



Межкультурные
компетенции
в социальных службах

Формирование инклюзивной организационной культуры

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Издание Совета Европы

Межкультурные
компетенции
в социальных службах

Формирование инклюзивной организационной культуры

Методологическое
руководство

Издание Совета Европы
2017

English edition

Intercultural competencies in social services. Constructing an inclusive institutional culture: methodological guide

Council of Europe Publishing, 2011

ISBN 978-92-871-7143-6

Russian translation

Межкультурные компетенции в социальных службах. Формирование инклюзивной организационной культуры: методологическое руководство / пер. с англ. под общ. ред. Елены Ярской-Смирновой. Совет Европы, 2017.

ISBN 978-5-00080-064-5

Авторы и переводчики несут полную ответственность за содержание этой книги. Мнения, содержащиеся в работе, не обязательно отражают официальную политику Совета Европы.

Все права защищены. Никакая часть данной публикации не может быть переведена, воспроизведена или передана в любой форме или любыми средствами: электронными (CD-диск, Интернет и т.д.) или механическими, включая фотокопирование, запись или другие способы хранения и поиска информации без разрешения в письменной форме от Дирекции коммуникации (F-67075 Страсбург cedex или publishing@coe.int).

Эта книга впервые была опубликована Советом Европы на английском языке при поддержке Генерального Директора по занятости, социальным делам и интеграции Европейской Комиссии в 2011 г. Русский перевод используется с разрешения и публикуется по договоренности с Советом Европы. Ответственность за качество перевода несут переводчики и редактор.

Английское и французское издания этого Руководства содержат также вложение на CD-ROM с дополнительными материалами. Перевод этих материалов на русский язык не осуществлялся.

Полная версия русского перевода была подготовлена к изданию в рамках проекта Российского научного фонда «Многообразие видов социокультурной сплоченности в условиях российских реформ: концептуализация и квалиметрия», грант № 14-18-03784 в 2014–2016 гг.

Переводчики:

Рахат Орозова, Иван Паутов, Наталья Кулакова, Галина Устинова, Татьяна Барандова, Елена Ярская-Смирнова.

Редакторы перевода:

Дмитрий Гаврилов, Галина Устинова.

Общая редакция перевода:

Елена Ярская-Смирнова

Дизайн обложки: Les Explorateurs

Художник: Николас Уайлд

Верстка русского издания:

Виктория Яковлева

Предисловие к русскому изданию

Категория инклюзии стала сегодня известной в России не только исследователям социальной политики, но и многим чиновникам и практикующим специалистам. Аспекты инклюзии (или эксклюзии) могут проявляться не только в риторике СМИ, официальных документов и публичных выступлений, но и в повседневных практиках работы, в организационной культуре организаций: в профессиональных компетенциях сотрудников, в практике социального обслуживания и образования, в повседневном взаимодействии с сообществом и клиентами, в дискурсах проектов и программ. Социальные сервисы, стремящиеся стать более инклюзивными, могут предпринять анализ собственных правил и практик работы, для чего пригласить независимых исследователей или провести самооценку. При этом организационная культура может препятствовать инклюзии или стать способом ее достижения. Формирование инклюзивной повестки дня становится сложной задачей изменения структуры и культуры организации, которую трудно решить в отдельно взятом учреждении. Построение инклюзивной культуры требует, чтобы не только отдельно взятая организация, но и более широкий социум, и публичная сфера в целом восприняли определенные нормы и ценности: уважение прав человека, принципы открытости разнообразию, участия и взаимного обучения на основе межкультурного диалога.

Методологическое руководство по формированию инклюзивной организационной культуры, подготовленное Советом Европы, представляет межкультурные компетенции, которые сегодня становятся весьма востребованными профессиональными инструментами. Под инклюзивной организационной культурой здесь понимается такая культура, которая была бы рефлексивной, поощряла бы взаимопонимание и принятие разнообразия, применение мультидисциплинарных подходов для более полного понимания жизненных ситуаций и социальных проблем в плюралистических обществах. Фактически речь идет об инновационных социальных сервисах, с их особыми ноу-хау, которые возникают благодаря консультациям и скоординированным действиям, направляемым духом открытости и многообразия. Руководство нацелено на помощь социальным сервисам, государственным службам и учреждениям, которые стремятся внедрять в основы своей деятельности понятия разнообразия и применять его — там, где разнообразие является источником социального напряжения, — а в дальнейшем трансформировать на его основе саму организационную культуру. Разнообразие понимается здесь в культурном, религиозном и языковом измерениях, однако, очень многие изложенные в нем идеи и представленные приемы решения проблем релевантны и для других аспектов: состояния здоровья, гендера, возраста и так далее.

Перевод этого пособия на русский язык осуществлялся в несколько этапов. Вначале некоторые разделы издания были переведены и обсужданы в рамках семинаров и летних школ проектов Центра социальной политики и гендерных исследований в 2012—2014 гг. Важный вклад в обсуждение исследовательской методологии, инструментария, интерпретации материалов внесли участники семинаров и летних школ Центра.

Полная версия перевода была подготовлена к изданию в рамках проекта Российского научного фонда «Многообразие видов социокультурной сплоченности в условиях российских реформ: концептуализация и квалиметрия», грант № 14—18—03784 в 2014—2016 гг. Над переводом работали Рахат Орозова, Иван Паутов, Наталья Кулакова, Татьяна Барандова, Галина Устинова, Елена Ярская-Смирнова. Редактировали перевод: Елена Ярская-Смирнова, Галина Устинова, Дмитрий Гаврилов, Виктория Яковлева. Координирующую помощь оказывала Евгения Карпова.

Это издание поможет не только тем руководителям и сотрудникам организаций, которые уже привержены ценностям инклюзии и уважения человеческого достоинства, но и тем, кто еще только начинает задумываться об этих проблемах. Рекомендации по формированию навыков межкультурного общения и развитию инклюзивной организационной культуры необходимы как на уровне администрирования социальной сферы и отдельных организаций, так и в нормативно-правовом ракурсе, а также в аспекте профессионализации конкретных специалистов. Несмотря на то, что язык этого издания не везде простой, заинтересованный читатель сможет разобраться в материале благодаря четкой структуре, наличию схем, ярким и понятным примерам, которые даются в формате кейс-стади. Использование специальной терминологии и теоретических идей, позволяющих объяснить проблемы не на поверхностном, а на более глубинном уровне, делает это Руководство как отличным пособием для саморазвития, так и основой для разработки программ повышения квалификации.

Елена Ярская-Смирнова

Формирование инклюзивной организационной культуры

Содержание

- 4 Предисловие
- 5 Общее введение
- 8 К читателю
- 13 Семь стадий формирования инклюзивной организационной культуры

Руководство

- 14 **Часть А**
Многокультурные реалии и ответственность организаций
- 28 **Часть В**
Ограничения, препятствия и сопротивление
- 36 **Часть С**
Межкультурные навыки: модели обучения и действия
- 60 **Часть D**
Определение и оценка потребностей, обработка запроса
- 78 **Часть E**
Перевод, посредничество и оценивание: инструменты коммуникации
- 102 **Часть F**
Разрешение конфликта, переговоры и диалог ради взаимопонимания
- 116 **Часть G**
Подходы к межкультурному управлению и управлению разнообразием, стратегии их внедрения
- 132 Общее заключение
- 134 Приложение
- 135 Библиография

Предисловие

Явления психологического и социокультурного плана способны стать непреодолимыми препятствиями для реализации некоторых прав и свобод. Боязнь официальных организаций человеком, незнание процедур и слабое владение языком ограничивают возможности отдельных групп граждан пользоваться своими правами. Нужно научить социальных работников и провайдеров услуг принимать во внимание эти специфические трудности.

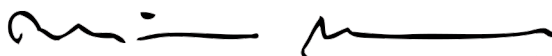
Совет Европы выражает надежду, что данное методологическое руководство по формированию инклюзивной организационной культуры станет существенным вкладом в назревшую модернизацию официальных организаций, особенно тех, которые имеют дело непосредственно с людьми в условиях нарастающей неоднородности современных обществ.

«Руководство» было написано социальными и медицинскими работниками, исследователями, медиаторами, служащими департаментов, занимающихся вопросами мигрантов и меньшинств; оно является результатом совместной работы Генерального директората по социальной сплоченности Совета Европы и Генерального директората по занятости, социальной работе и инклюзии Европейской комиссии.

«Руководство» призывает подумать над такими затронутыми в нем темами, как обучение моделям межкультурного взаимодействия, сложности медиации, перевода и мониторинга, проблемы понимания нужд и потребностей, процессы разрешения конфликтов.

Публикация «Руководства» является одной из важных мер Совета Европы, направленных на содействие росту сплоченности наших обществ, такой сплоченности, которая основывается не только на правах, но и на ответственности каждого человека и каждого общественного института.

Читайте «Руководство» и применяйте его на практике!



Турбёрн Ягланд

Генеральный секретарь Совета Европы

Задача формирования инклюзивной организационной культуры и межкультурных компетенций в социальном обслуживании сегодня связана с чрезвычайно актуальным вопросом: каково будущее социальной сплоченности в Европе, которая становится все более и более многообразной под влиянием миграции?

Чтобы ответить на этот вопрос, мы должны принять во внимание изменения в организационной структуре и компетенциях, в особенности в государственных службах, которые стремятся учитывать разнообразие людей, основываясь на общей для всех социальной справедливости, которая и является гарантом социальной сплоченности. Это руководство подготовлено для иллюстрации и стимулирования дискуссии о возможных путях развития сектора социальных услуг.

В данном руководстве не обсуждается ставшая сейчас популярной тема «избыточного разнообразия», которое, как полагают некоторые, превращает социальную сплоченность в весьма парадоксальный проект. «Руководство» концентрирует внимание на том, как справляться с вызовами разнообразия и, в связи с этим, как оценивать деятельность социальных служб, которая не должна вести к стигматизации и росту напряженности. Авторы стремились использовать в Руководстве доступную для понимания терминологию.

Вместе с тем, мы бы хотели отреагировать на те парадоксы, которые заставляют усомниться в будущем социальной сплоченности:

- Связаны ли «различия» между мигрантами и гражданами (эти различия нередко считаются проблемой для социальной сплоченности) с культурными особенностями, образом жизни, религиозными традициями или они скорее носят социально-экономический (равенство/неравенство; возможность выбрать занятость и быть нанятым на работу или увольняться с работы и т.д.) и политический характер (не/участие в диалоге; отсутствие/наличие стигматизации)?
- Принимают ли во внимание концепции и политические подходы, объясняющие управление миграцией и анализирующие исключение, комбинированные последствия миграции, социальной политики, стратегий занятости и гражданства или же они скорее связывают исключение и не-интеграцию с проблемами «архаических», «замедленных/отсталых» или «насильственных, жестоких» культур?
- Не следует ли искать решение институциональных и политических конфликтов, вызванных разнообразием, в активной гражданской позиции? Это позволило бы каждой из сторон нести свою долю ответственности, вместо того чтобы продолжать развивать страх и подозрительность в отношении «других». Ведь именно из-за этого межкультурный диалог никак не становится стержнем обновления основ институциональных отношений с мигрантами.

Эти вопросы показывают, что важность их решения в политических дебатах о культурном разнообразии может оттеснить на второй план, затушевать саму потребность в обсуждении и в принятии решений по поводу неравенства жизненных условий и возможностей мигрантов сравнительно с гражданами страны, а также по поводу роли правовых и институциональных принципов и структур. Обсуждение единства возможно только при учете взаимодействия сил, выступающих за или против интеграции с точки зрения социальной справедливости, о чем в данном руководстве заявлено с самого начала. Ведь несмотря на обширное миграционное законодательство, действующее в европейских странах, во многих важных областях – например, в сферах занятости и услуг (в здравоохранении, образовании, социальном и жилищном секторах) – все еще существует дискриминационное отношение к мигрантам. И дискриминация

может только возражать, если будут вводиться дополнительные условия доступа к правам, включая законодательство, регулирующее сроки доступа.

В соответствии с принципами данного «Руководства» любой подход к формированию инклюзивной организационной культуры, направленной на укрепление социальной сплоченности, должен включать в себя несколько моментов, а именно:

- развитие, стимулируемое стремлением к постоянному совершенствованию и последовательной перестройке на всех организационных уровнях;
- привлечение к участию и консультированию различных акторов — чтобы можно было действовать на разных уровнях, координировать работу по реорганизации, обеспечивая ее эффективность, преемственность, взаимодополняемость и непрерывность;
- всесторонний и интегрированный характер стратегии повышения доступности и качества услуг на основе общего понимания многообразия, согласованной оценки институциональной системы, совместных усилий по совершенствованию практик адаптации, по внедрению инноваций и пропаганды новой организационной культуры;
- целесообразный и справедливый подход к обеспечению равного доступа к услугам.

Только такая постепенная перестройка сферы социальных услуг, а не решение опираться на сочувствие и желание или нежелание работников организации поощрять интеграцию может способствовать росту социальной сплоченности.

Развитие межкультурных компетенций, необходимых для преодоления сопротивления, разного рода препятствий и взаимной напряженности, требует применения разных моделей межкультурного посредничества. «Руководство» предлагает семь таких моделей. В каждой из них представлены как потенциал, так и ограничения в плане того, что они могут дать для развития инклюзивной организационной культуры. При этом подчеркивается необходимость добиваться их взаимодополняющего применения. Так, модель межкультурной коммуникации и диалога требует использования элементов модели межкультурного управления — в таком случае в службах обращается внимание одновременно на стратегии внешней коммуникации с конкретными группами, на набор сотрудников в организацию, на практики руководства и контроля с учетом социального многообразия соответствующего региона или страны.

Все это делает межкультурные компетенции практическим инструментом, который помогает адекватно оценивать и интерпретировать потребности; решать, как эти потребности могут быть удовлетворены при существующей организации предоставления услуг; где искать необходимую поддержку и как изменить предложение услуг, чтобы предусмотреть возможные нерядовые ситуации. Межкультурные компетенции приходят на помощь при организации межкультурного посредничества, при устном переводе и во взаимоотношениях в сфере услуг.

Они помогают достичь общего понимания той или иной проблемы и по достоинству оценить качества и возможности «другого». Без межкультурных компетенций невозможно «слышать» других, воспитывать открытость, сопереживание, уважение личного выбора человека и способов самовыражения. Межкультурные компетенции помогают совместно «диагностировать» какую-либо проблему, распознавать ситуации навешивания ярлыков, стигматизации. В плюралистическом обществе межкультурные компетенции — это также и настоящие профессиональные инструменты.

Цель данного «Руководства» — поддержать развитие такой организационной культуры, которая поощряла бы понимание и принятие разнообразия; культуры, способной предлагать рефлексивные подходы, основанные на существующих практиках, и использовать мультидисциплинарные методы для возможно более полного понимания проблем жизни в плюралистических обществах. Коротко говоря, данное «Руководство» призвано помочь появлению инновационных социальных услуг, с новыми ноу-хау, которые возникнут благодаря консультациям и скоординированным действиям в духе открытости и многообразия.

«Руководство» явилось результатом длительных размышлений и активных, интенсивных обсуждений в среде разных категорий социальных работников, профессионалов сферы здравоохранения, исследователей, координаторов проектов и представителей сетей, помогающих межкультурному диалогу и интеграции, — т.е. специалистов, постоянно совершенствующих свои профессиональные навыки и приверженных современным ценностям в деле удовлетворения социальных потребностей людей.

Работа началась в 2008 г. с предварительных дискуссий по вопросам об изменениях в институциональной и гражданской сферах, необходимых для бесконфликтного существования в плюралистическом обществе. Эти дискуссии привели к публикации выпуска № 21 серии «Тенденции социальной сплоченности» («Институциональные изменения и гражданин: правовое и политическое взаимодействие в плюралистическом обществе»), который был представлен на организованной вместе с Европейской комиссией конференции в Страсбурге в конце 2009 г. На этой первой стадии стали очевидны преимущества совместной работы с исследователями из провинции Квебек (Канада), которые были хорошо знакомы с концепцией и практиками разумной аккомодации.

В дальнейшем структуру «Руководства» разрабатывала Мириам Жезекель, президент Культурного кружка им. Жана Монне на Кафедре европейской интеграции им. Жана Монне Университета Монреала (Канада). Благодаря ее обширным знаниям в области формирования межкультурных компетенций в Квебеке, Мириам Жезекель смогла сориентировать авторов и провести окончательную редакцию текста «Руководства». В работе участвовали следующие авторы из Европы:

- Виктория Антонова, профессор кафедры общей социологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Россия);
- Фредерик Аст, юрист, Высший орган борьбы против дискриминации и за социальное равенство, Париж (Франция);
- Кулдип Баджва, специалист по консультациям и поддержке Организации по социальному обслуживанию взрослых при Городском совете Лидса (Великобритания);
- Аня Коринна Баукло, Факультет политологии и социологии, Университет Флоренции, Италия;
- Эва Бергстром, административный работник Национальной комиссии по здравоохранению и социальному обеспечению, Стокгольм (Швеция);
- Вольфганг Босвик, директор по исследованиям Европейской исследовательской группы Сети CLIP, директор и соучредитель Европейского форума по изучению миграций (EFMS), Университет им. Отто-Фридриха г. Бамберга (Германия);
- Дидье Дезоннэ, доктор психологии, тренер, Центр исследований и консультаций по профессиональной психологии, Льеж (Бельгия);
- Маргит Хелле Томсен, тренер-консультант, директор по консультациям, Копенгаген (Дания);
- Елена Ярская-Смирнова, профессор кафедры общей социологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Россия);
- Александр Козак, руководитель Рабочей группы по проблемам равенства, Лион (Франция);
- Айзе Озбабакан, Отдел интеграции Городского совета г. Штутгарта (Германия);
- Джордж Палаттийил, старший преподаватель по социальной работе, Школа социальных и политических наук, Эдинбург (Великобритания);
- Лилиана Сабан, Директор отдела миграций, Сант Альзас, Страсбург (Франция);
- Хусейн Садайо, профессиональный медиатор в Городском совете г. Мальмё (Швеция);
- Гезине Штурм, доктор психологии, психолог-клиницист, Отделение детской и семейной психопатологии, Университет 13, Париж (Франция).

Коллин Оксимери, работавшая в 2010 г. в администрации Совета Европы, собрала и систематизировала данные об услугах и мероприятиях межкультурной направленности в больших и малых европейских городах, а также подготовила материал для дальнейшего исследования. Результаты ее работы представлены на компакт-диске, приложенном к данному «Руководству» (в английском и французском изданиях). Весьма полезным было участие двух сетей: Intercultural Cities Network – www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Cities/Default_en.asp и CLIP Network www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/clip.htm (данные на 1 июня 2011).

Собранные фактические данные наряду с оживленными дебатами в группе экспертов породили новые идеи, что ясно говорит о сложности идущих

сейчас в Европе процессов адаптации к новой, более многоликой и объемной реальности. Реальности, которая требует иных знаний, понимания и восприимчивости, переосмысления понятий справедливости, равенства и недискриминации. Этим в высшей степени добросовестным и преданным делу экспертам мы приносим свою самую искреннюю благодарность.

Обложка книги была создана в агентстве по коммуникациям Les Explorateurs в Страсбурге (Франция). Иллюстрации сделал Николас Уальд, которого мы хотим поблагодарить и поздравить с тем, что ему удалось ясно представить целый ряд сложных для понимания вещей.

Еще несколько человек работали «за кулисами»: Алан Макдональд с коллегами из Отдела переводов Совета Европы, чьи замечания всегда бывают полезны и существенны; Ирен Малки-Ботте, ассистент в Отделе исследований социального сплочения и развития с энтузиазмом следила за ежедневным пополнением информации; наконец, Сабина Эмери и ее коллеги из Отдела документов и публикаций Совета Европы весьма профессионально вели весь процесс издания, от редактирования до типографской печати.

Вся эта работа не могла бы быть выполнена без финансовой поддержки Отдела занятости, социальных вопросов и инклюзии Европейской комиссии.

Таким образом, «Руководство» – результат работы большой команды. Мы надеемся, что оно станет полезным инструментом для всех, кому приходится изо дня в день «искать (новые) пути взаимодействия» с непостоянной, требовательной и часто нерадостной действительностью; таким инструментом, который, в конечном итоге, поможет обновлению, нравственному обогащению и гуманизации общества.

Мы хотели бы надеяться, что эта работа вдохновит исследователей на новые проекты, которые продемонстрируют неуклонное движение Европы к более гармоничному плюралистическому обществу.

Гильда Фаррел

*Руководитель Отдела исследований и развития
Генерального директората по социальной
сплоченности Совета Европы*

Какова цель данного «Руководства»?

Основная цель данного «Руководства» – помочь государственным учреждениям шаг за шагом инкорпорировать понятие разнообразия в концептуальную базу своей деятельности и применять его, а в дальнейшем трансформировать на его основе саму организационную культуру в сегодняшней ситуации демографических изменений – там, где разнообразие является источником социального напряжения. В данном «Руководстве» разнообразие рассматривается в его культурном, религиозном и языковом измерениях, и, значит, оно включает в себя сложные аспекты идентичности и принадлежности. Приведенные в «Руководстве» соображения о разнообразии применимы как к процессу функционирования этих институтов, так и к управлению персоналом этих организаций и учреждений.

Перед современными государственными службами стоят сложные задачи – приобщать своих работников к идее разнообразия, изучать и наилучшим образом использовать знания и умения разнообразного персонала, поощрять участие всех сотрудников в определении общих проблем, учить персонал работать в сложных условиях разнообразия, адаптировать услуги к потребностям клиентов, справляться с конфликтами норм и ценностей, разряжать межкультурное напряжение, реагировать на потребности в адаптации, демонстрировать гибкость и креативность в работе и решении проблем, разъяснять недоразумения, устранять или предупреждать любой риск дискриминации, поощрять сотрудничество, диалог и взаимодействие между всеми участниками процесса и так далее.

Принятие идеи разнообразия и решение всех этих задач, а также стремление сформировать инновационные практики, ведет к тому, что многие институты полагаются на приобретение новых навыков – особенно навыков межкультурного общения – как отдельными работниками или группами, так и всей организацией или институтом в целом. В некоторых организациях подобные навыки нужно всего лишь поддержать или ясно сформулировать, и они станут знанием «по умолчанию», которое можно передать и другим участникам процесса. В самом деле, многие специалисты обсуждаемой области, работая с неоднородной публикой, уже демонстрируют умение общаться в межкультурной среде, не всегда осознавая собственные методы и не зная, как научить им других.

Для этого и была написана эта книга – пособие, или руководство, предназначенное для описания подобных межкультурных навыков. Кроме того, предполагается, что это пособие подскажет пути поиска или дальнейшего развития новых (разноплановых) знаний, новых (адаптированных) практик и новых (более широких) навыков. В частности, чтобы признать существование этнокультурного многообразия (как оно определено в части А), необходимо стать приверженцами новых ценностей: инклюзии и уважения человека; новых подходов к анализу потребностей и проблем; новых стратегий принятия и обеспечения разнообразия и управления им.

Это «Руководство» послужит читателям подспорьем в анализе своих методов и в поиске новых стратегий, соответствующих задачам их организаций и духу их собственной институциональной культуры.

Свой вклад в книгу внесли несколько авторов, с готовностью поделившихся своими мыслями, огромным практическим опытом и знаниями.

Но книга не только несет знания: мы также хотим подчеркнуть ту мысль, что успех всякого проекта с многочисленными и сложными задачами в большой степени зависит от действий,

предпринимаемых всеми участниками в ходе своей повседневной работы. Формирование по-настоящему инклюзивной культуры, отражающей плюралистический характер общества, возможно лишь в том случае, если широкая публика, сотрудники, руководство и партнеры учреждения несут совместную ответственность, если прилагаются совместные усилия и стремление добиться разнообразия на всех уровнях и широкого диалога всех со всеми.

Совет Европы также хотел бы, чтобы данное «Руководство» сыграло свою роль в поддержании и укреплении социальной сплоченности, что возможно благодаря способности общества встать на путь принятия разнообразия и позитивного взаимодействия на основе равноправия и с должным уважением наших различий.

В целом «Руководство» предназначено для использования в непосредственной работе, так как охватывает методологию и практику: объясняет принципы, указывает на референтные точки, дает установки, а также методы, критерии оценки и приемы обучения; все это подкреплено примерами, разбором конкретных случаев и образцами оптимальной практики. К «Руководству» прилагается компакт-диск (в английском и французском изданиях) с инициативными моделями, различными приложениями, темами для дальнейшего изучения и библиографией.

Мы надеемся, что «Руководство» будет вам полезно:

- в качестве путеводителя в теории и практике, которое поможет вам принимать более информированные решения;
- в деле развития личных, профессиональных и институциональных межкультурных навыков;
- при поддержке инициатив, практик и стратегий, учитывающих разнообразие, — и тем самым лучше соответствующих множеству потребностей клиентов — и при этом уважающих права, законы и институциональный регламент.

