

СБОРНИК ПРИМЕРОВ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Выполнение Верховным комиссаром
Организации Объединенных Наций по делам
беженцев Филиппо Гранди роли Куратора
МПК по вопросам защиты от сексуальной
эксплуатации и насилия и сексуальных
домогательств в 2020 году

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ ИКОНОК



Обучение



Диалог с сотрудниками



Типично мужские ценности



Взаимодействие с общинами



Оценка результатов



Содействие обеспечению уважения
и соблюдению ценностей



Лидерство



Динамика властных отношений



Повышение осведомленности



Невольные предубеждения



Культура открытого изобличения
нарушений



Создание потенциала



Поведение

СОДЕРЖАНИЕ

Введение		5
Глава 1. Цикл вебинаров «Голос», организованный ЮНИСЕФ	   	7
Глава 2. Рефлексивные диалоги с руководством, организованные УВКБ ООН	   	9
Глава 3. InterAction – проект «От обещаний к действию»		12
Глава 4. CARE USA – взаимодействие с мальчиками и мужчинами	   	14
Глава 5. Фонд Ага Хана – разработка решений совместно с представителями общин		17
Глава 6. Bond – инструменты для лидеров	 	19
Глава 7. МОМ – корректировка невольных предубеждений	  	21
Глава 8. ВПП – кампания «Уважение»	 	23
Глава 9. ЮНИСЕФ – программа «Оперативная проверка»		25
Глава 10. УВКБ ООН – пример для подражания как на низовом уровне, так и на уровне высшего руководства: общие собрания и рассказывание историй	  	27
Глава 11. ЮНФПА – «Цивилизованное поведение на рабочем месте»	 	29
Глава 12. МПК – взаимодействие с руководством на темы лидерства, ценностей и культуры	 	31
ОПРЕДЕЛЕНИЯ		33

Предисловие

Как гуманитарные работники, работающие в разнообразных и многокультурных командах и зачастую в сложных и трудных условиях, все мы несем ответственность за обеспечение того, чтобы в нашем секторе было безопасно и не было места совершению проступков сексуального характера, независимо от того, где мы находимся, какую должность занимаем и в какой организации работаем. Работа над достижением этой цели начинается с нас – организаций, команд и отдельных лиц, и для ее выполнения нам необходимо анализировать, как мы выполняем роль лидера и руководителя и какие ценности мы пропагандируем. Мы хорошо осознаем, что причина, по которой сексуальная эксплуатация и насилие и сексуальные домогательства имеют место, кроется в гендерном неравенстве и неравенстве возможностей, обусловленных и продиктованных мировоззрением, поведением и ценностями каждого человека, которые вместе составляют коллективную культуру поведения на рабочем месте. Чтобы эффективно бороться с практикой совершения проступков сексуального характера, мы должны изучить среду, которую мы создаем в наших командах и внутри наших организаций.

Представленный ниже сборник новаторских практических инициатив подчеркивает то, насколько важное и серьезное значение мы должны придавать осознанию связи между тем, что дозволено культурой организации, и тем, каким образом злоупотребление властью и полномочиями приводит к совершению проступков сексуального характера. Гуманитарные организации приложили огромные усилия, чтобы устранить эти недуги в зародыше, заглянув внутрь себя и определив, где необходимо изменить мировоззрение (на сознательном или подсознательном уровне), ценности и модели поведения.

Настоящий сборник позволяет получить представление о том, какая ведется работа над тем, чтобы наши действия содействовали созданию на рабочем месте атмосферы безопасности и достойного и уважительного отношения в интересах как тех, кому мы служим, так и наших коллег, неустанно работающих над удовлетворением их потребностей.

Филиппо Гранди

Верховный комиссар Организации Объединенных Наций по делам беженцев

Май 2021 года

Введение

Сексуальная эксплуатация и насилие и сексуальные домогательства уходят своими корнями в системные изломы организационной культуры. В их основе лежат гендерные различия и различия в возможностях, которые в свою очередь обусловлены одним или несколькими факторами, предоставляющими тому или иному человеку преимущество власти, использование которого ненадлежащим образом проявляется в различных формах злоупотребления властью. В контексте гуманитарной деятельности и развития сексуальная эксплуатация и насилие и сексуальные домогательства – это разные формы проступков сексуального характера, одна из которых направлена против тех, чьим интересам мы служим, а другая – против самих сотрудников, соответственно, гуманитарного сектора и сектора развития. Вместе с тем как с точки зрения организационной культуры, так и с точки зрения практической и оперативной программной деятельности они обусловлены одними и теми же диспропорциями, оказывают аналогичное воздействие на жертву и требуют как принятия аналогичных превентивных мер при устранении коренных причин таких инцидентов, так и предоставления аналогичных услуг и принятия аналогичных мер правовой защиты при реагировании на подобные инциденты.

С ростом движения #MeToo и усилением внимания к обвинениям в сексуальной эксплуатации и насилии и сексуальных домогательствах в гуманитарном секторе многие организации взяли курс на изучение этих вопросов и стали серьезнее относиться к собственным методам работы и культуре поведения на рабочем месте, с тем чтобы проанализировать причины, лежащие в основе таких форм неприемлемого поведения. Несмотря на применение разными организациями разных подходов к решению данной проблемы, четкая направленность и приоритетность их усилий были и остаются одними и теми же.

По сути, каждая организационная культура основана на определенной системе ценностей и наборе принципов, определяющих, как люди используют свои полномочия и власть. Эти системы и принципы варьируются в зависимости от организации, особенно с учетом того, что все организации по-разному подходят к культуре на рабочем месте и по-разному определяют ее. Это затрудняет применение единого всеобъемлющего подхода к определению организационной культуры и решению связанных с ней проблем как в отдельных организациях, так и в секторе в целом. В то же время в связи с тем, что у каждой организации свои нюансы с точки зрения того, как она определяет свою культуру и чем руководствуется при ее формировании, существует множество вариантов решения проблем, связанных с различными элементами применяемого организацией дифференцированного подхода.

Формирование культуры требует тонкой работы и долгосрочных инвестиций и часто предполагает проведение многочисленных, а иногда и незначительных адресных мероприятий, направленных на то, чтобы при разработке соответствующего подхода был учтен ее многоаспектный характер. Данная задача кажется еще более сложной, если посмотреть на культуру через призму ее связи со сложными и деликатными сферами, такими как совершение проступков сексуального характера. Эта связь неразрывна и требует методичного и продуманного подхода, который позволит принять во внимание все коренные причины, даже если прямая связь с совершением проступков сексуального характера не сразу очевидна. Среди таких причин, в частности, – неравенство возможностей на основе пола, возраста, расовой принадлежности, сексуальной ориентации, типа контракта, категории и уровня должности, невольных предубеждений, а также этнического происхождения или религиозных убеждений. То, как эти различия могут проявляться, может иметь непосредственно влияние на то, какая среда будет сформирована, могут ли иметь место случаи сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств, будут ли люди чувствовать себя в безопасности, заявляя о таком инциденте, и можно ли гарантировать принятие надлежащих мер по удовлетворению потребностей жертвы.

В конечном счете, чтобы бороться с такими злоупотреблениями, необходимо начать с изучения того, что лежит в их основе с точки зрения мировоззрения, поведения, ценностей и культуры, которые их порождают. Именно с учетом этого и был составлен настоящий сборник по инициативе Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев Филиппо Гранди в рамках выполнения им роли Куратора МПК по вопросам защиты от сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств. Сборник инициатив призван пролить свет на работу, проводимую гуманитарными организациями в области организационной культуры в целях выполнения задачи по устранению ключевых факторов, лежащих в основе практики совершения проступков сексуального характера.

Несмотря на то, что реализацией многочисленных инициатив, способствующих принятию более комплексных мер по формированию культуры поведения на рабочем месте, занимается большинство организаций, данный сборник имеет своей целью стать примером и источником вдохновения для участников этого привлекающего все большее внимание направления работы. В нем представлены избранные примеры, с тем чтобы организации могли и далее извлекать уроки из работы, проводимой другими организациями, и приумножать их достижения эффективным и существенным образом. При этом сборник ни в коем случае не является всеобъемлющим. Ни одна отдельно взятая инициатива не обеспечивает комплексного решения, однако в совокупности представленные здесь инициативы содержат примеры различных подходов, которые применяются для достижения общей цели – создать условия, при которых культура поведения на рабочем месте и организационная культура способствовали бы формированию среды, основанной на принципах обеспечения инклюзии, расширения прав и возможностей и защиты от совершения проступков сексуального характера, в интересах как людей, которым оказывается гуманитарная помощь, так и тех, кто ее оказывает.

Несмотря на то, что пандемия COVID-19 породила множество трудностей в большинстве сфер деятельности, в том числе в отношении предупреждения и реагирования на совершение проступков сексуального характера, а также формирования организационной культуры, она также открыла возможности для изучения новых методов работы, активизации усилий и поиска инновационных решений в этом направлении деятельности. Многие из включенных в данный сборник инициатив были адаптированы к новым реалиям работы и последствиям, имевшим место в отношении различных элементов организационной культуры.

Эта подборка инициатив была составлена на основе добровольных вкладов, сделанных упомянутыми здесь организациями в ответ на различные призывы со стороны ряда структур МПК, включая Группу по результатам 2, и в рамках отдельной информационно-просветительской деятельности. В ней представлены конкретные инициативы по одной или нескольким целевым областям в рамках более комплексных усилий по формированию организационной культуры. В той же время в сборник не вошли некоторые материалы, посвященные бесценным усилиям, имеющим более общий подход в таких областях, как создание потенциала, поддержка руководства, благосостояние и благополучие сотрудников и административные изменения. Предпринимаются многочисленные меры в поддержку реформирования концепции рабочего места такими организациями и сетями, как, в частности, **CHS Alliance** и **UNGLOBE**, в целях создания более благоприятных условий для сотрудников в более широком смысле.

По каждой из представленных инициатив приведена контактная информация ответственного органа. Мы рекомендуем Вам использовать эти примеры в своей работе по защите от сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств, а также по формированию организационной культуры и связаться с соответствующим контактным лицом при возникновении у Вас дополнительных вопросов относительно той или иной инициативы.

CHS ALLIANCE

CHS Alliance организовал глобальное мероприятие для проведения коллективного диалога по этим вопросам весной 2021 года и собирается выпустить второй сезон подкаста *Embodying Change*.

Для получения дополнительной информации просьба обращаться к **Мелиссе Питотти** по адресу mpitotti@chsalliance.org.

UNGLOBE

Организация UNGLOBE обеспечивает подготовку кадров и содействует созданию потенциала запрашивающих организаций для включения вопроса об ЛГБТИК+ в руководящие принципы, политику и комплекты учебных материалов, используя при этом унифицированную и соответствующую терминологию, применяемую организациями ООН в отношении ЛГБТИК+, включая сексуальную ориентацию и гендерную идентичность. Основные усилия направлены на то, чтобы при формировании своей культуры организации внедряли специализированную терминологию и стандарты с учетом тем ЛГБТИК+ для борьбы с проявлением дискриминации на основе сексуальной ориентации. UNGLOBE организовала для сотрудников Организации Объединенных Наций вебинар на тему «Хватит замалчивать домогательства и дискриминацию».

Для получения дополнительной информации просьба обращаться к Гурхатену Сандху по адресу sandhu@ilo.org.



