

# РІЗНОМАННІТЯ ТА ІНКЛЮЗІЯ ПОСІБНИК



**ДЛЯ НИЗОВИХ  
КУЛЬТУРНИХ ЦЕНТРІВ**

**SI.** Supported by  
**Swedish  
Institute**



Це видання — результат проєкту The Social Inclusion Lab (SOIL). Посібник був виданий англійською, українською та турецькими мовами — всі три публікації є у вільному доступі на вебсайті Trans Europe Halles ([www.teh.net](http://www.teh.net)).

Проєкт The Social Inclusion Lab (SOIL) підтриманий Шведським інститутом.



Висловлюємо вдячність нашим партнерам:

**ІЗОЛЯЦІЇ. Платформи культурних ініціатив.**

[www.izolyatsia.org](http://www.izolyatsia.org)

Особливо подяка: Михайлу Глибокому, Оксані Саржевській та Олександрі Халепі.

**Her Yerde Sanat (HYSD) - Sirkhane**

[www.heryerdesanat.org](http://www.heryerdesanat.org)

Особлива подяка: Сердалу Адаму, Ділбер Чірай та Мехвеш Озтюрк.

Автор:

**Файруз Тамімі**

Директорка зі стратегічного управління, Trans Europe Halles.

Перекладачі:

**Гаккі Айаз** (переклад турецькою)

і **Валерія Бураджисва** (переклад українською)

Design:

**Дарко Куюнджич**

**“ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ РАСИЗМ ПОЛЯГАЄ В КОЛЕКТИВНОМУ НЕУСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ, КОЛИ ТА НЕСПРОМОЖНА НАДАТИ ПРОФЕСІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ЛЮДЯМ ЧЕРЕЗ ЇХНІЙ КОЛІР ШКІРИ, КУЛЬТУРУ ЧИ ЕТНІЧНЕ ПОХОДЖЕННЯ. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ РАСИЗМ МОЖНА ВИЯВИТИ У ВІДНОШЕННІ Й ПОВЕДІНЦІ, ЯКІ Й УТВОРЮЮТЬ ДИСКРИМІНАЦІЮ — ЧЕРЕЗ МИМОВІЛЬНИЙ ПЕРЕСУД, НЕВІГЛАСТВО, БЕЗДУМНІСТЬ І РАСИСТСЬКІ СТЕРЕОТИПИ. ЦЕ ВСЕ ШКОДИТЬ ЕТНІЧНИМ МЕНШОСТЯМ.”**

**ІЗ ‘THE STEPHEN LAWRENCE INQUIRY/ MACPHERSON REPORT’**

**“ДЕМОКРАТІЯ ОЗНАЧАЄ НЕ ПРОСТО ЗАЛУЧАТИ БІЛЬШІСТЬ, ДЕМОКРАТІЯ ОЗНАЧАЄ НАДАВАТИ ПРОСТІР ДЛЯ ДІЙ МЕНШНОСТІ.”**

**ТОМАС ГІЛЛАНД ЕРІКСЕН**

# ЗМІСТ

<b>1. ПЕРЕД ПОЧАТКОМ</b>	<b>6</b>
1.1 Про видання	<b>7</b>
1.2 Термінологія	<b>8</b>
1.3 Навіщо треба урізноманітнювати	<b>9</b>
<b>2. ДЕ РОЗПОЧАТИ?</b>	<b>10</b>
<b>3. МОДЕЛІ РІЗНОМАНІТТЯ</b>	<b>13</b>
3.1 Люди!	<b>16</b>
3.1.1 Керівництво	<b>16</b>
3.1.2 Наймані робітники	<b>17</b>
3.1.3 Інші способи диверсифікації людських ресурсів	<b>18</b>
3.2 Процеси!	<b>19</b>
3.2.1 Процеси проєктного менеджменту	<b>19</b>
3.2.2 Процес найму	<b>20</b>
3.2.3 Процес закупівлі	<b>23</b>
3.2.4 Процес комунікації	<b>23</b>
3.2.5 Інклюзивна програма й події	<b>25</b>
3.2.6 Складання кошторису	<b>26</b>
3.3 Інструменти!	<b>26</b>
3.3.1 Імплицитний асоціативний тест	<b>26</b>
3.3.2 Оцінка власного різноманіття	<b>27</b>
3.3.3 Потреба оцінки	<b>28</b>
3.3.4 Перевіряйте свої привілеї	<b>30</b>
<b>4. РІЗНОМАНІТТЯ: МОНІТОРИНГ І ЗВІТУВАННЯ</b>	<b>32</b>
<b>5. МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН</b>	<b>34</b>
5.1 Чим є менеджмент змін?	<b>35</b>
5.2 Для чого потрібен менеджмент змін?	<b>35</b>
5.3 Як люди реагують на зміни	<b>36</b>
5.4 Спротив змінам	<b>37</b>
5.5 Модель менеджменту змін: ADKAR Model	<b>38</b>

# **РІЗНОМАННІТЯ ТА ІНКЛЮЗІЯ ПОСІБНИК**

**ДЛЯ НИЗОВИХ  
КУЛЬТУРНИХ ЦЕНТРІВ**



teh.net

# 1. ПЕРЕД ПОЧАТКОМ

# 1.1 / ПРО ВИДАННЯ

**“АБИ ЩОСЬ ЗМІНИТИ НА КРАЩЕ, ОДИНХ ДОБРИХ НАМІРІВ НЕ ДОСТАТНЬО”**

— Девін Топп – Champion of Social Good and Bestselling Author

**“НЕ ТРЕБА БУТИ ГОЛОСОМ ТИХ, У КОГО ЙОГО НЕМА. ПРОСТО ПЕРЕЙДАЙТЕ ЇМ МІКРОФОН.”**

— Др Су'ад Абдул Хабір

Це видання — продукт проєкту SOIL. Посібник виданий за підтримки Шведського інституту (Swedish Institute). Мета Social Inclusion Lab (SOIL) — зменшити нерівноправ'я, розширити можливостей європейських культурних центрів, що працюють у сфері соціальної інклюзії, і зробити внесок до Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs). Автори цього посібника прагнуть допомогти художницям і культурним центрам (у тому числі, членам Trans Europe Halles) зрозуміти, як можна урізноманітнити (diversify) власні практики. Проєкт SOIL складався з п'яти майстерень з партисипативного дизайну (co-design) та спільного розвитку (co-development), що проводилися для двох культурних центрів у Турції та Україні за посередництвом Trans Europe Halles. Воркшопи мали за мету побудувати вичерпну модель для соціальної інклюзії — таку, яка б підтримувала здібність (capacity), розробила б зрозумілу модель процесів і запропонувала б інструменти та спільну базу знань за допомогою партисипативного підходу. Майстерні залучали малопредставлені групи, місцеву художню спільноту та Civil Society Organisations обидвох країн.

Цей проєкт ініційований трьома партнерами:

— **Trans Europe Halles** є мережею місцевих локальних центрів, яка охоплює 140 членів у 40 європейських країнах. ТЕН перетворює закинуті будівлі на центри мистецтв і культури, тим самим перетворюючи спільноти, района та міста.

[www.teh.net](http://www.teh.net)

— **ІЗОЛЯЦІЯ** є платформою для культурних ініціатив, мультидисциплінарним культурним проєктом, відкритим для всіх видів творчих висловлювань. ІЗОЛЯЦІЯ утворює точку перетину для тих, хто прагне працювати для культурних і соціальних змін. Місія інституції — надихати позитивні зміни в Україні, використовуючи культуру як інструмент.

