

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Ценность разнообразия





Цели обучения:

1. Продемонстрировать, как дискриминация на рабочем месте подрывает организационную эффективность.
2. Объяснить, какие стереотипы существуют в организационных правилах.
3. Описать сложности разнообразия в группах.

Разнообразие

Каждый из нас уникален. Это достаточно очевидно, но менеджеры иногда забывают, что им нужно осознавать и использовать максимум индивидуальных особенностей каждого. Вы узнаете, как индивидуальные характеристики, такие как возраст, пол, раса, этническая принадлежность и способности, могут влиять на производительность сотрудников. Вы также увидите, как менеджеры могут развить осведомленность об этих характеристиках и эффективно управлять кадрами. Но сначала давайте взглянем на смену сотрудников.

Демографические характеристики

В прошлом в основном управленческие позиции в странах Европы и США принадлежали белым мужчинам, прежде всего это гендерное и расовое преимущество было характерно для США. Это связано с таким интересным событием, что рабство в США было отменено только в 1865 году. Понятно, что люди «не белой» расы не могли занять управленческую позицию. А чартистское движение в Англии началось только в середине XIX в. Естественно, что вопрос о смене парадигмы в управленческих позициях станет для этих стран актуален только после Второй мировой войны, когда миграционные процессы усилятся и многие страны освободятся от колониального режима. Например, в 1950 году работающих женщин в США составляло только 29,6 процента, но к 2014 году женщины составляли 47 процентов. В Соединенных Штатах и на международном уровне женщины сегодня гораздо чаще, чем раньше, работают на полную ставку. Кроме того, в Соединенных Штатах разрыв в доходах между белыми и другими расовыми и этническими группами значительно сократился из-за увеличения присутствия меньшинств на рабочем месте. Для сравнения, работающие женщины в Соединенном Королевстве составляют около 51 процента. Мигранты составляют около 10 процентов (6 процентов из экономической зоны Европы и 4 процента из стран, не входящих в ЕС).

С точки зрения возраста, в Соединенных Штатах и во всем мире, работники в возрасте старше 55 лет становятся все более значительной частью работающего населения. В настоящее время в Австралии больше работающих старше 55 лет, чем в возрасте до 25 лет. Аналогичным образом, в Соединенном Королевстве на работающее население в возрасте старше 49 лет приходится 24 процента сотрудников, по сравнению с 20 процентами в 2004 году, и этот сдвиг будет продолжаться. Эти изменения все чаще отражаются на структуре управленческих и профессиональных должностей в Европе и ряде других регионов мира. Это приводит к так называемым менеджерским стилям: индусский менеджмент, китайский менеджмент и др.

Хотя многое было сказано о многообразии возраста, расы, пола, этнической принадлежности, религии и инвалидности, эксперты теперь говорят, что эти демографические характеристики являются лишь верхушкой айсберга разнообразия.

Демография в основном отражает разнообразие на уровне поверхности, и не может порой влиять на мысли и чувства сотрудников, воспринимать друг друга через стереотипы. Однако данные свидетельствуют о том, что люди меньше озабочены демографическими различиями, если видят в себе более важные характеристики, такие как личность и ценности, которые представляют собой глубинное разнообразие.

Управление разнообразием приносит пользу всем. Чтобы оценить это дальше и понять разницу между поверхностным и глубинным уровнями разнообразия, рассмотрим следующий пример. Филип и Шарон – это менеджеры, у которых нет много общего.



Филипп молод и недавно нанял мужчину из восточноевропейского Лондона со степенью в области маркетинга.

Шарон – пожилая женщина из сельского Манчестера, которая начала работать как секретарь и продолжила карьерный путь по иерархии. Сначала эти коллеги могут заметить различия в уровне образования, этнической принадлежности, регионального фона и пола. Однако, когда они начинают общаться, они могут обнаружить, что они оба глубоко привержены своим семьям, имеют общий образ мышления о проблемах работы, любят работать совместно и заинтересованы в международных проектах. Эти глубокие сходства могут затмить более поверхностные различия между ними, и исследование предполагает, что они будут работать вместе.

Могут ли быть серьезные последствия для дискриминации из-за социального неравенства? Руководителям важно осознать это при рассмотрении разнообразия, что поможет улучшить возможности для всех.

Разнообразие является важной концепцией в организационном поведении, поскольку индивидуальные различия определяют предпочтения для вознаграждений, стилей общения, реакции на лидеров, стили переговоров и многие другие аспекты поведения в организациях. К сожалению, увеличение разнообразия может уступить место дискриминационной практике в связи с развитием миграционных процессов и усилением радикальных организаций в Европе.