Кому предназначается данное «Руководство»?

Данное «Руководство» предназначено для всех сотрудников социальных служб — от директора и руководителя отдела кадров до менеджеров, специалистов и полевых работников, для тех, кто имеет дело непосредственно с клиентами. Оно может быть полезно для внешних подрядчиков, партнеров из волонтерского сектора — например, мигрантских организаций или организаций по социальному обслуживанию мигрантов, — и независимых консультантов.

Каково назначение данного «Руководства»?

Книга написана как методологическое руководство и представляет собой:

- инструмент обучения осознанному восприятию различных аспектов многообразия, важности развития межкультурных навыков и изменения организационной культуры;
- инструмент поддержки, концентрирующий усилия на учете разнообразия при формировании и развитии навыков.

В «Руководстве» в виде целостной, непрерывной и интегрированной модели представлены семь стадий процесса изменений на различных уровнях существующей институциональной практики. Эта модель также поможет лучше понять, как инкорпорировать приобретенные знания в общую стратегию организации.

Раздел «Типологии» на компакт-диске (в английском и французском изданиях) написан на основе информации, предоставленной сотрудниками ряда местных органов власти в Европе. Мы надеемся, что этот раздел даст пищу для размышлений заинтересованным лицам на местах при работе над формированием инклюзивной организационной культуры. И они смогут разрабатывать соответствующую политику и действия, учитывающие разнообразие населения. Приведенные результаты городских исследований в четырех странах (Франции, Германии, Швеции и Великобритании) кратко и конкретно иллюстрируют деятельность властей в этом направлении на местном уровне.

Разделу «Типологии» придана форма таблицы, где легко и быстро можно найти общие цели, поставленные местными властями (например: пропаганда разнообразия как ценности; предотвращение всех форм дискриминации в социальном обслуживании, здравоохранении и образовании, в жилищной политике, трудоустройстве в государственном и частном секторе; адаптация служб к многокультурной реальности; прием, обустройство и интеграция иммигрантов; консультирование и представление интересов выходцев из разных обществ). В данном разделе даны примеры того, как и на каких принципах местные власти, руководствуясь этими общими целями, шаг за шагом, с помощью различных средств проводят в жизнь политику разнообразия.

«Типологии» полезны также и тем, что здесь представлен ряд подходов, применяемых местными властями, с показом факторов, так или иначе предопределивших эту политику (местное законодательство, готовность местных властей действовать и т.п.)

Таким образом, этот раздел дополняет «Руководство»: он предоставляет сотрудникам местных органов власти весьма конкретные примеры инициатив, направленных на развитие межкультурных навыков в социальном обслуживании. Разумеется, чтобы эти инициативы были по-настоящему эффективны, необходима соответствующая институциональная структура и надлежащие условия, а именно для помощи в формировании последних и предназначено данное «Руководство».

На решение каких задач направлено данное «Руководство»?

➤ Основные задачи:

Политика и социальная сфера

- Установить институциональные ориентиры по управлению многообразием;
- Оценить характер и степень потребности во введении понятия разнообразия в порядок оказания социальных услуг;
- Определить пространство для маневра при принятии решения, начинать или нет адаптацию, принимая во внимание законодательство и конституционные ценности страны.

Правовая сфера:

- Содействовать увеличению доступности услуг и распространению равного доступа к услугам;
- Разработать соответствующие меры для обеспечения права равенства;
- Предотвращать эксклюзии и дискриминирующее влияние институциональных норм и практик.

Операциональная сфера:

- Помогать специалистам изменять практики вмешательства;

- Совершенствовать процесс принятия решений в межкультурных контекстах;
- Предлагать инструменты для оценки и обсуждать требования адаптации в рамках должностных обязанностей работника.

➤ **Особые цели для основных участников:**

Для политиков

Политики отвечают за разработку принципов, необходимых государственным службам для того, чтобы учитывать разнообразие при исполнении своих функций. При этом необходимо:

- Четко сформулировать общие принципы такого подхода к разнообразию, который был бы эффективен, беспристрастен и должным образом считался с фундаментальными правами и ценностями;
- Помогать организациям и их сотрудникам в рациональном и уважительном отношении к человеческому достоинству, определять пространство для маневра в тех случаях, когда требуется адаптация, способная привести к конфликтам или породить «обратную дискриминацию» в ущерб каким-либо потребителям;
- Определить ограничения для адаптации/аккомодации – например, того, что политики считают практиками, не способствующими поддержанию социальной сплоченности.

Для организаций

Организации должны быть проактивными и обеспечивать адаптацию, направленную на создание инклюзивной среды, в которой уважались бы права человека. При этом необходимо:

- Выполнять свои обязанности по созданию условий для максимально полного осуществления потребителями своих прав;
- Анализировать нормы и практики организации с целью обнаружения потенциальных дискриминирующих последствий;
- Использовать механизмы учета разнообразия с целью построения инклюзивной организационной культуры.

Для специалистов:

Профессионалов все чаще призывают к использованию наилучших практик. Для этого необходимо следующее:

- Создавать методы работы, которые предотвращали бы возможные конфликты между запросами клиентов и возможностями специалистов;
- Поддерживать стремления сотрудников персонализировать свои обязанности по оказанию услуг и адаптировать нормы для определенных клиентов или групп потребителей;
- Предоставлять сотрудникам полномочия на ведение переговоров об адаптации с последующей реализацией плана действий, а также устанавливать границы возможностей собственных полномочий и полномочий социальных служб. Однако при этом необходимо следить, чтобы потребитель не почувствовал себя виноватым или не подумал, что его запросы неприемлемы с точки зрения принятых ценностей или убеждений.

Какие межкультурные навыки рассматриваются в данном «Руководстве»?

В данном «Руководстве» читатель найдет методики, относящиеся к трем сферам межкультурного общения: знания (теория), ноу-хау (практика) и жизненных навыков (установки).

Как применять данное «Руководство»: его практическая польза и ограничения

Данное «Руководство» можно читать полностью или использовать как справочник, в зависимости от нужд читателя. Однако не следует рассматривать его как сборник готовых межкультурных «рецептов». Возможные решения, предлагаемые в «Руководстве» – лишь часть аналитического процесса, а не автоматические и окончательные решения. Предлагая лишь направление для анализа, «Руководство» предполагает, что читатели будут сами анализировать конкретные случаи из своей практики в соответствующем контексте. Все зависит от ситуации, ее развития и контекста. В разных случаях решение может быть разным.

Представленные в книге случаи нередко включают целый комплекс реальных жизненных проблем, которые, для целей анализа и педагогической наглядности, показываются в укрупненном масштабе. Поэтому не следует считать, что примеры подкрепляют собой стереотипные представления о культурах или их основных идентичностях. Кроме того, развитие навыков, требуемых для межкультурного общения, связей, действий, посредничества и переговоров, также как и для управления делами мигрантов или беженцев не должно сводиться к приобретению некоторого набора знаний и практических умений. Эти знания нужны, но просто выучить определенный набор правил и методов недостаточно.

«Руководство» способствует формированию более инклюзивной культуры, так как дает примеры конкретных ситуаций и оптимальной практики. Но оно не является исчерпывающим и не претендует на это. Читателям, желающим глубже исследовать обсуждаемые в «Руководстве» темы, предлагается приложение «Для дальнейшего изучения», содержащее рекомендуемую литературу.

В разных европейских странах процедуры оценки межкультурных навыков и эффективности сервисов значительно разнятся. В ряде стран существуют сложные системы и правила, которые охватывают все уровни социальных служб от общенационального до местного (это случай Великобритании), в то время как в других странах определение и применение индикаторов оценки межкультурных навыков отдаются на усмотрение региональных и даже местных институтов (как, например, в Италии). В данном «Руководстве» не представляется возможным обсуждать все национальные, региональные и местные варианты или различия в профессиональных категориях. В центре внимания «Руководства» – методологические аспекты, важные для самых разных систем социальных служб в Европе.

Мириам Жезекель, Ph.D.
консультант

Семь стадий формирования инклюзивной организационной культуры

| ЧАСТЬ | ОПИСАНИЕ | ЧТО ВКЛЮЧАЕТ |
|----------|--|--|
| A | <p>Многокультурная реальность и организационные обязанности</p> <p>Контекстуализация необходимости освободить место для разнообразия: проблемы, определения, воздействие и организационные обязанности</p> | <p>Стадия 1</p> <p>Рост осознания контекста, стоящего за необходимостью признания разнообразия, и риски, связанные с социальным, политическим и организационным бездействием</p> |
| B | <p>Ограничения, препятствия и сопротивление</p> <p>Определение основных барьеров для признания и интеграции разнообразия; осознание ограничений, связанных с предрассудками или усвоенными идеями; предотвращение дискриминации и практик, поощряющих эксклюзию</p> | <p>Стадия 2</p> <p>Помощь в коррекции восприятия, преодоление препятствий и разворот отношений на взаимное приспособление всех заинтересованных сторон</p> |
| C | <p>Межкультурные навыки: модели обучения и действия</p> <p>Описание различных моделей межкультурной коммуникации для обучения межкультурным навыкам и формирования инклюзивной организационной культуры</p> | <p>Стадия 3</p> <p>Создание обучающей программы, базирующейся на оценке личных и профессиональных потребностей в обучении</p> |
| D | <p>Выявление потребности/оценка и обработка запросов</p> <p>Введение концепции нужды (потребности) и инструментов для анализа потребностей, управления запросами на адаптацию</p> | <p>Стадия 4</p> <p>Рекомендации для анализа потребностей и управления запросами, способствующих достижению наилучшего соответствия между подготовкой/оказанием услуг и нуждами потребителей</p> |
| E | <p>Перевод, медиация и оценка: средства коммуникации</p> <p>Понимание обязанностей и вызовов, стоящих перед переводчиком, медиатором и клиническим психологом. Рекомендации по улучшению качества и эффективности их работы</p> | <p>Стадия 5</p> <p>Помощь в объяснении роли этих специалистов и уточнение, что ожидает от них организация для улучшения взаимопонимания и взаимодействия</p> |
| F | <p>Разрешение конфликтов, переговоры и диалог ради взаимопонимания</p> <p>Объяснение принципов, критериев и установок для ведения переговоров с целью достижения взаимоприемлемых действий по адаптации или аргументированного отказа в таковых</p> | <p>Стадия 6</p> <p>Предоставление поддержки в диалоговом подходе к работе с запросом на адаптацию, сохраняя при этом понимание принципов разрешения конфликта и ограниченность возможностей для маневра</p> |
| G | <p>Подходы и начальные стратегии межкультурного менеджмента в условиях разнообразия</p> <p>Знакомство с методами включения межкультурного разнообразия в политику организации, стратегии, менеджмент и практику</p> | <p>Стадия 7</p> <p>Рекомендации по изменению организационной культуры через организационные изменения, стиль управления и оптимальные практики</p> |



**Многокультурные реалии
и ответственность
организаций**



Предисловие

→ ОПИСАНИЕ

Часть А соответствует Уровню 1 методологического руководства: Многокультурные реалии и ответственность организаций

Читатели могут использовать Главу А для:

- понимания Европейского контекста признания разнообразия;
- повышения осведомленности о некоторых последствиях признания разнообразия, отсутствия интереса к нему или его использования как инструмента политической кончины, различным образом, приведшим к процессу интеграции, дифференциации или исключения меньшинств;
- определения некоторых ключевых терминов;
- осознания воздействия разнообразия на организационные нормы, практики и организации;
- акцента на преимуществах принятия разнообразия, ответственности и обязанности реагирования

За последние несколько десятилетий растущее культурное разнообразие в Европе способствует развитию в большей степени плюралистических обществ. Согласно ООН,¹ количество мигрантов, проживающих в Европе в 2010 году, было близко к 70 миллионам, что составляет около 10 % от общего населения. Для сравнения в 2000 году количество мигрантов составляло 57.6 миллионов (около 8 % населения), и около 50 миллионов в 1990 году (приблизительно 7 % населения).²

В 2010 году 2.3 % мигрантов, проживающих в Европе, были беженцами. В 2008 году 56 % граждан, не являющихся представителями национальностей, проживающих на территории 27 стран-участниц Европейского Союза, имели Европейское гражданство; 37 % являлись представителями других стран-участниц Европейского Союза, и 19 % представляли страны, не входящие в Европейский Союз. Около 40 % процентов иностранцев, проживающих в 27 странах-участницах Европейского Союза, прибыли из-за пределов Европы. Оказалось, что в отдельных странах и городах сложилась большая концентрация иммигрантов. Так, например, 75 % европейских иммигрантов живут в Германии, Испании, Соединенном Королевстве, Франции и Италии. В Люксембурге доля иностранцев по отношению к населению составляет 42.5 %. С другой стороны, Румыния, Польша, Болгария и Словакия являются странами с самой низкой долей представителей национальностей, не проживающих в этих странах (менее чем 1 %). Иммиграция, в сущности, резко возрастает во всех странах-членах Европейского Союза. Кроме того, она увеличивается и в некоторых новых государствах-членах, которые поначалу, будучи странами эмиграции, становятся в настоящее время странами иммиграции.³

Исходя из сложившегося положения, вопрос разнообразия является индикатором определения способностей Европейских обществ к открытости, уважению человеческого достоинства и готовности учиться. Рост населения мигрантов среди жителей городов обязывает последних поиску взаимодействия с этими мигрантами. Для ряда муниципальных властей и общественных организаций управление взаимодействием разнообразия и адаптации их услуг является ключевым вопросом.

¹ Для определения Европейского региона смотрите esa.un.org/migration/index.asp?panel=3, accessed 1 June 2011

² Eurostat: epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-094/EN/KS-SF-09-094-EN.PDF and pp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-16122009-BP/EN/3-16122009-BP-EN.PDF, accessed 9 June 2011. United Nations Population Division: esa.un.org/migration/index.asp?panel=2, accessed 1 June 2011.

³ По этому вопросу смотрите eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0508:FIN:EN:PDF, accessed 9 June 2011.

Почему необходимо принимать во внимание разнообразие?

Некоторые муниципальные власти, противостоя складывающемуся положению, инициативно разрабатывают организационные стратегии. В принципе, некоторые местные инициативы имеют определенные общие цели, которые связаны со следующим: прием, поселение и интеграция иммигрантов (представление прибывших местным властям и помощь им в соблюдении необходимых формальностей); адаптация услуг (улучшение качества обслуживания и оценивание иммигрантами, поддержка сотрудников при взаимодействии с иммигрантами); гармонизация сосуществования (стимуляция проведения мероприятий по построению мостов между культурами, выделение разнообразия как преимущества); профилактика всех форм дискриминации; участие и репрезентация представителей разных сообществ и так далее.

На практике эти инициативы варьируются по масштабам и по областям действия. Инициативы в реальности иногда недостаточно устойчивы. Некоторые власти создают департаменты для реализации этой политики или устанавливают ряд специальных услуг для иммигрантов, тогда как другие инициативы имеют более организационный характер, где управление разнообразием не передается под ответственность офиса или комитета, а рассматривается как ответственность всей машины администрации. Некоторые города даже принимают глобальные стратегии или планы действия по межкультурной иммиграции.⁴

Ряд таких Европейских инициатив, принимающих во внимание разнообразие, хорошо координировать, имея общие рамки направлений по развитию инклюзивной организационной культуры.

СОДЕРЖАНИЕ

- 16 Почему необходимо принимать во внимание разнообразие?
- 20 Что характеризует разнообразие?
- 21 Что представляет собой «Инклюзивная культура»?
- 23 Что представляет собой Европейская модель интеграции?
- 25 Каково воздействие разнообразия на социальные службы?
- 25 Какова ответственность социальных служб в принятии разнообразия во внимание?
- 27 Вывод: Двигаясь от интеграции к настоящей инклюзивной культуре

Политический контекст

Растущее культурное разнообразие в Европейских странах иногда вызывает политические страсти, напряжение и дебаты по национальной культурной идентификации, интеграции меньшинств и вкладу, осуществляемому иммигрантами.

В контексте экономической нестабильности, социальных изменений и рассмотрению национальных ценностей иммиграция иногда становится фокусом для политической конкуренции и закрепления идеологических позиций. Некоторые политические партии в Европе уверенно используют подстрекательскую риторику касательно мнимого провала процесса интеграции для доказательства их позиции одобрения исключения иностранцев и защиты национальной интроверсии.

Некоторые наблюдатели отмечают, что аргументы, используемые этими Европейскими политическими партиями, фокусируются на таких вопросах, как работа, незащищенность, национальная безопасность, крах цивилизаций, культурная несовместимость и национальные ценности.

⁴ Дальнейшая информация по этим стратегиям может быть найдена на вебсайте программы Межкультурных городов: www.coe.int/citesinterculturelles, accessed 1 June 2011.

Одним из принципов общей программы по интеграции иммигрантов из третьих стран в Европейский Союз является: «Частое взаимодействие между иммигрантами и гражданами стран-членов ЕС является базовым механизмом интеграции. Совместные форумы, межкультурный диалог, просвещение о жизни иммигрантов и их культуре, стимулирующие условия жизни в городской среде повышают уровень взаимодействия между иммигрантами и гражданами стран-членов ЕС» (Com (2005) 389 final)

Один из принципов общей повестки дня для интеграции граждан третьих стран в Европейский Союз: «участие иммигрантов в демократическом процессе и в разработке интеграционной политики и мер, особенно на местном уровне, способствует их интеграции». (Com (2005) 389 final)

Там, где политика интеграции терпит поражение, создается риск того, что это обострит нетолерантность и дискриминаторную практику, приводящую к предпочтениям согласно национальности, страны рождения, этнического происхождения и так далее.

Резко возрастающие радикальные позиции некоторых политических партий усиливают потребность в том, чтобы государство и общественные организации играли большую роль в принятии разнообразия. Подобная радикализация также требует обновления политики интеграции, чтобы найти новые пути принятия разнообразия во внимание.

В попытках разрешить противоречия идентификации, растет потребность в диалоге, основанном на взаимном доверии между различными частями принимающего общества и мигрантами первого и второго поколений.

Социальные вопросы

Социальное, политическое и экономическое участие мигрантов является ключевым вопросом Совета Европы и Европейского Союза.

Принятие во внимание разнообразия отражается на рассмотрении социальной справедливости и социального единства. Социальная справедливость относится к принципам социальной солидарности и равенства возможностей между членами общества. Иммигранты больше сталкиваются с проблемами интеграции: безработица и незащищенность в сфере занятости, неадекватная репрезентация в некоторых видах социальных мероприятий, незнание о возможной поддержке, исключение или социальная изоляция и тому подобное. Более того, они не могут воспользоваться всеми преимуществами принимающего общества наравне с остальным населением.

Согласно определению Совета Европы, социальная сплоченность является «возможностью общества гарантировать социальное благополучие всех его членов, минимизируя неравенство и избегая поляризации. Сплоченное общество – это сообщество свободных и взаимно поддерживающих друг друга индивидуумов, преследующих эти общие цели демократическими методами».⁵

Стремление к социальной сплоченности требует отказа от позиции «большинство против меньшинства». Ключевой вопрос в связи с этим – это прояснение преимуществ, которые получают многие организации, когда внедряют в свою работу принципы учета разнообразия.⁶

С этой точки зрения, стимулирование благополучия иммигрантов не является чем-то сильно отличным от обеспечения благополучия всех членов общества. Интеграция не означает «отдельную» проблему для общества, а основывается на большей гармонизации сосуществования.⁷

Когда в обществе недостаточно социальной справедливости и сплоченности, возникает риск обострения маргинализации мигрантов,

⁵ Council of Europe, *Concerted development of social cohesion indicators – Methodological Guide*, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2005, и Council of Europe, *White paper on intercultural dialogue*, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2008, p.11.

⁶ Council of Europe, *Institutional accommodation and the citizen: legal and political interaction in a pluralist society*, Trends in Social Cohesion, No. 21, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2009, p.18

⁷ По этим вопросам см.: *Council of Europe, Migrants and their descendants: Guide to policies for the well-being of all in pluralist societies – Methodological Guide*, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2011 (in publication process).

их неадекватной репрезентации в публичных органах, их низкого участия в публичных вопросах, практики исключения и климата взаимного недоверия и напряженности.

Экономический вопрос

Принятие разнообразия во внимание отражается и на экономических вопросах, связанных с вкладом налогов иммигрантов в общественные финансы.

Некоторые наблюдатели подчеркивают факт того, что ксенофобские идеологии подкармливаются представлениями, что иммигранты — это экономическое бремя государства благосостояния. Их зависимость от социальных пособий предьявляется как симптом их неудачной интеграции.

Несмотря на то, что большинство иммигрантов — это молодые люди трудоспособного возраста, уровень занятости среди населения иммигрантов очень низок по сравнению со средним показателем всего населения. Искатели убежища не имеют права на работу или могут работать только после снятия ограничений.

Экономический аргумент в поддержку управления разнообразием основывается на том факте, что большая интеграция иммигрантов могла бы усилить национальную экономику. Значительный вклад от налогов иммигрантами в государственный бюджет мог бы помочь улучшить представления об иммигрантах и межкультурные отношения.⁸

Недооценка экономического вклада интеграции влечет распространение образа иммигрантов как иждивенцев, живущих за счет пособий.

Одним из принципов общей программы интеграции граждан из третьих стран в Европейский Союз является следующий: «Доступ иммигрантов к учреждениям и другим общественным услугам и товарам на основе равенства с гражданами страны; отсутствие дискриминации — это решающая основа для более успешной интеграции» (Com (2005) 389 final).

Легальные рамки

Международные и Европейские законодательные инструменты бережно хранят права реализации и эффективного равенства как фундаментального права. Они запрещают прямую и косвенную дискриминацию, а, в некоторых условиях, позволяют провести мероприятия по компенсации де факто неравенства. Эти инструменты включают Статью 26 Международного Договора по Гражданским и Политическим Правам (введен

⁸ По этому вопросу см.: *Council of Europe, Migrants and their descendants: Guide to policies for the well-being of all in pluralist societies — Methodological Guide*, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2011, Part 2.

в действие 23 марта 1976 года), который защищает права на равенство и не-дискриминацию, а также Международную Конвенцию по Исключению всех Форм Расовой Дискриминации (введена в действие 4 января 1969 года). Социальная защита также обеспечивается в Европейском Союзе.

В дополнении к праву на равенство и не-дискриминацию некоторые инструменты обеспечивают права меньшинств, создавая таким образом, «второй уровень анти-дискриминаторных стандартов», гарантирующих дополнительные права тем, кто относится к меньшинствам.⁹ Сюда относятся Статья 27 Международного Договора по Гражданским и Политическим Правам, Европейская Хартия по Региональным языкам или языкам меньшинств и Рамочная Конвенция Совета Европы по защите национальных меньшинств (введена в действие 1 февраля 1998 года).

➤ Защита, гарантированная Советом Европы

Статья 14 Европейской Конвенции по Правам Человека (ЕКПЧ) исключает все формы дискриминации, но только в области прав и свобод, гарантированных Конвенцией, которая относится в основном к гражданским и политическим правам (права уважения частной и семейной жизни, права на справедливое судебное разбирательство, свободу вероисповедания и т.д.). Однако, в результате ее конструктивной интерпретации Европейским Судом по правам человека, также запрещается лишать иностранцев социальных услуг.

Протокол № 12 ЕКПЧ (введенный 1 апреля 2005 года) усиливает эту защиту, устанавливая общие исключения дискриминации. Однако, большинство государств-членов Совета Европы еще не ратифицировали данный протокол.

ЕКПЧ также внимательно отстаивает права на свободу совести и религии, которая включает право проявлять и практиковать религию и вероисповедание (Статья 9). Она также обеспечивает права каждого человека требовать при совершении криминального правонарушения переводчика (Статья 6.3е) и предполагает обязательство государства обеспечить такую поддержку (в данном случае бесплатно).

Хартий Европейского Союза (принятая в 1961 году и пересмотренная в 1996) бережно хранит огромное количество социальных прав (право на работу, право на жилье, право на социальную защиту и т.д.) и предотвращает дискриминацию в этой области (Статья Е).

⁹ См.: Basta Fleiner L.R., 'Participation rights under the Framework Convention for the Protection of National Minorities (FCNM): towards a legal framework against social and economic discrimination', в Council of Europe, *Institutional accommodation and the citizen: legal and political interaction in a pluralist society*, Trends in Social Cohesion, No. 21, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2009, p.72

Также Совет Европы принял Европейскую Конвенцию по Легальному Статусу Работающих Мигрантов (КЛС № 93, вступила в силу в 1983 году), и Европейскую Конвенцию по Участию Иностранцев в Общественной Жизни на Местном Уровне (КЛС № 144, вступила в силу в 1997 году). Однако всего несколько государств ратифицировало эти конвенции.