[www.izolyatsia.org](http://www.izolyatsia.org)

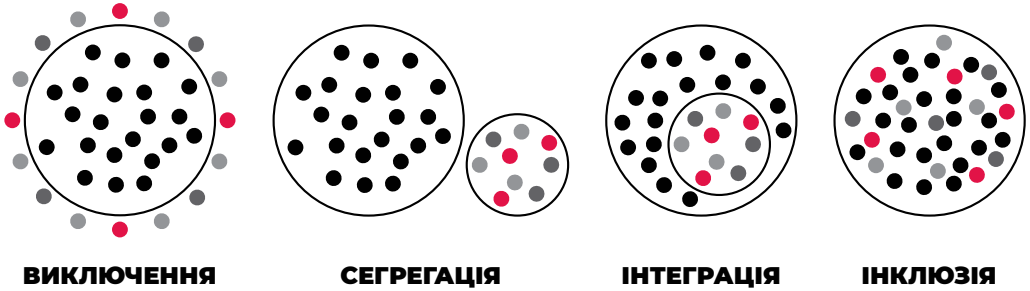
— **Her Yerde Sanat (HYSO)** займається мистецькими практиками й соціальним цирком із 500 000 дітьми й підлітками-біженцями на турецькому кордоні з Сирією та Іраком. HYSO працює з сотнями художників і волонтерів, які також біжали від війни або долучились до проєкту з місцевої спільноти.

[www.heryerdesanat.org](http://www.heryerdesanat.org)

Щоб дізнатися більше про матеріал, звертайтеся:

**Trans Europe Halles, Файруз Тамімі ([fairouz@teh.net](mailto:fairouz@teh.net))**

# 1.2 / ТЕРМІНОЛОГІЯ



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

**[Загальні терміни, що стосуються різноманіття та справедливості](#)**

## ВИДИ РІЗНОМАНІТТЯ

Різнманіття є видимим, коли можна побачити самі ознаки (стать, раса, вік), або невидимим — коли ознаки неможливо побачити, наприклад, певні типи інвалідності, віра, сексуальна орієнтація, соціально-економічне становище тощо.

## ВИМІРИ РІЗНОМАНІТТЯ



Цей графік показує видимі й невидимі виміри різноманіття



# 1.3 / НАВІЩО ТРЕБА УРІЗНОМАНІТНЮВАТИ

Маємо чотири вагомі аргументи, які доводять потребу урізноманітнювати структури, роботу, відносини, виробництва й пропозиції:

## **МОРАЛЬНИЙ АРГУМЕНТ:**

‘Рівноправне й гідне ставлення до кожного й справедливий поділ ресурсів (чи то доступ до роботи, чи то оплата праці) - це **просто правильно**’ <sup>1</sup>

## **ЮРИДИЧНИЙ АРГУМЕНТ:**

У багатьох країнах світу дискримінація за такими ознаками, як стать, інвалідність, сімейний стан, раса, **є незаконною**.

**Підприємницький аргумент** припускає, що різноманітна робоча сила **надихає на творчість та інновації**, оскільки члени команди з різними навичками, поглядами, досвідом і стилями роботи роблять унікальний внесок, який сприяє успіху різних компаній.

**Креативний аргумент** ґрунтується на простому висновку, що різноманітність у найширшому розумінні є **невід’ємною частиною художнього процесу**. Це важливий елемент у динаміці, який рухає мистецтво вперед, оновлює та вводить його в глибокий і трансформативний діалог із сучасним суспільством. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Diversity and inclusion at work: facing up to the business case

<sup>2</sup> Хассан Махамдаллі, співавтор Arts Council England's unique approach: 'The Creative Case for Diversity'. Хассан — художник, фахівець і консультант у сфері різноманіття.

# 2. ДЕ РОЗПОЧАТИ?

## ЗГОРИ ВНИЗ? ЗНИЗУ ВГОРУ?

Протягом організаційних зустрічей зі стратегії та бачення різноманіття подекуди зовсім не обговорюється як стратегічна задача або важливий чинник змін у культурному центрі. Або ж коли організація консультує зацікавлені сторони щодо їхніх потреб, різноманіття та інклюзія не згадується як одна з таких потреб. Однак, більшість організацій із демократичними цінностями щиро зацікавлені в цих складниках, проте деякі з них вживають відповідні заходи без того, аби проговорювати цей порядок у загальному баченні, стратегії та цілях. У таких випадках правління може пріоритезувати цей аспект, використовуючи підхід «знизу вгору».

Не всі зміни мають відбуватися за принципом «згори вниз»!

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

[\*\*Creative Scotland – Equalities, Diversity and Inclusion\*\*](#)

[\*\*Developing Your Organisation's Diversity Strategy\*\*](#)

[\*\*Developing a Diversity, Equity and Inclusion Initiative\*\*](#)

## ЗАЯВА ПРО РІЗНОМАНІТНІСТЬ

- Це заява, що поєднує місію центру та його прагнення до різноманіття та інклюзії.
- Це заява, що провокує дискусію, яка веде до прийняття й виконання практик різноманіття.

## ЧИМ Є ЗАЯВА ПРО РІЗНОМАНІТТЯ?

Саме в цій заяві ви розповідаєте світу про те, що ваш центр визнає різноманіття, працює заради справедливості та інклюзії.

## ПРИКЛАДИ ХОРОШИХ ЗАЯВ

Не зазначайте «Заява щодо різноманіття» у заголовку. Використовуйте більш надихаючий вираз.

### Приклади заголовків:

- «Сила в унікальності»
- «Потреба в різноманітності»
- «Наш підхід щодо різноманіття та інклюзії»
- «Ми сильніші, коли ми рівні»

## ПРАВИЛА ДОБРОЇ ЗАЯВИ ЩОДО РІЗНОМАНІТТЯ

- Скоротіть обсяг (менше, ніж 100 слів)
- Послугуйте легкою мовою (орієнтуйтеся на рівень восьмого класу)
- Приберіть задовгі речення.
- Використовуйте позитивні та надихаючі слова, наприклад «віданність», «зацікавленість», «свобода», «інклюзія», «зріст».

## ПРИКЛАДИ УСПІШНИХ ЗАЯВ ПРО РІЗНОМАНІТТЯ:

– «Ми прагнемо підтримувати різноманітний, інклюзивний і справедливий простір, де кожного, хто заходить у наші двері, цінують і поважають незалежно від статі, віку, раси, етнічного й національного походження, сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності.

– «Наша відданість різноманіттю й рівності має довгу історію. Ми вважаємо, що мистецькі організації, музеї та бібліотеки мають гарантувати, що їхня робота відображає весь спектр походжень, які можна знайти в нашому суспільстві. Їхня робота — забезпечити, аби керівництво та робітники мистецьких і культурних організацій відображали різноманітність сучасної Англії».

– «Аби підтримати творчість якомога більшої кількості людей, Americans for the Arts зобов'язується відстоювати політики й практики справедливості заради рівноправної та інклюзивної нації».

Перегляньте «Заяву про доступність місць проведення» **КААРЕЛІ**

# 3. МОДЕЛІ РІЗНОМАНІТТЯ

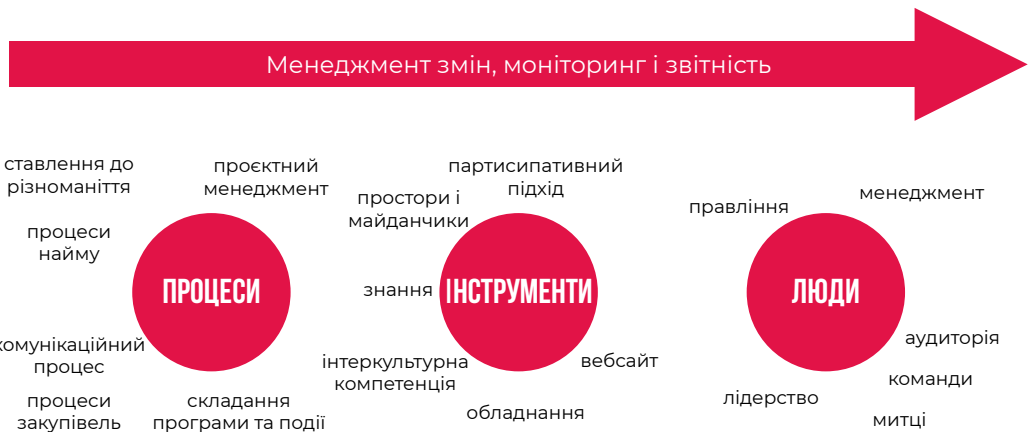
## ЗАГАЛЬНА МОДЕЛЬ

Загальна модель була розроблена Файруз Тамімі, спеціалсткою з різноманіття й інклюзії, дипломованою Фахівчиною з проєктного менеджменту (Project Management Professional).<sup>3</sup>

Поєднуючи принципи підходи менеджменту процесів і системного мислення, Файруз розробила модель із трьох основних компонентів, якою можна послуговуватися у роботі з різноманіттям та інклюзією в малих і середніх організаціях (комерційних і некомерційних). Основними складниками загальної моделі є Люди, Процеси (або Стратегії) та Інструменти.