Дискриминация

Дискриминация— это негативное отношение, предвзятость, насилие, несправедливость и лишение определённых прав людей по причине их принадлежности к определённой социальной группе. Это включает в себя: формирование отношения к личности или группе людей, основываясь на их принадлежности к определённой группе населения, которое «в каком-либо смысле хуже, чем с людьми обычно обращаются»; лишение членов одной из групп возможностей и привилегий, которые доступны другой группе.

Дискриминационные традиции, правила, идеи, практики и законы существуют во многих странах и учреждениях по всему миру, даже там, где дискриминация считается неприемлемой. В некоторых местах были введены определённые меры, такие как квоты, для поддержания членов маргинализированных групп населения. В США была учреждена государственная политика, называемая позитивными действиями, чтобы мотивировать работодателей и образовательные учреждения принимать группы вроде афроамериканцев и женщин, которые являлись жертвами длительный период времени.

Под дискриминацией понимают ограничение прав по признакам, которые «не являются приемлемыми и подходящими основаниями в условиях, в которых они имеют место», или «различие, исключение, ограничение или предпочтение, которое имеет целью или следствием уничтожение или умаление признания, использования или осуществления всеми лицами, на равных началах, всех прав и свобод». Неотъемлемыми элементами дискриминации являются: «ущемление прав; недопустимые признаки, по которым осуществляется дискриминация, отсутствие разумных и объективных оснований для такого обращения». Ущемление прав не обязательно означает неравное обращение – «бывают обстоятельства, когда равное обращение или неспособность принять во внимание существенные в данной ситуации различия могут фактически привести к неравенству и дискриминации».

Дискриминация классифицируется:

- как прямая или косвенная;
- как правовая или неофициальная;
- по сфере, в которой она проявляется (жилище, занятость, доступ к товарам или услугам и т. д.);
- по признаку (основанию), определяющему страдающую от дискриминации группу (возраст, пол, инвалидность, национальность, вероисповедание, убеждения, образование, экономический или правовой статус и т. д.).



Хотя разнообразие предоставляет много возможностей для организаций, управление разнообразием включает в себя работу по ликвидации недобросовестной дискриминации. Дискриминация заключается в том, чтобы заметить разницу между вещами, что само по себе не обязательно плохо. Заметить, что один сотрудник более квалифицирован, что другой становится лидером исключительно для продвижения по карьере. Обычно, когда мы говорим о дискриминации, мы имеем в виду, что на наше поведение влияют стереотипы. Стереотипы влияют на наше восприятие группы, к которой принадлежит человек, или самого человека. Стереотипы – топливо, которое питает механизм дискриминации.

Понятие «стереотип» в общественно-политический западный дискурс вошло с лёгкой руки Уолтера Липпмана, которое он применил в описании своей оригинальной концепции общественного мнения в 1922 г.

Согласно Липпману, возможно вывести следующее определение: стереотип – это принятый в исторической общности образец восприятия, фильтрации, интерпретации информации при распознавании и узнавании окружающего мира, основанный на предшествующем социальном опыте. Система стереотипов представляет собой социальную реальность.

Определение Уолтера Липпмана обладает значительным познавательным потенциалом для социологов и социальных психологов, т. к. позволяет проводить различие между тем, что предстаёт и тем, что представляют. Так, в 1999 году на конгрессе Европейской ассоциации экспериментальной социальной психологии, проходившем в Оксфорде, 13 из 33 симпозиумов были сфокусированы на проблематике стереотипов, предубеждений и дискриминации. В своей книге «Общественное мнение» Липпман предвосхитил основные смыслы, которые в дальнейшем исследователи обнаружили в стереотипах, а само понятие прочно вошло в обыденный язык.

При общении нам нужно ориентироваться в чувствах, особенностях личности, мотивах и потребностях своего собеседника. Источником информации о них служит внешность собеседника, его речь и невербальное поведение. Однако при оценке ролей и личностных особенностей, окружающих мы, как правило, опираемся на сложившийся у нас эталон. В основе эталонов лежит вера в устойчивую связь между некоторыми чертами внешности и определенными ролевыми и личностными особенностями человека. Отождествляя собеседника с эталоном по некоторым наблюдаемым признакам, мы приписываем ему одновременно и множество других черт, которые, по нашему мнению, встречаются у людей подобного рода. Таким образом, отнесение человека к определенной категории позволяет домыслить большое количество необходимых, но отсутствующих сведений. Вместе с тем, стереотипное восприятие людей по эталонам связано с целым рядом специфических ошибок:

- эффектом проекции – когда приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать свои собственные достоинства, а неприятному – свои недостатки, т. е. наиболее четко выявлять у других те черты, которые ярко представлены у нас самих;
- эффектом средней ошибки – тенденцией смягчать оценки наиболее ярких особенностей другого человека в сторону среднего;
- эффектом порядка – когда при противоречивой информации больший вес придается данным, полученным первыми, а при общении со старыми знакомыми, наоборот, доверять больше последним сведениям;
- эффектом ореола – когда к человеку складывается определенное отношение по его какому-либо поступку, ореол может иметь как положительную, так и отрицательную окраску;
- эффектом стереотипизации, который заключается в приписывании человеку черт, характерных для определенных социальных групп (например, профессиональным: учителю, продавцу, математику мы приписываем определенные черты личности).