В Рамочной Конвенции по защите Национальных Меньшинств, которая была ратифицирована внушительным большинством государств-членов Совета Европы, закреплено обязательство государств принять, где это возможно, положительные меры по обеспечению во всех сферах экономической, социальной, политической и культурной жизни, полноценного и эффективного равенства между людьми, относящимся к национальному меньшинству, — включая народность рома (цыган) в Европе — и теми, кто относится к большинству. Государства также предпринимают попытки стимулирования условий, необходимых людям, относящимся к национальным меньшинствам, поддерживая и развивая их культуру и сохраняя важнейшие элементы их идентичности, а именно их религию, язык, традиции и культурное наследие (Статья 5), как и условий, необходимых для их активного участия в культурной, социальной и экономической жизни и общественных вопросах (Статья 15).

Как межгосударственная организация, Совет Европы имеет ряд механизмов мониторинга, стимулирования и повышения осведомленности по правам человека, включая Европейский Суд по Правам Человека, Европейский Комитет по Правам Человека, Комитет Министерств и Консультационный Комитет в рамках Конвенции. Европейская Комиссия против Расизма и Нетолерантности (ЕКРН)¹⁰ является независимым органом Совета Европы. Ее миссия заключается в борьбе с расизмом, ксенофобией, антисемитизмом и нетолерантности с позиции перспектив защиты прав человека. Это осуществляется общей политикой рекомендаций, обеспечивающих методологическое руководство для развития государственных стратегий в различных областях.

➤ **Защита, гарантированная Европейским Союзом**

Хартия по Фундаментальным Правам Европейского Союза, которая была легально закреплена 1 декабря 2009 года, запрещает любые формы дискриминации в рамках законодательства Европейского Союза, другими словами, в областях, где Европейский Союз имеет юрисдикцию и в действительности законодательно подкреплен.

Поначалу, законодательство Европейского Союза составляло принцип общего толкования, в частности в области занятости, по отношению ко всем гражданам ЕС, независимо от страны их проживания.

¹⁰ Смотрите www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Ecri_inbrief_en.pdf, accessed 9 June 2011.

С тех пор, как Амстердамский Договор установил специальную юрисдикцию Европейского Союза по борьбе с дискриминацией, были приняты:

- Директива 2000/43¹¹, запрещающая расовую и этническую дискриминацию в области занятости и социальной сфере, которая включает образование, товары и услуги, социальную защиту, проживание и социальные пособия;
- Директива 2000/78¹², которая против других вещей, запрещает дискриминацию на основе религии и верований только в области занятости.

Эти две директивы запрещают косвенную дискриминацию, которые могут требовать от государства обеспечение различной заботы некоторых групп людей в форме приемлемого размещения. Они также включают реализацию государствами некоторых мероприятий по профилактике и компенсации ущерба¹³. ЕС также принял:

- Директиву 2003/109¹⁴, которая предоставляет статус долгосрочным жителям Европейского Союза из стран третьего мира, кто являлся легальным жителем государства-члена ЕС в течение пяти лет. Согласно этой директиве, долгосрочные жители, в принципе, пользуются равным к себе отношением, как и к гражданам Европейского Союза в ряде таких областей социально-экономической жизни, как занятость, образование и обучение, социальная защита и поддержка, а также доступ к товарам и услугам. Страны Европейского Союза могут, однако, ограничить такое равноправие в связи с определенными ограничениями;
- Решение Рамочного Совета 2008/913/ JHA от 28 ноября 2008 года запрещает некоторые формы и проявления расизма и ксенофобии средствами уголовного права¹⁵, в рамках которого существуют требования считать правонарушением расистское и ксенофобское поведение во всех государствах-членах, и санкционировать эффективными, пропорциональными и разубеждающими уголовными наказаниями от одного до трех лет заключения.

Несмотря на такую существенную значимость законодательства Агентство Европейского Союза по Фундаментальным Правам указывает в своих недавних отчетах, что иммигранты и меньшинства в Европе (в частности рома) продолжают

¹¹ Смотрите Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin, Official Journal, L180/22 of 17 July 2000.

¹² Смотрите Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation, Official Journal, L303/16 of 2 December 2000.

¹³ Смотрите статьи Ast F. и Jackson Preece J., in Institutional accommodation and the citizen, Council of Europe, 2009, pp. 85 and 111.

¹⁴ Смотрите Council Directive 2003/109/EC of 25 November 2003 concerning the status of third-country nationals who are long-term residents, Official Journal, L16/44 of 23 January 2004.

¹⁵ Смотрите Official Journal, L328/55 of 6 December 2008.

Что характеризует разнообразие?

испытывать многие формы дискриминации.¹⁶ Дискриминация осуществляется, в частности, в занятости, охране здоровья и социальном обслуживании, проживании и образовании.

Одним из принципов общей программы по интеграции граждан из третьих стран в Европейский Союз является: «Доступ иммигрантов к учреждениям и другим общественным услугам и товарам на основе равенства с гражданами страны; отсутствие дискриминации – это решающая основа для более успешной интеграции». (Com (2005) 389 final).

Многоуровневая концепция

➤ Разнообразие в широком понимании

Разнообразие иногда интерпретируется шире, обозначая все личные, социальные, экономические, культурные, физические и другие характеристики, которые помогают очертить индивидуальную идентичность. Сюда входит целый ряд различий, включая стили жизни и установки.

➤ Разнообразие в правовом русле

Когда разнообразие рассматривается в правовом русле, оно интерпретируется как основание, при котором запрещается дискриминация: по возрасту, расе, религии, этническому происхождению, полу, инвалидности, материальному положению, сексуальной ориентации и так далее. Эти характеристики «прикреплены» к тем или иным группам, которые с большой вероятностью испытывают ущерб от разных форм социальной уязвимости, или к отдельным членам групп, которые страдают от различных форм дискриминации.

➤ Культурное и этно-культурное разнообразие

Культурное и этно-культурное разнообразие является одной из форм разнообразия. «Этно-культурная» концепция – это концепция, основанная на признании культурных, религиозных и лингвистических различий индивидуумов или групп.

«Культурное» разнообразие может быть определено как набор таких культурных ценностей и характеристик, как национальное происхождение, язык и религия граждан или групп, составляющих общество.

«Этно-культурное» разнообразие относится к более специфической идентификации групп этнических меньшинств по отношению к остальному обществу через особенности языка, религии, культуры, истории, обычаев, внешних характеристик (таких как цвет кожи), отличительные особенности и т.д. Обретение общих характеристик и идентичности среди индивидуумов происходит в тех группах, которые представляют собой национальные меньшинства, иммигрантов в первом поколении или потомков иммигрантов.

Для мигрантов терминология, описывающая их разнообразие, является широкой и не четко определена. Используются такие термины, как «трудовые мигранты», «беженцы» или «лица, ищущие убежища», и различия могут обнаруживаться между иммигрантами первого, второго и даже третьего поколений.

¹⁶ Смотрите fra.europa.eu/fraWebsite/attachments/eumidis_mainreport_conference-edition_en_.pdf, accessed 9 June 2011.

Запомнить!

Многообразие существует не только между культурами, но и между индивидуальными культурами отдельных людей. Поэтому опасно определять личность в терминах его\ее принадлежности к группе, как будто бы личность обладает всеми предполагаемыми культурными чертами этой группы.

Культура динамична, а не статична. Со временем она может меняться и развиваться.

Иммигранты часто предпочитают говорить, что обладают множественной идентичностью, включающей две и более культуры. Они возражают против термина «иностранец» и рассматривают себя не как «мигрантов» или членов этнокультурного меньшинства, а как полноправных граждан, участвующих в жизни принявшей их страны.

Многообразие общества не возникает только из культурного или этнокультурного разнообразия и не связано только с иммиграцией.

Что такое инклюзивная культура?

Эта классификация многообразия имеет последствия, выходящие далеко за пределы значений терминов. Например, в отличие от «коренных меньшинств» или «национальных меньшинств», за людьми или группами иммигрантского происхождения не признается право на признание их коллективных прав. В их случае право на сохранение этнокультурного наследия признается как индивидуальное право на защиту от различных форм дискриминации.

Но отступим от определений. Методы, используемые для сбора статистики, также различны в разных странах. Решение назвать группу «меньшинством» возникает из социального или политического конструкта разницы. Некоторые критикуют это стигматизирующее соотнесение идентичности, когда члены меньшинств постоянно связываются с их «этническим» происхождением или специфической манерой поведения, как например, в случае цыган. Люди с эмигрантским прошлым часто не признают себя в рамках такой категоризации. Они скорее чувствуют, что обладают комбинированной, множественной идентичностью и не дифференцируют имеющиеся принадлежности к тем или иным группам.

Плюрализм в европейских сообществах выходит за рамки этнокультурного и связанного с иммиграцией многообразия. Например, появление новых «верований» и религиозных вероисповеданий, сделало религиозное многообразие более сложным, а его черты многоликими. Разнообразный жизненный опыт ведет к созданию смешанных идентичностей.

➤ Инклюзивное определение многообразия

Данное руководство фокусирует внимание на культурных, религиозных и лингвистических аспектах многообразия, а также инклюзивном определении многообразия, которое признает сложность множественной идентичности и принадлежности. Таким образом, руководство охватывает и применимо не только к этнокультурному, но и к другим видам многообразия. Сосредоточив внимание на этнокультурном аспекте, наш подход нацелен в большей степени на стратегиях «сближения» индивидуумов и групп и развитии идеи интеграции всех людей, составляющих общество.

Принятие во внимание многообразия часто подразумевает введение новой развитой терминологии, которая поддерживает отдельные принципы и подходы. Так термин «инклюзия» отличается от концептов ассимиляции, интеграции и аккультурации.

Инклюзия, а не ассимиляция

Инклюзивный подход противоречит ассимиляционному. Последний признает разницу только для того, чтобы нейтрализовать и уничтожить ее, чтобы сделать личность конформной ожиданиям или характеристикам большинства.

Ассимиляционный подход ставит во главу угла стандартизированную структуру, которая определяется большинством и служит группе большинства. Инклюзивный подход, напротив, продвигает культуру, все члены которой чувствуют себя включенными и ценными со всеми своими особенностями. Признание и учет многообразия — неотъемлемые компоненты инклюзивных организационных практик.

Инклюзия – больше чем интеграция

Инклюзия имеет более широкое значение, чем интеграция, так как она не сводится к интеграции отдельных людей или специфических

групп, которые из-за своих особых характеристик обычно испытывают маргинализацию, уязвимость, дискриминацию.

Интеграционный подход может сопровождаться таким дифференцированным отношением, как особая индивидуальная помощь, специальные меры или специальное исключение из правил для обслуживания отдельной личности. Инклюзивный подход идет еще дальше, так как область его действия более всесторонняя и систематическая. Этот подход включает каждого, покрывает все сферы деятельности и уделяет особое внимание структурным изменениям, а не коррекционным действиям.

Инклюзия как способ взаимной аккультурации

Инклюзивную культуру можно определить как «культуру обучения», как часть постоянного динамичного процесса обучения, процесса взаимной аккультурации. Аккультурация – это и есть процесс обучения и приспособления к новой социальной культуре и образу жизни. На него влияет объем общения между членами общества и отдельные многомерные факторы (такие как культурная информированность, этническая лояльность и текучесть идентификации). Аккультурация поощряет людей инкорпорировать новые элементы в свою систему ценностей и поведение. Такой двусторонний интерактивный процесс обучения стимулирует гармоничное сосуществование.

Предпосылки инклюзивной организационной культуры

Инклюзия предполагает, что институты (учреждения) усвоят определенные нормы и ценности:

- Приоритетом учреждений в их политике и практиках станет уважение личности.
- Учреждения примут открытость многообразию, которое будет рассматриваться как ценное качество и ресурс.
- Учреждения будут считать, что все люди обладают одинаковыми правами, и относиться ко всем одинаково – без дискриминации.
- Учреждения начнут придерживаться культуры, которая ценит партнерство, вклад каждого и взаимное обучение, поддержанное межкультурным диалогом.
- Каждое учреждение должно быть убеждено в пользе многообразия для улучшения качества жизни людей, качества условий труда и качества услуг, предлагаемых клиентам.

Некоторые выгоды для учреждения от принятия в расчет многообразия

Благодаря множеству различных точек зрения и идей учет многообразия – при хорошем менеджменте – может быть:

- потенциальным источником креативности и инноваций;
- помощью в решении проблем;
- шансом кросс-культурного обучения;
- возможностью большей гибкости и отзывчивости

Какова европейская модель интеграции?

На заметку

Политика ЕС в отношении интеграции иммигрантов базируется на концепции, которая воспитывает чувство принадлежности, продвигает кросс-культурное просвещение и «взаимное приспособление» путем совместных действий, обмена знаниями, уважения к фундаментальным ценностям и праву на равенство.

Эта политика поддерживается концепцией интеграции, которая распространяется далеко за пределы простого приема в принимающее общество и уважения к различиям путем поощрения благоприятных возможностей, таких как «совместные форумы, межкультурный диалог, просвещение об иммигрантах и их культурах». На этой стадии интеграция сродни реальному обмену между всеми членами общества, построению мостов между культурами.

Европейский консенсус относительно интеграции

➤ 11 всеобщих базовых принципов политики ЕС в области интеграции иммигрантов (COM(2004) 508)

В 2004 г. Совет Европы принял Гаагскую Программу, имеющую целью расширение свободы, безопасности и справедливости. Программа подчеркивает необходимость большей координации национальных стратегий и действий интеграции в странах ЕС. 19 ноября 2004 г. Совет по вопросам юстиции и внутренних дел принял заключение, содержащее основные базовые принципы политики интеграции иммигрантов в Европейский союз:

1. Интеграция – динамичный двусторонний процесс взаимного приспособления всех иммигрантов и резидентов стран-членов.
2. Интеграция подразумевает уважение к базовым ценностям Европейского союза.
3. Занятость – ключевая часть процесса интеграции – является основой для участия иммигрантов; это их вклад в принимающее общество и нужно сделать этот вклад заметным.
4. Обязательным для интеграции является базовое знание языка, истории и институтов принимающего общества; возможность приобрести эти базовые знания необходима для успешной интеграции иммигрантов.
5. Образовательные усилия являются решающими в подготовке иммигрантов и, в особенности, их детей к тому, чтобы стать более успешными и более активными членами общества.
6. Доступ иммигрантов к учреждениям, так же как к государственным и частным услугам и товарам на равных условиях с гражданами страны и безо всякой дискриминации – решающая основа для успешной интеграции.
7. Частое взаимодействие между иммигрантами и гражданами стран-членов ЕС – основной механизм интеграции. Совместные форумы, межкультурный диалог, знания об иммигрантах и их культурах, стимулирующие жизненные условия в городской среде улучшают связи между иммигрантами и гражданами стран-членов ЕС.
8. Хартия ЕС об основных правах гарантирует и защищает практику различных культур и религий, за исключением случаев, когда такая практика вступает в конфликт с неприкосновенными правами европейцев или с национальным законодательством.
9. Участие иммигрантов в демократическом процессе и формулировании политики и мероприятий по интеграции, особенно на местном уровне, помогает их собственной интеграции.
10. Основные направления интеграционной политики и мероприятий важны при разработке и реализации общей политики во всех имеющих отношение к интеграции министерствах, на всех уровнях управления и оказания социальных услуг.
11. Разработка четких целей, индикаторов и механизмов оценки необходима для корректировки политики, оценки прогресса интеграции, а также более эффективного обмена информацией.

Примеры интеграционных инициатив в Европе

Растущие пропорции иммигрантского населения создают необходимость в улучшении доступа иммигрантов к социальным правам и постепенной адаптации сложившихся услуг и практик.¹⁷

Например, проект Совета Европы «Интеркультурные города»¹⁸ появился из желания продвигать многообразие в целом ряде управленческих структур и процессов. Продвижение идет путем совершенствования их политики и деятельности во всех релевантных областях и имеет целью удовлетворение нужд и требований различных групп населения.

В рамках проекта CLIP «Равенство и многообразие в вакансиях и услугах: городская политика для мигрантов в Европе»¹⁹ были рассмотрены политика и практики управления многообразием в 25 городах и 17 странах. Целый ряд городов явно искал пути развернуть всеобъемлющую интеграционную стратегию, чтобы адаптировать свои службы к запросам населения при всем его многообразии. Среди таких городов были Штутгарт (Германия), Уолверхэмптон (Великобритания), Мальмё (Швеция), Амстердам (Нидерланды) и Террасса (Каталония, Испания). У европейских стран появился целый ряд подходов к тому, как учитывать многообразие, размышляя над различными национальными контекстами в терминах истории, политики, социальной экономики, демографии, идеологии и так далее.

На национальном уровне разработаны различные хартии по многообразию:

- В 2006 г. Германия выпустила свою «Хартию многообразия»²⁰ для компаний и организаций. Эти Хартия поощряет организации уважать многообразие, особенно в сфере занятости. На настоящий момент эту Хартию подписали более 600 организаций, включая городские администрации Штутгарта, Франкфурта, Аугсбурга, Кельна и Мюнхена.
- 28 марта 2006 Бельгия приняла свою «Хартию по многообразию для Федеральной администрации».²¹ С целью оптимизации оказания общественных услуг, Федеральная администрация старается учитывать многообразие, обдумывая стратегию обслуживания плюралистического общества.
- Во Франции «AFNOR – Печатью одобрения многообразия» награждаются те общественные

¹⁷ См. Рекомендацию 194 (2006) и Резолюцию 218 (2006) Конгресса Местных и Региональных Властей Совета Европы по эффективному доступу иммигрантов к социальным правам: роль местных и региональных властей.

¹⁸ См. www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/cities/default_en.asp, accessed 2 June 2011.

¹⁹ См. www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/clipdiversity.htm, accessed 2 June 2011.

²⁰ См. www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=296, accessed 16 June 2011.

²¹ См. www.ibz.be/download/charte_diversite.pdf, accessed 9 June 2011.

структуры, которые привержены предотвращению дискриминации, заботятся о равенстве возможностей и продвигают многообразие в управлении трудовыми ресурсами.²²

Многие местные инициативы по интеграции многообразия перечислены на CD, приложенном к этому Руководству (в английском и французском изданиях).²³

Дальнейшую информацию можно также найти в проекте «Интеркультурные города» – К модели межкультурной интеграции, Издательство Совета Европы, октябрь 2009.

Города, входящие в сеть интеркультурных городов приняли институциональные стратегии для:

- предотвращения всех форм дискриминации;
- адаптации своих служб к многокультурной реальности;
- приема, устройства и интеграции иммигрантов;
- участия и представительства людей из числа меньшинств или с иммигрантским происхождением;
- управления межкультурными отношениями;
- действий и мероприятий по наведению мостов между культурами;
- продвижения многообразия как ценности.

Прорывы и ограничения

За прошедшие несколько лет было несколько заметных улучшений, прорывов в том, что касается признания многообразия в Европе:

- отличие рассматривается как ценность;
- предпринимаются усилия разнообразить персонал;
- организационная культура больше ориентируется на уважение к личности;
- придается большее значение равным правам и предотвращению расового подхода;
- признается, что иммигранты могут иметь множественную идентичность;
- продвигается межкультурный диалог

Эти прорывы проложили дорогу новым методам работы в сфере политики многообразия:

- оценивается эффективность в области межкультурной деятельности;
- рабочие коллективы формируются на принципах разнообразия;
- создаются подразделения, разрабатывающие планы действий по внедрению многообразия;
- осуществляется информированное управление этнокультурным многообразием;
- развиваются партнерские связи для всеобъемлющих действий и оказания дополнительных услуг.

²² См. www.afnor.org/certification/lbh004#p30067, accessed 2 June 2011.

²³ См. www.fse.public.lu/intro/news/2005/seminaire/index.html, accessed 2 June 2011.

**Каковы
последствия
воздействия
многообразия
на социальные
службы?**

**Какова
ответственность
социальных
служб
за учет
многообразия?**

Новые методы использования многообразия показали определенные недостатки и ограничения такого подхода:

- беспокойство по поводу социальной сплоченности, по поводу национальной идентичности и ценностей совместной культуры;
- рост ксенофобских настроений в некоторых странах;
- рост требований, базирующихся на идентичности;
- возврат к формам религиозного коммунитаризма;
- усиление мнений о несовместимости ценностей;
- устойчивость расистских подходов и этнической дискриминации.

Успех процесса инклюзии многообразия зависит от работы, которую необходимо провести в следующих направлениях:

- определение добавочную ценности, специфической для каждого элемента многообразия;
- интеграция многообразия на уровень менеджмента;
- обоснование политики многообразия на иных основаниях, чем юридические или экономические;
- обеспечение инклюзивной интеграции многообразия;
- учет уроков многообразия.

Многообразие оказывает прямое воздействие на институциональную (организационную) культуру, которой приходится приспосабливаться к нему.

- Многообразие расширяет круг потребностей. Социальным службам приходится реагировать на большее разнообразие нужд, возникающее у клиентов с особыми характеристиками.
- Оно расширяет возможности возникновения межкультурного напряжения. В некоторых организациях персонал ежедневно сталкивается с ситуациями, требующими навыков взаимодействия с комплексными этнокультурными отличиями.
- Институциональные правила не всегда выполняют свою роль содействия инклюзии. И все же Государственные и другие службы обязаны предоставлять высококачественные услуги на доступной основе и надлежащим образом.
- Возможности организации стимулировать инклюзию иногда встречаются с вызовами. Необходимость адаптироваться к многообразию становится настолько острой, что учреждения перестают справляться с массовыми просьбами о «единичных» исключениях.

Одним из принципов общей повестки интеграции людей из третьих стран в Европейский союз является: «Необходимость разработки четких целей, индикаторов и механизмов оценки для того, чтобы выверить политику, оценить прогресс интеграции и сделать обмен информацией более эффективным» (Com (2005) 389 final)

Обязанностью социальных служб является предоставление доступных, высококачественных, равных для всех услуг. Если отвлечься от социальных последствий интеграции, адаптация услуг также является вопросом справедливости и равных прав. Социальной ответственностью и юридической обязанностью институтов является адаптация своих норм, необходимость делать свои правила более гибкими и предлагать дифференцированные практики.

Фактически ответственность за адаптацию услуг иногда слишком зависит от готовности и активности персонала учреждений. Эту ответственность можно было бы делегировать специальным подразделениям, разнородным комитетам экспертов или консультантам по межкультурным вопросам. Бывают и такие случаи, когда отдельные подразделения проводят собственные инициативы по признанию многообразия без реальной координации на уровне всей организации.

Всеобъемлющий подход не оставлял бы вопроса об инклюзии на усмотрение нескольких отдельных подразделений, не ставил бы его решение в зависимость от нескольких сотрудников или ограниченных действий, предпринимаемых третьими лицами или в партнерстве с ассоциациями. К решению этого вопроса должно быть привлечено все население и все учреждения — на всех уровнях и любой квалификации, чтобы обеспечить ответственность, знания и распространение навыков.

Движение к многообразию как общепринятая тенденция

Общепринятая тенденция к принятию разнообразия означает процесс, нацеленный на интеграцию и инкорпорирование новаторских идей и подходов в вопросах занятости, обучения, анти-дискриминационной политики и практики с целью оценить значимость результатов, привести достижения и факторы успеха в соответствие с современными стандартами.

Разделяемая ответственность

Принятие разнообразия учитывает следующие аспекты:

Одним из принципов общей стратегии интеграции людей из третьих стран в Европейский союз считается следующий: «внедрение интеграционной политики и мер во всех соответствующих областях и на всех уровнях государственных и общественных организаций является важным фактором при формировании и реализации социальной политики» (Com (2005) 389 final).

➤ Организационный аспект

Учет разнообразия выражается через политику, реализуемую в пределах обязательств организаций, в осуществлении методологической поддержки и согласованию плана и программы интеграции с целью координирования усилий всей организации.

➤ Нисходящий или иерархический аспект

Разнообразию принимается во внимание во взаимодействии менеджеров/супервайзеров и их сотрудников. Это отражается в процессе принятия решений, в стиле управления, в методах организации работы и так далее.

➤ Горизонтальный аспект

Разнообразию принимается во внимание при взаимодействии с людьми той же категории и коллегами, особо при этом выделяются личное и профессиональное взаимодействие.

➤ Внешний аспект

Учет разнообразия отражается в предоставлении социальных услуг и относится не только к потребителям, но и к поставщикам, консультантам. Этот аспект особо подчеркивает то, что все партнеры заинтересованы в разнообразии.

➤ Социальный аспект

Учет разнообразия отражается в признании того, что разнообразие вносит вклад в благополучие всех людей, в заинтересованности всего сообщества. Учреждение может проводить оценку того влияния, которое политика принятия разнообразия оказывает на сообщества.