Загальну модель можна підлаштовувати до потреб організації — аби такий процес був ефективним, цим мають займатися зацікавлені сторони. Після освоєння базової моделі організація може задаватися конкретними питаннями, які б «підігнали» модель під контекст, виклики, розмір, завдання й цільову аудиторію організації.

У цьому посібнику складники загальної моделі супроводжуються питаннями, відповіді на які підлаштовують модель для різноманіття й інклюзивності.



На рисунку: загальна модель різноманіття й інклюзії від Файруз Тамімі.

## ПІДЛАШТОВУЮЧИ ЗАГАЛЬНУ МОДЕЛЬ

Підлаштована модель може стати всеосяжним інструментом, який може ініціювати й керувати процеси урізноманітнення та розвитку інклюзії. Модель розвиває людський потенціал і вже наявні процеси, роблячи їх чутливими до потреб різних груп. Потому організація може розробити власні інструменти на основі загальних методів, запропонованих у цьому посібнику.

<sup>3</sup> Файруз Тамімі — авторка й директорка відділу стратегічного розвитку Trans Europe Halles.

## ЧИМ Є ПІДЛАШТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ МОДЕЛІ?

Це пристосування загальної моделі до потреб і роботи вашого центру. Наприклад: який нагальний виклик вашого центру може вирішити диверсифікація? Таким викликом можуть бути біженці, які прибувають до вашого регіону, або ж хвиля насильства проти ЛГБТКІА+ у вашому місті.

### Підлаштування загальної моделі:

- Вимагає мисленнєвого процесу
- Надає можливість подумати, як можна використати модель у контексті різних пріоритетів і потреб вашої організації.
- Вимагає розуміти мисленнєві процеси вашої команди, організації та вас самих. Для цього необхідно задавати питання: «не важливих» питань не існує.
- Створює поле для командних вправ — брейнштурмінгу, тімблдіingu та співтворення (co-creation).

### Рамка:

Ініціативи з урізноманітнення й інклюзії реалізуються на двох рівнях:

**1. Стратегічний рівень:** може змінити цінності вашого центру, його політику й показники різноманіття, що відобразиться у стратегічних цілях організації.

**2. Операційний рівень:** може призвести до перетворення (або ж створення нових) організаційних структур, процесів і політик.

# 3.1 / ЛЮДИ!

Урізноманітнюйте колектив! Диверсифікація організаційної структури — дуже важлива мета, але й у той же час це — неабиякий виклик.

Урізноманітнення мають ініціювати ті, хто приймає рішення в організації.

## 3.1.1 / КЕРІВНИЦТВО

### ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПРАВЛІННЯ — НАВІЩО?

- Різноманітне керівництво зменшує ризик втрати зв'язку між членами правління та спільнотами, яким вони служать
- Різноманітне керівництво посилює суспільну довіру
- Різноманітне керівництво забезпечує креативне та жваве управління процесами.
- Різноманітне керівництво означає обмін навичками, знаннями й досвідом, що, у свою чергу, додає правлінню гнучкості та стійкості у роботі з викликами.

### ДИВЕРСИФІКАЦІЯ КЕРІВНИЦТВА — ЯК?

#### **а. Розробіть і презентуйте завдання диверсифікації:**

- Використовуйте демографічні дані спільноти, для якої працює ваш центр, і порівняйте їх зі складом ради директорів. Чи прослідковується співвідношення?
- На основі цього аналізу запропонуйте шляхи диверсифікації ради;
- Чітко сформулюйте позитивні наслідки урізноманітнення для вашої організації;

#### **б. Шукайте нових членів правління поза вашими звичними соціальними колами:**

- будьте відкритими для найму членів правління різного походження, етнічних приналежностей, професій, вікових груп і соціально-економічних статусів;
- перегляньте стратегії найму керівників, щоб вийти за межі наявної мережі;
- комунікуйте відповідно до своїх уявлень, якими мають бути новонаймані;
- зв'яжіться із людьми на таких каналах для неприбуткових організацій, як BoardSource і LinkedIn;

#### **в. Питайте нових членів правління, чи відчувають вони себе включеними:**

- перехід до більш інклюзивного правління — непростий процес, що може викликати невдоволення у наявних топ-менеджерів;
- не можна очікувати, що процес асиміляції нових керівників пройде безпроблемно, якщо організаційна та управлінська культура центру непривітно ставиться до новачків;
- прагнення інклюзії — відповідальність кожного члена правління;



## ПОШИРЕНІ ПОМИЛКИ:

Трапляється, що правління наймає менеджера з маргіналізованої групи й делегує йому всю роботу, пов'язану з різноманіттям. Це призводить до:

- а. неприйняттого тиску на одну особу — тепер вона має представляти інтереси всієї групи;
- б. такий надмірний тиск може призвести до того, що людина почуватиметься невдахою;
- в. недостатня залученість та брак відповідальності з боку інших членів правління у прийнятті рішень, які повинні прийматися колективно;

## ЧОМУ УРІЗНОМАНІТНЕННЯ КЕРІВНИЦТВА ІНОДІ ЗАЗНАЄ НЕВДАЧ?

- а. Тому що правління надає перевагу однорідній структурі, у якій прагнення злагодити переважає над щирістю;
- б. Через «диверсифікацію заради диверсифікації», при якій не звертають увагу на кваліфікацію нових членів;
- в. Тому що правління ініціює урізноманітнення, аби запобігти критиці, — таке явище називають токенізмом;

**‘Милість на гнів’:** таке явище, коли організація бере на роботу особу, яка належить до маргіналізованої групи, аби «створити» картинку різноманітності, а потім, коли ця особа освоюється на посаді, правлінню стає незадоволеним його чи її ідеями, тож керівники не дають його чи її голосу бути почутим і відхиляють відповідні пропозиції

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

[\*\*How to Create Diverse Boards - Culture Change Guide\*\*](#)

Arts Council England, 2017

## 3.1.2 / ШТАТ

Див. Секцію Процесу Найму в цьому документі.

### ВПРАВА: ОГЛЯНЬТЕ СВІЙ ШТАТ ЧИ КОМАНДУ Й ДАЙТЕ ВІДПОВІДЬ НА ТАКІ ПИТАННЯ

- Хто є малопредставленим серед ваших робітників?
- Чому вони є малопредставленими?
- Як можна урізноманітнити ваших найманих працівників?
- Як вийдуть ця зміна?
- З якими проблемами ви могли б зіштовхнутися у процесі урізноманітнення?
- Якими можуть бути рішення цих проблем?

## 3.1.3 / ЯК ЩЕ МОЖНА УРІЗНОМАНІТНИТИ КАДРОВИЙ СКЛАД?

Критичні друзі. Критичний друг — це людина, якій ви довіряєте і яка задає вам чи вашій організації провокативні питання, надає критику й матеріал для дослідження, для якого необхідні різні оптики.

Критичні друзі можуть допомогти диверсифікації в різних структурах всередині організації (особливо в тих, де є помітна плинність кадрів). Обов'язково прислухайтеся до їхньої думки — вони можуть запропонувати альтернативний погляд на роботу правління, процеси й проєкти загалом.