Глава 1. Цикл вебинаров «Голос», организованный ЮНИСЕФ



АУДИТОРИЯ:
все сотрудники



**ПРОДОЛЖИ-
ТЕЛЬНОСТЬ:**
однодневный
практический
семинар



ЗАДАЧА:
содействовать формированию культуры открытого
изобличения проступков сексуального характера и
предоставлять руководящие указания в отношении
поведения на рабочем месте, с тем чтобы сотрудники
могли открыто заявлять о таких нарушениях.



МЕТОД:
цикл
интерактивных
вебинаров из
трех частей

Для содействия внедрению культуры открытого изобличения нарушений ЮНИСЕФ приступил к реализации инициативы под названием «Голос», представляющей собой однодневный учебно-практический семинар, цель которого – побудить сотрудников взять на себя роль проводников реформы организационной культуры. Реализация инициативы, которая призвана активизировать внедрение культуры открытого изобличения нарушений сотрудниками во всем мире и направлена на создание в офисах атмосферы, свободной от страха, запугивания и неприемлемого поведения, началась в 2018 году по результатам Глобального обследования положения сотрудников, проведенного в 2017 году, которое выявило низкий уровень индивидуальных прав и возможностей и существование культуры замалчивания тех или иных ситуаций. Глобальное обследование положения сотрудников помогло выявить конкретные элементы уязвимости, ведущие к формированию культуры замалчивания, в ответ на что и была разработана инициатива, в частности, обеспечившая платформу для выявления и устранения случаев неприемлемого поведения в целях восстановления доверия и создания механизма для корректировки и устранения поведения, не соответствующего ценностям организации.

Практический семинар разработан в форме вебинара в формате презентации, с тем чтобы облегчить и расширить доступ к представленным в его рамках материалам, а также дать возможность различным офисам ЮНИСЕФ и другим организациям использовать и адаптировать предлагаемые инструменты и стратегии с учетом их соответствующих структур и особенностей рабочего места.

Хотя участие в практическом семинаре является добровольным, ЮНИСЕФ отметил высокий уровень заинтересованности старших сотрудников как в принятии непосредственного участия в нем, так и в содействии его проведению с участием фасилитаторов для их групп персонала. Он служит инструментом для интеграции основных ценностей ЮНИСЕФ (забота, уважение, добропорядочность, доверие и ответственность) в методы работы сотрудников и процесс выстраивания взаимосвязи между развитием доверительных взаимоотношений и обеспечением ответственности в целях содействия формированию культуры открытого изобличения нарушений как инструмента для борьбы с практикой совершения проступков сексуального характера. Инициатива может быть адаптирована для представления предусмотренного нею комплекса услуг в соответствии с другими ценностями, установленными различными организациями, и реализована путем проведения однодневного практического семинара или цикла из трех различных вебинаров.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Практический семинар состоит из трех модулей: **«Открытое изобличение нарушений»**, **«Восходящее управление»** и **«Беседы на непростые темы»**, а также предусматривает выполнение небольшого задания перед проведением практического семинара, с тем чтобы побудить каждого участника проанализировать различные сценарии, которые могут возникнуть на рабочем месте и которые могут привести к возникновению необходимости открыто высказаться или поднять потенциально сложные вопросы культуры. Акцент на лидерстве – это один из основных принципов, пронизывающих структуру тренинга и представленных в развлекательном и наполненном энергией [видеоклипе](#). В видеоклипе рассматривается вопрос того, что представляет собой значимое лидерство и откуда оно берется, а также подчеркивается значительный вклад других лиц в обеспечение становления настоящего лидера.

Модуль **«Открытое изобличение нарушений»** ставит своей целью закрепить основные ценности ЮНИСЕФ для формирования культуры организации и преодолеть трудности, с которыми организация сталкивается в своем стремлении внедрить те или иные ценности. В данном модуле представлены различные сферы проявления неприемлемого поведения на рабочем месте, в которых существует очевидная необходимость в содействии формированию сильной культуры открытого изобличения нарушений. Среди рассматриваемых в нем вопросов – издевательства, домогательства, в том числе сексуальные, дискриминация, злоупотребление властью и месть. В рамках этого модуля участникам предлагается в общих чертах рассказать, куда и как сотрудники могут обращаться за помощью по официальным и неофициальным каналам, с тем чтобы открыто высказаться. Для этого участников просят определить и проанализировать те или иные модели поведения и варианты использования средств правовой защиты, доступные в различных сценариях.

Модуль **«Восходящее управление»** способствует развитию управления как необходимой роли со стороны и руководителя, и подчиненного в обеспечении позитивной динамики командного взаимодействия и общения. Содействие выстраиванию такого рода взаимоотношений направлено на укрепление доверия и формирование открытой и прозрачной культуры взаимоуважения, предоставляя, таким образом, сотрудникам на всех уровнях возможность открыто высказаться. Основное внимание в рамках этого модуля уделяется анализу динамики профессиональных отношений, важности установления доверия, выработке единого понимания функций и обязанностей, изучению эффективных средств коммуникации и обучению навыкам управления беседой на непростые темы, особенно при предоставлении обратной связи.

Модуль **«Беседы на непростые темы»** предлагает модель обратной связи и тематическое исследование на примере для обсуждения понимания трудностей в управлении беседами на непростые темы и предоставлении обратной связи. Модуль содержит инструменты для ведения беседы на непростые темы и знакомит участников с методами преодоления барьеров на пути к предоставлению сотрудникам прав и возможностей необходимых для того, чтобы открыто высказываться.

Комплект материалов по подготовке инструкторов включает в себя вебинар по каждому из трех модулей на английском, французском и испанском языках, а также руководство и расписание для фасилитатора, предварительное задание для участников и раздаточный материал с определениями и выдержками из руководящих указаний и политики ЮНИСЕФ в отношении неприемлемого поведения и злоупотребления властью.

Для получения дополнительной информации об этой инициативе и доступа к ресурсам просьба обращаться к **Джейн Адамс** по Jadams@unicef.org.



Глава 2.

Рефлексивные диалоги с руководством, организованные УВКБ ООН

**АУДИТОРИЯ:**

руководители
всех уровней

**ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:**

2-дневный очный
практический семинар/ 16
часов онлайн в течение 6
недель

**ЗАДАЧА:**

содействовать формированию рабочей среды на основе уважения, сотрудничества, инклюзии и ответственности в целях устранения факторов, лежащих в основе сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств, при помощи методов рефлексивного и эмпирического обучения.

**МЕТОД:**

очной
форме и он-
лайн-форме
под руковод-
ством фаси-
литатора

Рефлексивный диалог с руководством, представленный УВКБ ООН в 2020 году в рамках онлайн-модуля, – это интерактивная инициатива, направленная на то, чтобы побудить руководителей выявлять в своем сознании и сознании других людей и подвергать критической оценке признаки мировоззрения и моделей поведения, лежащие в основе токсичной и враждебной рабочей среды, которая часто способствует совершению сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств. Изначально это была очная инициатива, которая была запущена в 2019 году и впоследствии адаптирована к использованию в онлайн-форме в целях предоставления доступа к ней как можно большему числу сотрудников во всем мире. Ее реализация способствует выполнению взятого на себя организацией обязательства по формированию безопасной, инклюзивной и основанной на уважении среды путем принятия во внимание вопросов воздействия, оказываемого поведением и проявлением ответственности, при предоставлении помощи, что достигается посредством самоанализа и самосознания.

Стремясь установить и устранить основополагающие факторы, способствующие возникновению дисбаланса в формирующейся неправомерной культуре на рабочем месте, особенно те, которые приводят к совершению проступков сексуального характера, УВКБ ООН установил партнерские отношения с организацией Sonke Gender Justice, с тем чтобы позаимствовать их опыт борьбы с причинными и движущими факторами совершения проступков сексуального характера и обеспечить надлежащее включение в учебную программу гендерной проблематики, вопросов динамики властных отношений, расовой принадлежности, неравенства, невольных предубеждений и других тем. Разработка данной инициативы и ее материалов осуществлялась с учетом и под значительным влиянием работы, проводившейся Sonke Gender Justice с общинами Южной Африки и посвященной гендерной проблематике, динамике властных отношений и типично мужским ценностям, которая показала, каким образом указанный выше дисбаланс способствуют совершению проступков сексуального характера.

Ввиду того, что формирование команды происходит в значительной степени под влиянием динамики, возникшей по инициативе или с ведома руководителя, основные усилия в рамках организации такого диалога направляются на работу с теми, кто управляет другими, с тем чтобы они были способны задавать нужный тон в своей команде и имели возможность играть одну из ключевых ролей в предупреждении и ведении борьбы с СЭН и СД. Диалог с добровольным участием предназначен для руководителей всех уровней и категорий, благодаря чему право принять в нем участие имеет любой сотрудник организации, выполняющий руководящие функции того или иного рода. Диалог, который был изначально разработан как двухдневный интерактивный практический семинар, впоследствии был преобразован в онлайн-модуль для преодоления проблем, связанных с пандемией COVID-19.

Организация CARE USA провела дополнительную адаптацию данной инициативы, посвятив ее непосредственно роли типично мужских ценностей в неравенстве возможностей. Вы можете прочитать об этом, обратившись к Главе 4.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

Диалог состоит из трех компонентов: **самостоятельное изучение и анализ** методов работы и политики организации; **проведение совместных сессий** (в онлайн-форме или очной форме) для изучения и анализа индивидуальных гендерных норм и стереотипов, вопросов власти, сексуальных домогательств, эксплуатации и насилия, а также невольных предубеждений; и взятие на себя личного **обязательства** формировать более уважительную и инклюзивную среду в рамках своей группы. В онлайн-форме диалог проводится в виде вебинара с участием 90 человек, разделенных на три отдельные группы, каждая из которых насчитывает не более 30 участников. Большая часть диалога проходит в небольших секционных группах при поддержке фасилитаторов, что обеспечивает комфортную неформальную атмосферу, позволяющую участникам почувствовать возможность открыто высказаться и быть услышанными.

Ожидается, что на протяжении всего диалога участники будут заняты анализом того, как содействовать обеспечению доверия, уважения и ответственности на рабочем месте, работая как индивидуально, так и в рамках группового обсуждения и выполняя упражнения на основе **эмпирического обучения**, направленные на то, чтобы побудить руководителей рассмотреть в первую очередь свои собственные предубеждения, представления, поведение, а затем перейти к рассмотрению более комплексных вопросов, относящихся к команде и окружающей ее рабочей среде.

ЧТО ТАКОЕ ЭМПИРИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ?

Эмпирическое обучение – это процесс обучения, заключающийся в приобретении опыта и анализе выполняемых действий. Это процесс практического обучения с применением методологий, основанных на широком участии, который направлен на стимулирование обмена мнениями, проведения анализа, углубленного опроса и аргументации, а также коллективного решения проблем. Таким образом, участники получают возможность повысить уровень своих знаний в целях обеспечения лучшего понимания проблем, с которыми они сталкиваются, и наиболее эффективного поиска решений и стратегий для осуществления преобразований на основе ориентированного на процесс практического обучения.

Чтобы стимулировать самоанализ, участникам предложат наводящие на размышление видеоматериалы, статьи, сценарии развития различных событий на рабочем месте и наглядные материалы, посвященные общим представлениям, стереотипам, предубеждениям и точкам зрения. Работа над определением и изучением своих собственных представлений будет осуществляться путем выполнения упражнений и заданий, предусматривающих ролевые игры и взаимодействие внутри группы, что позволит стимулировать более глубокое понимание различий с точки зрения идентичности и разнообразия окружающих.