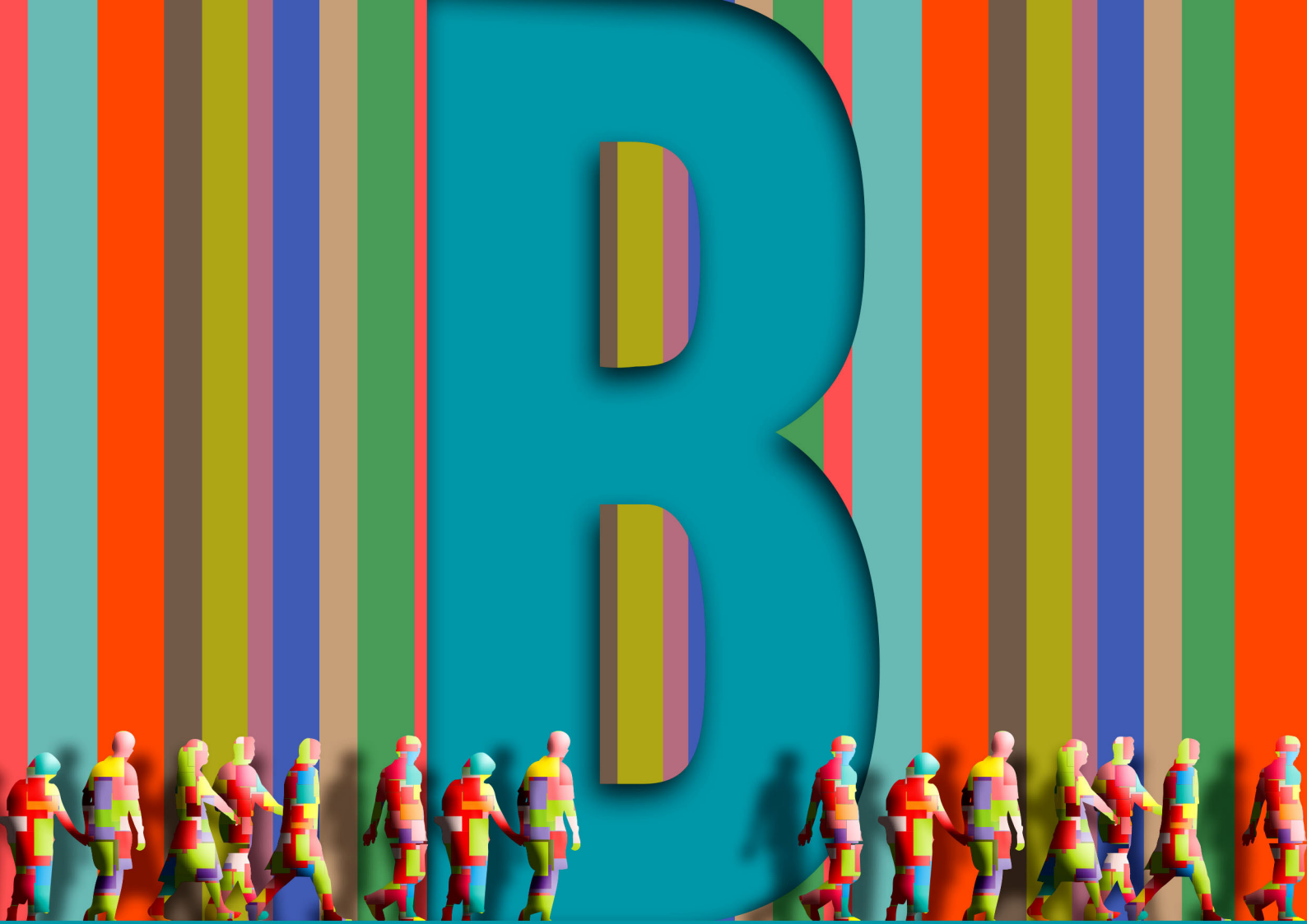
Вывод

Принятие разнообразия, таким образом, объединяет основных игроков в сфере социального обслуживания. Многие инициативы пытаются стимулировать сотрудничество, консультации и навыки коммуникации между различными департаментами и на всех уровнях организации, включая высшую исполнительную власть, управленцев, должностных лиц, пограничных сотрудников, персонал, обслуживающий клиентов. В связи с этим, политика разнообразия предполагает взаимоотношения институциональных акторов с ассоциациями мигрантов и организациями, которые выступают провайдерами услуг.

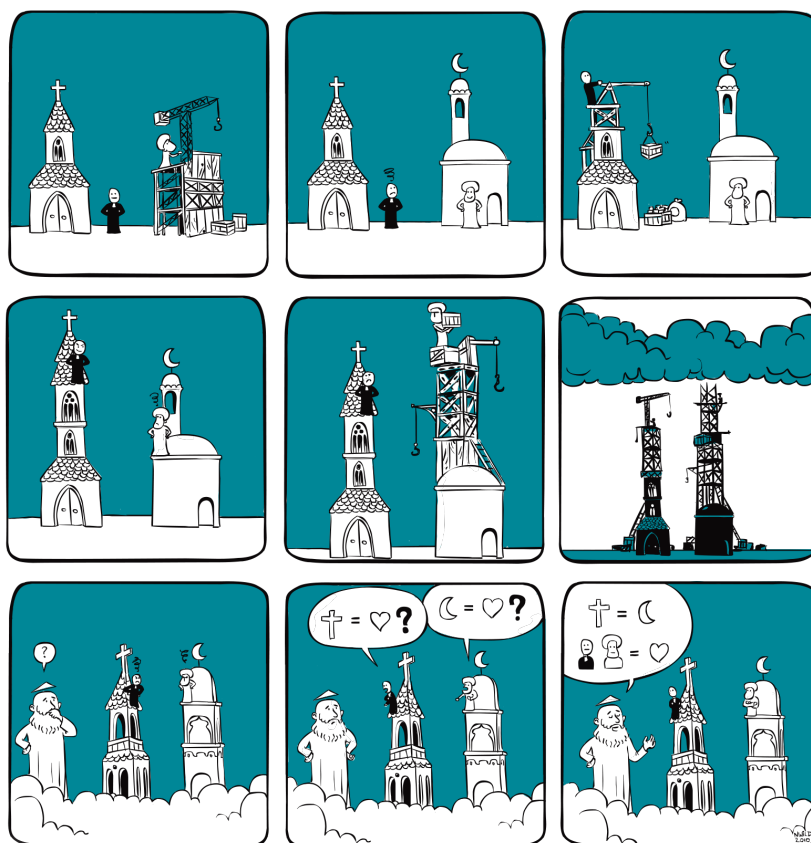
Двигаясь от интеграции к инклюзивной культуре

Развитие инклюзивной организационной культуры влечет за собой:

- прогресс, основанный на достижении непрерывных улучшений и последовательного принятия на всех организационных уровнях;
- процесс участия и консультации, вовлекающий различных игроков, для реализации действия на различных уровнях, координации адаптационной работы и обеспечения эффективности, последовательности, сопряженности и непрерывности различных типов действий;
- всесторонний и интегрированный процесс улучшения доступности и качества услуг через общее понимание разнообразия, оценивание организационной системы, взаимные усилия для улучшения адаптационных практик, ознакомление с новаторскими мероприятиями и стимулирование новой организационной культуры;
- адекватный и справедливый подход к обеспечению равного доступа к услугам и разнообразие среди персонала организации разнообразия среди сотрудников.



**Ограничения,
препятствия
и сопротивление**



Введение

→ ОПИСАНИЕ

Часть В соответствует Стадии 2 Руководства: Ограничения, препятствия и сопротивление

Читатели могут использовать главу В для того, чтобы:

- изменить представления, базирующиеся на предрассудках, ранее воспринятых идеях и стереотипах;
- преодолеть препятствия и барьеры на пути к учету и взаимодействию с разнообразием;
- изменить свое отношение для достижения большей открытости и понимания

Европейская модель интеграционной политики содержит взаимовыгодное требование к иммигрантам и резидентам стран-членов ЕС активно включиться в процесс по обеспечению взаимного приспособления обеих сторон с должным учетом законодательства, прав и общепринятых ценностей. Иммигранты должны стремиться приобрести базовые знания языка, истории и институтов принимающего общества, чтобы интегрироваться в него. Они должны уважать фундаментальные нормы и ценности этого общества. Принимающая сторона через своих агентов и институты должна предоставить иммигрантам возможность приобрести такие знания и способствовать их усилиям стать активными членами сообщества.

Таким образом, в рамках этой двусторонней интеграционной модели адаптация институтов к разнообразию будет означать учет следующих двух аспектов:

- адаптацию институциональных сервисов к мигрантам;
- адаптацию мигрантов к институциональным сервисам.

Для обеспечения эффективности интеграционной политики необходимо понимать барьеры, существующие на пути взаимного приспособления, как с точки зрения мигрантов, так и с точки зрения сотрудников данных институтов. Такими барьерами могут быть:

- «культурные ограничения», препятствующие использованию иммигрантами социальных услуг и заставляющие их предпочитать другие неформальные ресурсы или традиционные подходы;
- «институциональные препятствия», а именно – организационная культура или существующие институциональные стереотипы, транслирующие ценности и подходы, которые с культурной точки зрения не учитывают «Другого»;

Культурные ограничения: различные пути использования услуг

- «личное сопротивление» сотрудников, которые не видят необходимости или разумной причины для адаптации услуг к разнообразию «Других».

Целый ряд такого рода «негибкостей» может объяснить неудачи или проблемы при внедрении политики взаимодействия в каком-либо учреждении. В самом деле, заняв оборонительную или предсказуемую позицию, представители организации поощряют сотрудников зафиксировать привычный образ мыслей и действий, вместо того чтобы задуматься над гибким, проактивным и инклюзивным стилем «меняющегося менеджмента». Упорство клиентов также негативно сказывается на любых изменениях в отношениях. Следовательно, барьер на пути к изменению института — это ответственность как самой организации, так и пользователей. И обе стороны должны приложить усилия к пониманию ситуации и иметь в виду, что взаимоотношения часто оказываются пропитаны страхом, что не облегчает эффективное взаимодействие.

СОДЕРЖАНИЕ

- 30 Культурные ограничения: разные пути использования услуг
- 31 Институциональные препятствия: дискриминирующие последствия норм
- 34 Индивидуальное сопротивление: разубеждающие последствия отношений
- 35 Заключение – От толерантности к политике истинного уважения

На адаптацию иммигрантов к новому культурному окружению может влиять целый ряд факторов: их отношения с сообществом и пути использования общественных услуг.

Например, на использование иммигрантами услуг в принимающем обществе может влиять опыт общения с государственными учреждениями в бывшей родной стране. Если там отсутствовало доверие к чиновникам и другим институциональным операторам, то это недоверие легко переносится на институты в принимающей стране.

Некоторые мигранты предпочитают полагаться на неформальную поддержку социальных сетей своей семьи и общины, а не использовать формальные службы и организации. Например, для улаживания конфликта они скорее обратятся к медиатору общины, а не в полицию или к адвокату.

На решение обращаться или не обращаться за помощью в социальные службы также влияют наличие расширенной семьи и ориентированный на нее тип мышления. Взаимозависимость членов семьи и солидарность внутри общины могут заставить иммигрантов предпочесть формы поддержки и помощи, предлагаемые этими внутренними сетями.

Более того, собственное представление о своих потребностях также влияет на то, как иммигранты ищут помощи. Например, они могут рассматривать медицинское обслуживание, физическое или психическое расстройство в терминах более традиционного подхода к медицине. И это может побудить их отказаться от услуг современной медицины и соответствующих служб.

Невозможность понять ожидания принимающего общества в смысле выполнения родительских ролей, разница в воспитании детей, различное видение семейных ролей могут привести к возникновению у иммигрантов страха, что они будут неправильно поняты и осуждены органами государственной власти.

Институциональные препятствия: дискриминирующие последствия норм

Обезличенный характер общения с сотрудниками учреждений и профессиональными «экспертами» могут помешать отдельным потребителям задать вопросы или обратиться за помощью, если они недостаточно владеют языком или предпочитают общение один-на-один, основанное на доверии.

Исследование восприятия мигрантами социальных служб, показывает наличие страха, недоверия, межкультурного непонимания и чувства беспомощности, которые служат ограничениями при использовании социальных и медицинских услуг.

Резолюция 218 (2006) Конгресса местных и региональных властей по эффективному доступу иммигрантов к социальным правам: роль местных и региональных властей¹ рекомендует, чтобы города, городки и регионы стран-членов Совета Европы «продумали помощь иммигрантам в различных местных и региональных департаментах власти и здравоохранения через найм медиаторов из соответствующих культур».

Каковы возможные препятствия культурной адаптации?

Институциональная, или организационная культура — арена социальных, человеческих и символических отношений, обладающая своими культурными кодами и существующими правилами. Один из вызовов с которым сталкиваются организации, стремящиеся учитывать разнообразие — адаптация структуры и культуры без подрыва необходимой стабильности и устойчивости организационной среды.

Адаптация служб начинается с опроса о том, соответствуют ли предлагаемые услуги нуждам потребителей. Опрос также затрагивает вопросы профессионального, культурного и социального влияния на практику и политику данной организации.

Вопрос об институциональных препятствиях выделяет факторы, которые могут объяснить, почему некоторые иммигранты не имеют равного со всеми доступа к услугам, а другие получают больше чем остальные. Например, исследование показывает, что основные услуги для пожилых людей в сообществах этнических меньшинств остаются недоиспользованными, в то время как детская медицина и услуги психологов чрезвычайно востребованы в иммигрантской среде. Это «вызывает критику: медицинские службы не справляются со своевременной поддержкой, что приводит к кризисным ситуациям. Например, в области детского здравоохранения, исследовательские данные (по Великобритании, Нидерландам, Норвегии, Дании и Швеции) указывают на высокий уровень направлений к специалистам социальных служб детей и семей, принадлежащих к определенному этническому меньшинству и последующей постановкой их на учет для оказания помощи».²

Трудности в отношениях с клиентами, оказанием услуг в социальных службах и в других учреждениях, могут возникнуть из-за нехватки ресурсов или ввиду неопределенности, связанной с неверным пониманием ситуации. Опыт такого рода еще более увеличивает нежелание иммигрантов обращаться за помощью.

Даже если дискриминация возникает безо всякого умысла, отдель-

¹ См. wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=983707&Site=Congress&BackColorIntranet=C3C3C3&BackColorIntranet=CACC9A&BackColorLogged=EFEA9C, от 3 июня 2011.

² Barn R., 'Diversity: Planning, Provision and Progress in Social Services in the UK', in Rene C. and Guidokova I. (eds), Diversity and community development: An intercultural approach, Council of Europe, Strasbourg, 2010.

ные группы клиентов могут оказаться в невыгодном положении или встретиться с препятствиями в ходе взаимодействия с сотрудниками учреждения. Следовательно, организации должны учитывать разнообразное воздействие норм на различных потребителей.

Резолюция 218 (2006) Конгресса местных и региональных властей по эффективному доступу иммигрантов к социальным правам: роль местных и региональных властей³ состоит в том, чтобы города, городки и регионы стран-членов Совета Европы «развивали и повышали способность местных и региональных администраций, муниципальной полиции, учителей и медицинских работников работать в условиях культурного многообразия, обращая особое внимание на специфические культурные черты различных иммигрантских общин и усваивая гендерный подход».

Пример: В ходе анализа практик (проект Сети CLIP, Модуль II по разнообразию, 2008) было отмечено наличие ряда препятствий эффективному проведению политики многообразия. Эти препятствия можно классифицировать следующим образом:

- A. Контекст и политика;
- B. Правовые ограничения и интерпретация предписаний закона;
- C. Распознавание вызовов и связанная с этим информация;
- D. Проблемы лидерства;
- E. Механизмы найма, назначения и продвижения по службе
- F. Ресурсы;
- G. Эффективное проведение политики многообразия на местах.

➤ **A. Контекст и политика**

Основные препятствия проведению политики многообразия:

- отрицание особой ситуации иммигрантов и реальности разнообразия населения;
- защитное и маргинализирующее отношение;
- миф о гомогенном принимающем обществе;
- страх разрушить социальную сплоченность и политическое единство путем усиления разнообразия.

Эти общие тренды совпадают с убеждением, что равный доступ к услугам, трудоустройству и продвижению по службе можно гарантировать путем одинакового отношения ко всем без исключения. Этот аргумент принимает по умолчанию ассимиляцию, единственной альтернативой которой является эксклюзия.

³ См. wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=983707&Site=Congress&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=CACC9A&BackColorLogged=EFEA9C, от 3 июня 2011

На более глубоком уровне препятствия также возникают из-за страха общественного возмущения и местного сопротивления мерам, разработанным с целью обеспечить справедливое и непредвзятое отношение к иммигрантам, которое может быть интерпретировано как ведущее к предпочтениям.

Когда вопрос интеграции мигрантов выдвигается на передний край местных политических дебатов, может оказаться недостаточно затронут вопрос об интеграции в профессиональную среду или преимуществах многообразия персонала.

➤ **B. Правовые ограничения и интерпретация предписаний закона**

Правовые ограничения при приеме на гражданскую службу нерезидентов – важная проблема для Европы, которая была подчеркнута в ежегодных докладах Агентства по фундаментальным правам (FRA) по расизму и ксенофобии.

Еще одним препятствием для должного осуществления политики многообразия, который обнаружил проект Сети CLIP, является интерпретация специфических предписаний закона. В Германии министерства часто интерпретируют национальный анти-дискриминационный закон как запрещающий любую политику, содействующую росту многообразия персонала (квоты или даже предпочтения для кандидатов с иммигрантским прошлым в случае равной квалификации).

➤ **B. Распознавание вызовов и связанная с этим информация**

Как менеджменту, так и рядовым сотрудникам не хватает осознания разнообразия нужд потребителей. Следует указать на недостаток административной информации, идентифицирующей проблемы и анализирующей барьеры для приема на работу мигрантов, а также доступа к услугам.

Все отделы учреждения должны четко определить, какими навыками должны обладать их сотрудники, и способствовать многообразию персонала, чтобы удовлетворять различные нужды потребителей. Однако и этот подход подвергается критике, так как вместо того чтобы наращивать многообразие персонала во всех регулярных службах он способствует тому, что сотрудникам с иммигрантским опытом поручается принимать потребителей-мигрантов.

➤ **G. Проблемы лидерства**

Иногда бездействие менеджеров является препятствием к проведению политики многообразия. Бездействие может проистекать из боязни негативной реакции общества или персонала на адаптацию услуг к разнообразию клиентов. Чтобы избежать такой реакции, руководители могут предпочесть политическую инерцию или сделать упор на стратегии расширения клиентуры (например, безработные, хотя на практике мигранты непропорционально представлены в таких группах).

Слабое руководство является еще одним препятствием, ведущим к разрыву между стремлением и последовательным претворением стратегии многообразия. Такой разрыв часто связывают с отсутствием внимания высшего менеджмента и политического руководства к стратегии многообразия, к соответствующему обучению среднего звена, к улучшению практик рекрутмента и строгому применению антидискриминационных мер.

В частности, отсутствие отчетности и прозрачности в общественном институте является основным препятствием к претворению политики многообразия. Во многих городах, где Сеть CLIP встретила сопротивление персонала и менеджмента, ключевыми элементами его преодоления стали тренинги и рост понимания проблемы.

Другим частым препятствием является отсутствие последовательности в административных кругах учреждения. Часто приходится бороться за то, чтобы распространить на всю организацию позитивную инициативу одного из подразделений. Некоторые подразделения с энтузиазмом приветствуют необходимость гарантировать равный доступ мигрантам и представителям меньшинств, а другие — мало что делают для изменения своего подхода. Таким образом, позитивные изменения остаются уделом отдельных подразделений без необходимой координации или гармонизации работы с другими отделами. При этом у них часто недостаточные ресурсы.

➤ **Д. Механизмы рекрутмента, назначения и продвижения по службе**

Типичный барьер для внедрения политики разнообразия можно увидеть в процессе приема на работу. Его вызовы связаны со следующими факторами:

- Квалифицированные мигранты находят хорошую работу в частном секторе, но имеют слабое представление о вакансиях в государственном.
- Недостаток ресурсов для процесса рекрутинга: объявления, перевод, сбор информации и т.д.
- О вакансиях узнают только по неформальным каналам.
- Высокие требования к знанию языка, не всегда обоснованные требованиями работы.
- Отсутствие квалифицированных кандидатов, как результат нераспознанной квалификации.
- Нехватка обучающих программ для молодых мигрантов, предлагаемых местными властями (реформа обучающих центров, обучающих программ), а также нехватка тренингов внутри организаций и отсутствие перспектив продвижения мигрантов по службе.

Соответственно многие организации находят затруднительным переход от равных прав к равному отношению.

➤ **Е. Ресурсы**

Следующим препятствием является ограниченность бюджета. Например, адаптация услуг и расширение сбора информации подчас слишком дорого для городов, имеющих бюджетные ограничения.

Общая нехватка кадров всегда идет рука об руку с отсутствием необходимого обучения и поэтапных инициатив, которые очень часто делегируются гражданскому сектору и религиозным организациям.

➤ **Ж. Эффективное проведение политики многообразия на местах**

Опыт многих городов показывает что — по крайней мере в начале — необходимо строгое применение квот для достижения значительного роста многообразия в организации. Однако принцип квот часто вызывает сопротивление.

Дальнейшие препятствия возникают из-за травмы, от которой страдают сотрудники, часто сталкивающиеся с экстремальными ситуациями в жизни их клиентов.

Индивидуальное сопротивление как сдерживающий фактор

Профессиональное или индивидуальное сопротивление адаптации к многообразию может привести к провалу и подрыву всех усилий организации по адаптации.

Таким образом, необходимо уделять особое внимание разным типам сопротивления работников или менеджеров.

Сопротивление может проистекать из стереотипов или предрассудков, связанных с многообразием, из отрицания возможности многообразия, из приверженности идеологии ассимиляции, жесткой профессиональной идентичности или недопонимания законодательства и национальной интеграционной политики.

В этом разделе обсуждается такое отношение сопротивления. Приведены аргументы против многообразия и ответы на эти аргументы. В конечном счете мы пытаемся ответить на вопрос: «Почему специалисты, работающие в государственных учреждениях, должны принимать во внимание многообразие?»

Сопротивление специалистов, связанное с определенными взглядами на их профессиональные роли

➤ Пример аргумента **ПРОТИВ** принятия многообразия во внимание

[Профессиональная идентичность] «В описании моих профессиональных обязанностей не было ни слова о том, что я должен принимать во внимание многообразие пользователей. Моя работа — лечить людей. Я врач, а не социальный работник. Поговорите с социальным работником или медиатором по вопросам культуры, если хотите. Это не мой вопрос».

➤ Пример ответа **ЗА**, противостоящий такого рода сопротивлению

[Переопределение профессиональной роли] «Ваша профессиональная роль включает в себя персонализированный подход. Вы должны ответить на нужды потребителей и их вопросы так, чтобы облегчить им понимание. Часть вашей работы — уважение свободы совести или религии потребителей. При этом вы, конечно, должны оставаться в рамках заботы об их здоровье и безопасности, в рамках санитарно-эпидемиологического режима, стоимости услуг и медицинской этики».

Идеологическое сопротивление, связанное с определенными взглядами на интеграцию

➤ Пример аргумента **ПРОТИВ** принятия во внимание многообразия

«Приезд сюда — выбор самих иммигрантов. Если они хотят интегрироваться, они должны принять наши порядки. Если же они не хотят ассимилироваться, наша организация не обязана облегчать им жизнь. Это их обязанность задавать вопросы и искать информацию. Мы будем рады ответить им».

➤ Пример ответа **ЗА**, противостоящий такого рода сопротивлению

Вы путаете интеграцию и ассимиляцию. Наша политика интеграции не стремится ассимилировать иммигрантов, заставляя их отречься от своих принципов и ценностей, если они соблюдают наше законодательство и уважают права человека.⁴ Иммигранты заслуживают такого же качества обслуживания, как и любой другой пользователь. Обязанность нашей организации — отвечать на их

⁴ Обязанность ассимилироваться привела бы либо к приспособлению под давлением, либо к насильственной гомогенизации.

нужды, адаптируясь к их отличительным особенностям, пока они привыкают к нашим порядкам. Иммигранты и сотрудники организации должны работать вместе, уважая ценности друг друга, чтобы облегчить диалог и культурное развитие. И наконец, вы должны понимать, что адаптация услуг касается не только иммигрантов. Организация должна уважать многообразие убеждений и верований всех пользователей вне зависимости от места их рождения, если эти их ценности не нарушают определенных не обсуждаемых принципов».

Культурное сопротивление, связанное с управлением многообразием

➤ Пример аргумента ПРОТИВ принятия многообразия во внимание

«Наша организация не предоставляет персональных сервисов. Если бы мы стали развивать разнообразные услуги для разного рода клиентов, начался бы хаос, которым мы не смогли бы управлять. Нарушилась бы вся структура организации. Отношения такого рода поощряли бы подход, базирующийся на предоставлении услуг индивидуальной общине, что чревато риском навязывания культурной "геттоизации"».