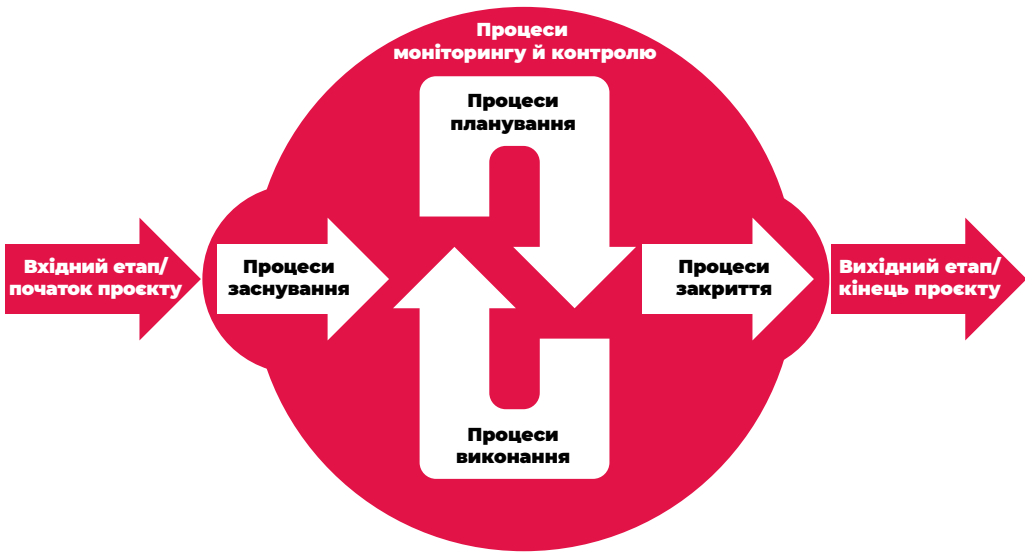
Наймайте інтернів з малопредставлених (underrepresented) груп (ЛГБТКІА+, імігрантів, людей із інвалідністю тощо).

Наймайте волонтерів із малопредставлених груп.

# 3.2 / ПРОЦЕСИ!

## 3.2.1 / ПРОЦЕСИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

За твердженнями **Project Management Institute (PMI)** методологія <sup>4</sup> проєктів проходить п'ять стадій:



**Рис. 3-1. Групи процесів у проєктному менеджменті з**

«Гіда по основах проєктного менеджменту» (PMBOK® Guide), четвертого видання.

©Project Management Institute, Inc. All Rights Reserved.

- **Заснування.** На цьому етапі проєкт затверджено, профінансовано й окреслено. Організація визначає бізнес-потребу, яку має задовольнити проєкт. Визначені зацікавлені сторони проєкту, його основні віхи та результати, ризики та підхід до ведення.
- **Планування.** Заручившись допомогою зацікавлених сторін, керівник розробляє план управління проєктом — як проєкт буде здійснюватися, хто виконуватиме роботу, скільки часу займе виконання тощо.
- **Виконання.** Команда реалізує план проєкту.
- **Моніторинг і контроль.** Керівник проєкту відстежує, чи робота виконується згідно з планом і чи проєкт має відхилення від графіка й кошторису, оцінює комунікації, працю підрядників та інші аспекти, необхідні для виконання проєкту згідно з планом.
- **Закриття.** Проєкт має бути офіційно закритий, зроблені підсумки, робочі стосунки з підрядниками завершені тощо.

<sup>4</sup> Повний процес у Project Management від **Body Of Knowledge (PMBOK)**

Етапи заснування й планування — це час, коли можна задуматися про різноманіття й інклюзивність.

– **Заснування.** На цьому етапі визначаються зацікавлені сторони проекту. Це принагідний момент, щоб запитати: кого **не вистачає**? кому служить цей проєкт? чи представлені ці люди серед зацікавлених сторін проєкту?

– **Задуматись** про зацікавлені сторони проєкту можна також під час **планування**, адже тепер ви знаєте більше про проєктну діяльність і бажані результати. Під час планування формується кошторис і уявлення про те, як можна зробити заходи проєкту інклюзивними (див. розділ «Інклюзивне бюджетування»). Крім того, на цьому етапі ви можете розглянути диверсифікацію підрядників проєкту, якщо це можливо. У комунікаційному плануванні важливо враховувати методи інклюзивної комунікації (див. розділ «Інклюзивна комунікація») та управління закупівлями (див. розділ «Закупівлі для інклюзивності»).

### **ІНКЛЮЗИВНІ ПОРАДИ ЩОДО ВЕДЕННЯ ПРОЄКТУ:**

- Залучайте представників малопредставлених груп до етапів заснування й планування.
- Встановіть цілі та вимірні результати роботи з інклюзією під час ініціювання та планування.
- Особливо звертайте увагу на інклюзивність:
  - а. Серед зацікавлених сторін
  - б. У комунікаціях
  - в. У закупівлях.

## **3.2.2 / ПРОЦЕС НАЙМУ**

При відборі штату необхідно перш за все звертати увагу на здобутки й здібності кандидатів, проте відділ кадрів має сторонитися упереджень щодо статі, сексуальної орієнтації, віку, раси тощо — ознак, які не пов'язані з роботою.

Це не означає урізноманітнення заради урізноманітнення — навпаки, тут може виникнути зворотній ефект.

Важливо, щоб організації запобігали несвідомими упередженням у відділі кадрів і серед менеджерів з персоналу.

**1. Проведіть аудит поточного найму: визначте потенційні перешкоди для малопредставлених груп. Думайте з точки зору таких груп (людей із інвалідністю, матерів із маленькими дітьми, імігрантів тощо).**

**2. Перевірте свої оголошення про роботу та рекламу. У такій рекламі використовуйте такі твердження, що**

- демонструють прихильність до різноманіття, балансу між роботою та особистим життям, а також виказують нетерпимість до дискримінації чи

сексуальних домагань на робочому місці через відповідні заяви про цінності організації;<sup>5</sup>

- є інклюзивними й чутливими до різних малопредставлених груп;
- відповідають на занепокоєння заявників. Наприклад, для заявника з ЛГБТКІА+ оголошення має комунікувати, що робоче місце є для нього безпечним, має доброзичливе середовище, прозорий процес спротиву зловживанню влади тощо;

### **3. Під час перегляду резюме:**

- Оцінюйте кандидатів за особистістю.
- працюйте за принципом «сліпого найму», аби уникнути несвідомого чи свідомого упередження.
- Звертайте особливу увагу на неочевидні упередження.

#### **НЕОЧЕВИДНІ УПЕРЕДЖЕННЯ ТА ЇХНІ НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

- Приховані стереотипи. Виникають, коли люди судять інших згідно з власними несвідомими упередженнями.
- Упередження через подібність – схильність людини встановлювати легший та міцніший контакт з людьми, які «є такими же» (у т.ч. — мають такий же вигляд).
- Внутрішній фаворитизм. Виникає, коли хтось формує прихильність до «своїх» (членів групи) та нехтує «іншими» (тими, хто не належить до групи).
- Помилка віднесення: позитивні приписування членам групи та негативні — тим, хто поза групою.
- Підтверджувальне упередження: надання переваги інформації, яка підтверджує раніше наявні переконання.
- Групове мислення. Виникає, коли прагнення гармонії всередині групи переважає над раціональним прийняттям рішень.<sup>6</sup>

### **4. Під час відбору кандидатів:**

- коли в кінцевій виборці кандидатів є лише одна людина, що представляє меншину, цей кандидат не має шансів бути найнятим;<sup>7</sup>
- боріться з несвідомою упередженістю в процесі відбору
- урізноманітнюйте кадровий відділ;

<sup>5</sup> Reference: **Guidance on Creating Inclusive Vacancy Announcements: Good Practice Examples from the UN**

<sup>6</sup> Reference: **The six signature traits of inclusive leadership**

<sup>7</sup> Reference: **If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired**

**5. Співбесіда. Інтерв'юери мають бути навченими — знати, які питання можна ставити, а які — ні.**

**6. Якщо ви не досягли цілей урізноманітнення, оцініть свої показники й проаналізуйте процес найму.**

Також ви можете:

- Надати можливість робочої гнучкості.
- Питати в своїх робітників, що належить до меншин, про знайомих з їхніх спільнот, які мають відповідні кваліфікації.
- Різноманіття приваблює різноманіття: демонструйте, що ви є командою, яка займається диверсифікацією.

