

# Интерсекциональность: новый подход к проблемам управления человеческими ресурсами 1/15/25



Менеджер пан-балтийской практики по вопросам разнообразия и инклюзии, PwC Латвия

Agnese Cimdiņa

В последние годы тема интерсекциональности актуализировалась в разных областях – от политологии до предоставления социальных услуг. Данное понятие все чаще упоминается и в процессах закупок в сфере государственного управления, подчеркивая необходимость комплексных решений, которые способствуют формированию более инклюзивного и справедливого общества. Интерсекциональность – новый, передовой взгляд на то, каким образом разные идентичности, например пол, возраст, национальность, раса, физические и когнитивные способности, влияют на опыт и возможности людей. Данный подход помогает понять, что социально-экономические проблемы по-разному затрагивают различные группы населения, а также то, как они влияют на личную и трудовую жизнь людей, в том числе на управление организациями.

Нормативными актами и другим регулированием не предусматривается необходимость интерсекциональности. Это новый подход к пониманию человека, или взгляд на людей, который не подчеркивает лишь одну идентичность, например возраст или пол, а обращает внимание и на другие измерения, оказывающие влияние на нашу идентичность и опыт в обществе, в том числе в рабочей среде. В частности, и возраст, и пол – лишь одни из признаков, характеризующих существование человека. Никто из нас не является представителем только какого-то пола или только какой-то возрастной группы, и наша успешность в рабочей среде не определяется в первую очередь данными признаками, однако на практике этим измерениям разнообразия нередко придается сила, категоризирующая способности людей.

В данной статье рассмотрим, что такое интерсекциональность и каковы ее основные элементы, чем интерсекциональный подход отличается от других подходов и останется ли он с нами надолго.

В толковом словаре понятие «интерсекциональность» поясняется следующим образом: это аналитическое понятие, которое обозначает пересечение и взаимодействие различных идентичностей, меняющихся с течением жизни человека, с существующими в обществе системами власти, угнетения и дискриминации. Интерсекциональность является также аналитическим инструментом для изучения, понимания и решения того, как вышеуказанные комплексные идентичности взаимодействуют с социальной системой и формируют социальное положение и опыт людей.<sup>1</sup>

Итак, интерсекциональность – это подход, позволяющий понять, каким образом разные аспекты идентичности, например пол, возраст, национальность, раса, сексуальная ориентация, инвалидность и другие признаки, оказывают совместное влияние на опыт и возможности людей. Использование данного подхода позволяет точнее понимать и решать сложные проблемы также в рабочей среде и в организациях. Приведем некоторые примеры, связанные с существующими на

практике проблемами в управлении организациями и предпринимательской деятельности.

1. **Рабочая среда и инклюзивность.** Предприятия, не уделяющие внимания интерсекциональности, могут неверно оценить ситуацию с опытом и личностным ростом работников и оказаться неспособными создать инклюзивную рабочую среду. Например, женщина, принадлежащая к этническому меньшинству, может столкнуться с двойной дискриминацией: в первую очередь как женщина, а во вторую – как представитель этнического меньшинства. Если эта женщина к тому же имеет инвалидность, скорее всего, дискриминация будет тройной. Перспективы и опыт этой женщины в рабочей среде с большой степенью вероятности тоже будут отличаться в зависимости от ее национальности, гражданства и наличия инвалидности. Таким образом, на способности и возможности женщины в рабочей среде никогда не влияет исключительно ее пол. Не принимая во внимание взаимодействие указанных идентичностей с отношениями власти в обществе и организации, предприятия могут косвенно дискриминировать, тем самым негативно влияя на мотивацию, вовлечение и возможности личностного роста персонала. Внедрение интерсекционального подхода способно повысить мотивацию, снизить стресс и укрепить лояльность работников.
2. **Неравное вознаграждение.** Неравное вознаграждение – комплексный и многогранный вопрос, который затрагивает множество факторов, оказывающих влияние на размер вознаграждения (в том числе оклад, надбавки, премии, другие материальные и нематериальные блага и т.п.). Женщины часто получают меньшее вознаграждение, чем мужчины, за одну и ту же работу. Согласно данным Центрального статистического управления, в 2023 году в Латвии ставка за час работы у женщин была в среднем на 16,5% ниже, чем у мужчин, иными словами, за каждый евро, заработанный мужчиной, женщина получала всего 84 цента.<sup>2</sup> В свою очередь, пожилые работники могут столкнуться со стагнацией вознаграждения из-за того, что нередко их необоснованно считают менее ценными или неспособными адаптироваться к новым технологиям по сравнению с более молодыми коллегами. Различия в размере вознаграждения могут проявляться и в определенных отраслях или должностях среди людей со схожим образованием и опытом, отражая структурные и исторические аспекты сегрегации профессий. Неравное вознаграждение характерно для каждого этапа жизненного цикла человеческих ресурсов – начиная с планирования рабочей силы и заканчивая прекращением трудовых отношений. Рассмотрев разные причины возникновения неравенства сквозь призму интерсекциональности, организации могут успешно продвигать ответственную и справедливую практику вознаграждения на всех уровнях предприятия.
3. **Разнообразие клиентов и рыночный подход.** Предприниматели, предлагая товары и услуги для разных демографических групп, зачастую не учитывают, каким образом разные грани идентичности влияют на потребности и желания клиентов. Здесь снова необходимо напомнить, что человека никогда не характеризует только пол или возраст. Не учитывая различные культурно-социальные специфические потребности и желания, предприятие может упустить возможности в потенциальных сегментах рынка. Сквозь призму интерсекциональности предприятие может лучше понять разнообразие своей целевой аудитории, а также привести товары и услуги в соответствие с потребностями разных групп. Это в свою очередь может содействовать привлечению более широкого круга клиентов и тем самым – конкурентоспособности.
4. **Кризисное управление.** Любые кризисы доставляют предприятиям непредвиденные