➤ Пример ответа ЗА, противостоящий такого рода сопротивлению

«По мере возможности вы должны принимать во внимание характеристики и нужды пользователей. Наша организация должна продумывать, как открыться индивидуальным особенностям потребителей, если у нас есть такая возможность. То, что удовлетворение запросов, связанных с особенностями многообразия, дается трудно, не означает, что это невозможно. Часть нашей работы – способствовать изменениям и внедрять более гибкие практики. Если мы получаем целый ряд запросов на изменение, связанных с определенными услугами, мы должны удостовериться, что в этих услугах отсутствует тенденция к дискриминации. Ограничения на адаптацию накладывают только закон. Мы можем отказаться выполнить запрос, только если его выполнение повлечет за собой "неправомерные трудности" для нас».

Правовое сопротивление, связанное с определенной интерпретацией закона

➤ Пример аргумента ПРОТИВ принятия многообразия во внимание

«Наши службы открыты и доступны всем. Мы предлагаем одинаковые услуги на основе полного равенства без малейшей формы дискриминации и безо всякого особого отношения. Мы относимся ко всем одинаково, вне зависимости от того, кем является потребитель. Какой же смысл в адаптации этих услуг? Мы не практикуем ни расизм, ни эксклюзивность. Доказательством этого, является тот факт, что наши услуги одинаковы для всех».

➤ Пример ответа ЗА, противостоящий такого рода сопротивлению

Одинаковое отношение к разным людям может вести к дискриминации. Например, если вы говорите, что

все без исключения могут пользоваться лестницей, вы не принимаете во внимание индивидуальные физические возможности. Абсолютно одинаковое отношение ко всем – формальная концепция равенства. Однако по закону защита равенства развивается в сторону уважения к отличиям. Одинаковое отношение иногда приводит к дифференциации. Хотя и не является привилегированным отношением!»

Политически обоснованное сопротивление, связанное с определенной интерпретацией секуляризма

➤ Пример аргумента ПРОТИВ принятия многообразия во внимание

«Наша организация защищает принцип секуляризма. Мы не обязаны углубляться в религиозные особенности. Проявлением религиозности не место в светском обществе или светском учреждении. И нет никаких причин, по которым я должен учитывать запросы на адаптацию к религиозным верованиям».

➤ Пример ответа ЗА, противостоящий такого рода сопротивлению

«Секуляризм не означает дать преимущество или поставить в невыгодное положение какую-либо религию. Он должен обеспечивать свободу религии для всех граждан. Он основывается на принципе нейтральности. Европейские сообщества согласились поддерживать принцип свободы религии, как одну из основ демократии и права на равенство. Таким образом, защита секуляризма в определенных рамках сопоставима с выражением верований (свободой практиковать религию). Европейские страны различаются по степени ограничения этой свободы. Та степень, до которой секуляризм открыт культурному многообразию, зависит от индивидуального государства».

Заключение

От толерантности – к политике истинного уважения

Иногда сопротивление ассоциируется с отрицанием иммиграции, отрицанием особенностей и расистскими взглядами. Однако как показывают вышеприведенные аргументы, профессиональное сопротивление обычно базируется на позициях «толерантности» к разнообразию среди клиентов или коллег, если только оно не принимает форму требования предоставления определенных прав в общественной сфере, не подрывает профессиональную практику, и не вмешивается в функционирование института. Другими словами, многообразие приемлемо до тех пор, пока оно не обижает людей, не представляет очевидных проблем в межличностных отношениях, не выставляется «открыто» в публичной сфере и не ведет к конфликту требований внутри организации. Таким образом, важно отметить, что искреннее принятие разнообразия подразумевает уважение к другим людям, а не просто толерантность.



**Межкультурные навыки:
модели тренинга
и действия**

Специалисты и все, кто работает в межкультурном контексте, имеют дело с ситуациями, требующими многих умений: принимать клиентов, выявлять их потребности, оценивать разные ситуации, снабжать потребителей информацией, адаптировать свои методы работы, реагировать на чрезвычайные ситуации, пользоваться имеющимися ресурсами, оказывать клиентам психологическую помощь, иногда выступать медиаторами, составлять план действий, работать в тесном сотрудничестве, оценивать последствия, обеспечивать доведение дела до конца, предвидеть трудности и так далее.

В помощь профессиональной работе и в целях повышения ее качества для этих людей разработаны различные модели развития навыков межкультурного общения.

Цель Части С – дать общее представление об этих моделях, указать их сильные стороны и их ограниченность.

В данном обзорном разделе представлены различные компоненты межкультурного делового общения и показано, как можно составить программу обучения, взяв за основу потребности работников или недостатки организационной культуры. Организациям эти модели помогут поднять компетентность как отдельных работников, так и организаций в целом, а также разработать программу обучения или интегрированную модель практического поведения.

Приведенные ниже модели предлагают различные подходы к вопросу развития межкультурных навыков в государственных организациях. Модели могут быть полезны с нескольких точек зрения.

Прежде всего они представляют собой инструменты для оценки уровня межкультурных умений в организации в целом: от формулировки ее миссии, процедур, управления кадровыми ресурсами до ее практической деятельности. При разработке эффективной целостной стратегии преобразования организации важно не ограничивать этот аналитический процесс одной-двумя моделями, а применять их все. Модели можно рассматривать по отдельности, но они все взаимосвязаны, дополняют друг друга и могут быть использованы в своей совокупности.

Важно и то, что сотрудники могут руководствоваться этими моделями на любом уровне организации. Модели помогут им лучше понимать и регулировать конкретные ситуации межкультурного общения с клиентами или коллегами, ход совещания группы, процесс найма сотрудника или оценки результативности его деятельности. Так как межкультурное общение – сложный процесс, полезно было бы рассмотреть конкретную ситуацию с разных точек зрения прежде чем выбрать стратегию действий. Знание нескольких моделей и практический опыт помогут сотрудникам успешно преодолевать проблемные моменты межкультурного общения.

Нижеследующий пример из практики иллюстрирует применение комбинации моделей. Медсестра-мусульманка жалуется своему начальнику на проявление дискриминации по отношению к ней: ей не дают выходные в дни ее религиозных праздников. Этот потенциальный конфликт в его разных аспектах можно разрешить следующим образом: убедиться, имеет ли место дискриминация (модель 1), или же объяснить различия в религиозных практиках и действующие в этом случае культурные фильтры (модель 2), а также объяснить возникающую в результате ситуацию с точки зрения медсестры (самовосприятие) и с точки зрения восприятия коллегами человека, практикующего мусульманство в обществе с христианским большинством населения и светским общественным

→ ОПИСАНИЕ

Часть С соответствует 3-му уровню Руководства – Межкультурные навыки: модели обучения и действия

Читатели могут использовать главу С для того, чтобы:

- оценивать умения работников и потребности в развитии этих умений;
- обучать работников в соответствии с целями изменения организационной культуры;
- устанавливать связь между теоретическими моделями и практическим действием;
- развивать способность к самостоятельной критической оценке возможностей и ограничений этих моделей для межкультурного действия
- развивать и совершенствовать практические навыки.

Что такое межкультурные навыки?

устройством (модели 4 и 5). Можно также прояснить взаимные ожидания медсестры и ее коллег в терминах институциональной деловой поддержки (модель 7). Модель, сфокусированная на управлении конфликтом и его разрешении (модель 6), поможет всем заинтересованным лицам улаживать конфликты в уважительной форме и без ущерба собственным интересам и потребностям. Практикуемый между всеми сотрудниками межкультурный диалог (модель 3) избавляет от напряжения (чувства, что кому-то даруется привилегия), которое вполне может развиться в проявление настоящей дискриминации и психологического давления, что ведет к ухудшению рабочих отношений, страданиям отдельных людей и снижению продуктивности работы персонала.

У каждой модели есть свои достоинства и свои ограничения. Модели ни в коем случае не являются «готовыми рецептами» — скорее это методы прояснения того, какие знания индивид или организация могут приобрести, чему научиться или что усовершенствовать. В образовательных целях иногда будут приведены несколько утрированные примеры.

СОДЕРЖАНИЕ

- 38** Что такое межкультурные навыки?
- 40** Как развиваются межкультурные навыки?
- 41** Основные модели для развития межкультурных навыков (обучение и действия)
 - C1. Модель, фокусирующаяся на борьбе с расизмом и дискриминацией
 - C2. Модель, фокусирующаяся на информированности о различных культурах
 - C3. Модель, фокусирующаяся на коммуникации и межкультурном диалоге
 - C4. Модель, фокусирующаяся на поддержке и взаимодействии
 - C5. Модель, фокусирующаяся на клиент-ориентированном подходе при этнически и культурно неоднородной клиентуре
 - C6. Модель, фокусирующаяся на управлении конфликтом и его разрешении
 - C7. Модель, фокусирующаяся на межкультурном менеджменте
- 59** Заключение. За рамками моделей обучения и действия в сфере межкультурных навыков, развитие личностных навыков

Учет культурного многообразия базируется на некоторых межкультурных навыках (межкультурных компетенциях), которые помогают сделать более эффективным межкультурную деятельность и взаимодействие в государственных институтах.

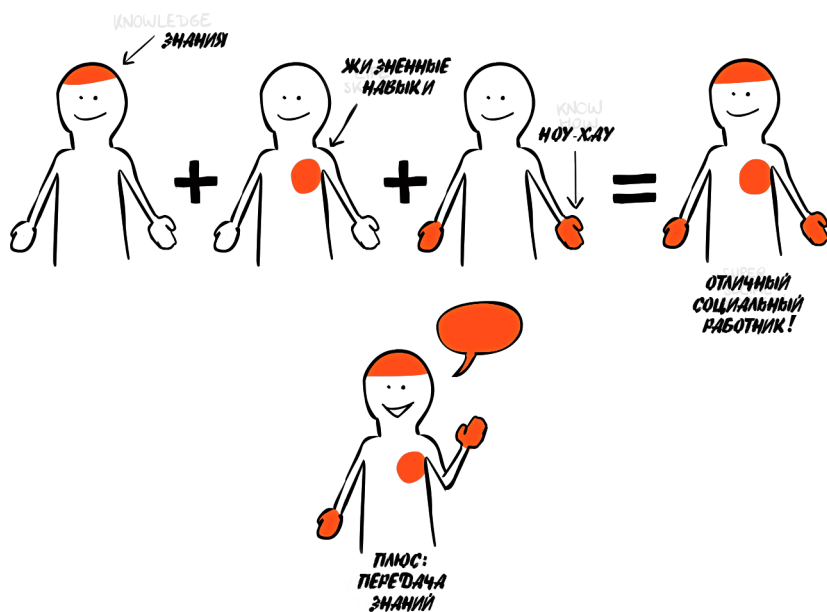
Понятие «межкультурная компетенция» в таком виде было введено в научный оборот в США П. Педерсеном,¹ издавшим исследование по межкультурной коммуникации и межкультурному менеджменту. Впервые термин «межкультурная коммуникация» использовал Э. Холл в 1954 г.²

Межкультурные компетенции — комплексное понятие. Принято считать, что межкультурные навыки включают в себя три компонента, называемых по-разному: знания (когнитивные навыки), жизненные навыки (эмоциональные или «мягкие» навыки) и ноу-хау (поведенческие навыки).

- «Знанием» считается информированность, способность анализировать и понимать целый веер вопросов в их комплексности, а также умение продумывать решения с учетом этических принципов, ценностей и различий.

¹ См. в частности: Pedersen P. (ed.) Readings in Intercultural Communications: Cross-Cultural Counseling, Chicago: Intercultural Network, 1974, and Pedersen P., Lonner W. and Draguns J. (eds) Counseling across Cultures, Honolulu: University Press of Hawaii, 1975.

² См. в частности: Hall E. T. The Silent Language, Doubleday, 1959.



- «Жизненные навыки» связаны со знанием культур, эмпатией, открытостью и гибкостью, а также способностью чувствовать людей и умением взаимодействовать с ними, фокусируя внимание на индивидууме.
- «Ноу-хау» относится к сфере действия, практических подходов и методов, к способности экспериментировать, использовать свои знания и принимать адекватные решения.

Следовательно, обучение межкультурным компетенциям включает в себя получение информации (знание), адаптацию поведения (жизненные навыки) и развитие способностей (ноу-хау).

Эти компетенции рассматриваются скорее как динамический процесс, чем как неизменные, заданные «от природы» склонности. Они являются результатом постоянного подстраивания к множеству ситуаций, проблем, рабочих коллективов и представителей общества.

Некоторые люди приобретают эти навыки в ходе работы в межкультурном контексте, в результате информационного обмена и общения с представителями других культур. Для других межкультурные навыки — это скорее «экспертное знание», не связанное непосредственно с опытом, запас конкретных познаний.

Иногда межкультурные компетенции называют индивидуальным, групповым или институциональным знанием. Их связывают с междисциплинарными навыками; с навыками, специфическими для данной организации; с местным, региональным или национальным контекстом либо с отдельным видом/областью деятельности. Есть мнение, что в число межкультурных компетенций входит также способность человека (самокритично) анализировать и подвергать сомнению свою собственную практику.

Несмотря на то, что понятие межкультурных компетенций широко используется, истолковывается

оно не всегда одинаково. Определения меняются. Одни авторы утверждают, что следует добавить к определению этих навыков новые аспекты; другие критически оценивают их реальное значение и эффективность.

Тем не менее, эти межкультурные компетенции, охватывающие три вышеописанных компонента, являются в общем и целом критериями аттестации людей, а также становятся задачами их обучения учитывать разнообразие на основе информированности.

➤ **Упражнение для самооценки:**

Какими навыками, по Вашему мнению, должен обладать персонал, чтобы уметь управлять ситуациями, характеризующимися разнообразием?

С точки зрения знаний?

С точки зрения практики?

С точки зрения способностей?

Как развиваются межкультурные компетенции?

Для разных профессий разработано несколько моделей межкультурного действия, которые охватывают широкий круг практик. Они помогают специалистам разобраться в сложностях ситуаций, требующих их профессионального вмешательства.

Сталкиваясь с такими сложностями, некоторые специалисты начинают сомневаться в релевантности своих знаний и в эффективности своих подходов. Действие в мультикультурных ситуациях часто бывает сопряжено с растерянностью, утратой ориентиров, чувством беспомощности и неумением применить известные методы общения с разнородными группами клиентов. Подобные сомнения в собственных знаниях испытывают и люди, не уверенные в своей роли, в своем профессионализме, в своих социальных обязанностях, личных ценностях, в легитимности и нужности своей работы.

Упомянутые модели действия в межкультурной среде помогают адаптироваться тем сотрудникам, которым внушает беспокойство необходимость находить общий язык с потребителями с их разнообразными нуждами и по-разному уязвимыми или общаться с коллегами с иным культурным багажом. Модели предлагают различные интерпретации компонентов межкультурных навыков и в этом смысле являются также моделями для освоения таких навыков.

Цель Части С – помочь определить имеющиеся у сотрудников межкультурные навыки и составить программу обучения персонала. В идеале организация должна принимать в расчет все эти модели или какую-либо их комбинацию, для того чтобы сформировать широкую стратегию межкультурного действия.

Сотрудники должны иметь ясное представление о важности обучения, помня, что то, как соответствующие навыки были приобретены, отражается в предпринимаемых ими действиях, в решении ежедневных задач и в работе по предоставлению услуг. Слишком абстрактный или общий характер тренинга может привести к недоразумениям, к разочарованию в имеющихся и кажущихся неадекватными инструментах; возможны даже проявления защитной реакции (стремление избежать проблем и конфронтаций).

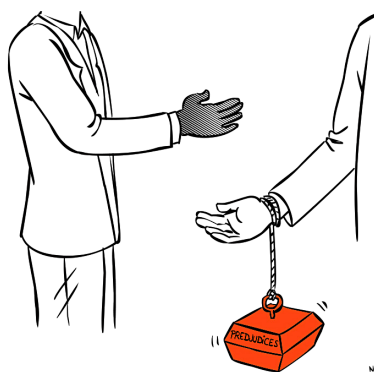
Следует подчеркнуть, что ответственность за адаптацию лежит не на одних только специалистах. Модификация какого-либо учреждения или организации – это прежде всего задача для управленцев. Предлагаемые здесь модели, одновременно с повышением профессиональной квалификации специалистов должны через управленческий подход повлиять на уровень профессионализма организации в целом.

Оценка межкультурных навыков как критерия профессиональной компетентности

Для оценки могут применяться различные методы: опросы, интервью, комментарии от вышестоящих и рядовых коллег, мнения об аттестуемых, высказанные при изучении удовлетворенности потребителей, анализ данных по жалобам и претензиям, по количеству и качеству межкультурных диалогов и по измеряемым показателям влияния межкультурных навыков на другие аспекты предоставления услуг.

Можно руководствоваться, например, такими вопросами: Прошел ли персонал обучение навыкам межкультурного общения? Есть ли у сотрудников желание обучаться? Каков на данный момент уровень осведомленности и знания предмета и повысился ли он? Как персонал оценивает практику межкультурного общения в своей организации, в своем отделе и в своей собственной работе? Каково мнение потребителей услуг по этому поводу? Различаются ли самооценка сотрудников и внешняя оценка? Использует ли персонал уже существующие конкретные инструменты и призывает ли к их использованию для развития межкультурной коммуникации (имеются в виду культурные и языковые посредники, переводческие услуги, указатели и информационные буклеты на разных языках)? Используются ли информационные брошюры, переводные материалы и буклеты посреднической тематики взамен прямого общения (к вопросу о навыках межкультурной коммуникации и качественного взаимодействия)?

Каковы основные модели обучения и действия в области межкультурных навыков?



→ Общий подход

Каждая модель представлена следующими разделами

Теория

- Описание модели
- Обзор
- Цели обучения/планируемые навыки
- Вклад в продвижение организации к инклюзивной культуре
- Польза и ограниченность модели

Практический пример

- Кейс стади

Методы применения

- Целевая группа
- На практике

С.1. Модель, сфокусированная на борьбе с расизмом и дискриминацией

Описание модели

Эта модель, направленная на борьбу с расизмом и дискриминацией, предназначена для устранения любых шагов, цель либо ожидаемый эффект которых — отстранить или поставить в невыгодное положение людей на основании их расы, происхождения, религии, языка или иных возбраняемых критериев. Адаптация услуг учреждения, норм и практик становится правовым вопросом, связанным с уважением прав личности и недискриминацией.

Модель касается приобретения знаний о правах личности и недискриминации, анализа норм и практик, выявления расистских и дискриминационных практик и установок и выбора превентивных или корректирующих мер.

По закону в обществе все имеют равное положение и достоинство. Несмотря на это, к некоторым людям подчас относятся предвзято, они ставятся в невыгодное положение или им отказывают в положенных благах, потому что эти люди отличаются от других по каким-то характеристикам — таким, как происхождение, цвет кожи, язык, религия и и другим. Можно говорить о дискриминации, когда человек ощущает, что к нему относятся иначе, чем к другим из-за одной или нескольких своих личных особенностей, в результате чего он не может воспользоваться тем или иным правом.

Институционализированный расизм можно определить следующим образом: «Невыполнение организацией в целом обязанности предоставлять надлежащие и профессиональные услуги людям из-за их цвета кожи, культуры или этнического происхождения. Расизм можно усмотреть или обнаружить в поведении, установках или действиях, по сути являющихся дискриминацией, обусловленной неосознаваемыми предрассудками, незнанием, наличием расовых стереотипов или простой бездумностью, которые ведут к тому, что представители этнических меньшинств оказываются ущемленными. Расизм присутствует, если организация не может открыто и во всей полноте признать его наличие и принять меры к устранению его самого и его причин с помощью соответствующей политики, действий руководства и демонстрации надлежащего поведения. Без признания и принятия необходимых мер подобный расизм может стать чертой мировоззрения или культуры данной организации. Это губительный недуг» (Из доклада Парламенту Великобритании о расследовании убийства Стивена Лоренса на почве расизма в 1993 г.).³

Дискриминация, которую испытывают иммигранты, способна поставить под угрозу процесс их интеграции и породить стратегии формирования иной идентичности, включая эскапизм и маргинализацию. Обращение к этим (психологическим) защитным механизмам может стать причиной того, что предлагаемые услуги не будут использоваться полностью.

Описываемая модель опирается, в частности, на исследования, продемонстрировавшие проявление неосознаваемых расистских предрассудков, в том, как осуществляется доставка услуг общественными службами. Было показано, например, что во Франции и в США есть различия в доступе к медицинскому

³ См. в частности: Thompson N. *Anti-discriminatory Practice* (3rd edition), Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2001, и Equality and Human Rights Commission, Equality Act 2010, на сайте: www.equalityhumanrights.com/legislative-framework/equality-bill/, дата обращения 3 июня 2011.

обслуживанию и лечению, в оплате медицинских расходов между пациентами-гражданами и иммигрантами. В Великобритании, согласно упомянутым исследованиям, среди потребителей услуг в сфере психического здоровья,⁴ равно как и среди заключенных в тюрьмах,⁵ непропорционально велика доля представителей этнических меньшинств.

Некоторые медицинские вопросы решаются явно под влиянием предрассудков и культурных стереотипов, питающих дискриминацию иммигрантов.⁶ В такой ситуации требуются коррективные меры для искоренения ведущих к дискриминации предрассудков.

Цель обсуждаемой модели — снабдить организацию инструментами, которые обеспечивали бы создание среды, свободной от дискриминационных практик. Под запрет должна попасть прямая, косвенная и системная дискриминация, а также домогательства (харасмент) дискриминационной природы, определяемые как нежелательные поступки по отношению к человеку, в которых есть связь с его расой, этничностью, цветом кожи и так далее. Такие поступки совершаются с целью унижить достоинство человека или создать вокруг него устрашающую, оскорбительную, унижающую, враждебную обстановку.

Бывает, что дискриминирующее отношение проявляется и без чьего бы то ни было личного намерения, — когда сама организация ставит системные дискриминирующие препятствия перед наиболее уязвимыми группами. Такие системные барьеры могут быть связаны со стандартизацией правил, исключая тех, кто им не соответствует или, наоборот, вынуждающих таких людей выполнять их. На первый взгляд нейтральные, законные и приложимые ко всем, эти правила — составленные с учетом характеристик большинства — фактически выступают «скрытой нормой» и могут, не отсекая открыто и прямо никаких индивидов или групп, иметь своим последствием эксклюзию людей. В подобных случаях дискриминация оценивается именно в терминах последствий.

Чтобы право на равенство работало на практике, организациям нужно провести определенные усовершенствования, которые благоприятствуют интеграции граждан со специфическими потребностями или вовлекают их в активную сферу. Такие адаптации могут принять форму введения особых условий благоприятствования или же каких-то исключений\ослаблений в правилах с целью смягчения действия норм. Институты

⁴ См. Care Quality Commission (2009), Count me in 2009: Results of the 2009 national census of inpatients and patients on supervised community treatment in mental health and learning disability services in England and Wales: [www.cqc.org.uk/_db/_documents/Count_me_in_2009_\(FINAL_tagged\).pdf](http://www.cqc.org.uk/_db/_documents/Count_me_in_2009_(FINAL_tagged).pdf), дата обращения 9 июня 2011.

⁵ См. House of Commons Home Affairs Committee, Young Black People and the Criminal Justice System: Second Report of Session 2006/07, London: The Stationery Office, 2007

⁶ См. Fassin D. (2009), Kotobi L. (2000), Crenn C. (2002), Epstein A. M. (2002) and Krieger N. (2005).

должны сразу же по разработке своих норм и правил анализировать их на предмет потенциальных дискриминирующих последствий для различных групп населения.

Эта обязанность институтов простирается гораздо дальше адаптационных усилий работников, предпринимаемых ими по собственному желанию и на свое усмотрение.

Работа британской Комиссии по равенству и правам человека,⁷ например, подтолкнула принятие парламентом Акта о равенстве 2010, призванного дать обществу единую, более четкую и рационально-гибкую современную законодательную основу для борьбы с дискриминацией.

Закон вменяет в уставную обязанность обслуживающих учреждений обязательную реакцию на определенные специфические запросы человека. Организация не имеет права избегать этого, если только не докажет, что возможная адаптация приведет к чрезмерному напряжению ее возможностей, ее способности выполнять свои обязанности или защищать права других людей.

В идеале, организация в ответ на необходимость адаптации не должна ограничиваться решением отдельной проблемы, а искать, насколько возможно, системные решения, которые касались бы самой институциональной культуры: управления организацией, выработки политики и правил, развития норм и практик, приобретения товаров производственного назначения, местоположения, коммуникаций и так далее. Хотя требование адаптировать организацию продиктовано необходимостью защиты традиционно обездоленных групп, изменения рабочих норм могут быть благотворны для всей организации и способствовать установлению инклюзивной культуры, чуткой в вопросе индивидуальных прав человека.

Навыки, используемые в этой модели, — это знания (прав) и ноу-хау (в области анализа норм и изменения поведения).

Обзор

- **Определение и степень расизма:** расизм как идеология. Круг идей, отношений и поведения, выделяющих и принижающих определенные группы людей.
- **Происхождение и формы проявления расизма:** группы, исторически ставшие жертвами расизма и его последствий; примеры непрекращающейся расовой категоризации людей.
- **Сведения о праве на равенство и о запрещении дискриминации и домогательств (харасмента):** международное и национальные законодательства по праву на равенство и запрещению прямой и косвенной дискриминации; прецедентное право, запрещающее системную дискримина-

⁷ См. www.equalityhumanrights.com, дата обращения 4 июня 2011.