### **ВПРАВА: ПРОЦЕС НАЙМУ РОБІТНИКА**

#### **З точки зору представника ЛГБТКІА+, що подається на посаду:**

1. перегляньте поточний процес найму (від оголошення до відбору)
2. виокреміть всі перешкоди, які завадили б їм бути прийнятими на роботу
3. запропонуйте рішення для кожної перешкоди
4. категоризуйте рішення:
  - Що є можливим короткостроково
  - Що є можливим довгостроково
  - Що не є можливим
5. визначте пріоритети для короткострокових і довгострокових рішень
6. виберіть рішення з найвищим пріоритетом
7. розпишіть план дій та очікувані результати.

### **КОМУНІКАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО НАЙМУ:**

**Аби урізноманітнити процес найму, можна послуговуватися додатковими каналами комунікації, які зазвичай не використовуються:**

- Співпрацюйте з групами, які захищають інтереси малопредставлених осіб, і рекламуюте публікації через їхні канали зв'язку.
- Серед таких прикладів: асоціації людей з інвалідністю, мовні школи для іммігрантів тощо.

**Також можна використовувати різні формати й мови у комунікаціях:**

- аудіо
- відео
- інші мови: жестова мова, неєвропейські мови для країн з великою кількістю іммігрантів тощо.

## 3.2.3 / 3.2.3 ПРОЦЕС ЗАКУПІВЛІ

Інклюзивні закупівлі — це коли організація бере на себе зобов'язання співпрацювати з постачальниками, які належать до малопредставлених груп.

### Приклади таких постачальників:

- Підприємства, якими володіють меншини (minority-owned busines (MBEs))
- Підприємства, якими володіють жінки (woman-owned businesses (WBEs))
- Підприємства, якими володіють люди з інвалідністю
- Підприємства, якими володіють представники ЛГБТКІА+

### ВПРАВА: ПРОЦЕС ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАКУПІВЛІ

#### Перегляньте ваші процеси закупівель і постачальників:

1. Створіть перелік наявних постачальників, у якому зазначте рівень їхнього різноманіття.
2. Створіть перелік альтернативних постачальників із малопредставлених спільнот.
3. Зазначте всі можливі перешкоди, які б не дозволили вам урізноманітнити ланцюг поставок.
4. Запропонуйте, як цим перешкодам можна запобігти.

## 3.2.4 / ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ

«Суть справедливої та інклюзивної комунікаційної стратегії полягає в тому, щоб усі зацікавлені сторони та будь-хто, на кого ймовірно вплине комунікація, отримували інформацію та могли на неї реагувати. Інформація, яку комунікують зацікавлені сторони, має бути чіткою, прямою, легкою для розуміння та використовувати різні комунікаційні засоби, включаючи зображення та звук. Крім того, слід використовувати різноманітні канали зв'язку, щоб запобігти ненавмисному виключенню (exclusion)».<sup>8</sup>

### Для інклюзивної комунікації необхідно враховувати:

- Інклюзивний контент: подумайте про мову та візуальні засоби, які ви використовуєте у комунікаціях, а також про повідомлення, які ця мова виражає. Наприклад: чи включені зображення людей з обмеженими можливостями у ваші рекламні чи маркетингові матеріали?
- Інклюзивний формат і доступність: зробіть ваш вміст доступним для людей з різними фізичними можливостями. Чи зможете ви за їхнім запитом надавати спеціальні формати (друковані матеріали з великим розміром шрифтів)?
- Слід приділити особливу увагу інклюзивній комунікації та доступності в соціальних мережах.

<sup>8</sup> EQUITY, DIVERSITY & INCLUSION

## **Чотири ключових принципи для доступності веб-контенту від The Web Content Accessibility Guidelines (WCAG):**

- Легкий для сприйняття: користувачі легко сприймають представлену інформацію (вона не має бути невидимою для всіх органів чуття).
- Операбельний: користувачі легко користуються інтерфейсом (інтерфейс не має вимагати складних дій від користувача).
- Зрозумілий: користувачі розуміють як інформацію, так і те, як працює інтерфейс (контент разом із функціоналом).
- Надійний: користувачі мають доступ до контенту навіть після наступного кроку в розвитку технологій (контент лишається доступним).

### **ВПРАВА З ІНКЛЮЗИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ:**

1. Оцініть веб-сайт вашої організації з точки зору молодої людини. Яке враження викличе у вас цей сайт?
2. Оцініть веб-сайт з точки зору людини ЛГБТКІА+.
3. Оцініть веб-сайт з точки зору людини з порушеннями слуху.
4. Використайте Google Translate на своєму веб-сайті та спробуйте оцінити його з точки зору людини, яка не розмовляє вашою мовою.



# 3.2.5 / ІНКЛЮЗИВНА ПРОГРАМА ТА ПОДІЇ

Суть інклюзивної програми — не в тому, аби події були цікаві всім. Мета такої програми — аби події не мали перешкоди, що виключали б відвідувачей, які представляють меншини.

## Перед початком розробки програми, задайте собі ці питання:

- Чи може аудиторія ідентифікуватися з вашою програмою?
- Наскільки актуальні ваші події для цільової аудиторії?
- Як ви можете стати більш актуальними?
- Чи можете ви залучити аудиторію на ранньому етапі планування події?
- Чи учасники програми та події різноманітні (художники, спікери, волонтери тощо)?
- Чи відображає склад вашої команди аудиторію проєкту?
- Чи закладаєте в бюджет пункти, що стосуються інклюзивності (наприклад, приладдя для людей із розладами слуху)?
- Чи використовуєте реєстраційні анкети, аби дізнатися про потреби ваших аудиторій (доступність, алергії тощо)?
- Зробіть матеріали вашої події доступними.

Існує безліч ресурсів, які пропонують детальні контрольні списки того, як зробити події інклюзивними, починаючи від таких простих, але дієвих переліків, як **[Inclusive Events Checklist - Making events accessible and inclusive for all](#)** і закінчуючи провідниками на кшталт **[A Guide to Accessible Event Planning](#)**, що базується на принципах універсального дизайну.

## УНІВЕРСАЛЬНИЙ ДИЗАЙН

**Фізична доступність:** Простір не має перешкод для тих, хто пересувається за допомогою інвалідних крісел.

**Сенсорна доступність:** Події безпечні для алергіків. Є пристосування для людей з порушеннями зору й слуху.

**Когнітивна доступність:** Надавайте зрозумілу інформацію про події та матеріали, доступні в різних форматах, у тому числі — написані легкою мовою. Розкажіть людям, що вони можуть очікувати від події.

## Корисні джерела:

- **[Контрольний список для інклюзивних подій](#)** розповідає про доступність на онлайн-платформах (Zoom, Skype тощо) під час онлайн-подій і зустрічей
- **[Поради щодо того, як зробити події доступними](#)**
- **[Різноманіття крізь практику інклюзивності](#)**
- Укладений Колумбійською бізнес-школою **[Контрольний список для різноманіття, справедливості та інклюзії в плануванні подій](#)**, що поділяє планування на «до», «під час» та «після» події.

## **Пам'ятайте про ці категорії, плануючи інклюзивні заходи:**

- Доступність та інклюзивність місця (вулиці, мікрорайону), місця (центру, будівлі) та приміщення (облаштування, освітлення, алергії на запахи та світло)
- Онлайн-доступність
- Інклюзивна комунікація та контент
- Доступність запрошень і реклами

### **Заява про інклюзивність подій - приклад**

Вся реклама, запрошення та брошури мають включати заяву про доступність події: «Цей захід доступний для людей, які пересуваються на інвалідних візках. Усі матеріали будуть доступні в доступному електронному форматі. Якщо у вас є інші вимоги до доступності, аби ви могли можливість відвідати цей захід, будь ласка, повідомте нам про це за допомогою цієї форми або зв'яжіться з [контактна особа доступу].»