Пример упражнения: «КОНТИНУУМ МУЖЕСТВА»

30-минутное упражнение, направленное на то, чтобы помочь участникам определить, меры которые они предпримут для предотвращения, смягчения последствий или реагирования на проявление предубеждений, злоупотребление чем-либо и совершение домогательств, а также для укрепления равноправных и здоровых отношений на рабочем месте; при этом участники должны оценить, насколько мужественными необходимо быть, чтобы предпринимать те или иные действия. Используя шкалу континуума мужества с делениями, обозначенными как «много мужества», «немного мужества» и «никакого мужества», участники размещают предоставленные им карточки с описанием мер на шкале континуума, исходя из степени мужества, которая, по их мнению, потребовалась бы для принятия таких мер, будь то в отношении обеспечения разнообразия

и использования невольных предубеждений или выступления против неприемлемого поведения в сложных обстоятельствах. Упражнение позволяет провести групповое обсуждение и анализ отдельных ситуаций с проявлением динамики властных отношений, которые влияют на то, сколько мужества необходимо для того, чтобы открыто высказаться, почему для разных людей те или иные меры могут располагаться в разных местах шкалы континуума и какие это может иметь последствия для окружающих и динамики на рабочем месте. Упражнение также позволяет обратить внимание на различные формы мужества, не связанные с выполнением работы, но сопряженные с определенными трудностями или препятствиями, в частности мужество, необходимое для того, чтобы поднимать сложные вопросы и ставить под сомнение нездоровые социальные нормы или нормы пребывания на рабочем месте. Диалог открывает возможности для обсуждения и обмена мнениями как в небольших группах, так и в пленарном формате на темы, эффективное рассмотрение которых зачастую трудно обеспечить в группе или на рабочем месте. Среди них – инклюзия, расширение прав и возможностей, гендерная проблематика, расовая принадлежность, интерсекциональность, властные отношения, привилегии, типично мужские ценности и взаимосвязь с сексуальной эксплуатацией и насилием и сексуальными домогательствами.

Последним компонентом диалога, предусматривающим разработку плана действий и предоставление индивидуальных консультаций для содействия участникам в выполнении своих обязательств в рамках соответствующей команды, является RLD Hub. **RLD Hub** – это онлайн-форум, на котором члены каждой когорты, состоящей из 90 человек, объединяются в общинную сеть для обеспечения общего доступа к документам, мультимедийным материалам и полезным ресурсам в целях обмена знаниями и мнениями между группами.

У каждой когорты есть свой RLD Hub, что позволяет обеспечить безопасную платформу для конфиденциального и открытого обсуждения в течение шести недель вебинара и после него. Фасилитаторы часто публикуют материалы и задают вопросы, с тем чтобы убедиться, что обучение осуществляется не только в рамках цикла вебинаров и что оно позволяет глубже осмыслить и рассмотреть различные концепции.

Оценка результатов

Для оценки результатов диалога среди руководителей проводится обследование до того, как они сформируют общее представление о своем положении по тем или иным темам, включая их взгляды по определенным вопросам, их поведение и подход на рабочем месте, а также восприятие ими динамики внутри команды. Спустя три месяца после завершения диалога проводится второе обследование для выявления и оценки изменений в отношении, поведении или подходе.

Аналогичным образом проводятся два обследования среди подчиненных руководителей-участников. В ходе этих обследований, которые проводятся также до начала диалога, а затем через три месяца после его завершения, предоставление информации о соответствующем руководителе, его (ее) поведении или образе действий не требуется; наоборот, основное внимание уделяется рабочей обстановке и динамике на рабочем месте, что позволяет оценить любые потенциальные изменения.

Для получения дополнительной информации об этой инициативе просьба обращаться к **Джоэлу Нильсену** по адресу nielsenj@unhcr.org

Глава 3.

InterAction – проект «От обещаний к действию»



АУДИТОРИЯ:

НПО/гуманитарные организации и организации по вопросам развития



ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:

обязательство на 3 года



ЗАДАЧА:

предоставить доступ к финансовым ресурсам для реализации инициатив по изменению культуры в целях борьбы с СЭН и СД.



МЕТОД:

финансовые гранты

В марте 2018 года организация InterAction объявила, что руководство взяло на себя обязательства предотвращать сексуальную эксплуатацию, насилие и домогательства со стороны и в отношении сотрудников НПО. С тех пор данное обязательство, содержащее ряд требований по предотвращению сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств, ключевым среди которых является изменение культуры, взяли на себя 140 главных исполнительных должностных лиц. По итогам реализации этой кампании InterAction приступила к осуществлению проекта «От обещаний к действию», в рамках которого членам организации оказывается содействие в выполнении предусмотренных обязательством требований. Проект включает в себя грантовую программу, в рамках которой на реализацию проектов в области ЗСЭН/СД выделяются небольшие гранты, финансируемые по двум отдельным направлениям. По одному из них, которое называется **«Гранты для внедрения экспериментальных проектов»**, участникам программы предоставляются гранты размером не более 35 000 долларов США для экспериментального внедрения инновационных методов предотвращения и реагирования на случаи сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств; при этом для организаций, подающих совместные заявки, размер таких грантов не превышает 45 000 долларов США. Второе направление под названием **«Гранты для осуществления преобразований»** предусматривает предоставление грантов в размере не более 20 000 долларов США для финансирования инвестиций в развитие малых инициатив в области обеспечения безопасности. Оба направления ставят своей целью поддержать усилия организаций по расширению своей деятельности в области ЗСЭН/СД, не ограничиваясь лишь обеспечением соответствия и безопасности, а также содействовать формированию основополагающих принципов культуры, ориентированных на устранение коренных причин совершения проступков сексуального характера.

С начала реализации этой инициативы организации получили 10 грантов в рамках направления «Гранты для внедрения экспериментальных проектов» и 12 грантов в рамках направления «Гранты для осуществления преобразований». Среди проектов, реализация которых была таким образом профинансирована, – разработка обязательных тренингов и пособий по вопросам ЗСЭН/СД, укрепление потенциала полевых офисов в области ЗСЭН/СД, обучение координаторов по ЗСЭН навыкам обеспечения безопасности детей и активизация разработки политики в области изменения культуры и ЗСЭН/СД; при этом получателями выступили, в частности, такие организации Habitat for Humanity, Hellen Keller International и Relief International.

В рамках направления «Гранты для внедрения экспериментальных проектов» особое внимание уделяется предоставлению грантов организациям, инвестирующим средства в инициативы, которые ориентированы на обучение и ставят своей целью содействовать развитию сектора в целом. Два таких гранта были предоставлены организации CARE USA (см. Главу 4) для разработки методологий привлечения мужчин к решению вопроса роли типично мужских ценностей в изменении динамики властных отношений, а также Фонду Ага Хана (см. Главу 5) для экспериментального применения подхода, предусматривающего участие общин в разработке программ по ЗСЭН/СД.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Проектные предложения оцениваются консультативным комитетом на основе критериев, ориентированных на потенциальное долгосрочное и эффективное воздействие проекта на изменение организационной культуры. В частности, оценивается соответствие следующим критериям:

- ⌘ проект должен иметь четкие ожидаемые результаты, при этом приоритет должен отдаваться проектам, которые согласуются с долгосрочной стратегией развития потенциала организации и направлены на оказание устойчивого воздействия на организацию, ее культуру и методы работы;
- ⌘ проект должен иметь потенциал для мультипликационного эффекта с возможностью расширения или тиражирования и адаптации в других странах или для других организаций;
- ⌘ приоритет отдается организациям, разрабатывающим проекты, в которых четко излагается план обеспечения устойчивости после завершения периода реализации проекта;
- ⌘ возможности организации по предоставлению финансовых взносов или взносов натурой в виде целевого рабочего времени персонала или специальных знаний и опыта не является определяющим фактором при принятии решения о финансировании того или иного проекта. Вместо этого учитывается их потенциальный вклад, особенно с точки зрения обеспечения устойчивых результатов деятельности проекта.

После предоставления грантов организации указывают сроки, в рамках которых, как ожидается, они реализуют свое предложение. Большинство проектов рассчитаны на реализацию в течение года, однако вследствие ограничений, вызванных пандемией COVID-19, срок реализации многих из них был продлен. По завершении реализации проекта представляется отчет о результатах его реализации, благодаря которому рабочая группа организаций, взявших на себя указанное выше обязательство, имеет возможность ознакомиться с полученными выводами и извлеченными уроками.

Для получения дополнительной информации просьба обращаться к:
Мериуэзер Битти, MBeatty@interaction.org



Глава 4. **CARE USA – взаимодействие с мальчиками и мужчинами**

**АУДИТОРИЯ:**

сотрудники CARE и организаций-партнеров, включая старшее руководство

**ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:**

продолжительность занятий варьируется от 30 до 60 минут (на проведение полноценных практических семинаров уходит от полудня до 2 дней)

**ЗАДАЧА:**

обеспечить понимание концепций, касающихся гендерной проблематики и типично мужских ценностей, а также их влияния на динамику властных отношений, сексуальную эксплуатацию и насилие и сексуальные домогательства

**МЕТОД:**

практический семинар под руководством фасилитатора

Учитывая связь между обеспечением безопасности и формированием здоровой культуры поведения в организации, CARE USA уже много лет работает над созданием и внедрением организационной культуры, в которой вопросу расширения прав и возможностей женщин уделялось бы больше внимание и которая учитывала бы крайне важное значение динамики гендерных и властных отношений и ее влияние на формирование мировоззрения и моделей поведения на рабочем месте, связанных с проявлением неприемлемого поведения. Одно из ключевых направлений этой работы заключается в том, чтобы обеспечить взаимодействие с мужчинами на рабочем месте как с равноправными партнерами и, таким образом, попытаться искоренить основополагающие факторы, которые, среди прочих организационных проблем, порождают сексуальную эксплуатацию и насилие и сексуальные домогательства.

Эти усилия привели к разработке учебно-практического пособия, в котором особое внимание уделяется предоставлению женщинам и мужчинам пространства и безопасных условий для высказывания по вопросам гендерной проблематики и типично мужских ценностей, а также формированию понимания того, как социальные нормы и строго определенные гендерные роли взаимодействуют между собой на рабочем месте. В основе этого лежит идея о том, что для принятия позитивного участия в расширении прав и возможностей женщин мужчинам также нужно наличие среды, в которой их взгляды не рассматриваются как нечто чуждое, а устанавливаемый с ними диалог не сводится на нет оборонительным поведением или реакцией на единичные случаи продвижения женщин по карьерной лестнице. Вместо этого такая среда должна формировать безопасное пространство для обсуждения и оспаривания тех или иных представлений без осуждения или критики. Таким образом, были сформированы группы мужской солидарности (в дополнение к уже существующим форумам женщин-руководителей), с тем чтобы дать мужчинам возможность участвовать в обсуждении вопросов, связанных с гендерной проблематикой, динамикой властных отношений и типично мужскими ценностями, а также их ролью в насилии, злоупотреблениях и домогательствах. Стремясь предпринять конкретные шаги для изучения этих элементов, CARE разработала подробный комплект материалов для подготовки практических семинаров и тренингов за счет средств, полученных в рамках грантовой программы организации Interaction по направлению "Гранты для внедрения экспериментальных проектов". Этот комплект материалов основывается на концепциях, адаптированных УВКБ ООН в ходе разработки «Рефлексивных диалогов с руководством» (Глава 2), осуществленной совместно с организацией Sonke Gender Justice, и содержит подробное описание тех тематических направлений, которые, по мнению организации CARE, имеют решающее значение для формирования организационной культуры. Целью приоритизации

тематических направлений обучения заключается в том, чтобы дать возможность проанализировать и обсудить связи между сексуальной эксплуатацией и насилием и сексуальными домогательствами с одной стороны и негативными последствиями строго определенных и несправедливых гендерных норм с другой стороны. Она также должно способствовать изменению поведения и взглядов сотрудников, укреплению гендерного равенства и руководящей роли женщин и созданию условий, свободных от сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств путем предоставления мужчинам и женщинам возможности работать над этими вопросами как автономно друг от друга, так и совместно, используя для этого безопасную площадку.