цию. Национальные законы и международное законодательство по борьбе с расизмом. Антирасистская политика. Стандартизация правил и необходимость унификации. Задача разумной адаптации (см. приложения 1 и 2).

- **Преуменьшение или отрицание расизма:** шутки, обидные высказывания, остракизм, патернализм — формы обыденной дискриминации на работе, дома, в школе и так далее.
- **Расистски окрашенная избирательность:** использование правоохранительными органами стереотипных, обобщенных представлений о расах, этничностях или религиях — вместо объективных данных или индивидуального поведения — в качестве основания для принятия решения о действиях и/или проведения расследования в отношении людей, подозреваемых в криминальной активности.⁸
- **Повышение осведомленности о последствиях эксклюзии и стигматизации:** формирование предубеждений и стереотипов, их дискриминирующий эффект, стратегии идентичности в ответ на стигматизацию (уход в себя, изоляция, маргинализация, требовательность, провокации, ассимиляция, отрицание различий и т.д.).
- **Предупреждение и активные действия:** открыто антирасистская и антидискриминационная политика; работа с жалобами; расследования; применение средств исправления или улучшения ситуации; меры коррективной и превентивной адаптации.
- **Оценка и доработка** институциональных стратегий борьбы с расизмом и дискриминацией, критическое рассмотрение их способности противодействовать стереотипизирующим и дискриминирующим практикам, упражнения и методы в помощь исполнителям и менеджерам в анализе собственных предубеждений.

Цели обучения/целевые навыки

- Углубление понимания нормативных основ деятельности организации и ее правовых обязательств (знание).
- Выявление препятствий для равного доступа к услугам учреждения и, соответственно, для преимуществ их использования (ноу-хау).
- Распознавание расистского поведения и предотвращение случаев дискриминации (ноу-хау и жизненные навыки).

⁸ См. Report by the EU Agency for Fundamental Rights (доклад 2010 г. Агентства по фундаментальным правам человека Европейского союза) www.fra.europa.eu/fraWebsite/attachments/Guide_ethnic_profiling.pdf, дата обращения 4 июня 2011 и доклады Института Сороса (краткое изложение) см.: www.soros.org/initiatives/justice/focus/equality_citizenship/articles_publications/publications/juticeinit_20050610/justiceinit_200506.pdf, дата обращения 4 июня 2011.

Вклад в продвижение организации к инклюзивной культуре

Разработка или пересмотр правил, норм учреждений сферы услуг в соответствии со стандартом действительного равенства, которое признает различия между людьми и отражает многообразие общества. Благодаря этому, среди прочего, возможно и избавление от жалоб на дискриминацию.

Польза и ограниченность модели

В данной модели подчеркивается защита прав и предписанная законом обязанность бороться против всех форм дискриминации. В данном случае адаптация не зависит от чьей-то доброй воли, а становится обязательной и может расширяться вплоть до принятия инклюзивных норм, учитывающих, где возможно, положение каждой группы.

Требую от институтов коррекции дискриминационных последствий некоторых норм и практик, эта модель помогает строить инклюзивную культуру. Помимо постановки вопроса об индивидуальных жалобах, она отстаивает включение концепции равенства в организационные нормы и правила найма на работу, чтобы, насколько возможно, уменьшить структурные и институциональные барьеры. При этом модель подчеркивает важность как коррективных, так и превентивных мер.

Рассматриваемый подход подчеркивает ущерб, наносимый расистской идеологией, концентрирующейся на исторических обидах и борьбе за власть, несущей в себе риск возбуждения конфронтации между группами, между «ними» и «нами», а также дальнейшую виктимизацию.

Учреждениям надлежит и дальше противостоять расизму и дискриминации. Целью и содержанием их политики должно быть обеспечение справедливого и равного доступа к услугам и к преимуществам законности. Они должны поощрять реальное участие меньшинств в жизни общества через расширение их представительства в институтах, в соответствии с принципом равных возможностей.

Дискриминация: нулевая толерантность

КЕЙС СТАДИ

Ситуация

Х, выходец из Бирмы, работает в приемной одной из государственных организаций уже пять лет; его обязанность – предоставлять посетителям информацию по жилищным проблемам. Однажды к нему с вопросом о правах арендатора обратился мужчина, который не сообщил своему арендодателю о том, что не хочет продлевать договор об аренде и собирается съезжать. Но хозяин квартиры угрожает ему судом в случае, если тот не заплатит за весь срок договора аренды. Х разъясняет человеку права арендодателя; говорит он очень быстро. Клиент, не знакомый с юридической терминологией, начинает жаловаться, что Х со своей «галиматеей» даже не пытается найти решение его проблемы. Х старается говорить медленнее, но заметно раздраженный клиент требует позвать к нему работника, который говорит на «нормальном английском языке». Атмосфера напряженная. На вопросы посетителя отвечает другой работник. Когда сцена, в которой Х оказался унижен на глазах у своих коллег, заканчивается, те принимают шутить по этому поводу, еще больше усугубляя положение. Шутки становятся обидными и оскорбительными. Коллектив сторонится Х, сотрудники его избегают. Отношения на работе ухудшаются. В конце концов Х жалуется своему непосредственному руководителю. Чтобы разрядить обстановку и считая, что шутки просто зашли слишком далеко, начальник созывает всех в свой кабинет и просит подумать о значении командного духа на работе. Он призывает их думать о том командном духе, который сплавивает спортивные команды. На следующей неделе отношения коллег становятся еще хуже.

Анализ ситуации

В описываемой ситуации пострадало многое: уверенность Х в себе, его самоуважение и чувство собственного достоинства, отношения с посетителями, рабочая

атмосфера и имидж организации. Руководитель отнесся к ситуации недостаточно серьезно, когда отмахнулся от шуток и расценил, по сути, харасмент (травлю) как отсутствие командного духа. Ситуация была понята неверно, и не было предпринято ничего для предотвращения подобных инцидентов в будущем. Руководитель не выполнил свою обязанность: не создал среду, где нет места расизму, и не смог исправить ситуацию.

Возможные решения / необходимые навыки

Руководителю нужно было реагировать быстро: точно выяснить, что произошло, и тщательно разобраться, почему ухудшились взаимоотношения Х с коллегами. Следовало предпринять определенные шаги: применить дисциплинарные меры к коллегам Х (например, вынести предупреждение), а в качестве акции общего характера провести со всеми сотрудниками тренинг по проблемам прав и дискриминации. При этом следовало прямо заявить о политике полной нетерпимости к расистским высказываниям как работников, так и клиентов, а также о том, что обязанность удовлетворять потребности клиентов не может ставиться выше права работников на уважительное отношение. Нужно было четко сказать о принципе признания разнообразия и о правилах оказания услуг, вывесив на видных местах призывы к взаимной вежливости клиентов и работников. Все это должно быть сформулировано просто и понятно. Необходимо было также выработать общую стратегию реагирования на такие ситуации, когда клиенты демонстрируют предубеждения дискриминационного характера. Например: «Обязанность нашей организации – отвечать на вопросы клиентов. Все сотрудники обладают необходимыми знаниями и навыками, чтобы предоставить вам требуемую информацию. Если ответ на заданный вопрос вас не удовлетворил, вежливо попросите работника, и он даст вам дополнительные разъяснения».



Методы применения модели

Целевые группы:

менеджеры, кадровики, директора, все сотрудники.

На практике:

- Следует ли Вашей организации политике, предполагающей решительную борьбу с расизмом, дискриминацией и оскорблениями (харасментом)?
- Следит ли она за изменениями в законодательстве по этому вопросу?
- Выделяется ли какой-либо отдел Вашей организации большим количеством поступающих на него жалоб или предложений по улучшению его работы, по сравнению с другими отделами?
- Анализирует ли организация свою деятельность, политику, правила и нормы оказания услуг на предмет выявления возможных барьеров либо последствий дискриминационного характера?
- Относится ли организация серьезно к каждой жалобе на харасмент со стороны своих работников? В частности, предоставляет ли она клиентам право подавать жалобы и устанавливает ли процедуру расследования?

- Доводит ли до каждого работника информацию о его правах и обязанностях, о праве жаловаться и подавать апелляцию на то или иное решение?
- Объявляет ли внятно, кто конкретно отвечает за обеспечение среды свободной от дискриминации и за информирование людей об их правах и обязанностях?

С.2. Модель, фокусирующаяся на осведомленности о различиях культур

Описание модели

Модель, фокусирующаяся на культурной осведомленности, предназначена для распространения знаний о разных культурах и информации о культурных различиях, что помогает формированию межкультурных навыков в организации и в практической деятельности.

Эта модель касается приобретения работниками знаний о различных компонентах культуры и умения интерпретировать различные типы поведения путем помещения их в соответствующие культурные контексты.

Обычный тренинг по культурной осведомленности объясняет культурные различия, информируя участников о какой-либо стране, ее истории, образе жизни ее граждан, социальных нормах, правилах вежливости, семейных и деловых отношениях и т.д. Такие сведения обычно используют на курсах для экспатриантов.

Ряд авторов попытались представить основные различия между культурами в форме неких «культурных параметров». В прошлом столетии несколько классификаций основных культурных характеристик создали Эдвард Холл — в 1950-х (Hall E. T., 1959), Гирт Хофстеде — в 1970-х (Hofstede, 1991), Филипп Ирибарн — в конце 1980-х (Iribarne, 1989) и Фонс Тромпенаарс — в начале 1990-х гг. (Trompenaars, 1993).

Так, Г. Хофстеде предлагает истолковывать культурные различия с помощью четырех параметров: степень индивидуализма/коллективизма в обществе; отношение общества к власти, т.е. степень, в которой неравенство принимается людьми, властью не обладающими («дистанция власти»); отношение к неопределенности и неоднозначности, отражающее то, как люди воспринимают риск и переносят неопределенность, а также маскулинность или феминность общества, т.е. являются ли ценности общества скорее маскулинными (успех и обладание) или феминными (заботливость и внимание к качеству жизни). В каждом из этих параметров существует некий диапазон, и общества стремятся к тому или другому его краю. Однако классификация Хофстеде достаточно противоречива и ограничена из-за риска причислить людей

к той или иной группе на основании их культуры. Говорят, что эта классификация недооценивает текучесть культурных идентичностей.

Другая концепция предлагает отойти от принципа «чужого» и исследовать собственный фрейм референции субъекта, его «систему координат». Цель этой концепции — связать референтные точки, которые представляются «абсолютными», и поставить их в соответствующий контекст, что помогает субъекту взглянуть на них «со стороны».

Культура определяется как усвоенный и разделяемый большими группами набор практик и знаний. Люди живут и взаимодействуют в рамках определенной культуры, чьи ценности дают им «систему координат» и критерии оценок. Этими ориентирами человек руководствуется в своих действиях и работе.

Для разговора о том фрейме референции, которым мы обладаем в силу принадлежности к обществу вообще и к различным социальным средам, в частности, Хофстеде ввел термин «ментальное программирование». Только уяснив тот факт, что мы ментально или культурно «запрограммированы», мы как индивидуумы можем попытаться отстраниться от своей «программы» и более открыто, непредубежденно посмотреть на другие системы координат в культуре.

Необходима более широкая осведомленность о себе и о других во всем, что может влиять на наши суждения и поведение, — имеется в виду наше мировоззрение, восприятие нашей роли, наши ценности, убеждения, образ жизни, способы коммуникации и взаимодействия, манеры и так далее.

Благодаря такой осведомленности, участники общения могут тоньше и разнообразнее интерпретировать одно и то же поведение; они яснее видят собственные предубеждения и предрассудки и начинают понимать «системы координат» других людей.

В данном подходе подчеркиваются и другие формы социологического и психологического знания относительно феномена миграции, адаптации и процесса аккультурации, стратегий интеграции, влияния религиозных верований, роли этносоциальных отношений и так далее.

Таким образом, эта модель охватывает знания (понимание), жизненные навыки (эмпатия) и способность к отстранению и самоанализу.

Обзор

- **Знания об иммиграции из области социологии и политики:** история миграций, описание иммиграции, политика иммиграции, последствия/проблемы иммиграции.
- **«Айсберг» культуры:** культура имеет несколько уровней: поведенческий (способы действия), когнитивный (способы мышления) и эмоциональный (способы чувствования).
- **Культурные параметры:** основные культурные характеристики и основные различия, разграничивающие общества и индивидуумов; разнообразие идентичностей и групповых принадлежностей; влияние перечисленных параметров на видение и способы действия; напряженность между традицией и современностью; бикультурализм и передача ценностей.
- **Культурные фильтры и ошибки восприятия:** стремление избегать стереотипов, предубеждений, категоризаций и чрезмерных обобщений равнозначно росту знаний, умению отстраняться и рассматривать любую оценку как предварительную и приблизительную.
- **Концепции и реальность:** категории иммигрантов, процесс миграции, адаптация, столкновение культур, стресс приспособления, аккультурационный цикл, стратегии интеграции, национальная модель интеграции и ее значение.

Цели обучения/целевые навыки

- Получение информации о культурных характеристиках потребителя (знание).
- Осознание (относительности) собственных рамок восприятия – для корректировки принимаемых действий (жизненные навыки и ноу-хау).
- Понимание факторов, структурирующих межкультурные взаимоотношения (знание и жизненные навыки).

Вклад в продвижение организации к инклюзивной культуре

Данная модель помогает расширить знания сотрудников о потребителях и коллегах с иными культурными характеристиками и модифицировать свои действия с учетом менталитета и уровня аккультурации потребителя.

Польза и ограниченность модели

Эта модель ясно показывает, что одной широты взглядов недостаточно, чтобы принять разнообразие как нечто само собой разумеющееся.

Действие в межкультурной среде требует особых (и обширных) знаний, чтобы противостоять силе предубеждений и расширить возможный диапазон интерпретаций конкретного типа поведения. Данную модель можно использовать в борьбе с непризнанием разнообразия путем воспитания притяия «других» со всеми их отличиями от «нас».

Эту модель ограничивает ее «теоретическая» природа. Ее нужно дополнять другими формами знания, если использовать ее как руководство для потребителей для ликвидации конфликта между существующими нормами, для объяснения с ее помощью своих решений или достижения компромиссов. Более того, некоторые знания других культур и референтных фреймов не равны пониманию индивидуальной системы координат другого человека.

Ситуация

Х первый день на работе в организации, предоставляющей лечебные и профилактические услуги молодым людям с проблемами. Х из Латинской Америки, до эмиграции был учителем. Ему предстоит познакомиться с коллегой У. Когда он приходит в офис, У говорит «новенькому», что тот похож на молодого «бизнесмена» в своем костюме, в галстук и с кейсом. У думает, что Х хочет произвести на него впечатление. Х же кажется, что У выглядит «неряхой» и не старается быть примером для молодежи. Х подходит к У пожать руку, а У предлагает ему сесть и выпить с ним кофе, после чего «поболтать». Х удивлен такой фамильярностью. Он начинает рассказывать У о своих прежних работах, желая показать, что он был рад получить это место, потому что может продолжать работать с молодежью. Но У прерывает рассказ Х о прошлом; он предпочитает разговаривать о предстоящих делах. Прерывая себя взрывами смеха, У дает характеристики нескольким молодым людям, которых он наблюдает. Он многословен, но о практических аспектах работы или о том, как функционирует команда, не говорит ничего. Х смущает весьма неформальный стиль его первого разговора на рабочем месте – он ожидал получить инструкции по работе.

Он начинает сомневаться в квалифицированности У, а тот, в свою очередь, удивлен сдержанностью Х и ставит под сомнение его компетентность. Х, похоже, стесняется и задает очень мало вопросов, и У думает: как же он будет работать с молодыми людьми, которые надеются на встречу с авторитетным человеком?

Анализ ситуации

С первого момента встречи оба собеседника оценивают друг друга по внешности и тону общения. Первое впечатление обмануло обоих. Полагаться только на внешние отличия, как правило, значит судить ошибочно. Каждый из будущих коллег по работе интерпретирует характер общения другого в соответствии со своей «системой координат», т.е. соотносясь со своим собственным кодексом поведения на работе (формальное/неформальное), кодексом взаимодействия (сдержанное/экстравертное) и кодом коммуникации (слушать/говорить откровенно). Ни для одного, ни для другого участника разговора (будущий) коллега не соответствует представлениям о «нормальности». И поскольку ни один из них не видит поведение и способ самовыражения другого в свете свойственных культурам каждого моделей поведения, в отношениях этих двух людей могут быть недоразумения, обусловленные именно непониманием культуры.

Возможные решения / необходимые навыки

Было бы полезно ознакомить работников организации с теми различиями в культурах, которые могут повлиять на ход совместной работы коллег и на их общение с потребителями. Обсуждаемая ситуация – типичный «критический инцидент», тип конфликта, который анализируют при обучении межкультурному общению. Разборы критических инцидентов в курсах по данной тематике способствуют обогащению знаний участников о различиях в установках и культурном поведении. Рассмотрение критических инцидентов – это метод, который помогает критически осмыслить реальные ситуации, возникающие в здравоохранении и социальной работе (Green Lister and Crisp, 2007). Благодаря работе Триппа (Tripp, 1993), технику критических инцидентов стали шире применять при обучении, вследствие чего работники сферы социальных служб стали более восприимчивы и чутки к культурным различиям. Наконец, важная цель обучения – пропагандировать преимущества диверсифицированной командной работы, особенно с клиентурой, которая сама не отличается однородностью; речь идет о системном действии различных методов работы и о взаимодополняющем эффекте применения разнообразных навыков.

Методы применения

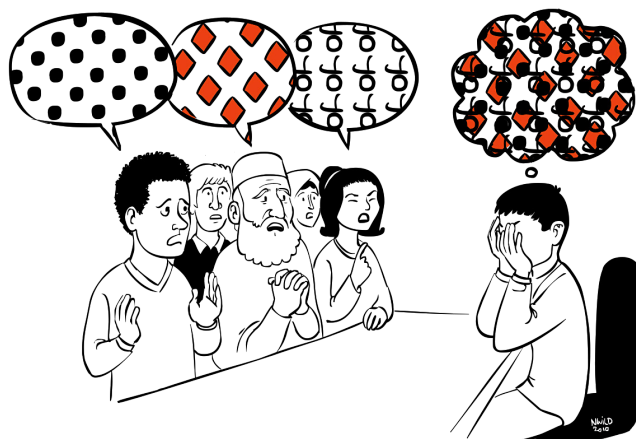
Целевая группа

Все сотрудники

На практике:

- Как бы Вы описали культурные ценности организации, в которой Вы работаете? Как они влияют на характер Вашего общения с потребителями?
- Каковы основные ценности/контрольные точки, которыми Вы руководствуетесь в своих действиях?
- Какого кодекса профессионального поведения Вы придерживаетесь?
- Демонстрирует ли персонал знакомство с различиями и особенностями культур потребителей?
- Стараются ли сотрудники вникать в проблемы потребителей и добиваться взаимопонимания с ними?
- Проявляют ли сотрудники положительное отношение к обучению, к тому, чтобы делиться своими новыми знаниями и применять их в работе?
- Что можно сделать, чтобы повысить осведомленность персонала о людях с иными культурными характеристиками?

С.3. Модель, фокусирующаяся на межкультурном диалоге



Описание модели

Эта модель, фокусирующаяся на коммуникации и межкультурном диалоге, используется для ознакомления сотрудников с влиянием культуры на характер коммуникации. Она учит «расшифровывать» культурные факторы и добиваться того, чтобы информация доносилась более эффективно, а взаимодействие шло без затруднений. Модель также учит работников правильно пользоваться услугами переводчиков, чтобы чувствовать себя свободно в ситуации трехстороннего общения – работник, клиент и переводчик либо культурный, языковой посредник или представитель иной службы посреднических услуг (Alexander Bischoff and Louis Loutan, 2008).

Эта модель отражает важность коммуникации и диалога для передачи информации и для эффективного и уверенного взаимодействия.

В ней подчеркивается роль коммуникации, те проблемы, которые возникают в межкультурном контексте, а также риски и ловушки некачественного общения. Способ коммуникации, например, может повлиять на характер сообщения и на качество взаимоотношений (отношение доверия).

Очень часто непонимание и недоразумения при межкультурном общении возникают из-за того, что общение строится на стереотипах. Значения слов, пауз, жестов, интонации варьируются в зависимости от ценностей и культуры человека. Так, к неверному истолкованию намерений друг друга способны привести характер зрительного контакта партнеров и расстояние между ними, поскольку эти «мелочи» могут выражать открытость, дружелюбие, уважение, а могут нести и ровно противоположное значение. Слово «да» можно понять и как знак согласия или разрешения, и как сообщение «я слышал, что ты сказал». Смех, молчание, жесты тоже бывают неоднозначными.

Эта модель занимается и вербальным (стиль коммуникации), и невербальным языком (язык тела). Такие авторы, как Эдвард Т. Холл (Hall E. T., 1959) доказали важность невербального языка: выражения лица, движений рук, жестов, поз, интонации и манеры говорить, зрительного контакта, расстояния между партнерами, касаний... Мы бы отметили также, что важное значение имеют молчание, предложение советов, рекомендации, поощрение и тому подобное.

Обсуждаемая модель анализирует и письменную коммуникацию, выявляя соответствует ли передача заключенной в ней информации целевой аудитории, т.е. передается ли информация знакомым аудитории языком, с привлечением понятных терминов и примеров.

Наконец, эта модель предполагает нахождение наилучшего способа донесения информации: устную передачу, четкие разъяснения без жаргона, сленга и фигур речи, проверку понимания, выражение эмоций.

У тематики разговоров тоже есть культурное измерение. В некоторых культурах не все темы можно обсуждать с чужими людьми (не родственниками). Ряд тем — сексуальность, например, — могут считаться неприличными или табуироваться.

В основе тренинга по этой модели лежит анализ критических инцидентов, возникающих на почве культурно-обусловленного непонимания или превратного понимания. Цель такого анализа — не предоставить готовые ответы или индивидуальные решения, а научить человека отстраняться от собственной «системы координат», чтобы посмотреть на ситуацию с точки зрения другого человека и разрешить ее с учетом рисков, связанных с двойственностью и неопределенностью.

Данная модель опирается на способность получать и передавать информацию словесно, без слов и в письменной форме (знание, жизненные навыки и ноу-хау).

Обзор

- Языковое разнообразие и владение языками: родной язык, билингвизм, знание нескольких языков.
- Роль и цель коммуникации: коммуникатор, адресат и сообщение; функции языка (экспрессивная, интерактивная, информативная и др.).
- Правила учтивости и стили коммуникации: вербальный и невербальный язык, жесты, голос, язык тела, близость или удаленность партнера, формальное и неформальное обращение, приветствия, использование имени или фамилии и т.д.
- Коммуникационные фильтры: восприятие и понимание сообщения, риски и ловушки коммуникации, типы недоразумений, расшифровка сообщения.
- Стратегии организации: качество информации, языковые потребности сотрудников, упрощение сообщений или их перевод на другие языки, переводческие пулы, целевой список СМИ.
- Наличие печатных материалов на разных языках, возможность для работников выучить несколько простых приветствий на разных языках.

Цели обучения/целевые навыки

- Совершенствование коммуникационных навыков для повышения качества общения с клиентами и коллегами (ноу-хау).
- Предупреждение риска недоразумений, связанных с коммуникацией (знание и ноу-хау).
- Адаптация стратегий коммуникации к целевым группам (ноу-хау).

Вклад в продвижение организации к инклюзивной культуре

Эта модель помогает формировать инклюзивную культуру, так как способствует получению работниками навыков правильного общения с клиентами путем эффективного распространения информации

Польза и ограниченность модели

Эта модель, фокусирующаяся на коммуникации и межкультурном диалоге, может использоваться на декодировании стиля вербального и невербального общения клиентов и соответствующей адаптации собственного стиля коммуникации.

Модель ограничена в применении в тех случаях, когда работники плохо знают другие языки или если бюрократический стиль текста становится помехой для понимания уже переведенных документов.

Проблема коммуникации или проблема перевода?

КЕЙС СТАДИ

Ситуация

Т. работает в государственной организации, занимающейся проблемами профилактики в сфере здоровья и безопасности. Он замечает, что некоторые клиенты, недавние иммигранты, не следуют его советам, хотя и говорят «да», когда он спрашивает, поняли ли они его. Это имеет серьезные последствия: дети не всегда получают необходимые прививки, женщины не проходят положенных им медосмотров. Начальник Т. решает дополнительно перевести ряд документов на разные языки. Теперь кроме устной информации, клиенты получают и буклет. К сожалению, инициатива успеха не имеет. Организация, предлагая свои услуги, испытывает трудности в общении с некоторыми группами населения.