## **3.2.6 / СТВОРЕННЯ КОШТОРИСУ**

Плануючи інклюзивний захід, важливо передбачити певну суму для інклюзивної підтримки у кошторисі проекту. Розраховуючи цю суму, враховуйте, хто відвідуватиме ваш захід і які їхні потреби. Такі витрати зазвичай пов'язані з доступністю й дієтичними потребами.

Найкраще всього заздалегідь розповсюдити реєстраційну форму, в якій учасники можуть вказати підтримку, яка їм може знадобитися, аби бути повністю залученими. Цей крок допоможе вам скласти відповідний бюджет.

## **3.3 / ІНСТРУМЕНТИ**

Цей розділ містить деякі інструменти, які допоможуть покращити роботу над різноманіттям та інклюзією.

### **3.3.1 / ІМПЛІЦИТНИЙ АСОЦІАТИВНИЙ ТЕСТ**

Слід визнати, що в усіх нас є певні несвідомі та ненавмисні упередження. Ми маємо замислюватися над нашими рішеннями та уявленнями, запитувати себе, чи вони об'єктивні або упереджені? **Пройдіть Імпліцитний асоціативний тест** (Implicit Association Test (IAT)), щоб віднайти свої сліпі плями і проінспектувати власні упередження.

## 3.3.2 / ОЦІНКА ВЛАСНОГО РІЗНОМАНІТТЯ

Після цього тесту ви зможете відповісти на такі питання: «чи моє оточення складають “копії” мене?», «чи зустрічаю я людей з іншого культурного середовища, інших соціально-економічних умов?». Таке оцінювання розвиває культурну компетентність і дає ширшу картину.

	Гендер	Соціо-економічний статус	Етнічність/ походження	Сексуальна орієнтація	Стан здоров'я	Вірування
Я						
Мої колеги						
Мій начальник						
Мої колишні вчителі						
Більшість моїх друзів						
Мій стоматолог						
Мій доктор						
Люди, які живуть зі мною						
Мої гості						
Мої сусіди						

## 3.3.3 / ОЦІНКА ПОТРЕБ

Якщо ваша організація хоче бути інклюзивною щодо певної малопредставленої групи, важливо провести оцінку потреби цієї групи чи спільноти, а не робити власні припущення. Рекомендується зустрітися з групою та чесно та відкрито обговорити їхні потреби, дізнатися та встановити їхні очікування від вас як від культурного центру.

### **ПРИКЛАД — ОЦІНКА ПОТРЕБ:**

Цей приклад ґрунтується на результатах роботи з різноманіттям та інклюзією Social Inclusion Lab Project. Після початку повномасштабної війни Росії проти України проєкт SOIL провів оцінку потреб українських митців у Європі та європейських культурних організацій, які працюють над інклюзивною культурною сферою для українських митців.

Припустімо, що ваш культурний центр планує бути більш інклюзивним для художників з неєвропейським походженням. Ваш центр почав розробляти відповідні проєкти, пропонувати курси та заходи для цих художників, але вони, тим не менш, недостатньо залучені або ж ви не задоволені результатами урізноманітнення.

У такому випадку необхідно, щоб центр ініціював обговорення потреб цих художників. Розглянемо такі категорії:

#### **Інформація**

- Художникам-біженцям необхідно знати про ваш та інші центри в місті, що саме ці центри пропонують (проєкти, програми, події тощо) та які ресурси можуть надати (наприклад, простір).
- Центри мають знати, чи є такі художники поблизу.

#### **Комунікація та мережування**

- Художники зіштовхуються з мовним бар'єром.
- Художникам бракує каналів, аби комунікувати з центрами мистецтва та культурним сектором загалом.
- Художникам потрібні можливості реального діалогу з колегами та культурними центрами.
- Художниками необхідні можливості для мережування.

#### **Представлення й залучення**

- Зазвичай художники з неєвропейськими походженнями є малопредставленими в культурному секторі, особливо на лідерських позиціях.
- Загалом художники-біженці проходять процес найму, в якому спостерігаємо упередження та структурні бар'єри.
- Культурним центрам часто не вистачає каналів для просування оголошень про роботу та найму таких художників.

**Визнання**

- Кваліфікація та досвід художників не визнаються у країні, що приймає їх, або необхідно багато часу, аби їх визнали.
- Роботи художників-біженців не виставляють.
- Недостатньо можливостей для співпраці між художниками-резидентами й художниками, що є біженцями.
- Культурним організаціям може бракувати міжкультурних компетенцій, необхідних для роботи з художниками-біженцями.
- Митці часто стикаються з упередженнями, стереотипами та дискримінацією під час взаємодії з неінклюзивними центрами та особами.

**Спонсування**

- Мова заявки та процедура подачі заявки на фінансування є перешкодою для художників-біженців.
- Стандарти, які пропонують спонсори, є перепорою для неєвропейських митців.
- Спонсори не знають про митців та їхні роботи.
- Фінансування не має цілей чи різноманіття та інклюзії (для цього нема моніторингу чи звітності).

**ОЦІНКА ПОТРЕБ АУДИТОРІЙ:**

Аудиторія, що складається з меншин або малопредставлених груп, загалом має такі потреби:

**Потреби комунікації**

- Мовний бар'єр (аудиторія не розмовляє мовою країни, де проводиться подія).
- Трапляється, що культурні центри не мають достатньо інформації про розмір певних груп аудиторії, що ускладнює розробку програми для цих груп.
- Центрам не вистачає культурно чутливих інструментів комунікації.
- Центрам не вистачає інтеркультурної вправності.

**Представлення та залучення**

- Аудиторія меншин зазвичай недостатньо представлена в наповненні культурних програм.
- Аудиторія меншин не залучається в плануванні культурних подій, у тому числі подій, створених для них.
- Центри не отримують зворотній зв'язок від аудиторії.

**Проблеми з місцями проведення подій**

- Необхідно позбавлятися географічних перешкод, що не дають аудиторії меншин брати участь у подіях
- Необхідно позбавлятися соціоекономічних перешкод, що не дають аудиторії меншин брати участь у подіях
- Майданчики для проведення подій не мають бути сегрегованими чи ізольованими

## 3.3.4 / ПЕРЕВІРЬТЕ СВОЇ ПРИВІЛЕЇ

Привілей — це незаслужений доступ до соціальної влади, який ґрунтується на приналежності до домінуючої соціальної групи. Дізнайтеся більше про феномен привілеї [тут](#).

«Спричинити дійсні зміни можливо, коли ми визнаємо, де наші привілеї перетинаються з утисками когось іншого»

**Іджеома Олуо, автор «So You Want to Talk About Race»**

Університет Сан-Франциско запуснув маркетингову кампанію під назвою «Перевіряйте свої привілеї» (Check Your Privilege), аби поінформувати спільноту про соціальне нерівноправ'я. Кампанія випустила макети для постерів, які користувачі можуть підлаштовувати відповідно до своїх потреб.

Якщо вам не треба  
про це думати,  
**значить це - привілей.**

### ПЕРЕВІРЬТЕ ВАШІ ПРИВІЛЕЇ


- WHІTE
- ЧОЛОВІК
- КЛАС
- ХРИСТІЯНИН\_КА
- ЦИСГЕНДЕРНИЙ\_А\*
- БЕЗ ІНВАЛІДНОСТІ
- ГЕТЕРОСЕСУАЛЬНИЙ\_А

привілей: незаслужений доступ до соціальної влади, що оснований на членстві в домінуючій соціальній групі

Розроблено в Університеті Сан-Франциско д-р Вокером (Психологія), д-р Пулом (Школа менеджменту й маркетингу), професором Мюрреєм (Дизайн) та Student Life. Дизайн постеру: Камілла Еспосіто, Рей Чой, Вероніка Кабанаян і Кет Берг.

\*ЦИСГЕНДЕРНИЙ: слово, що позначає людину, чия гендерна ідентичність, гендерне вираження й біологічна стать збігаються





If you're confident that the police exist to protect you, you have white male privilege.