Центральным элементом разработанного организацией CARE комплекта материалов является признание необходимости сосредоточить внимание на роли гегемонной маскулинности и пересмотреть ее. Гегемонная маскулинность – это культурные и социальные идеалы мужественности и мужского естества, которые поощряют черты, являющиеся движущей силой агрессии, доминирования и гиперсексуальности. Организация CARE называет это «теорией мачизма», представляющей собой жесткую систему культурных представлений о мужской идентичности, в соответствии с которой быть мужчиной предполагает соответствие критериям самодостаточности, жесткости, физической привлекательности, выполнения строго определенных гендерных ролей, гетеросексуальной ориентации, сексуального мастерства и проявления агрессии для разрешения конфликта. Основное внимание в ходе обучения направлено на то, чтобы определить стереотипы, связанные с **«теорией мачизма»**, найти способы раскрытия ее влияния на культуру и поведение на рабочем месте, а также установить, как необходимо скорректировать эти представления и тенденции, чтобы сделать организацию более здоровой и безопасной.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Данный комплект материалов дает возможность различным офисам и группам, используя предложенную подборку тем, задач и упражнений, разработать индивидуальные тренинги по устранению диспропорций на рабочем месте, способствующих сексуальной эксплуатации и насилию и сексуальным домогательствам. Он состоит из трех компонентов. Первый компонент содержит практическое руководство по разработке и проведению тренингов с различными упражнениями на выбор, которое поделено на восемь тем. Второй компонент представляет собой аналитическое руководство с упражнениями, направленными на стимулирование мыслительного процесса и диалога; при этом в нем предусмотрена возможность проведения диалогов в смешанных группах или в рамках уже существующих групп женского лидерства и/или мужской солидарности. Третий компонент – это руководство для менеджеров и руководителей, содержащее советы и предложения по устранению несправедливых гендерных норм на рабочем месте. Фасилитаторы могут выбирать упражнения из разных компонентов руководства для наполнения целевого практического семинара, посвященного конкретной теме или ряду тем.

Хотя во всех трех компонентах этого комплекта материалов используется объединенное понятие гендерного неравенства и гегемонной маскулинности, в нем есть и специализированные упражнения, направленные на то, чтобы познакомить участников с концепцией гегемонной маскулинности и методами ее определения. Выполнение этих упражнений побуждает участников подумать над тем, как гегемонная маскулинность вписывается в дискуссию о гендерном равенстве и какие существуют конструктивные способы сохранения равноправного взаимодействия между признаками мужественности и женственности, а также обсудить эти вопросы. Это должно привести к пониманию того, какие представления и модели поведения связаны с гендерными и властными отношениями.

ТЕМАТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

- ⌘ Гендер
- ⌘ Патриархат
- ⌘ Власть и насилие
- ⌘ Гендер и сексуальная ориентация
- ⌘ ЗСЭН и обеспечение безопасности

ТЕОРИЯ МАЧИЗМА

Упражнение "Теория мачизма" было изначально разработано в рамках программ Oakland Men's Project и Men Overcoming Violence в Сан-Франциско в начале 1980-х годов и с тех пор широко применяется и адаптируется многими организациями, включая Sonke Gender Justice и Promundo, в их работе по взаимодействию с мужчинами и мальчиками



ПРИМЕР УПРАЖНЕНИЯ:

«ТЕОРИЯ МАЧИЗМА»

В ходе этого 45-минутного упражнения участников познакомят с концепцией «теории мачизма» и зададут им ряд вопросов, которые помогут им определить, чем характеризуются мужские качества мужчин и мальчиков, в чем заключаются преимущества и недостатки качеств, характерных для проявления мужественности, и как они могут влиять на женщин, а также изучить потенциальные последствия отказа от этих социально обусловленных норм идентичности, рассмотреть элементы давления на соответствие элементам гендерной идентичности и указать на потенциальные последствия гегемонной маскулинности на рабочем месте. Кроме того, это упражнение дает возможность подумать над потенциальными противоречиями между концепциями типично мужских и типично женских ценностей, а также о том, как часто они могут противопоставляться друг другу, обеспечивая доминирующее положение одних над другими. Изучение этих тем осуществляется в ходе группового обсуждения, иницируемого теми или иными вопросами и проводимого под руководством фасилитаторов.

Вопросы, направленные на то, чтобы побудить участников подумать над темой типично мужских ценностей:

- ⌘ Какими игрушками играют маленькие мальчики?
- ⌘ Что мужчины и мальчики должны носить?
- ⌘ Как мужчины должны действовать в отношениях/браке?
- ⌘ Какие задачи мужчины и мальчики выполняют дома?
- ⌘ Какие задачи мужчины и мальчики выполняют в обществе?
- ⌘ Как мальчики и мужчины проводят свое свободное время?

Для получения дополнительной информации об этой инициативе просьба обращаться к **Джону Крауверу** по адресу John.Crownover@care.org



Глава 5.

Фонд Ага Хана – разработка решений совместно с представителями общин



АУДИТОРИЯ:

местные общины



ЗАДАЧА:

внедрить в экспериментальном порядке подход, предусматривающий установление сотрудничества с местными общинами для совместной разработки методов взаимодействия по вопросам, связанным с сексуальной эксплуатацией и насилием, которые непосредственно касаются динамики властных отношений, препятствующей подаче жалоб о соответствующих инцидентах.



МЕТОД:

очное взаимодействие/
совместная разработка программ

Организации, осуществляющие деятельность в секторе развития, разработали и внедрили различные механизмы подачи представителями общин заявлений о нарушениях, и все же количество поданных заявлений о безопасности общин остается низким, особенно среди уязвимых групп или групп риска. Существует ограниченное количество фактов, подтверждающих то, какие усилия были предприняты для устранения препятствий, а проведенных оценок эффективности таких усилий еще меньше. Получив грант от проекта организации InterAction под названием «От обещаний к действию», Фонд Ага Хана руководит реализацией проекта, ставящего своей целью определить, что мешает тем или иным общинам заявлять о неприемлемом поведении, а также сформировать представление об особенностях взаимодействия по деликатным вопросам и наладить сотрудничество с общинами для определения и разработки методов устранения факторов, препятствующих подаче таких заявлений. В основе проекта лежат новаторские подходы к взаимодействию, которые можно адаптировать к потребностям различных общин (и групп в их составе) в различных условиях и которые непосредственно касаются роли динамики властных и гендерных отношений в создании барьеров для подачи соответствующих заявлений.

По итогам консультаций с женщинами, девочками, мужчинами и мальчиками, представляющими различные уязвимые группы общин Афганистана и Таджикистана, команда проекта определит факторы, мешающие тем или иным группам заявлять о нарушениях, и в рамках получения обратной связи соберет информацию об адресных путях решения соответствующих проблем. Деятельность проекта отвечает общему подходу к развитию, который применяет Фонд Ага Хана и в рамках которого команда проекта установила партнерские отношения с общинами по всему миру в целях совместного построения лучшего будущего. Данный общинный подход имеет решающее значение для укрепления доверия в общинах, услуги которым предоставляются в рамках проекта, и для охвата людей всех вероисповеданий и самого разного происхождения, особенно женщин и девочек. Деятельность проекта также согласуется с этическими принципами и ценностями организации, особенно теми, которые касаются достижения самообеспеченности, внедрения инклюзии и плюрализма и поиска устойчивых решений для повышения качества жизни.

Этот проект в значительной степени зависит от очного взаимодействия и прямых контактов с общинами и, следовательно, пострадал от пандемии COVID-19. Проект еще не находится на этапе, на котором можно было бы четко определить «как он работает», поскольку это будет полностью зависеть от выводов, сделанных в результате взаимодействия с общинами. Учитывая это, в представленном ниже разделе подробно изложены задачи проекта и соответствующий подход.



ЗАДАЧИ

ЗАДАЧА №1:

понять, какими факторами руководствуются общины и входящие в них группы, заявляя о вреде, причиненном организациями по оказанию помощи и/или развитию, или замалчивая его; при этом особое внимание следует уделить тому, каким образом неравенство возможностей может влиять на подачу соответствующей жалобы.

- ✂ Разработать порядок проведения консультаций для взаимодействия с общинами, службами поддержки переживших насилие лиц (такими как медицинская и психосоциальная поддержка) и органами власти. Такой порядок должен быть максимально всеобъемлющим и подлежать адаптации для работы с различными группами в составе общин, особенно с теми, которые наиболее уязвимы с точки зрения вреда и злоупотреблений и которые могут столкнуться с наибольшими трудностями при подаче такой жалобы.
- ✂ По итогам консультаций проанализировать результаты выполненной работы и представить отчет об извлеченных при этом уроках, отметив важные элементы и последствия для разработки и внедрения модели подачи жалоб/заявлений на уровне общин. Эти мероприятия призваны дополнить текущие инициативы Фонда Ага Хана, включая усилия, направленные на:
 - 📎 определение представителей общин или входящих в них групп, в том числе маргинализированных или труднодоступных, для участия в консультациях;
 - 📎 создание безопасной платформы для взаимодействия с такими группами;
 - 📎 определение заинтересованных сторон в службах поддержки переживших насилие лиц и органов власти, которые примут участие в исследовательской и практической деятельности.

ЗАДАЧА №2:

при разработке механизма предоставления обратной связи и подачи жалоб разработать порядок, направленный на устранение основных факторов, мешающих различным группам в составе общин заявлять о нанесенном им вреде, в том числе в виде сексуальной эксплуатации и насилия.

- ✂ Разработать порядок работы с группами в составе общин для определения факторов, препятствующих подаче жалоб, и совместно разработать механизм подачи жалоб.
- ✂ Разработать гибкую модель предоставления обратной связи и подачи жалоб на уровне общин, которая устраняла бы препятствия для подачи жалоб и подлежала бы адаптации с учетом меняющейся динамики, а также различных обстоятельств и групп.

ЗАДАЧА №3:

внедрить ориентированный на переживших насилие подход, который эффективнее отвечал бы потребностям различных групп в составе общин, независимо от обстоятельств.

- ✂ Разработать руководство по применению подхода, ориентированного на лиц, переживших насилие. Руководство должно быть адаптировано к использованию различными группами в составе общин.
- ✂ Привлечь местные службы поддержки переживших насилие лиц и органов власти в экспериментальных районах к разработке стандартов обслуживания и реагирования с использованием подхода, ориентированного на лиц, переживших насилие, и отвечающего потребностям различных групп в составе общин.

Данный ориентированный на потребности общины метод работы является одним из примеров того, как Фонд Ага Хана стремится не только выполнять свои обязательства, но и развивать свою организационную культуру открытости и прозрачности. Закладываемая в нее задача заключается в том, чтобы все сотрудники знали об обязательствах организации по обеспечению взаимного уважения на рабочем месте, четко понимали свои обязанности и чувствовали наличие возможности поднимать те или иные вопросы или выражать беспокойство чем бы то ни было, в полной мере осознавая, что все жалобы будут рассмотрены надлежащим образом.