Анализ ситуации

Организация занимается вопросами здоровья и социального обеспечения клиентов, но она плохо знает их культурные особенности и, в частности, особенности стиля их общения. Например, в некоторых культурах невежливо отвечать «нет» на вопрос, заданный специалистом, которого считают «экспертом». Работники должны удостовериться, что клиенты поняли данную им информацию, попросив повторить ее своими словами. Если сотрудник мужчина, то женщины могут

испытывать неловкость, отвечая на вопросы, связанные с сексуальностью. Организация должна обеспечить надлежащий стиль общения своих работников с клиентами. Перевод не является решением всех коммуникационных проблем. Клиенты могут быть не очень грамотными, а информация может быть чрезмерно специальной или изложенной в слишком абстрактном стиле и поэтому непонятной.

Возможные решения / необходимые навыки

Организация должна собрать больше сведений о культурных особенностях своих клиентов, обращаясь, если необходимо, к местным организациям или другим источникам. Следует обеспечить надлежащий уровень коммуникации в плане стиля и человеческого отношения. Прежде чем раздавать брошюры, стоит спросить мнение клиентов о качестве коммуникации и о понятности предоставляемой им информации.

Организации следует проконсультировать сотрудников по вопросам улучшения качества коммуникации между работниками и клиентами-иммигрантами. Можно посоветовать посвящать больше времени общению с клиентом, говорить медленно и четко, короткими предложениями, благожелательным тоном, использовать невербальные сигналы – улыбку или жесты, – избегать жаргона и эвфемизмов, поощрять желание клиентов задавать вопросы, если им трудно понимать получаемую информацию.

Методы применения

Целевые группы

Специалисты, работающие в непосредственном контакте с потребителями, и партнеры, занимающиеся развитием межкультурного диалога.

На практике:

- Позаботилась ли организация о том, чтобы полнее ознакомиться с особенностями своей клиентуры?
- Может ли организация с уверенностью сказать, что она эффективно общается со своими клиентами посредством адекватных коммуникационных стратегий?
- Есть ли у организации переводческая служба?
- Обеспечила ли организация обучение персонала коммуникационным навыкам для работы в межкультурном контексте.

С.4. Модель, фокусирующаяся на поддержке и взаимодействии

Описание модели

Модель, фокусирующаяся на поддержке и взаимодействии, в работе с потребностями и проблемами клиентов выделяет вопрос уважения к индивидууму, вне зависимости от каких бы то ни было прагматических или нормативных соображений. Она подчеркивает уважение к отдельным личностям, к их верованиям, убеждениям и системам ценностей. По мнению Маргалит Коэн-Эмерик, психолога и эксперта по межкультурным отношениям, межкультурное действие возможно прежде всего в случаях, когда складываются отношения поддержки.

В данной модели межкультурное действие основывается на межкультурном контакте в форме обмена ноу-хау на базе отношений доверия, обоюдности и взаимного уважения. Работнику следует искать решений, удовлетворяющих все стороны.

Однако, отношения поддержки могут привести к «столкновению культур», конфликту между ценностной системой клиента и компетенциями работника: его ценностями, требованиями профессии и институциональными ожиданиями. Для преодоления подобных конфликтов культур работник должен попытаться оставить свой

этноцентризм (как отношение предубеждения или недоверия к другим) и оценить критическую ситуацию с точки зрения потребителя.

Методы достижения этой цели состоят главным образом в слушании клиента, в непредубежденной оценке его поведения и попытке понять его разнообразный опыт, чувство идентичности, его прошлое и надежды, связанные с его иммиграцией.

Следовательно, эта модель требует работы с запросами на индивидуальной основе, с пониманием конкретных потребностей клиента. В центре отношений поддержки стоят вопросы и проблемы клиента. Работники поощряют клиентов к участию в разъяснении своих нужд и в поисках решений. При этом работники обязаны следовать установленным правилам и действовать в рамках организационной культуры своего учреждения.

Модель подчеркивает ту роль, которую сотрудники организации, принимая, выслушивая клиентов и давая им объяснения, играют в поддержке клиентов и в облегчении для них адаптации в принимающем обществе. Сотрудники доходчиво разъясняют клиентам значение определенных ценностей и смысл некоторых правил жизни в принимающем социуме. Они объясняют, что социальные ценности ложатся в основу существующих институциональных норм, рассказывают, как люди обычно ведут себя на работе. Они растолковывают клиентам суть законов, которые в данный момент существуют в обществе, отражая определенные социальные ценности.

Своими действиями работники организаций помогают строить мосты между разными культурами и смысловыми мирами. Они смягчают культурные различия, сближают культуры, корректируют применение правил и помогают клиентам усвоить новые «точки отсчета», после того как последние становятся им понятными.

Обучение по этой модели базируется на анализе феномена столкновения культур, для чего на тренингах разыгрываются ситуации, в которых участники должны научиться задавать вопросы, правильно интерпретировать имеющиеся факты и правильно реагировать на ситуацию. Столкновения культур могут возникать на почве различий, касающихся взглядов на индивидуальные права человека, эмансипацию женщин, статус женщин, либеральный характер образования детей, степень дозволенной свободы для подростков и так далее.

Модель, фокусирующаяся на поддержке и взаимодействии, основывается на межкультурных навыках в сфере знания, жизненных умений и ноу-хау.

Обзор

- **Различия в культурных ценностях:** Представление о роли членов семьи, личном статусе, восприятии религии, привычных ценностях, различных интерпретаций общепринятых ценностей, культурных различиях, относящихся к социальному, физическому и душевному здоровью.
- **Относительность фреймов референции:** Культурный релятивизм и столкновения культур, модели анализа и интерпретации проблемных межкультурных ситуаций, оценка предпринятых действий, возможностей и ограничений межкультурного действия, опасности и последствия ошибок суждения.
- **Условия жизни и положение иммигрантов:** Занятость, жилье, состояние здоровья, гигиена, образование, досуг, место жительства, социальные трудности и проблемы интеграции, стресс адаптации, различные формы уязвимости или неуверенности.
- **Профессиональное действие:** Роль сотрудников организации, их авторитет, их подход к клиенту (специализация, основополагающая теория, этическая позиция и проч.), наблюдательность, передаваемая ими информация, профилактическая и посредническая работа, их сетевые связи и партнерства с общинными объединениями и властями, их работа по социализации с учетом распространенных ценностей принимающего общества, их уважение к иным ценностям, культура компромисса.

Цели обучения/целевые навыки

- Помочь сотрудникам подняться над конфликтами культур, научиться оценивать ситуацию в ее контексте с помощью аналитической модели, учитывающей культурные различия; относиться к межкультурным ситуациям с чуткостью, стараясь сблизить различные смысловые миры (знание, ноу-хау и жизненные навыки).
- Приобрести знания и усовершенствовать методы анализа, с тем чтобы в работе учитывать уязвимости, связанные с культурными факторами, материальными, в том числе жилищными условиями, стрессом адаптации, культурными различиями и с самим процессом миграции (знание).

Вклад в продвижение организации к инклюзивной культуре

Действие по этой модели, благодаря посреднической роли работника, помогает сблизить организацию и клиентов и предоставляет последним информацию о различиях в культурах, об институциональных требованиях и о социальных ресурсах.

Польза и ограниченность модели

Эта модель подчеркивает просветительскую роль и посредническую функцию работников, в силу своих обязанностей находящихся между культурными мирами людей, с которыми они имеют дело, собственными установками и ценностями организации. Модель помогает им применять теоретический подход в конкретной проблемной ситуации, выявлять культурно-обусловленные конфликты или области недопонимания и находить способы адаптировать (в рамках закона) некоторые правила и смягчать их применение, — все это для того, чтобы облегчить происходящие изменения

При обращении к этой модели, фокусирующейся на отношениях поддержки, нужно избегать соблазна переводить «управление разнообразием» на уровень отдельных работников вместо того, чтобы осуществлять его как институциональный процесс.

При выполнении роли посредников работникам надлежит следовать конкретным инструкциям, их действия должны инспектироваться и проверяться, чтобы они не поступали исключительно по своему личному усмотрению, порождая тем самым риск предвзятости по отношению к клиенту и злоупотребления своими полномочиями.

Закон или семейные ценности?

КЕЙС СТАДИ

Ситуация

Женщина социальный работник приходит в семью недавних иммигрантов, где есть двенадцатилетняя дочь-школьница. Служба получила от школы сообщение о частом отсутствии ребенка на занятиях без объяснения причин; записки родителям остаются без ответа. Придя в дом, социальный работник видит, что мать семейства лежит больная в кровати, а дочь за ней ухаживает. Социальный работник решает обсудить вопрос о посещаемости с отцом девочки. Тот объясняет, что дочь должна ухаживать за прикованной к постели матерью, пока сам он днем работает.

Социальный работник напоминает ему, что посещение школы обязательно по закону, а неоправданные пропуски занятий могут повлечь за собой наказание. Отец отвечает, что это не «неоправданные пропуски»: дочь демонстрирует ответственное поведение, ухаживая за матерью. Когда социальный работник упрекает его в «родительской безответственности» в вопросе учебы дочери, отец приходит в негодование. Его поразил обвинительный тон женщины, равнодушной к тому, что его жена нуждается в постоянном уходе.

Когда социальный работник спрашивает, почему он не нашел нужным проинформировать учительницу или директора школы, разговор принимает другой тон. Отец заявляет, что из школы ему никто не позвонил и что, по его мнению, долг дочери — сидеть дома с матерью, когда того требует ситуация, а не ходить в школу. Социальный работник считает, что поведение отца «неразумно», и говорит, что имеет право заставить девочку вернуться в школу, а к его жене придет на дом медицинский работник, если ее состояние действительно серьезно. Мужчина потрясен этим, по его мнению, полным абсурдом. Ему кажется, что его собираются наказать за то, что он воспитывает свою дочь правильно (прививает ей чувство ответственности и семейной солидарности). Мир перевернулся, ценности поменялись на противоположные. Он требует, чтобы социальный работник немедленно покинула его дом.

Анализ ситуации

Отец воспринимает происшедшее как оскорбление (подрыв его авторитета и его ценностей), как несправедливость (правомерность vs законность его действий), возможно, как нарушение спокойствия в его

семье, вмешательство общества в его личные дела. Социальный работник порицает отца словами о законах, о его родительском долге и правах его дочери. Женщина первым делом заговорила о законе, не выказав ни понимания ситуации, ни сочувствия супруге этого человека. Она отчитывает отца, совершенно игнорируя его культуру (его понятия об ответственности, о воспитании детей, о роли школы, о правовой культуре страны, откуда он приехал, и так далее). Ей хочется заставить этих людей следовать букве закона, но она не имеет даже базовых знаний об их иммигрантском опыте, степени интеграции, о том, чем занимались родители в стране выхода и чем занимаются теперь, об их планах устройства на новом месте, о проблемах адаптации, о семейных ценностях, о том, насколько ребенок «прижился» в школе, о том, знают ли родители учителей и знакомы ли с правовой системой страны и с возможными последствиями ее вмешательства.

Возможные решения/ требуемые навыки

Самое важное в данной ситуации — это признание различий установок как социального работника, так и объекта ее работы; тогда станет возможно выявить те культурные различия, которые ведут к конфликту культур. Женщина-социальный работник выбрала подход с упором на право и закон (в данном случае — обязательное посещение школы), но не объяснила отцу дух закона, т.е. его направленность на интересы ребенка, не рассказала о роли социальных служб, которые могли бы обеспечить уход за его женой на дому. Возможно, отец более охотно пошел бы ей навстречу, если бы она убедила его в своей поддержке и готовности помочь найти сиделку. На то, как этот мужчина понимает, что правильно и что справедливо, влияют его культурные ценности и знание законов своей родной страны. Иммиграция порой разрушает систему ценностей человека; статус отца семейства также подвергается испытанию. Человек может чувствовать, что подрывается его идентичность и авторитет. В новой стране нет широкого круга родственников, расширенной семьи, которая могла бы подкрепить идентичность этого человека и помочь ему выхаживать больную жену. И любое вмешательство должно фокусироваться на укреплении связи между членами семьи иммигрантов: надо облегчать им первые шаги к переосмыслению своих личных ролей и к пониманию нужд и ожиданий всех сторон при должном внимании к закону. Вмешательство должно происходить на основе отношений доверия и взаимного признания, с целью обеспечения общей адаптации.

Методы применения

Целевая группа

Персонал/работники, участвующие в межкультурной деятельности или в клинической практике в межкультурном контексте.

На практике:

- Как работники видят свою роль (должны ли они следить за соблюдением законов, адаптировать правоприменительную практику, смягчать институциональный подход, путем предоставления информации и инструкций)?
- Осознают ли они предвзятость в своем подходе?
- Располагают ли они методами и знаниями, необходимыми для оценки ситуации?
- Какую поддержку они получают от сети своих коллег по организации и сервиса в целом?
- Насколько глубоки их связи с партнерами при совместной работе и составлении плана действий?
- Снабжает ли организация своих сотрудников необходимыми инструкциями для помощи в преодолении ценностных конфликтов?
- Достаточно ли у них пространства для маневра при работе над достижением или содействием достижению компромисса?
- Чего ожидают потребители от отношения поддержки?
- Разработала ли организация методы работы с представителями этнокультурных сообществ?

С.5. Модель, фокусирующаяся на клиент-ориентированном подходе, предназначенном для представителей этнокультурных сообществ

Описание модели

Эта модель, использующая клиент-ориентированный подход в работе с разными этнокультурными сообществами, предназначена для улучшения качества обслуживания, повышения доступности и соответствия услуг ожиданиям и потребностям данной клиентуры, и следовательно, их лучшей адаптации.

Значение клиент-ориентированного подхода объясняется необходимостью признания особых нужд потребителей, которые не всегда обладают нужной информацией о работе отдельных институтов и всей системы в целом, не всегда хорошо знают язык принимающей страны и, возможно, неверно понимают механизм предоставления услуг.

Значение подобного подхода повышается, когда потребители представляют собой «плененную клиентуру», т.е. людей, которых могут заставлять

пользоваться теми или иными службами (например, здравоохранением, государственными услугами, социальными или полицейскими службами).

Долг государственных учреждений – предоставить выбор услуг и высококачественное обслуживание всем без исключения. Для выполнения этой предписанной законом обязанности учреждение должно реализовывать соответствующие стратегии организации. Другими словами, при предоставлении услуг нужно думать также об их качестве и об обеспечении стандартов качества.

В зависимости от ценностных установок, качество услуг воспринимается потребителем по нескольким критериям, как то: внимание, обращаемое на качество приема (приветствие, длительность разговора, оказываемое уважение); качество получаемой информации (устная или письменная форма, ясность и простота языка, достаточные для заполнения заявления); личные качества сотрудника, встречающего клиента или работающего на приеме (вежливость, терпение, готовность помочь, отзывчивость, эмпатия); его\ее межличностные качества (проницательность, поддержка, посредничество).

Усилия по адаптации услуг к потребителям должны предприниматься в рамках официальных обязанностей организации. Ограничивающими эти усилия факторами могут быть цели организации, ее правовые основы или собственные трудности (например, недостаток людских, финансовых или материальных ресурсов).

Модель, фокусирующаяся на клиент-ориентированном подходе, использует навыки, относящиеся к знанию (требования стандартов качества, знакомство с особенностями, потребностями и ожиданиями клиентов), к жизненным умениям (манера приема, межличностные отношения, способность к оценке) и ноу-хау (способность действовать сообразно обстоятельствам).

Обзор

- **Концепция службы работы с клиентами:** определение, стандарты качества, цели, свод практик.
- **Оценка потребностей и ожиданий:** характеристики клиентуры (язык, культура, социальное положение, иммигрантский статус), отношения с государственными институтами в других культурах, примеры ожиданий отдельных клиентов, страхи или чувство неуверенности, возникающие из-за конкретных причин).
- **Коммуникационные навыки:** стили коммуникации, межкультурное взаимодействие, стандарт коммуникации.
- **Средства коммуникации:** переводчики, буклеты на языке клиента, список рабочих языков, ясность инструкций.
- **Поддержка клиента:** поддержка при обращении к государственным службам, помощь при заполнении форм.

Цели обучения/целевые навыки

- Анализ службы работы с клиентами с точки зрения ожиданий и потребностей клиентов – представителей этнокультурных сообществ (ноу-хау)
- Для удовлетворения запросов потребителя разрабатываются стратегии, облегчающие передачу информации, повышающие качество даваемых объяснений, развивающие умения помогать потребителям в их общении с государственными службами, упрощающие межкультурные отношений (ноу-хау и жизненные навыки).
- Оценка воздействия этих стратегий в свете организационных возможностей и ограничений круга обязанностей (ноу-хау).

Вклад в продвижение организации к инклюзивной культуре

Организация должна прилагать необходимые усилия для того, чтобы не только предоставлять равный доступ к услугам, но и достигать равных (измеряемых) результатов как с точки зрения

удовлетворенности потребителей, так и в аспекте качества услуг. При этом организация должна прилагать усилия для того, чтобы сервис соответствовал культурным ожиданиям и нормам потребителей.

Польза и ограниченность модели

Данная модель может применяться, когда нужно показать персоналу необходимость адаптировать услуги к неоднородной в этнокультурном смысле клиентуре. Адаптировать в данном случае означает прилагать специальные усилия к тому, чтобы понять клиентов, повторить их сообщение, убедиться, что клиенты поняты правильно, оказать поддержку и общаться с ними надлежащим образом.

Эта модель работает настолько, насколько персонал способен соответствовать указанным новым требованиям без специального надзора и поддержки менеджмента, осуществляемых в духе культуры данной организации. По этой причине модель должна стать частью структурной адаптации организации и не может сводиться к смене установки.

Письменно или устно?

КЕЙС СТАДИ

Ситуация

Мисс Х. подходит к столу в одной из государственных организаций. Работник за столом просит ее минутку подождать. Он плохо знает язык клиентки и пытается найти коллегу, который мог бы ответить на ее вопросы. Пока она ожидает, очередь к столу увеличивается. Его коллега отвечает на вопросы женщины, но похоже, что та не удовлетворена его ответом. Сотрудник торопится и дает краткие пояснения. Затем он предлагает ей буклет на ее родном языке и спрашивает, есть ли у нее еще вопросы. Мисс Х. кладет буклет в сумочку и объясняет, что она не поняла, какая информация от нее требуется. Сотрудник, говорящий на ее родном языке, отвечает, что вся требуемая информация находится в данном ей буклете. Очередь увеличивается.

Мисс Х. недовольна проявлением невнимания со стороны работника, отсутствием объяснений и помощи. За нужной ей информацией она собирается прийти сюда же на следующий день.

Анализ ситуации

Некоторых работников спрашивают чаще, чем остальных, потому что они лучше знают языки. Из-за этого они больше работают. В результате неизбежны задержки с обслуживанием клиентов, пока их перенаправляют к этим работникам. Кроме того, информация, данная в спешке, может оказаться недостаточной или неверной, а это чревато серьезными последствиями. Мисс Х. не устраивают письменные инструкции, потому что ей непонятен административный жаргон. Она предпочла бы устные разъяснения. Она обескуражена и чувствует себя беспомощной. Работник не удостоверился, что она поняла полученную информацию. Он не дал никаких разъяснений

по содержанию инструкции и не сориентировал клиентку должным образом.

Возможные решения / необходимые навыки

Организация должна позаботиться о том, чтобы ее работники имели необходимые языковые навыки или прошли бы обучение другим языкам, помимо их собственных. Другое возможное решение – иметь наготове переводчиков. Организация должна обеспечить своим работникам тренинг для приобретения необходимых знаний о характеристиках конкретной клиентуры и ее ожиданиях.

Некоторым клиентам может понадобиться дополнительная информация или иные имеющиеся ресурсы (низовые организации), чтобы ознакомиться с функционированием и кругом компетенций различных служб или же получить помощь в общении с ними. Особенно, если у работников организации не хватает времени или если организация не имеет ресурсов для расширения штата.

Сотрудник должен проявить терпение и убедиться в том, что сам понимает, что нужно клиенту. Ему следует поощрять вопросы мисс Х., если у нее есть сложности с пониманием, затем проверить, поняла ли она устную или письменную информацию, ключевые слова, процедуру дальнейших действий. Работнику надлежит вежливо и внимательно расспросить клиентку, помочь ей понять процедуру и смысл приема. Сложную информацию для облегчения понимания нужно разбить на составляющие ее простые элементы.

Организация должна предоставлять – и заявлять о своем обязательстве предоставлять – услуги по поддержке всех потребителей, особенно если они не знакомы с данным сервисом.

Методы применения

Целевая группа

Персонал, занятый непосредственно предоставлением услуг клиентам-иммигрантам: сотрудники по приему граждан, первые работники, с кем контактируют клиенты

На практике:

- Владеет ли персонал языковыми навыками в достаточной степени, чтобы общаться с клиентами, говорящими на разных языках?
- Есть ли у организации служба переводчиков?
- Позаботилась ли организация о том, чтобы информация, изложенная письменно, была понятна ее клиентам?
- Проверяет ли организация качество и понятность информации, предоставляемой устно?
- В достаточной ли мере организация осведомлена об информационных потребностях своих многоликих клиентов?
- В состоянии ли организация корректировать процесс предоставления своих услуг?

С.6. Модель, фокусирующаяся на управлении конфликтом и его разрешении

Описание модели

Эта модель фокусируется на управлении конфликтами и предназначена для того, чтобы помочь работникам анализировать их, управлять ситуацией в случаях возникновения напряженности или столкновения ценностей, договариваться о справедливых, разумных и реалистических выходах и объяснять те меры, которые организация считает не подлежащими обсуждению.

Государственные институты обязаны реагировать на растущие нужды и запросы на изменения, поступающие от клиентов и персонала. Иногда эти разнообразные потребности в изменениях выражаются в требованиях коррекции институциональных норм, введения исключений или освобождения от их выполнения. Некоторые клиенты желают получать услуги на родном языке, есть определенную пищу — по моральным или религиозным причинам, — продолжать носить определенную одежду или религиозные символы, и получать услуги, которые учитывали бы их ценности или традиции.

Однако некоторые затребованные адаптации могут конфликтовать с обыденной и институциональной культурой. Возможно, государственным институтам придется согласовывать свои и клиентские практики друг с другом. Сотрудники не всегда уверены, как себя вести. Нужно ли пытаться убедить клиента придерживаться принятых норм, или возможно эти нормы адаптировать, с тем чтобы удовлетворить конкретный запрос клиента?

Конечно, клиенты должны как-то приспособиться к правилам. Но когда эти правила явно противоречат их моральным убеждениям или религиозным верованиям, институт должен пойти на некоторые разумные изменения норм, чтобы сделать свою культуру более инклюзивной. Подчас и самим сотрудникам бывает нелегко понять, нарушает ли нормы тот или иной запрос. Где разделительная линия между приемлемым и неприемлемым?

Если у организации нет четкой политики в этом вопросе, сотрудники могут ощущать, что их оставили один на один с трудными ситуациями конфликтов норм. Их решения в этом случае грозят оказаться непоследовательными, несправедливыми или не поддающимися контролю.

Данная модель действий предназначена для определения основных принципов управления межкультурными конфликтами. При ее применении сотрудникам станет ясно, каково их пространство для маневра в поиске приемлемых вариантов или предложении креативных решений, согласующихся с законом и институциональными требованиями/ограничениями.

Модель также охватывает анализ конфликта — от сиюминутной оценки взаимодействия (например, в попытке понять, агрессивно ли поведение клиента) до сложного анализа динамики конфликта внутри группы коллег, иерархических управленческих структур и организаций. Такой анализ может касаться типа проблемы (конфликт прав, норм, ценностей), заинтересованных сторон, форм конфликта (открытый или латентный), стадии роста разногласий, различных реакций на конфликты (избегание, требовательность, сотрудничество), пространства для маневра, техник разрешения конфликтов, возможных решений на основе инструкций, законов, переговоров. В плюралистическом обществе, стремящемся к разумным, реалистичным, справедливым и взаимоприемлемым решениям, центральным вопросом совместного проживания является проблема управления конфликтующими нормами. Управление конфликтами и их разрешением основывается на позитивном и конструктивном определении конфликта, который рассматривается как возможность приобретения новых знаний и стимул к личным или организационным изменениям. Конфликты — это показатели несоответствия между ожиданиями различных заинтересованных сторон. При этом они могут стать двигателем позитивных перемен. Обсуждаемая модель касается проблемы понимания переговорного процесса и методов урегулирования конфликтов (знание).

Модель требует понимания принципов диалога, а также наличия и выполнения институциональных, юридических, социальных норм и установок организации (знание и ноу-хау).