Социальный стереотип – устойчивое представление о каких-либо явлениях или признаках, свойственных представителям той или иной социальной группы. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы – представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или загадочности славянской души.



Стереотипы могут играть и положительную роль во взаимоотношениях с людьми, так как они экономят энергию, способствуют более быстрой реакции автоматически реагировать во многих случаях. Вежливость с собеседником – выработанный у многих стереотип, который позволяет устанавливать контакт.

Предположим, вы сидите в ресторане, ожидая свидания вслепую, о котором договорился ваш коллега. Как вы думаете, как ваш коллега описал вас этому человеку? Теперь подумайте, как бы вы описали себя этому новому человеку.

Скорее всего, вы упомянете о своей национальной принадлежности, какого вы пола, как вы одеты, сколько вам лет, а может быть, что вы делаете в жизни. Вы также можете упомянуть, насколько вы высоки, если вы необычайно высоки или у вас низкий рост, и, если вы откровенны, вы можете упомянуть что-то о вашей конституции тела. В целом, вы дадите подсказки о характеристиках, которые отличают или выделяют вас. Интересно, то, что вы говорите кому-то о себе, много говорит о вашей самооценке.

Стереотипная угроза имеет серьезные последствия для рабочего места. Сотрудники, которые чувствуют ее, имеют более низкую производительность, низкую удовлетворенность, отрицательные отношения на работе, снижение вовлеченности, снижение мотивации, более высокий абсентеизм, больше проблем со здоровьем и более высокие намерения сменить работу. К счастью, это то, с чем мы можем бороться на рабочем месте, рассматривая сотрудников как отдельных лиц, а не подчеркивая групповые различия.

Следующие организационные изменения могут быть успешными в снижении угрозы стереотипов:

- повышение осведомленности о том, как возникают стереотипы;
- сокращение дифференцированного и льготного режима путем объективных оценок;
- запрет стереотипных практик и сообщений;
- противостояние даже небольшим, казалось бы, безобидным проявлениям агрессии против групп меньшинств;
- принимать транспарентные (прозрачные) практики, которые сигнализируют о ценности всех сотрудников.

Дискриминация на рабочем месте вредна как для сотрудников, так и для организаций. Ниже приводятся определения и примеры некоторых форм дискриминации в организациях. Хотя многие из них запрещены законом и поэтому не являются частью официальной политики организаций, практика сохраняется. Ежегодно регистрируются десятки тысяч случаев дискриминации в отношении занятости, но многие остаются в тайне. Поскольку дискриминация все чаще подвергается как юридическому контролю, так и социальному неодобрению, большинство открытых форм исчезли, что, возможно, привело к увеличению числа скрытых форм, таких как изоляция или исключение, особенно когда руководители не уделяют этому большое внимание.

Типы дискриминации:

1. Дискриминационная политика – это действия, предпринятые представителями организации, которые отрицают равные возможности для выполнения и признают неравные вознаграждения за исполнение. К примеру, пожилые работники могут быть целью для увольнения, поскольку получают самые высокие оклады.

2. Сексуальное домогательство – это нежелательные сексуальные домогательства словесного либо физического характера, которые создают враждебную или оскорбительную рабочую атмосферу. К примеру, продавцы в одной компании пошли на оплаченные компанией визиты в стриптиз-клубы, привели стриптизеров в офис, чтобы отпраздновать повышение по службе (характерно для США).

3. Запугивание – открытые угрозы или издевательства, направленные на сотрудников – членов определенных групп. К примеру, сотрудники – афроамериканцы в некоторых компаниях обнаружили над своими рабочими местами петли (признак наличия в организации куклосклановцев, характерно для США).

4. Издевательства и оскорбления – это шутки или негативные стереотипы; иногда результат



шуток, зашедших слишком далеко. К примеру, арабских американцев спрашивали на работе, носят ли они бомбы или являются членами террористических организаций (характерно для США).

5. Изоляция/отстранение – это отстранение от предпочтений, социальных мероприятий, дискуссий или неформального наставничества. К примеру, многие женщины в сфере финансов утверждают, что их назначают на незначительные позиции или предлагают неполную ставку, что не приводит к продвижению по службе.