Глава 6.

Bond – инструменты для лидеров

**АУДИТОРИЯ:**

главные исполнительные должностные лица, старшие руководители, попечители

**ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:**

2–4 часа на одно занятие

**ЗАДАЧА:**

помочь руководителям гуманитарных организаций и организаций по развитию понять, что собой представляет позитивная культура обеспечения безопасности. Данный инструмент также призван помочь руководителям оценить организационную культуру с точки зрения обеспечения безопасности и разработать четкие меры по созданию и поддержанию безопасной культуры.

**МЕТОД:**

обсуждение под руководством фасилитатора/ внутренняя дискуссия

Стремясь укрепить позиции, занимаемые руководителями организаций, и содействовать формированию у них ответственности за создание и поддержание позитивной организационной культуры, способствующей обеспечению безопасности и уважения на рабочих местах, а также за сохранение передового опыта, организация Bond и целевая группа, состоящая из членов НПО, разработали цифровой инструмент, призванный помочь руководителям понять, что собой представляет позитивная культура обеспечения безопасности.

Данный онлайн-инструмент предназначен для обсуждения с руководителями возникающих вопросов, касающихся неравенства возможностей, которые, если их не проконтролировать и не урегулировать, могут создать благоприятную среду для злоупотреблений и домогательств, позволить им произойти или не дать их предотвратить. Помимо стимулирования разговоров на такие сложные темы, инструмент предназначен для содействия усилиям руководителей по оценке состояния их рабочей среды, определения областей, в которых необходимы преобразования, а также направления дискуссий таким образом, чтобы появилась возможность разработать конкретные действия и наметить конкретные результаты. Руководителям оказывается содействие в определении способов моделирования позитивной организационной культуры поведения их групп сотрудников, для чего под руководством фасилитаторов проводятся дискуссии, посвященные шести основным темам: ответственность; политика и процессы; принцип «не навреди»/повышение безопасности при разработке и выполнении программ; подход, ориентированный на приоритизацию лиц, переживших насилие; повышение осведомленности; и повышение безопасности процессов, связанных с наймом сотрудников и управлением людскими ресурсами.

Хотя этот инструмент предназначен для руководителей организаций, департаментов, страновых офисов или групп, в нем также содержится рекомендация привлекать к участию во всех сессиях сотрудников среднего и младшего звена, с тем чтобы можно было извлечь дополнительную пользу из различного рода опыта или взглядов, которыми они поделятся.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Прохождение каждого из шести разделов занимает от 2 до 4 часов и может осуществляться автономно, что дает возможность определить направление работы и количество разделов, которые следует пройти; тем не менее проводить все сессии за один раз не рекомендуется. Данный инструмент можно без труда пройти под руководством одного фасилитатора, который представит модели поведения, вопросы и действия, предусмотренные каждым из разделов.

В рамках каждого раздела или темы представлены примеры поведения, способствующие формированию позитивной культуры обеспечения безопасности, а также предложены вопросы для обсуждения и действия для рассмотрения. После обсуждения поведения руководители могут определить меры, которые необходимо предпринять для поощрения или пресечения такого поведения, а также выбрать методы обеспечения ответственности.

Например, по каждой модели поведения в рамках той или иной темы задается ряд вопросов, что позволяет руководителям оценить или проанализировать, что они или их организация делают в этой области. После вопросов предлагаются действия, которые они могли бы предпринять для развития и поощрения такого поведения, а также создания на его основе модели для подражания. Исходя из выбранных действий, инструмент помогает разработать план действий, который затем можно загрузить и представить команде.



ПРИМЕР:

Поведение: руководители поддерживают приоритизацию повышения безопасности процессов наема персонала по сравнению с другими организационными задачами, такими как устранение дефицита сотрудников.

Обсудите поведение. Подумайте, как поведение связано с Вашей рабочей средой и Вашим взаимодействием с коллегами и другими людьми вне организации. Задавайте свои собственные вопросы, если это необходимо, и делайте заметки о введущей Вами дискуссии. Спросите себя:

- ⌘ «Как мне показать, что я поддерживаю более безопасные процессы наема персонала, несмотря на организационное давление, направленное на то, чтобы обойти или сократить их?»
- ⌘ «Как я могу поддержать сотрудников, уделяющих приоритетное внимание более безопасным процессам наема на фоне финансового или оперативного давления?»

Какие действия Вы предпримете, чтобы осуществить изменения? Исходя из результатов Вашего обсуждения, выберите действия, которые Вы, как организация, планируете предпринять. Запишите, кто несет ответственность за обеспечение их выполнения и когда Вы намереваетесь достичь результатов принятия таких мер. Действия для руководителей:

- ⌘ убедитесь, что сотрудники понимают причины, лежащие в основе более безопасной практики наема персонала, а также почему это должно быть приоритетом по сравнению с оперативными требованиями;
- ⌘ окажите сотрудникам наглядную поддержку, с тем чтобы они придерживались надлежащей практики обеспечения безопасности при принятии всех решений о наеме персонала.

Для получения дополнительной информации об этой инициативе просьбы обращаться к Франциске Шварц по адресу fschwarz@bond.org.uk

ДОСТУП К
ИНСТРУМЕНТУ
ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ
БЕСПЛАТНО НА веб-
сайте организации Bond.





Глава 7.

МОМ – корректировка невольных предубеждений



АУДИТОРИЯ:

все сотрудники/члены отборочной комиссии



ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:

5 минут.



ЗАДАЧА:

устранить микроагрессию, возникающую на фоне невольных предубеждений и часто ведущую к злоупотреблению властью



МЕТОД:

видеоматериал, побуждающий к размышлению

В рамках более комплексных мер по изменению культуры, в частности в контексте злоупотребления властью, МОМ внедряет подход, охватывающий множество инициатив, направленных на решение вопросов, связанных с невольными предубеждениями. Начав с мер, ориентированных на борьбу непосредственно с практикой сексуальной эксплуатации и насилия, МОМ впоследствии расширила свою деятельность, интегрировав во все ее компоненты меры по обеспечению защиты от сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств; при этом было организовано проведение учебных мероприятий, направленных на повышение доверия к механизмам подачи жалоб, программам наставничества и регулярной оценке мнений сотрудников о культуре поведения на рабочем месте, а также запущена [платформа для конфиденциальной подачи заявлений о нарушениях под названием «Это касается каждого»](#). Кроме того, благодаря твердой позиции МОМ в отношении внедрения защиты от сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств был сделан акцент на условиях труда и их влиянии на взгляды и ценности сотрудников.

ПЛАТФОРМА ДЛЯ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЙ ПОДАЧИ ЗАЯВЛЕНИЙ О НАРУШЕНИЯХ

Платформа открыта как для отдельных лиц внутри организации, так и для широкой общественности и позволяет подавать заявления о нарушениях, используя для этого различные формы подачи информации, в том числе текст, аудио-, видео- и фотоматериалы. После того как заявление было отправлено, автоматически отображается видеосообщение с пояснением последующих шагов, которые должна предпринять организация. Ознакомьтесь с материалами тренингов, познавательными видеоматериалами и информационно-пропагандистскими материалами можно на четырех языках (французском, арабском, испанском и английском).

Это сделано для повышения прозрачности процесса и предоставления подающему заявление лицу информации о том, чего следует ожидать. Все заявления направляются в Управление Генерального инспектора и имеют пометку, указывающую на то, из какого офиса поступило заявление.

Одними из многих проблем, которые возникают вследствие невольных предубеждений и над которыми работает МОМ, являются выполнение целевых показателей гендерного равенства и последствия предвзятого отношения к женщинам при приеме на работу и их продвижении по службе в организации. МОМ установила, что эти проблемы связаны с проявлением микроагрессии на рабочем месте. Многие известные случаи сексуальных домогательств проявляются таким образом и зачастую тесно связаны с одной из форм невольных предубеждений. Это учитывается при продолжающейся разработке учебного комплекта материалов, направленного на адресное решение данной проблемы.

В целях содействия решению проблемы невольных предубеждений непосредственно при наеме на работу МОМ совместно с УВКПЧ создали видеофильм, призванный помочь повысить уровень осведомленности и бдительности членов отборочной комиссии в отношении их собственных потенциальных невольных предубеждений и представлений. Побуждая членов отборочной комиссии повысить степень собственного самосознания, авторы данного видеофильма стремятся к тому, чтобы в основе практики наема сотрудников лежали принципы добропорядочности и уважения.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Перед тем как принять участие в работе отборочной комиссии, все ее члены должны посмотреть пятиминутный видеофильм. Его цель – стимулировать самоанализ и осознание потенциального восприятия людей разного происхождения, пола, возраста, а также социальной и культурной идентичности.

Видеофильм показывает, как формируются невольные предубеждения и как они влияют на наше восприятие и на наши предположения в отношении других людей. При этом отмечается, что наши предположения основаны на том, что, по нашему мнению, нас сближает с теми или иными группами людей или отдаляет от них; такая тактика построена на предвзятых идеях и необъективных суждениях и часто применяется для того, чтобы сократить процесс принятия решений и сэкономить время. Как правило, такое предвзятое отношение направлено в пользу людей, которые схожи с нами или которых мы знаем.

В качестве примера в видеофильме приведены различные виды невольных предубеждений, главным образом в отношении женщин при наеме на работу, а также показано, какое это имеет влияние как на оценку работы кандидата, так и на результаты процесса наема:

- ⌘ часто женщины вынуждены предоставлять больше доказательств своей компетентности, чтобы их считали такими же квалифицированными, как и мужчин;
- ⌘ у матерей вероятность наема на работу на 79% ниже, чем у других кандидатов с такой же квалификацией;
- ⌘ на повышение до уровня P4 у женщин уходит гораздо больше времени, чем у мужчин;
- ⌘ слова и мировоззрение кандидатов-мужчин и кандидатов-женщин оцениваются по-разному: при оценке эффективности количество отзывов об агрессивном стиле общения у женщин в 2,5 раза выше, чем у мужчин.

Ниже в общих чертах представлены пять руководящих принципов, помогающих преодолеть невольные предубеждения, которые порождают суждения, имеющие тенденцию формироваться под влиянием указанных выше предположений:

- 1 **признание** собственных невольных предубеждений и способов уменьшения их влияния;
- 2 **самоустановка** относительно необходимости принятия решений на основе объективных критериев;
- 3 **беспристрастная** оценка отдельных лиц, исключая проведение собеседования на основе внутреннего чувства;
- 4 **принятие** во внимание фактора разнообразия при отборе квалифицированных кандидатов с учетом пола, географического положения и происхождения;
- 5 **ответственная** практика наема сотрудников с ведением учета соответствующих данных для выявления тенденций и пробелов.

После прохождения такой информационно-разъяснительной работы члены отборочной комиссии могут перейти к проведению собеседований, при этом уже имея в своем багаже дополнительную информацию о личных представлениях и предположениях, которые они сами должны учитывать при оценке других лиц.