**CHECK YOUR PRIVILEGE:**

<input checked="" type="checkbox"/> WHITE	<input type="checkbox"/> CISGENDER*
<input checked="" type="checkbox"/> MALE	<input type="checkbox"/> ABLE-BODIED
<input type="checkbox"/> CLASS	<input type="checkbox"/> HETEROSEXUAL
<input checked="" type="checkbox"/> CHRISTIAN	

privilege: unearned access to social power based on membership in a dominant social group

\*BIAS/IDEN: a description for a person whose gender identity, gender expression and biological sex all align

© 1 2



If you don't have to worry about how to get up Lone Mountain, you have able-bodied privilege.


**CHECK YOUR PRIVILEGE:**

<input type="checkbox"/> WHITE	<input checked="" type="checkbox"/> CISGENDER*
<input checked="" type="checkbox"/> MALE	<input type="checkbox"/> ABLE-BODIED
<input type="checkbox"/> CLASS	<input type="checkbox"/> HETEROSEXUAL
<input checked="" type="checkbox"/> CHRISTIAN	

privilege: unearned access to social power based on membership in a dominant social group

\*BIAS/IDEN: a description for a person whose gender identity, gender expression and biological sex all align

© 1 2



If while growing up, college was an expectation of you, not a lofty dream, you have class privilege.

**CHECK YOUR PRIVILEGE:**

<input type="checkbox"/> WHITE	<input type="checkbox"/> CISGENDER*
<input checked="" type="checkbox"/> MALE	<input type="checkbox"/> ABLE-BODIED
<input checked="" type="checkbox"/> CLASS	<input type="checkbox"/> HETEROSEXUAL
<input checked="" type="checkbox"/> CHRISTIAN	

privilege: unearned access to social power based on membership in a dominant social group

\*BIAS/IDEN: a description for a person whose gender identity, gender expression and biological sex all align

© 1 2

**Постер білих чоловіків**

**Постер про відсутність інвалідності**

**Постер про класову приналежність**



If you cannot be legally fired from work because of your perceived sexuality, you have heterosexual privilege.

**CHECK YOUR PRIVILEGE:**

<input type="checkbox"/> WHITE	<input type="checkbox"/> CISGENDER*
<input checked="" type="checkbox"/> MALE	<input type="checkbox"/> ABLE-BODIED
<input type="checkbox"/> CLASS	<input checked="" type="checkbox"/> HETEROSEXUAL
<input checked="" type="checkbox"/> CHRISTIAN	

privilege: unearned access to social power based on membership in a dominant social group

\*BIAS/IDEN: a description for a person whose gender identity, gender expression and biological sex all align

© 1 2



If you can use public bathrooms without stares, fear or anxiety, you have cisgender privilege.

**CHECK YOUR PRIVILEGE:**

<input type="checkbox"/> WHITE	<input checked="" type="checkbox"/> CISGENDER*
<input checked="" type="checkbox"/> MALE	<input type="checkbox"/> ABLE-BODIED
<input type="checkbox"/> CLASS	<input type="checkbox"/> HETEROSEXUAL
<input checked="" type="checkbox"/> CHRISTIAN	

privilege: unearned access to social power based on membership in a dominant social group

\*BIAS/IDEN: a description for a person whose gender identity, gender expression and biological sex all align

© 1 2

Becoming aware of **privilege** should not be viewed as a burden or source of guilt, but rather, **an opportunity** to learn and be responsible so that we may work toward **a more just and inclusive world.**

**CHECK YOUR PRIVILEGE:**

<input type="checkbox"/> WHITE	<input type="checkbox"/> CISGENDER*
<input checked="" type="checkbox"/> MALE	<input type="checkbox"/> ABLE-BODIED
<input type="checkbox"/> CLASS	<input type="checkbox"/> HETEROSEXUAL
<input checked="" type="checkbox"/> CHRISTIAN	

privilege: unearned access to social power based on membership in a dominant social group

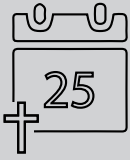
\*BIAS/IDEN: a description for a person whose gender identity, gender expression and biological sex all align

© 1 2

**Постер про гетеросексуальність**

**Постер про цисгендерність**

**Постер про усвідомлення привілеїв**



If you can expect time off from work to celebrate your religious holidays, you have Christian privilege.

**CHECK YOUR PRIVILEGE:**

<input type="checkbox"/> WHITE	<input type="checkbox"/> CISGENDER*
<input checked="" type="checkbox"/> MALE	<input type="checkbox"/> ABLE-BODIED
<input type="checkbox"/> CLASS	<input type="checkbox"/> HETEROSEXUAL
<input checked="" type="checkbox"/> CHRISTIAN	

privilege: unearned access to social power based on membership in a dominant social group

\*BIAS/IDEN: a description for a person whose gender identity, gender expression and biological sex all align

© 1 2

If you don't have to think about it, it's a privilege.

**CHECK YOUR PRIVILEGE:**

<input type="checkbox"/> WHITE	<input type="checkbox"/> CISGENDER*
<input checked="" type="checkbox"/> MALE	<input type="checkbox"/> ABLE-BODIED
<input type="checkbox"/> CLASS	<input type="checkbox"/> HETEROSEXUAL
<input checked="" type="checkbox"/> CHRISTIAN	

privilege: unearned access to social power based on membership in a dominant social group

\*BIAS/IDEN: a description for a person whose gender identity, gender expression and biological sex all align

© 1 2

**Постер про християнство**

**Загальний Постер**

# 4.

# РІЗНОМАНІТТЯ: МОНІТОРИНГ І ЗВІТУВАННЯ



## ЩО ВИМІРЮЄТЬСЯ, ТЕ Й ВИКОНУЄТЬСЯ!

Як зрозуміти, що урізноманітнення організації йде успішно? Моніторинг цього процесу дозволить вам:

- 1. Оцінити масштаб проблеми**
- 2. Продумати дії**
- 3. Зрозуміти, чи такі дії допомагають досягнути цілі**
- 4. Знайти альтернативи**

Приклади показників різноманіття для відстеження прогресу:

### **Метрика поцесу найму:**

- Різноманіття кандидатів на відкриті позиції
- Різноманіття відібраних кандидатів

### **Метрика утримки працівників:**

- Відсоток працівників, які представляють меншини
- Просування
- Компенсації
- Оцінки залученості в робочий процес
- Скарги на дискримінацію
- Відгуки

Зазвичай закон не вимагає моніторингу різноманіття, але такий моніторинг є рекомендованим, якщо ви притримуєтесь загального регламенту захисту даних. Інформація з моніторингу проливає світло на важливі теми для таких зацікавлених сторін, як спонсори.

### **Приклад моніторингової анкети з різноманітності**

Ми радимо розміщати огляд роботи вашої організації у сфері різноманіття у загальний річний звіт.

# 5. МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН

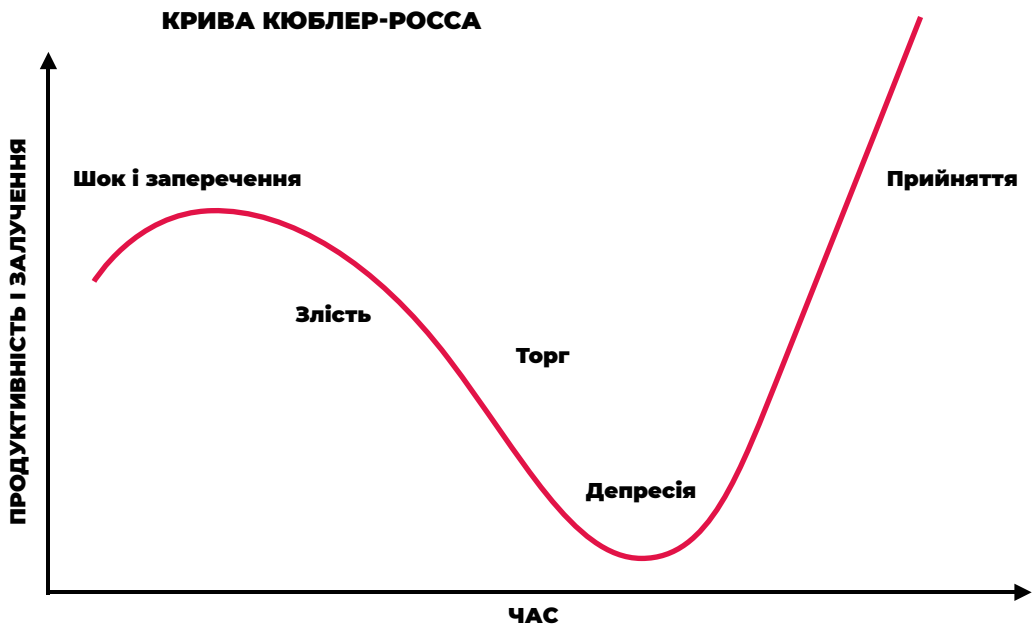
# 5.1 / ЧИМ Ё МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН?