6. Неучтивость/невежливость – это неуважительное обращение, агрессивное поведение, прерывание человека или игнорирование мнения. К примеру, женщины – юристы отмечают, что мужчины – адвокаты часто прерывают их или неадекватно комментируют.

Как вы можете видеть, быть подвергнутым дискриминации можно по-разному, и ее последствия могут варьироваться в зависимости от организационного контекста и личных предрассудков сотрудников. Некоторые формы дискриминации, такой как исключение или неуважение, особенно трудно искоренить, поскольку они могут произойти просто потому, что актер (то есть тот, кто ущемляет другого) не осознает последствий своих действий. Как и стереотипная угроза, фактическая дискриминация может привести к увеличению негативных последствий для работодателей, в том числе к снижению производительности и организационного поведения, росту конфликтов, текучки кадров.

Открытая или скрытая, преднамеренная или непреднамеренная дискриминация является одним из основных факторов, препятствующих многообразию.

Как же обстоят дела в группах?

Большинство современных рабочих мест требуют работы в группах для больших проектов. Когда люди работают в группах, им необходимо установить общий способ рассмотрения и выполнения основных задач, и им необходимо часто общаться друг с другом. Если у них мало чувства принадлежности и сплоченности в своих группах, все групповые атрибуты, вероятно, пострадают.

Иногда разнообразие особенностей может повредить производительности команды, тогда как в других случаях это может облегчить работу. И здесь главное – это интерес. Демографическое разнообразие (по признаку пола, расы и этнической принадлежности), по-видимому, не помогает или не повредит работе команды в целом, хотя расовое разнообразие в группах управления может повысить эффективность работы организации в правильных условиях.

Люди, которые очень умны, добросовестны и заинтересованы в работе в команде, более эффективны. Таким образом, нет смысла пытаться создавать команды с членами, которые ниже в интеллекте или добросовестности, или которые не заинтересованы в совместной работе. В других случаях разнообразие может быть сильным. Группы лиц с разным опытом и образованием более эффективны, чем однородные группы. Аналогичным образом группа полностью из лидеров, или группа из исполнителей, будут менее эффективны, чем группа, объединяющая лидеров и исполнителей.

Независимо от состава группы, различия могут быть использованы для достижения превосходной эффективности. Самый важный фактор – подчеркнуть сходство между членами. Менеджеры, которые подчеркивают цели и ценности более высокого порядка в своем стиле лидерства, более эффективны в управлении различными командами.

Решением могут быть программы по разнообразию

Организации используют множество разнообразных программ в области найма и отбора, а также в практике обучения и развития. Эффективные, всеобъемлющие программы трудоустройства, поощряющие разнообразие, имеют три различных компонента.

Во-первых, они учат руководителей правовой основе для равных возможностей для занятости и поощряют справедливое отношение ко всем людям независимо от их демографических характеристик.



Во-вторых, они учат руководителей тому, как разнообразие сотрудников будет лучше обслуживать такой же разнообразный рынок клиентов.

В-третьих, они способствуют практике личного развития, которая выявляет навыки и способности работников, признавая различия в будущем могут быть ценным способом повышения производительности для всех.

Большинство негативных реакций на дискриминацию в сфере занятости основаны на идее, что дискриминационное обращение является несправедливым. Независимо от расы или пола, люди, как правило, выступают за программы, ориентированные на разнообразие, в том числе программы позитивных действий (Affirmative Action Programs (AAP)), чтобы увеличить представительство меньшинств и обеспечить каждому справедливую возможность продемонстрировать свои навыки и способности.

Организационные лидеры должны изучить своих работников. Если группы сотрудников не пропорционально представлены в топ-менеджменте, руководители должны искать любые скрытые барьеры для продвижения. Менеджеры часто могут совершенствовать практику найма, делать системы отбора более прозрачными и обеспечивать обучение для тех сотрудников, которые могли быть подвержены дискриминации. Организация также должна четко обозначить свою политику сотрудникам, чтобы они могли понять, как и почему соблюдаются определенные методы. Коммуникации должны быть максимально сосредоточены на квалификации и работе; подчеркивая, что некоторые группы нуждаются в большем объеме помощи, могут привести к обратному результату.

Наконец, исследования показывают, что для международных организаций потребуется индивидуальный подход. Например, кейс-стади многонациональной финской компании TRANSCO показало, что можно разработать согласованную общую философию управления разнообразием. Однако различия в правовых и культурных факторах в разных странах заставили компанию разработать уникальную политику, соответствующую культурным и правовым рамкам каждой страны, в которых они работали.

В лекции использованы материалы из ниже перечисленных источников:

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.
2. <https://uctangerine.com/2017/12/08/diversity-topic-course-offered-foster-conversation/>
3. <http://www.myshared.ru/slide/1151194/>