Для получения дополнительной информации об этой инициативе просьба обращаться в **Координационную группу по гендерным вопросам МОМ** по адресу gsci@iom.int



Глава 8. ВПП – кампания «Уважение»



АУДИТОРИЯ:
все сотрудники



ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:
½ дня на каждую тематическую сессию (4 сессии могут быть растянуты во времени)



ЗАДАЧА:
преобразовать культуру поведения на рабочем месте таким образом, чтобы каждый человек соблюдал всеобщие ценности – проявление уважение и соблюдение достоинства



МЕТОД:
очный практический семинар с обсуждением (цифровое внедрение в стадии разработки)

Имея в своем штате свыше 18 000 преданных своему делу и энергичных гуманитарных работников, взаимодействующих с бенефициарами и коллегами по всему сектору, ВПП инвестирует в создание позитивной организационной культуры, способствующей проявлению уважения и соблюдению достоинства как ключевых факторов создания безопасных и надежных рабочих мест. В рамках этих усилий в 2018 году ВПП запустила кампанию под названием «УВАЖЕНИЕ», с тем чтобы популяризовать фундаментальные принципы, определяющие поведение, которое составляет ее культуру, – осведомленность, инклюзивность, справедливость и гуманность. Задача кампании – вывести организацию в целом на местном и глобальном уровнях к формированию рабочей среды, основанной на уважении достоинства как неотъемлемого качества всех людей. Кампанией предусмотрено проведение веселых игр, стратегических упражнений и содержательных бесед с обеспечением безопасности, с тем чтобы показать, каким образом отдельные лица, команды и организация в целом могут активизировать диалог, сотрудничество и коммуникацию для создания позитивного рабочего места в соответствии с указанными фундаментальными принципами.

Для содействия обеспечению развертывания и охвата кампании, ВПП создала глобальное сообщество из более чем 160 советников по вопросам формирования кадровых ресурсов на основе взаимоуважения. Отбор советников осуществляют их коллеги, а Омбудсмен обучает их выполнению функций послов по вопросам этики в каждом офисе, а также проведению кампании. Выполняя данную роль и получая поддержку от директоров страновых офисов, указанные советники отвечают за подготовку более чем 600 фасилитаторов кампании «УВАЖЕНИЕ», которые в свою очередь отвечают за популяризацию ценностей кампании в рамках своих офисов. На сегодняшний день этой кампанией охвачено 60 страновых офисов, а также региональные бюро и штаб-квартиры.

Данная кампания отвечает принципам равноправия и ориентирована на всех сотрудников всех уровней, что позволяет избежать дублирования существующих иерархических структур и изолированных подразделений, обеспечив совместное участие всех сотрудников в обсуждении и мероприятиях и активно поспособствовав тому, чтобы каждый голос был услышан. Она разработана как веселое и интерактивное мероприятие, позволяющее участникам не только расслабиться, но и решить серьезные вопросы безопасным, эффективным и конструктивным образом. Хотя участие в кампании и не является обязательным, ожидается, что каждая группа ВПП в свое время примет в ней участие, побудив наделенный соответствующими правами и возможностями персонал, подойти к этому вопросу согласованно и сыграть ведущую роль в изменения культуры организации на всех ее уровнях.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Проведение кампании осуществляется с помощью комплекта материалов с пошаговым руководством, что позволяет каждому офису проводить ее в соответствии с собственными темпами и по собственному графику.

В основе проведения кампании лежат четыре фундаментальных принципа: осведомленность, инклюзивность, справедливость и гуманность, являющиеся определяющими для кампании; при этом по каждому из этих фундаментальных принципов предусмотрено выполнение двух упражнений на выбор с учетом соответствующей аудитории и соответствующего контекста. Для каждого фундаментального принципа определены ключевые вопросы, которые призваны содействовать диалогу, обсуждению и поиску решений по **соответствующим темам**.

Практический семинар по каждому фундаментальному принципу, лежащему в основе обеспечения уважения, может длиться половину рабочего дня; адаптированную виртуальную версию можно провести примерно за 2–3 часа под руководством одного фасилитатора для каждой группы из 10 человек. При содействии советников по вопросам формирования кадровых ресурсов на основе взаимоуважения желающие участники могут присоединиться к управлению процессом и, при необходимости, предоставить разъяснение относительно тех или иных мероприятий, что позволяет обеспечить заинтересованность и ответственность на низовом уровне. Хотя данные практические семинары и были разработаны для очного проведения, ВПП в настоящее время работает над адаптацией кампании для цифрового развертывания с учетом ограничений, связанных с пандемией COVID-19. В цифровой версии участники будут на группы для работы в отдельных комнатах чата вместо того, чтобы сидеть за разными столами, как планировалось изначально.

СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ТЕМЫ

- ⌘ **Какие факторы, с которыми мы сталкиваемся, мешают нам проявлять уважение?**
- ⌘ **Как мы содействуем интеграции новых людей в нашу команду и семью ВПП?**
- ⌘ **Что мешает нам открыто высказаться, когда мы становимся свидетелями пагубного поведения?**

Для получения дополнительной информации об этой инициативе просьба обратиться к **Александро Чичери** по адресу Alejandro.Chicheri@wfp.org или к **Энтони Приоло** по адресу Anthony.Priolo@wfp.org



Глава 9. ЮНИСЕФ – программа «Оперативная проверка»



АУДИТОРИЯ:
все сотрудники



ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:
1–2 минуты, ежеквартально



ЗАДАЧА:
оценить воздействия работы на организационную культуру и культуру поведения на рабочем месте в офисах ЮНИСЕФ



МЕТОД:
онлайн-вопросник

Многие организации работают над определением и изменением своей институциональной культуры в соответствии с ценностями, которые они отстаивают в борьбе с сексуальной эксплуатацией и насилием и сексуальными домогательствами, тем не менее одним из направлений, в рамках которого по-прежнему возникают трудности, является оценка результатов усилий, направленных на изменение организационной культуры. ЮНИСЕФ решил эту проблему, разработав инструмент для содействия регулярному отслеживанию достигнутого прогресса и воздействия многочисленных [инициатив](#) организации по изменению культуры среди своих сотрудников.

Программа «Оперативная проверка», которая в марте была экспериментально внедрена в семи офисах, призвана дополнять статистически репрезентативные данные о культуре поведения на рабочем месте, собираемые в рамках организованных ЮНИСЕФ двухгодичных обследований под названием «Глобальное обследование положения сотрудников» и «Оперативное обследование», в ходе которых осуществляется сбор данных среди всех сотрудников по широкому кругу вопросов, как, например, расширение личных прав и возможностей, разнообразие и инклюзия, профессиональное развитие, баланс между работой и личной жизнью, а также удовлетворенность работой и мотивация. В отличие от этих двух программ новая программа под названием «Оперативная проверка» будет направлена на обеспечение более частого сбора данных в режиме реального времени о ходе выполнения тех или иных инициатив и изменениях в культуре поведения на рабочем месте в разрезе групп и офисов ЮНИСЕФ. Помимо оценки того, как каждый офис ЮНИСЕФ справляется с теми или иными аспектами формирования культуры поведения на рабочем месте, программа «Оперативная проверка» принесет пользу в качестве инструмента для управления, предоставив руководителям возможность получить представление о воздействии изменений в управленческих решениях и поведении на рабочем месте на сотрудников, группы и офиса, что позволит предпринять меры, необходимые для более оперативного решения всех выявленных проблем.

Программа станет частью инструмента для осуществления контроля за деятельностью менеджеров и руководителей офисов, так называемого листа оценки деятельности офиса, который включает в себя ряд КПЭ по всем офисам. Он призван дать четкое представление о том, как тот или иной офис справляется с формированием культуры по сравнению с общими результатами его деятельности с точки зрения выполнения программ, обеспечению качества, финансового управления, установления партнерских отношений и управления людскими ресурсами; причем все эти показатели оцениваются и отражаются в листе оценки деятельности офиса. Ознакомьтесь с таким листом оценки могут все сотрудники без ограничений, благодаря чему любой сотрудник ЮНИСЕФ может увидеть, какая оценка поставлена тому или иному офису или департаменту на основе комплекса критериев, включая обычные и целевые показатели; при этом оценка выставляется по цветной шкале и может быть зеленой, желтой или красной.

Листы оценки деятельности офиса автоматически учитываются при аттестации руководителя того или иного офиса, что позволяет повысить степень прозрачности и объективности инструмента, используемого руководством для осуществления контроля и анализа. Планируется, что в эти листы оценки будут вноситься данные, полученные в рамках программы «Оперативная проверка», что позволит руководителям увидеть, на какие области культуры им следует обратить более пристальное внимание, особенно если офис переживает серьезные изменения, как, например, увеличение или сокращение персонала, урегулирование кризиса и т. д.

Этот инструмент будет отслеживать данные по доле респондентов, иметь установленный порог для определения достоверности и репрезентативности данных, а также учитывать контекстуальные изменения, способные повлиять на ответы.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Программа «Оперативная проверка» предназначена для того, чтобы дать возможность всем сотрудникам ЮНИСЕФ анонимно отвечать на ограниченное количество вопросов (от 5 до 7) с помощью простой в использовании онлайн-системы. Обследование будет регулярно проводиться среди всех сотрудников на ежеквартальной основе; при этом сотрудникам будут задаваться одни и те же вопросы по семи различным **темам**, связанным с культурой поведения на рабочем месте. Пользователю будет предлагаться несколько вариантов ответа по 5-балльной шкале, начиная от «категорически не согласен(-на)» и заканчивая «абсолютно согласен(-на)».

Несмотря на то, что отдельные лица будут предоставлять свои комментарии анонимно, их сфера деятельности и название офиса будут указываться, чтобы была возможность извлекать простые данные по каждому офису или группе, а также включать такие данные в соответствующий лист оценки деятельности офиса. Это позволит облегчить оценку степени развития культуры поведения на рабочем месте в каждой команде, определить вопросы, которые необходимо решить, и инициировать принятие мер с учетом существующих обстоятельств.

Вопросы, используемые в инструменте, основаны на [12 вопросах Gallup](#), направленных на оценку степени вовлеченности сотрудников. Кроме того, некоторые вопросы, отвечающие контексту, были взяты из проведенного ЮНИСЕФ в 2020 году Глобального обследования положения сотрудников, с тем чтобы можно было отследить прогресс с течением времени, взяв результаты указанного обследования за основу. Данный инструмент можно адаптировать к тому или иному контексту и ситуации и скорректировать с учетом неотложных организационных приоритетов, требующих оперативного отображения мнений сотрудников, особенно в связи с направлением или изменением акцента на конкретных вопросах, как, например, расизм.

Для содействия предпринимаемым офисами усилиям по анализу данных и принятию мер в ответ на новые тенденции, выявленные благодаря программе «Оперативная проверка», в настоящее время разрабатывается краткое руководство с рекомендациями, примерами передового опыта и стратегиями, которое будет размещено на общеорганизационном сайте ЮНИСЕФ в Sharepoint, посвященном организационной культуре.

В настоящее время осуществляется пересмотр данного инструмента с учетом уроков, извлеченных при его экспериментальном внедрении. При этом продолжается работа над решением вопросов, связанных, например, с тем, каким образом будет обеспечиваться доступ к этому инструменту для сотрудников и как субъективные комментарии о культуре наряду с полученными объективными данными будут интегрированы в лист оценки деятельности офиса.

ТЕМЫ

- ⌘ Доверие и лидерство
- ⌘ Инклюзивность и принадлежность
- ⌘ Благодарность и признание
- ⌘ Нормы поведения
- ⌘ Расширение прав и возможностей
- ⌘ Эффективная работа офиса
- ⌘ Психологическая безопасность

Например: «В моем офисе уважают людей всех культур»

«Я понимаю, чего от меня ожидают в ЮНИСЕФ и какие модели поведения отражают основные ценности этой организации»

Для получения дополнительной информации об этой инициативе просьба обращаться к Гите Нараян по адресу gnarayan@unicef.org или orgculture@unicef.org.