- Менеджмент змін фокусується на кадровій стороні організаційної зміни.
- Менеджмент змін працює як із індивідуальною, так і з організаційною точкою зору.
- Менеджмент змін вимагає дій з боку лідерів та менеджерів.
- Менеджмент змін і проєктний менеджмент є інструментами, які підтримують реалізацію проєкту: проєктний менеджмент — це «технічна» підтримка, в той час як управління змінами — «кадрова».
- Менеджмент змін досягає найбільшого ефекту, якщо почати його застосовувати на самому початку проєкту.

# 5.2 / НАВІЩО УПРАВЛЯТИ ЗМІНАМИ?

- Аби збільшити шанси успіху у реалізації змін
- Аби управляти спротивом змінам, який може виникнути у команди

# 5.3 / ЯК ЛЮДИ РЕАГУЮТЬ НА ЗМІНИ



Кривою Кюблера-Росса можна користатися як інструментом для розуміння, через що проходить команда під час змін. Ця крива може знадобитися для розуміння як професійного, так і особистого життя.

**Стадія 1: шок і заперечення:** Члени команди заперечують необхідність змін і не приймають той факт, що їм прийдеться через них пройти. Роль керівника тут — допомогти своїй команді усвідомити те, що відбувається, і що зміни підуть на користь організації. Найважливіше в цій стадії — аби члени команди розуміли, яка віха настане після змін, і давати відповіді на всі їхні питання. Правління має надавати інформацію чітко, повільно й поступово.

**Стадія 2: злість, фрустрація та страх:** Члени команди відчувають фрустрацію та страх перед змінами. Їх змушують вийти з зони комфорту, і тепер їм треба буде вчитися новому та пристосовуватися. Керівники мають бути чутливими до таких настроїв та підтримувати свою команду, вбачаючи в цій стадії природну реакцію на зміни і даючи своїм підлеглим час.

**Стадія 2: торг:** Члени команди намагаються знайти компроміс і вчитися лише тому, що вважають важливим. Як керівник, ви не можете змусити команду швидше адаптуватися до змін. На цьому етапі не можна очікувати стовідсоткової продуктивності.

**Стадія 4: депресія:** Спостерігається спад енергії через низький моральний дух. Керівництво має розуміти, що цей період нелегкий для команди, і має зробити необхідні тренінги якомога привабливими. На цьому етапі члени команди усвідомлюють, що зміни неминучі.

**Стадія 5: прийняття:** Члени команди приймають зміни та ситуацію, усвідомлюють і розуміють важливість змін. Загальна продуктивність починає покращуватися.

## 5.4 / СПРОТИВ ЗМІНАМ

- Найприродніша реакція на зміни — спротив.
- Управлінці мають не дивуватися спротиву, а передбачити його та зробити все, аби в нього було щонайменше наслідків.
- Спротив не можна повністю оминати, але ним можна конструктивно управляти.

### НАЙПОШИРЕНІШІ ПРИЧИНИ СПРОТИВУ ЗМІНАМ

Для культурних лідерів важливо визначити та зрозуміти корінь спротиву змінам у команді і боротися з цією причиною, а не з симптомами.

#### Такими першопричинами можуть бути:

- прагнення не втратити щось цінне
- брак довіри й нерозуміння, навіщо зміни необхідні
- віра в те, що зміни не мають сенсу для організації, або ж нерозуміння потреби в змінах
- члени команди можуть боятися, що в них забракне навичок чи знань, або ж що вони не здатні такі навички чи знання отримати

#### Що може трапитися, якщо не провадити менеджмент колективу у процесі змін?

- Зниження продуктивності
- Пасивний спротив
- Активний спротив
- Втрата цінних працівників
- Незацікавленість
- Висловлювання аргументів проти зміни
- Більше людей будуть брати лікарняні чи просто не приходити на роботу
- Зміна не реалізується на повну
- Люди шукатимуть обхідні шляхи
- Члени колективу вертатимуться до старих методів
- Зміну зовсім не приймуть
- Створиться поділ між «нами» та «ними»

#### Поради для менеджменту змін:

- Через загальну занижену терпимість люди противляться змінам навіть попри усвідомлення, що такі зміни підуть на користь.
- Особи чи групи реагують на зміни по-різному — вони можуть пасивно противитись чи агресивно чинити опір, а можуть і широко приймати.

- Чимало управлінців недооцінюють, наскільки широким може бути спектр реакцій на зміни, та власну спроможність вплинути на ці реакції.
- Перед організаційною зміною проведіть систематичну оцінку: хто може противитись змінам і з яких причин (використовуйте техніки аналізу зацікавлених сторін (stakeholders analysis techniques)).
- Знайдіть дійсні причини спротиву, аби обрати підходящу стратегію.

## 5.5 / МОДЕЛЬ ADKAR ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН

Нижче — п'ять компонентів, необхідних для реалізації запланованих змін. Модель ADKAR® для менеджменту змін має такий вигляд:

### **(A)WARENESS / ОБІЗНАНІСТЬ:**

- Нехай люди розуміють, навіщо необхідні зміни.
- Використовуйте різні підходи в комунікації потреби для змін.
- Без чіткого обґрунтування, навіщо зміни необхідні, зацікавленим сторонам буде складно до них долучитися.

### **(D)ESIRE / БАЖАННЯ:**

- Мотивуйте зацікавлені сторони працювати над змінами разом.
- Зацікавлені сторони найкраще приймають зміни (навіть якщо ці зміни мають деякі негативні для них наслідки), коли ті відчують, що до них прислуховуються.
- Регулярно залучайте зацікавлені сторони до обговорення, аби фрустрація колективу не спричинила спротив змінам.

### **(K)NOWLEDGE / ЗНАННЯ:**

- Зацікавленим сторонам (особливо найманим працівникам) необхідно отримати нові глибинні знання і пройти відповідне навчання.
- Не тільки навчайте, а й упевніться, що у вас є структура та інструменти, аби втілювати ваші ідеї разом.

### **(A)BILITY / ЗДАТНІСТЬ:**

- Намагайтесь визначити, що не дає зацікавленим сторонам долучитися до процесу змін.
- Впевніться, що їх не обмежує брак навичок, часу чи структури.
- Вселяйте в людей віру у власні здібності. Хоч розмова про слабкі сторони може даватися складно, проясніть, що просити про допомогу — не соромно.

## **(п)ОСИЛЕННЯ.**

- Нехай зміни закріплюються.
- Щоби впевнитися, що стан речей не повернеться до вихідної точки, звертайте увагу на зміни: розповідайте про прогрес, відзначайте віхи та діліться історіями успіху.
- Комунікауйте так, аби робочий процес був ефективним і надихав людей протягом всього процесу.



**THE VIEWS EXPRESSED IN THIS PUBLICATION ARE THOSE OF THE AUTHOR  
AND NOT NECESSARILY OF THE FUNDER, PUBLISHER OR EDITOR.**

**THIS WORK IS LICENSED UNDER A CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION  
NON-COMMERCIAL-NODERIVATIVES 4.0 INTERNATIONAL LICENSE.**