проблемы, вынуждая принимать быстрые решения и быть эффективными в управлении переменами. В такие моменты особенно важно обеспечить, чтобы все работники получали поддержку и могли адаптироваться к меняющейся ситуации. В кризисных ситуациях, например во время экономического спада, интерсекциональный подход может помочь идентифицировать группы работников, которые больше остальных рискуют потерять работу или уровень дохода, и найти наиболее эффективные способы поддержать эти группы. Например, женщины-матери могут столкнуться с повышенным риском потери работы или уровня доходов, поскольку часто выполняют основную роль в уходе за детьми, в свою очередь, женщины-матери, относящиеся к этническим меньшинствам, могут испытывать дополнительную дискриминацию на рынке труда и затруднения в доступе к услугам поддержки. Анализируя группы риска сквозь призму интерсекциональности, предприятие может разработать стратегию или план действий по уменьшению неблагоприятных последствий и обеспечению равной поддержки для всех. Интерсекциональный подход позволяет выявить и решить проблемы неравенства и в преодолении кризисов, подчеркивая, что разные группы людей могут по-разному переживать кризис, непредсказуемость и перемены.

## Интерсекциональность не просто «тенденция»

Опираясь на интерсекциональный подход, руководители могут лучше понять уникальные потребности и проблемы разных групп работников и клиентов. Это поможет не только создать более инклюзивную и справедливую среду, но и улучшить результаты деятельности и репутацию предприятия.

Понятие интерсекциональности обращает внимание на схожие черты, объединяющие людей, и различия, или то, как человек воспринимает различные ситуации, места и временные отрезки в зависимости от своего набора разных измерений идентичности и отношения общества/организации. Проблемы работников с такой точки зрения могли бы рассматриваться, например, в аспекте пола, возраста, образования, нейроразнообразия и семейного положения. Но и этот взгляд неполный. Интерсекциональный подход призывает оценивать проблемы и в других измерениях разнообразия, например в какой социальной или политической системе возникли конкретные привычки и как конкретные отношения власти формируют отношение людей. Это помогает разобраться, каким образом доминирующие нормы, предположения и структурные обстоятельства влияют на распространенность проблемы.

Один из основных аспектов интерсекциональности – признание определенных привилегий. Привилегии означают не только состоятельность или власть, но и выгоду, извлекаемую из тех общественных норм и структур, которые отдают предпочтение определенным группам, хотя бы, к примеру, в плане доступности среды. Интерсекциональность помогает глубже понять сложность и взаимодействие дискриминации и предрассудков. Признав разные виды угнетения и их взаимодействие, предприятия могут активно формировать не только более инклюзивную и справедливую рабочую среду, но и общество в целом. И один из первых шагов в этом процессе – прислушаться и понять людей, испытывающих различное неравное отношение и формы дискриминации.

Применение интерсекционального подхода позволяет разрешить и понять социальное неравенство и дискриминацию с комплексной, системной и структурной точки зрения, избегая при этом выявления одного, возможно, ошибочного основания для запрета дискриминации. Однако основной

проблемой внедрения такого подхода и недопущения интерсекциональных оснований для запрета дискриминации является нехватка интерсекциональных данных о равенстве. Интерсекциональные данные о равенстве отражают подробную информацию, подчеркивая характер дискриминации разных групп людей, например в какой мере дискриминируются женщины или мужчины в конкретной отрасли в зависимости от возраста, национальности, наличия инвалидности, семейного положения и т.д. и взаимодействия этих факторов. Предоставление интерсекциональных данных о равенстве является добровольным и анонимным согласно стандартам защиты данных. Такая нехватка данных оказывает негативное влияние на возможность активно и по существу контролировать ситуацию неравенства и решать либо анализировать размеры интерсекциональной дискриминации на предприятиях, в самоуправлениях и в стране в целом.<sup>3</sup> С учетом этих соображений психологически безопасная и инклюзивная рабочая среда в организациях играет важную роль, поскольку позволяет работникам открыто говорить о своих переживаниях и ощущениях, раскрывая информацию о себе.

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что интерсекциональный подход помогает смотреть на мир шире, понимать комплексные проблемы и причинно-следственные связи, а также формировать инклюзивное и справедливое общество. Разобравшись в данном подходе, мы можем улучшить рабочую среду организаций, способствовать улучшению обслуживания клиентов и создать атмосферу, в которой каждый чувствует себя понятым и включенным. Интерсекциональность – это не очередной «тренд», а подход, существенно повышающий устойчивость организаций и наше общее благополучие.

---

<sup>1</sup> <https://tezaurs.lv/intersekcionalit%C4%81te>

<sup>2</sup> [stat.gov.lv/en/statistics-themes/indicators-well-being-and-equality/gender-equality/6300-gender-equality](https://stat.gov.lv/en/statistics-themes/indicators-well-being-and-equality/gender-equality/6300-gender-equality)

<sup>3</sup> Резолюция Европейского парламента от 6 июля 2022 года об интерсекциональной дискриминации в Европейском союзе: социально-экономическое положение женщин африканского, ближневосточного, латиноамериканского и азиатского происхождения. Опубликовано по адресу: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0289\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0289_EN.html)