Глава 10.

УВКБ ООН – пример для подражания как на низовом уровне, так и на уровне высшего руководства: общие собрания и рассказывание историй



АУДИТОРИЯ:
все сотрудники



ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:
непрерывная работа



ЗАДАЧА:

задать тон на высшем уровне в отношении вопросов, касающихся проступков сексуального характера, и содействовать внедрению разработанных на низовом уровне инициатив по обеспечению прозрачности и ответственности под руководством сотрудников



МЕТОД:

диалог в очной форме и онлайн-форме

В течение нескольких последних лет УВКБ ООН содействовало осуществлению деятельности и инициатив, которые задают тон в борьбе с неприемлемым поведением, включая проступки сексуального характера, как на высшем, так и на низовом уровне, при этом обращая внимание на то, какое значение имеют вовлеченность персонала и ответственность руководства. Высшее руководство организации играет активную роль в создании форумов для ведения открытого диалога и взаимодействия по вопросам, касающимся организационной культуры, ценностей, сексуальной эксплуатации и насилия, сексуальных домогательств и расширения прав и возможностей сотрудников. Цель этих усилий – побудить сотрудников к тому, чтобы они открыто высказывались, принимали участие в деятельности и привлекали руководство к ответственности.

Данный процесс сформировался на основе применения различных методов и с привлечением различных платформ, включая проведение дискуссий в стиле общего собрания при участии различных руководителей и сотрудников и организацию проектов, как, например, рассказывание историй, направленных на содействие формированию инклюзивной культуры. Процесс также предусматривал активное содействие формированию культуры открытого изобличения нарушений, для чего была создана Служба доверия SpeakUp, осуществлен набор специализированных сотрудников для рассмотрения заявлений о случаях насилия и неприемлемого поведения, а также проведена работа по определению организационных ценностей как неотъемлемого фактора проведения сессий, посвященных кодексу поведения, для сотрудников и претворению таких ценностей в жизнь.

В рамках данного подхода было акцентировано внимание на роли и ответственности как руководства, так и сотрудников организации в устранении факторов, лежащих в основе культуры поведения на рабочем месте и порождающих все формы неприемлемого поведения, включая проступки сексуального характера. Помимо того, что руководство организаций взяло на себя обязательство регулярно выделять помещения и выступать перед сотрудниками для проведения обсуждений и решения вопросов, которые зачастую могут носить сложный характер, на низовом уровне сотрудники добровольно вышли с аналогичными инициативами.

Одной из основных целей создания неофициальных платформ под руководством сотрудников, таких как инициатива «Женщины и перемены», в рамках которой женщины на всех уровнях организации объединили усилия для обеспечения возможности высказать свое мнение по вопросам организационной культуры, в частности по вопросам гендерного равенства, инклюзии, ответственности и прозрачности, стало содействие открытому диалогу по деликатным вопросам с обеспечением безопасности и свободы. Аналогичным образом сотрудники-мужчины создали сеть Men4Change, с тем чтобы одни мужчины

могли взаимодействовать с другими в безопасном месте под названием Barber Shop для обсуждения вопросов, касающихся уважения на рабочем месте, типично мужских ценностей, неравенства возможностей и сексуальных домогательств. В 2020 году в ответ на активизацию дискуссии по вопросам расы и расизма было организовано движение Stronger Together. Очень быстро эта организация превратилась в сеть, объединяющую тысячи людей со всей организации для мобилизации усилий по продвижению идеи формирования антирасистской культуры в УВКБ ООН. Эти и другие сети, возглавляемые сотрудниками, взаимодействуют друг с другом для решения пересекающихся и межсекторальных вопросов, таких как проступки сексуального характера. Несмотря на то, что эти сети по-прежнему функционируют автономно от инициатив, исходящих от руководства, а также официальных структур, взаимодействие руководителей организации с ними и положительные отзывы об их роли способствовали формированию культуры диалога и ответственности.

Взаимодействие двух противоположных единиц штатной структуры в лице руководства и сотрудников всех уровней в целях формирования организационной культуры стимулировало внутренний анализ и обсуждение в различных формах; причем в то время как руководство организации приняло активное участие в удовлетворении просьб самоорганизующихся групп сотрудников, активизация самих сотрудников для налаживания организованного диалога и управления им происходила автономно. Эти независимые друг от друга, но взаимосвязанные структуры дали дополнительный импульс осуществлению организацией более комплексных усилий по налаживанию открытого диалога и обеспечению коллективной ответственности.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

ОБЩИЕ СОБРАНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОРГАНИЗАЦИЙ

В последние годы для обсуждения различных тем с участием всех сотрудников руководство УВКБ ООН организует общие собрания, являющиеся инструментом для неофициального обмена мнениями. Наряду с вопросами, касающимися институциональной структуры, планирования и деятельности организации, предметом обсуждения на таких собраниях стали вопросы культуры, ценностей и защиты от сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств со стороны различных руководителей УВКБ ООН. В работе одного из таких собраний в качестве приглашенного докладчика, наряду с Верховным комиссаром, выступила Исполнительный директор ЮНИСЕФ Генриетта Фор, которая приняла участие в беседе с сотрудниками ЮНИСЕФ и УВКБ ООН со всего мира, посвященной вопросам защиты от сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств; при этом сама беседа транслировалась во всех офисах в прямом эфире. Что касается формата этих встреч, участникам предоставляется возможность задавать вопросы и поднимать темы как в очной форме, так и анонимно с помощью платформы Pigeonhole. Предоставление сотрудникам во всем мире возможности сохранять анонимность стало сигналом к тому, что они могут поднимать сложные темы и задавать сложные вопросы старшему руководству, не подвергаясь опасности.

РАССКАЗЫВАНИЕ ИСТОРИЙ

В 2019 году УВКБ ООН приступило к реализации проекта «Рассказывание историй и культура», внедрив в качестве эксперимента такой метод содействия формированию инклюзивной рабочей среды, как рассказывание позитивных историй. При поддержке Инновационного фонда УВКБ ООН, Департамента внешних сношений, Департамента людских ресурсов и Офиса по вопросам этики в рамках Фазы 1, среди прочего, в Кении и Эфиопии были проведены практические семинары под руководством известного рассказчика. Всем коллегам было предложено представить видеоматериалы, касающиеся темы инклюзии, по результатам чего было отобрано восемь финалистов, получивших возможность провести индивидуальные консультации и лично представить свои истории на мероприятии в штаб-квартире. Фаза 2 была посвящена историям внутреннего мужества – ситуациям, в которых коллеги выступали и высказывались в пользу того, что они считают правильным. В 2021 году для участников Фазы 3 проекта будет организовано «виртуальное путешествие», в ходе которого они расскажут истории, позволяющие понять, что собой представляет антирасистское УВКБ ООН и как этого можно достичь.

Для получения дополнительной информации об этих инициативах просьба обращаться к **Сесиль Пуийи** по адресу pouilly@unhcr.org

Глава 11.

ЮНФПА – «Цивилизованное поведение на рабочем месте»



АУДИТОРИЯ:
все
сотрудники



ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:
1,5 часа



ЗАДАЧА:

внедрить целостный подход к изменению культуры во всей организации, сфокусировав внимание на принципах инклюзии и цивилизованного поведения при смещении процесса формирования культуры поведения на рабочем месте в сторону от моделей поведения и стереотипов, порождающих неприемлемое поведение, в том числе практику совершения проступков сексуального характера



МЕТОД:

интерактивный
онлайн-диалог

Исходя из того, что изменение отношения и поведения отдельных лиц является основой изменения организационной культуры, необходимой для искоренения проступков сексуального характера, ЮНФПА внедрил комплексный подход к устранению таких основных факторов, как культура дискриминации и предоставления привилегий на почве гендерного неравенства и неравенства возможностей. Эти усилия построены на основе ряда инициатив, направленных на развитие и дополнение более комплексных мер, предпринимаемых организацией в области злоупотреблений и неприемлемого поведения.

Основное внимание в рамках этих инициатив уделяется структурным инвестициям в разработку институциональных рамок, укреплению потенциала, увеличению объема ресурсов и конкретным тематическим направлениям, включая руководство, обеспечение соответствия, повышение осведомленности, информационно-разъяснительную деятельность и коммуникацию, а также поддержку лиц, переживших насилие. Для демонстрации и внедрения подхода, основанного на абсолютной нетерпимости к проступкам сексуального характера, ключевое значение имеют приоритизация обеспечения прозрачности и открытости, создание возможности для участия в диалоге на тематику сложного характера и усиление принципов инклюзии и цивилизованного поведения.

По итогам «Обследования безопасного пространства в связи с сексуальными домогательствами», проведенного ООН в 2019 году, ЮНФПА обратил внимание на один из основных выводов этого обследования, согласно которому проявления нецивилизованного поведения и изоляция равносильны созданию благоприятных условий, повышающих вероятность совершения сексуальных домогательств. Учитывая, что вопросы совершения проступков сексуального характера нельзя рассматривать изолированно, в рамках применения организацией целостного подхода к изменению культуры была выдвинута инициатива, направленная на борьбу со всеми формами злоупотреблений на рабочем месте и формами нецивилизованного поведения в более широком контексте. Для внедрения и усиления общих концепций нецивилизованного поведения и привлечения сотрудников к активному диалогу под руководством Секретариата по вопросам управления изменениями, Координатора по вопросам защиты от сексуальной эксплуатации, насилия и домогательств и Директора ОЛР был разработан цикл сессий на тему «Вежливое поведение на рабочем месте».

Задача этих сессий – обеспечить открытый и конструктивный диалог для рассмотрения таких сложных тем, как коренные причины агрессивных условий работы, способствующие проявлению неприемлемого поведения, включая сексуальную эксплуатацию и насилие и сексуальные домогательства. Учитывая важную роль, которую руководители играют в этой дискуссии, особое внимание уделяется расширению их прав и возможностей и формированию в них лидерских качеств для подачи примера другим и развития у них навыков, необходимых для проведения подобных дискуссий со своими командами на регулярной основе. Кроме того, в рамках этих сессий приводятся практические примеры и предоставляются рекомендации относительно того, как активно содействовать обеспечению уважения и инклюзии на рабочем месте и как при отсутствии результатов принятия превентивных мер эффективно бороться с неприемлемым поведением, принимать меры в ответ на него и обращаться за помощью в рамках имеющихся ресурсов.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Благодаря технологии Zoom, участие в сессии может принять любой сотрудник в любом регионе мира; при этом сессия проводится под общим руководством заместителя Исполнительного директора по вопросам управления. Предметом обсуждения в ходе сессий являются конкретные тематические направления:

Значение цивилизованного поведения на рабочем месте:

Представление концепции цивилизованного поведения, ее значимости и пользы на рабочем месте, различных лиц, вовлеченных в проявление нецивилизованного поведения, ее потенциального влияния на сотрудников, а также способов обеспечения сбалансированного разнообразия на рабочем месте. Участникам предоставляется перечень примеров из практики, иллюстрирующих цивилизованное и нецивилизованное поведение на рабочем месте, и предлагается погрузиться в самоанализ, с тем чтобы дать им возможность изучить собственные представления, невольные предубеждения и нюансы культуры.

Урегулирование конфликтов:

Данная тема помогает понять, что собой представляют различные типы конфликтов и различные стратегии их урегулирования. Работа осуществляется под руководством фасилитатора, который предоставляет участникам примеры моделей поведения, способствующих проявлению цивилизованного отношения, и тех, которые могут привести к проявлению нецивилизованного отношения. Затем фасилитатор обращает внимание участников на то, какое важное значение имеют мониторинг их поведения и проявление ответственности, а также активное содействие формированию более цивилизованного поведения в организации. Среди примеров цивилизованного поведения – поиск возможностей для проявления инклюзивности, использование слов, вызывающих положительные эмоции, таких как «пожалуйста» и «спасибо», принесение извинений при нанесении оскорбления другим лицам, отказ от участия в распространении сплетен и проявление уважения к чувствам и мнениям других лиц.

Институциональные рамки:

Представлена новая Политика по запрещению домогательств, в том числе сексуальных, злоупотребления властью и дискриминации, которая указывает на естественную связь между поведением и культурой с одной стороны и совершением проступков сексуального характера с другой стороны. Акцент делается на усилении прав жертв, обязанностей сторонних свидетелей и ответственности правонарушителей, а также на понимании формальных и неформальных путей урегулирования, объема обязанностей всех сотрудников с точки зрения предотвращения такого поведения и дополнительных обязанностей руководителей всех уровней. Для сотрудников, обращающихся за помощью и поддержкой, также предусмотрены различные каналы поддержки.

В завершении сессии звучит призыв к действию: еще раз подтверждается абсолютная нетерпимость ко всем злоупотреблениям; при этом участникам рекомендуется активно содействовать формированию рабочей среды, основанной на принципах безопасности, взаимного доверия и уважения и инклюзии, и далее обсуждать соответствующие вопросы с членами своих команд.

После сессии участникам предоставляется [комплект материалов, который можно забрать с собой](#), включая обзор отзывов, информацию и руководящие материалы по предотвращению, регулированию и разрешению конфликтов, а также ресурсы по оказанию помощи и поддержки пострадавшим лицам.

Для получения дополнительной информации об этой инициативе просьба обращаться к **Еве Болкарт** по адресу Bolkart@unfpa.org или к **Элизеу Чавесу-младшему** по адресу Chaves@unfpa.org.



Глава 12.

МПК – взаимодействие с руководством на темы лидерства, ценностей и культуры



АУДИТОРИЯ:
руководители МПК



ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:
2 часа



ЗАДАЧА:
дать руководителям организаций возможность, не подвергаясь опасности, подумать о своих взглядах, ценностях, поведении и организационной культуре, а также о лежащей в их основе динамике властных отношений, которые способствует совершению проступков сексуального характера



МЕТОД:
диалог в очной форме или онлайн-форме под руководством фасилитатора

В соответствии со взятым на себя обязательством урегулировать вопросы, касающиеся злоупотребления властью и полномочиями, в рамках выполнения роли Куратора МПК по вопросам защиты от сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств в январе 2021 года Верховный комиссар Организации Объединенных Наций по делам беженцев Филиппо Гранди провел сессию под руководством фасилитаторов, посвященную ценностям, мировоззрению и культуре. Цель этой сессии заключалась в том, чтобы подчеркнуть важность участия руководства в решении вопросов формирования организационной культуры на высшем уровне и предоставить руководителям гуманитарных организаций возможность погрузиться в объективный анализ и диалог по вопросам собственных представлений, невольных предубеждений и моделей поведения, имеющих ключевое значение для формирования организационной культуры, направленной на искоренение первопричин и основополагающих факторов совершения проступков сексуального характера.

Это инициатива, основанная на признании того, что и сексуальная эксплуатация и насилие, и сексуальные домогательства являются побочными продуктами гендерного неравенства и неравенства возможностей, которые ставят одного человека в привилегированное положение, а другого – в уязвимое положение. На рабочем месте это может проявляться по-разному, поскольку даже намек на те или иные взгляды, поведение, невольные предубеждения и микроагрессию могут привести к нарушению гендерного равенства и равенства возможностей, что в свою очередь вызовет проявление различных форм насилия и неприемлемого поведения. Чтобы избавиться от таких культурных недугов, необходимо признать существование проблемы на самом верху и инвестировать средства в принятие мер, направленных на осуществление преобразований. Именно с учетом этого и был разработан данный диалог, проводимый под руководством фасилитаторов и призванный побудить руководителей организаций к размышлению.

Эта сессия, адаптированная для проведения под виртуальным руководством фасилитаторов, является одним из примеров более комплексных мер по предоставлению руководителям площадки для прохождения эмпирического обучения и анализа таких вопросов, как невольные предубеждения, ценности, поведение, мировоззрение, а также неравенство возможностей, гендерное неравенство и их связь со злоупотреблением властью и совершением проступков сексуального характера. Две подобные сессии состоялись в конце 2020 года. Одна из них была организована заместителем Верховного комиссара УВКБ ООН Келли Клементс совместно с Целевой группой КСР по борьбе с сексуальными домогательствами, а во второй приняли участие старшие руководители УВКБ ООН и НПО.

С учетом проявленного интереса к этим сессиям УВКБ ООН разработало [руководство для фасилитаторов](#), с тем чтобы другие лица могли проводить подобные сессии в рамках своих собственных учреждений.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Сессия предусматривает участие двух фасилитаторов для направления диалога и мониторинга обсуждений в чате и отдельных высказываний; при этом в начале сессии делается краткое сообщение, поясняющее, что данная площадка предназначена для проведения открытого, безопасного и искреннего диалога. Участникам рекомендуется «выйти из зоны комфорта» по мере того, как они будут поднимать вопросы, которые зачастую тяжело обсуждать. Им напоминают о необходимости обращать внимание на предубеждения, с которыми они сталкиваются, на то, как эти предубеждения влияют на их собственное поведение и проявление ими физической и вербальной реакции в ситуациях, когда на их пути возникают трудности, связанные с совершением проступков сексуального характера, а также на то, что выслушивая чьи-либо предложения и проблемы, рассказывая о своих и искренне обмениваясь такой информацией в ходе сессии, они должны быть лучше подготовлены к совершению более сознательных действий.

Одно из упражнений, в выполнении которого они участвуют, так называемая **«Визуализация»**, позволяет погрузиться в невольные предубеждения участников и обсудить действия и суждения, обусловленные восприятием и лежащей в их основе динамикой властных отношений, окружающей повседневную жизнь. Еще один пример – просмотр созданного УВКБ ООН видеофильма под названием **"Голоса"**, в котором приводятся краткие анонимные свидетельства жертв сексуальной эксплуатации и насилия и сексуальных домогательств. Данный видеофильм направлен на то, чтобы предоставить участникам возможность проанализировать проступки сексуального характера через призму жертвы. Его цель заключается в том, чтобы привлечь внимание к обсуждению вопроса о том, каким образом руководство может моделировать ожидаемое поведение, усилить ответственность и повысить прозрачность в соответствии с подходом, ориентированным на приоритизацию жертвы.

Выполнение упражнения **«Шкала мужества»** вызывает обсуждение степени мужества, необходимой для принятия мер или решений, связанных с совершением проступков сексуального характера. Совокупность этих упражнений призвана обратить внимание на то, как неравные возможности могут повлиять на степень мужества, необходимую для совершения тех или иных действий. Подробное описание этого упражнения представлено в Главе 2 «Рефлексивные диалоги с руководством».

Некоторые мероприятия необходимо адаптировать к конкретным участникам, альтернативные же варианты могут быть взаимозаменяемыми.

Для получения дополнительной информации об этой инициативе просьба обращаться к **Дайан Гудман** по адресу hqpseash@unhcr.org



ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Некоторые из нижеследующих определений представляют собой общие определения в рамках настоящего отчета и не являются унифицированными или всеобъемлющими.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Организационную культуру нельзя передать одним единственным определением, которое подходило или относилось бы ко всем организациям или всем организационным культурам. Поскольку организационную культуру определяет множество факторов, а на ее формирование влияют взаимоотношения на рабочем месте, ее определение имеет изменчивую природу. Для целей настоящего отчета под организационной культурой следует понимать систему общих ценностей, принципов, практических методов, убеждений и допущений, определяющих поведение и управление отдельными лицами в организации. Именно с учетом этих факторов и разрабатываются руководящие принципы, правила и права для сотрудников, а также механизмы осуществления надзора и обеспечения ответственности.

СЕКСУАЛЬНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ И НАСИЛИЕ (СЭН)

Сексуальная эксплуатация – это любое злоупотребление или попытка злоупотребления уязвимым положением, властью или доверием в сексуальных целях, включая, в том числе, получение денежной, социальной или политической выгоды от сексуальной эксплуатации другого лица. Сексуальное насилие – это любой физический контакт сексуального характера или угроза такого контакта с применением силы или под влиянием неравных условий/условий, принуждающих к такому контакту.

СЕКСУАЛЬНЫЕ ДОМОГАТЕЛЬСТВА (СД)

Сексуальные домогательства – это любое нежелательное поведение сексуального характера, которое может обоснованно считаться или восприниматься оскорбляющим или унижающим, если оно препятствует выполнению работы, обуславливает трудоустройство или формирует враждебную атмосферу, атмосферу страха и унижения на рабочем месте. Случаи сексуальных домогательств могут наблюдаться на рабочем месте или быть связаны с работой. Хотя для сексуальных домогательств характерна определенная модель поведения, они могут наблюдаться и в виде единичного инцидента. Оценивая обоснованность ожиданий или представлений, необходимо учитывать точку зрения лица, являющегося объектом такого поведения.

НЕРАВЕНСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Неравенство возможностей является одной из базовых форм неравенства, присущей отношениям, которые возникают на почве неравенства по половому признаку, расовой принадлежности, возрасту, этническому или культурному происхождению, положению и типу контракта, а также других факторов, порождающих различия между двумя индивидуумами и оказывающих влияние на их соответствующее положение, власть и авторитет. Неравенство возможностей часто влияет на мировоззрение и поведение человека на рабочем месте, где могут существовать реальные или предполагаемые диспропорции.

НЕВОЛЬНОЕ ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ

Невольное предубеждение определяется позитивными или негативными суждениями или предрассудками в отношении отдельного лица или группы лиц. Оно является результатом основополагающих взглядов и стереотипов, которые одно лицо неосознанно приписывает другому лицу или группе лиц, что влияет на понимание, отношение, взаимодействие и поведение с таким лицом или группой лиц.

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ

Эмпирическое обучение – это процесс обучения, заключающийся в приобретении опыта и анализе выполняемых действий. Это процесс практического обучения с применением методологий, основанных на широком участии, который направлен на стимулирование обмена мнениями, проведения анализа, углубленного опроса и аргументации, а также коллективного решения проблем. Таким образом, участники получают возможность повысить уровень своих знаний в целях обеспечения лучшего понимания проблем, с которыми они сталкиваются, и наиболее эффективного поиска решений и стратегий для осуществления преобразований на основе ориентированного на процесс практического обучения.

ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ

Злоупотребление властью – это неправомерное использование служебных полномочий для получения неоправданной или личной выгоды.

ЦЕННОСТИ

Ценности – это комплекс принципов или норм поведения, которые считаются важными для формирования организационного мировоззрения, приоритетов и поведения.

ИНКЛЮЗИЯ

Под инклюзией следует понимать процесс и практику обеспечения равного доступа к возможностям и ресурсам, включая возможность участвовать, быть услышанным и открыто высказывать свое мнение всем членам группы, особенно тем, которые в противном случае могут оказаться изолированными или маргинализированными на основе факторов, касающихся возраста, пола или разнообразия.