Обзор

- **Типы конфликтов и проблематичные ситуации:** определение конфликтов ценностей, в отличие от конфликтов норм, прав или интересов; выявление «областей конфликтов культур» (напряженность между ценностями или несовместимые ценности?).
- **Области приемлемого и неприемлемого:** принципы совместного проживания (установки обыденной культуры, институциональные принципы, определенные законом принципы, нормативные принципы); установленные законом и легитимные ограничения в признании разнообразия, «серые зоны» в приграничных областях закона).
- **Методы разрешения конфликтов:** принципы межкультурных переговоров и медиации; способы разрешения конфликтов в других культурах; роли и ответственность сторон; стратегии переговоров; как объяснять отказ адаптироваться.
- **Процедурные правила:** получение, анализ и обработка запросов; консультации с заинтересованными сторонами и координирование подразделений.

Цели обучения/целевые навыки

- Определение принципов, которые могут применяться в качестве общепринятых в регулировании конфликта (знание)
- Конструктивное противостояние конфликтной ситуации (знание и установки)
- Примирение конфликтующих норм и достижение компромиссов (ноу-хау и жизненные навыки)
- Разработка политики и установок, применимых для разграничения того, что может или не может служить предметом переговоров (знание и ноу-хау).

Вклад в продвижение организации к инклюзивной культуре

Обсуждаемая модель помогает организации при выработке ею общих принципов управления конфликтами норм, выявляет «области конфликта» и вырабатывает превентивные меры. Она также направлена на поддержку персонала и развитие сотрудничества в поиске согласованных решений в процессе переговоров.

Польза и ограниченность модели

Данная модель позволяет определить основные принципы, которые следует применять в качестве общепринятых при управлении конфликтами. Эти принципы помогают сотрудникам оценить возможности для маневра и прийти к приемлемым решениям в ходе переговоров. В большинстве случаев удается избежать эскалации конфликтов, если сотрудники владеют техникой их анализа.

Ограниченность модели связана со сложностью некоторых проблемных ситуаций и с появлением новых ситуаций (радикальные религиозные практики). Последние подвергают испытанию те достигнутые при общем консенсусе принципы, которым, как считается, подчиняется совместная жизнь людей в неоднородных обществах. В подобных случаях работники должны больше рассчитывать на собственное суждение, нежели на готовую модель или «расфасованные» (заранее заготовленные шаблонные) тренинги.

Уступать или не уступать?

КЕЙС СТАДИ

Ситуация

Муж с женой приходят в больницу, где жена должна пройти медицинское обследование. До доктора их принимает медсестра. Муж отказывается ждать в приемной. Сидя рядом с женой, он слушает, как сестра задает ей вопросы. Узнав, что доктор – мужчина, пара спрашивает, нельзя ли дать им врача-женщину. Медсестра объясняет, что нельзя и что если доктор их не устраивает, они должны записаться на прием заново. Муж встает и жестом зовет жену следовать за ним.

Анализ ситуации

Вправе ли пациент выбирать врача или отказываться от врача из-за своих религиозных или личных убеждений? Во Франции такое право зафиксировано в законе, в статье L.1110–8 Кодекса общественного здравоохранения, которая гласит: «Право пациента выбирать себе доктора и лечебное заведение является основополагающим принципом законодательства по здравоохранению». Но у этого права могут быть ограничения, обусловленные «техническими возможностями учреждений здравоохранения, их порядком взимания платы и критериями наделения спонсоров социального страхования правом предоставлять компенсируемые медицинские услуги». Кроме того, Хартия пациентов больниц и Циркуляр Дирекции больниц и медицинской помощи E1/DGS/SD1B/SD1C/SD4A/2006 от 2 марта 2006 г. так разъясняет права пациентов: «Никто не должен быть подвергнут

дискриминации на основании состояния своего здоровья, инвалидности, происхождения, пола, семейного положения, политических убеждений, религии, расы или генетических особенностей. Организация здравоохранения должна уважать верования и убеждения своих пациентов. В государственных организациях здравоохранения люди должны иметь возможность практиковать свои религии (имеется в виду присутствие священнослужителя соответствующей религии, свобода действий и выражений, медитация, соблюдение диеты, похоронные обряды). Однако религиозная практика не должна мешать работе сервиса, снижать качество обслуживания, нарушать правила гигиены или мешать другим пациентам и их родным».

Возможные решения / требуемые навыки

Какими возможностями для маневра обладает медсестра в данном случае?

Клиенты должны осознавать, что не давая медицинским работникам действовать в требующих вмешательства ситуациях, они берут на себя юридическую ответственность. Особенно если вследствие их отказа на проведение какой-либо медицинской процедуры, у их родственников или других людей возникнут осложнения.

Принимая во внимание имеющиеся ресурсы, организация может поставить себе задачу прилагать все возможные усилия, чтобы культурная составляющая оказываемых услуг максимально соответствовала культуре потребителей – например, при осмотре пациентки предоставлять доктору-мужчине помощницу-женщину.

Методика применения

Целевая группа

Все работники

На практике:

- Есть ли у организации политика управления разнообразием, которая содержит четкие и обязательные для исполнения принципы и указания?
- Ознакомлен ли персонал с этими принципами и указаниями?
- Знакома ли организация с новыми положениями в сфере прецедентного права, касающимися права на равенство?
- Есть ли у организации стратегия рассмотрения требований и ведения переговоров?
- Имеет ли организация, в случае возникновения сложных ситуаций, доступ к консультационным услугам по межкультурным проблемам?
- В состоянии ли организация аргументировать свои решения?
- Зафиксировала ли организация практики адаптации, которые она уже применяла?
- Координирует ли организация работу различных отделов по поиску приемлемых и управляемых решений?

C.7. Модель, фокусирующаяся на межкультурном управлении

Описание модели

Данная модель исходит из управленческого подхода в сфере бизнеса и касается мастерства управления.

Межкультурное управление — это дисциплина, разработанная в США в 1960-х гг. для подготовки рабочих-экспатриантов к жизни в чужой стране и для приобщения иностранных рабочих к культуре международного бизнеса.

Межкультурное управление сочетает в себе организационный менеджмент и интеркультурализм. Оно нацелено на повышение эффективности и на регулирование работы культурно-смешанных команд.

Данная модель в основном относится к трем областям: сравнительному менеджменту, организационному поведению и межкультурной коммуникации.

С помощью межкультурного (сравнительного) менеджмента люди осознают, что управление несет на себе отпечаток культурно-обусловленного

восприятия организации работы, ролей, иерархически построенных и эгалитарных отношений, управленческих стилей, укорененных в социально-культурном контексте компании.

Все больше и больше компаний выбирают межкультурную модель управления для того, чтобы эффективно работать вместе без недоразумений на почве различия культур сотрудников, а наоборот — извлекая преимущества из факта разнообразия персонала (многосторонние таланты, синергия, способность к инновациям и творчеству, обслуживание клиентуры с разнообразными вкусами и интересами).

Управление разнообразием — это часть их бизнес-стратегии (продуктивность, маркетинг, конкурентные преимущества и пр.). Так, некоторые бизнес-организации нанимают разнообразный по составу персонал (разной этничности, расы, пола, возраста, людей с инвалидностью и так далее), с тем чтобы выявить новые потребности рынка, представить новые идеи и разработать новые продукты, решить определенные проблемы, понять, чего хочет клиент, и предложить ему улучшенное обслуживание, осуществить целевой индивидуализированный маркетинг или же улучшить стиль и продуктивность труда работников.

Государственные учреждения — это те же компании, чьи управленческие принципы могут влиять на взаимоотношения клиента и работника и на отношения внутри коллектива.

Таким образом организации только выиграют, если возьмут на вооружение образцы стратегического и практического опыта из мира бизнеса, например те, которые касаются выяснения потребностей клиента и общины и рекламирования предлагаемых услуг.

Обзор

- **Основные культурные различия.** Концепция культуры: главные культурные параметры и их влияние на управление взаимодействием и деятельностью.
- **Организационная культура.** Профессиональные установки, политика, прием на работу, организация, планирование и руководство услугами.
- **Типы управления.** Стили управления, управление командой, контроль, практики, политика и процедуры управления кадровыми ресурсами.
- **Роль культурно-смешанных команд.** Интеграция в команду, командная работа, отношения между работниками.

Цели обучения/целевые навыки

- Анализ собственной управленческой практики (знания и ноу-хау)
- Эффективная работа с разнообразием (ноу-хау и жизненные навыки)

- Использование преимуществ разнообразной команды для удовлетворения разнообразных потребностей клиентуры (ноу-хау и жизненные навыки)
- Предложение новых идей для развития инклюзивности и «честных правил» для работы коллектива, приемлющего разнообразие (ноу-хау и жизненные навыки)

Вклад в развитие инклюзивной культуры организации

Модель, фокусирующаяся на межкультурном менеджменте, способствует оптимальному включению такой характеристики как разнообразие персонала в организационное пространство, увеличивает осведомленность работников о разнообразии и их приверженность работе с разнообразием.

Польза и ограничения модели

Модель, фокусирующаяся на межкультурном менеджменте, открывает возможность по-новому работать в культурно-неоднородном коллективе, побуждая, например, к поиску путей согласования потребностей работника и требований занимаемой им должности. Она предусматривает достижение баланса между правами работника и правами работодателя. Что касается взаимоотношений в рабочем коллективе, то, имея знания о различных типах установок и управленческих стилей, работники смогут трудиться в культурно-неоднородных командах. Организации с разнообразным по составу персоналом будет легче удовлетворять потребности разных клиентов.

Эта модель, пришедшая из мира бизнеса, была разработана с учетом стратегических целей рентабельности и производительности, которые могут по своему содержанию отличаться от целей и назначения государственных учреждений и организаций.

Конфликт из-за графика работы или из-за «норм»?

КЕЙС СТАДИ

Ситуация

Полицейский одного из местных отделений просит отпустить его в субботу, на которую приходится важный религиозный праздник его общины. Его начальник не знает, как поступить, потому что в этот же уикэнд в районе состоится некий фестиваль, на который приходит много народу. Нужно, чтобы на нем работала вся его команда, нужно приглядеть за празднеством и поддержать порядок.

Анализ ситуации

Выйдя на работу в эту субботу, полицейский не сможет выполнить предписания своей религии. С этой точки зрения, его график работы входит в противоречие с защищенным законом правом на свободу вероисповедания. В обычных обстоятельствах присутствие этого полицейского не потребовалось бы, и начальник удовлетворил бы его просьбу. Но полицейские силы, дежурящие на выходных, немногочисленны, и руководитель не может за короткое время найти на замену ему добровольца из другого отделения.

Возможные решения / необходимые навыки

Во избежание подобного рода конфликтов между графиком работы сотрудника и его религиозным календарем, у учреждения, если это возможно, должна быть определенная степень гибкости в организации работы персонала. Когда такая политика применяется ко всем сотрудникам, не делается исключений по чисто религиозным причинам и никто не чувствует, что с ним поступили несправедливо. Каждому сотруднику дается право на несколько (2–3) дней в году для личных дел. Даты не фиксируются. Организация может, кроме того, предусмотреть возможность замены такого сотрудника. Для этого составляется список соответствующих людей на определенные дни или для определенных работ – это один из способов управления предполагаемыми ситуациями «личных дней» сотрудников. В начале года работники выбирают для себя такие дни. Помимо скользящих краткосрочных отпусков, можно ввести свободный режим рабочего дня и договориться с коллективом, когда такой режим будет действовать. Проводя структурные изменения (политику скользящего графика) в ответ на индивидуальные просьбы (отпуск по религиозным поводам), организация – через полезные всем решения общего характера – может избежать того, что подчас воспринимается как несправедливое отношение.

Методы применения

Целевая группа

Менеджеры, кадровики, директора, начальники и другие руководители

На практике:

- Есть ли в организации какое-либо определение и\или свое видение разнообразия?
- Есть ли у организации политика управления разнообразием, которая может быть включена в конкретные аспекты политики обслуживания (предоставления отпусков и др.)?
- Ощущают ли работники вашей организации, что его отличия от других уважаются?
- Характеризуются ли непредвзятостью и вниманием к разнообразию практики найма, контроля, управления и коммуникации в вашей организации?
- На пользу ли потребителям то, что культурные особенности и навыки персонала отличаются разнообразием?

Заключение

Модели обучения и действия в сфере межкультурных навыков и развитие личностных навыков

Владение межкультурными навыками означает освоение знаний разных типов и одновременно – умение применять эти знания помогает развитию целого ряда личностных навыков. Таким образом, знание, в дополнение к пониманию, означает способность получать информацию и использовать ее для прояснения ситуации и управления ею. Ноу-хау, вдобавок к профессиональным методикам, означают умение (и желание) критически анализировать свою собственную деятельность.

А жизненные навыки, как и свойства эмпатии, открытости и гибкости, предполагают мужество сомневаться в собственной правоте, осознавать собственную ограниченность и не приспосабливаться конформистски к тому, чего от тебя ожидают, когда требуется решать реальные вопросы взаимоотношений или решать чью-то проблему.



**Необходимость
идентифицировать/
оценить
и обработать
запрос**

→ ОПИСАНИЕ

Часть D соответствует Уровню 4 Руководства: необходимости идентифицировать\оценить и обработать запросы

Читатели могут использовать Часть D для того, чтобы:

- Идентифицировать и оценить нужды (потребности) потребителя, целевой группы или населения в целом, чтобы затем проанализировать ситуацию;
- Прояснить и сформулировать нужды в форме «специфических» запросов, которые относятся к адаптации сервиса и требуют действий или защитных распоряжений;
- Точно указать на недостаток обслуживания между выраженным запросом и предлагаемым решением, чтобы адаптировать межкультурное действие к реальным потребностям клиента;
- Улучшить качество предлагаемых сервисов в ответ на разнообразие потребностей;
- Получить запрос и подготовить оказание услуги с использованием ситуативного анализа.

Часть D Руководства рассматривает различные модели межкультурных действий, стимулирующие разные межкультурные навыки. Однако, несмотря на то что понимание различных моделей действий стимулирует развитие личностных и организационных навыков, оно не гарантирует, что организации начнут адаптироваться, если нет полного осознания нужд потребителей. Ключевой стадией в обеспечении того, что на сегодняшний день организация может выполнять свои функции, является анализ меняющихся и разнообразных потребностей общества.

Вызовы, связанные с доступностью услуг, равноправием, качеством и способностью адаптироваться

Анализ потребностей — это составляющая часть работы по адаптации обслуживания в учреждении.

Ролью (и ответственностью) государственных организаций является обеспечение всех высококачественными услугами, отражающими демократические принципы общества в духе равноправия и социальной справедливости. Качество услуг во многом зависит от того, как идентифицируются и принимаются во внимание разнообразные потребности в той мере, в которой это разумно и приемлемо для данной организации.

Следующей обязанностью государственных институтов является улучшение услуг таким образом, чтобы максимально увеличить их воздействие, улучшить качество и гарантировать равноправное получение услуг потребителями.

Соответственно государственные организации (и в целом учреждения, предоставляющие услуги) должны гарантировать, что нужды людей, обращающихся за помощью, должным образом изучены с точки зрения меняющихся характеристик населения и роста числа запросов на адаптацию услуг.

С этой целью любая адаптация услуг должна базироваться на анализе существующих в данный момент потребностей. Иногда то, как люди объясняют свои потребности, не совпадает с реальными потребностями, или они вообще не могут ясно или правильными словами рассказать о своих нуждах сотрудникам. Потребности могут быть неверно истолкованы или неверно переданы по инстанции. Существует целый ряд факторов, которые вынуждают людей неохотно говорить о своих потребностях, и такой же ряд факторов объясняет, почему сотрудникам трудно идентифицировать реальные нужды потребителей.

В сфере межкультурного действия анализ потребностей становится еще более актуальным, так как понимание запросов часто влияет на контекст, в котором принимается решение и применяются меры.

Отсюда вытекают вопросы: как нужно идентифицировать и анализировать потребности и как на них реагировать? Нужно ли принимать во внимание потребности маргинальных групп? Удовлетворены ли потребители предоставляемыми услугами? Нет ли расхождений между ожиданиями и предоставляемыми услугами? Как объяснить расхождения, если они есть? Что может сделать учреждение, чтобы предоставляемые услуги совпадали с реальными потребностями?

СОДЕРЖАНИЕ

- 62 Что такое потребность?
- 63 Что означает анализ потребностей?
- 66 Что мешает выражению потребностей?
- 67 Что такое оказание услуг?
- 68 Что определяет качество предоставляемых услуг?
- 70 Примеры дилемм
- 73 Каковы основные оцениваемые проблемы и их последствия?
- 74 Каковы возможные последствия неправильной оценки?
- 75 Как улучшить обслуживание, путем вовлечения потребителей?
- 76 Как получать запрос и работать с ним?
- 77 Заключение: от идентификации потребности к широкому участию иммигрантских организаций и меньшинств

Что такое потребность?

Потребность это

Потребность возникает в ситуации нехватки или лишения – это чувство неудовлетворенности, которое порождает ожидания. На шкале потребностей можно ясно различить базовые жизненно-важные нужды. Это то, что необходимо для жизни или выживания (пища, одежда, жилье, здравоохранение). Вторичные потребности – психологические или культурные по характеру (чувство принадлежности, безопасность; потребности, связанные с верованиями или ценностями и т.д.)

Потребности могут быть индивидуальными или коллективными, ощущаемыми изредка или периодически, связанными с приоритетным обслуживанием или нет. Обычно, но не всегда, потребности формируют ожидания.

Не является потребностью

Потребность – это не интерес, надобность, право или привилегия. Иногда сотрудникам бывает трудно определить потребность клиента, точно идентифицировать потребность/потребности, стоящие за запросом, отличить объяснение реальной потребности, соответствующее заявке на право, от преследования личного интереса. Некоторые запросы поступают в форме требования признать социальную, культурную или религиозную идентичность.

Разнообразие потребностей

Не все потребности одинаково важны. Их можно определить и классифицировать следующим образом:

- обязанности (включая лингвистические потребности, потребность в узнавании, в чуткости, уважении, участии в принятии решения, уважении к правам и человеческому достоинству);
- необходимости (такие как потребность в правовой защите, медиации, помощи);
- другие потребности (потребность в обладании какой-то властью, дополнительной информацией, поддержкой).

Некоторые потребности являются всеобщими и фундаментальными (потребность в пище, жилье, заботе, безопасности), а другие – специфическими. Ряд потребностей требует особого внимания, а не дополнительных ресурсов. Чем лучше учреждение реагирует на потребности клиентов, тем лучше ему удается избежать волны излишних запросов.

Интерпретация потребностей сотрудниками

Трудность идентификации природы потребности может осложнить ответ. Может быть клиенту просто трудно лавировать в административных формальностях или понять, как функционирует организация? А может клиент просто хочет получить консультацию относительно решений, которые касаются его/ее? У клиента потребность в срочной помощи или он просто хочет заявить о своих правах? Для сотрудников, ведущих первичный прием, такие вопросы часто становятся реальным вызовом, так как они должны определить потребность клиента, соотносить ее с услугами, оказываемыми его организацией, и направить клиента к нужному специалисту или в компетентную организацию. Более того, индивидуальные потребности не статичны: они часто меняются, что требует открытости и гибкости со стороны принимающего сотрудника, который обязан удовлетворить ожидания.

Что такое анализ потребностей?

Сотрудники государственных учреждений должны уметь информировать клиентов о том, какие потребности клиентов обслуживает данная организация, или, если они не могут удовлетворить данную потребность, перенаправить клиента в нужную ему организацию. Такой подход иногда позволяет видеть за словами клиента потребность, о которой идет речь, т.е. декодировать индивидуальные потребности.

Мы советуем всем организациям поощрять клиентов объяснять свои потребности и помогать им быть точными, что возможно путем открытости и сотрудничества. Наш следующий совет организациям — постараться удовлетворять основные базовые потребности клиентов независимо от своих конкретных обязанностей, и доходчиво объяснять потребителям их права, даже если они не спрашивают об этом.

Цель анализа потребностей — более точное понимание потребностей клиентов через их характеристики, ожидания и собственные ресурсы (знакомство с системой, членство в сети, стиль жизни).

Обычно такой подход базируется на опросах потребителей; этнокультурных, лингвистических и экономических описаниях населения; опросов по удовлетворенности клиентов; статистике; комментариях работников, занятых на приеме; жалобах; просьбах, высказанных в неформальном общении; форумах и публичных консультациях. Существует разница между потребностями, основывающимися на статистике, и потребностями, выражаемыми непосредственно сообществом.

Роль анализа потребностей

Анализ потребностей играет критическую роль, так как его используют для определения наиболее соответствующих ответных действий, выбора ресурсов, ключевых игроков и приоритетных мер. С помощью анализа потребностей населения или целевых групп определяются логистические потребности учреждения.

Анализ потребностей может профессионально помочь определить нужды клиентов еще до начала действий или для предвидения ожиданий клиентуры от предлагаемых услуг. Он также может потребоваться, чтобы после принятия действий ответить на жалобу, исправить допущенную ошибку или убедиться, что клиент остался удовлетворен.

Более того, анализ потребностей может помочь определить, есть ли расхождение между высказанной потребностью и предлагаемым решением, которое иногда может сделать действие неподобающим или неэффективным.

Примеры действий удовлетворяющих потребности населения в г. Лион

КЕЙС 1

Перевод на иностранный язык списка услуг, предлагаемых в общественных банях

Общий фон

Посещение общественных бань людьми разных национальностей создавало проблемы коммуникации из-за разности языков

Инициатива

Предложение клиентам высококачественных услуг путем модернизации приемного отделения, для улучшения контакта и предотвращения чувства отверженности или изоляции. Основные правила и нормы, а также список предлагаемых услуг были переведен на шесть языков.

КЕЙС 2

Учет культурного разнообразия при предоставлении обедов в недорогом кафе, которое содержится на средства местных властей

Общий фон

Были проведены консультации с основными заинтересованными лицами для определения меню, принимающего во внимание культурное многообразие клиентов и сфокусированное на разнообразии блюд, качестве их приготовления, отношениях между клиентами и приемом клиентов

Инициатива

Приготовление фирменных национальных блюд с учетом национальностей клиентуры. Разработка фото меню блюд, которое было выставлено в обеденном зале. Разработка коллекции рецептов и дневного меню.

Источник: городской совет, г. Лион

Суммируем: анализ потребностей – это способ:

- задавать вопросы
- анализировать ситуацию
- замерять степень удовлетворенности
- оценивать выполненную работу

Инструментарий для анализа потребностей

Инструменты для анализа потребностей различаются в зависимости от того, проводится ли анализ потребностей отдельного человека или семьи, целевой группы или всего населения.

➤ Потребности отдельного человека или семьи

Сбор информации

Социальный работник использует собранную информацию, чтобы определить природу потребностей клиента и видение его собственных нужд. Очень часто социальный работник начинает с того, что выслушивает, как люди описывают свою личную и семейную историю, и затрагивает, например, вопросы об опыте миграции, ожиданиях, трудностях понимания, успехах и проблемах, семейных традициях, убеждениях, жестокости или несправедливости, которые видел или переживал данный человек. Так социальные работники показывают, что они отзывчивы и чутки к потребности человека высказаться, быть услышанным и получить поддержку. Они спокойно переносят длительное молчание собеседника, которое помогает ему собраться с мыслями или успокоиться. Они показывают, что тонко чувствуют ситуацию, в которой оказался человек, не высказывая никаких суждений о ней, проявляют интерес и наблюдают за невербальными проявлениями. Они могут попросить человека разъяснить, что тот имеет в виду или попросить перефразировать предложение.

После такой работы по активному слушанию, важная часть анализа состоит в умении задать приемлемые вопросы, чтобы 1) прояснить потребность, 2) переопределить потребность/проблему, взглянув на нее под другим углом, 3) дать информацию или совет и 4) вместе поискать решение.

В случае, если человек приехал недавно, такой сбор информации может включать в себя вопросы об интеграции и адаптации, начав с процесса иммиграции, истории обустройства, проблем с приспособлением, каких-то культурных столкновений и так далее.

Примеры приемлемых вопросов

- По каким причинам вы покинули свою страну?
- Кто принял решение эмигрировать?
- Каковы были ваши ожидания об иммиграции, пока вы были в родной стране?
- Соответствует ли ваша нынешняя ситуация этим ожиданиям?
- Если нет, то каковы по вашему мнению главные препятствия?
- Были ли у вас такие же проблемы в родной стране?
- Как вы пытались справиться с этими проблемами до сих пор?
- Знаете ли вы других людей с такими же проблемами и что они сделали, чтобы решить эти проблемы?
- В целом, к кому вы обращаетесь, когда хотите найти какую-то информацию или решение?
- Как эти люди помогли вам (наибольшая помощь)?
- Чего вы ожидаете от государственных служб?
- Как по вашему мнению вам может помочь социальный работник?

Генограммы как средство сбора информации и анализа

Изначально генограммы использовались как инструмент анализа и сбора информации для терапии и использования в клинике. В семейной терапии терапевт проводит интервью с семьей, чтобы составить семейную генограмму. Он/она собирает информацию о членах семьи и определяет отношения внутри семьи. Такая семейная генограмма дает терапевту понятие о модели семьи и контексте их жизни со всеми взаимодействиями, факторами устойчивости и неустойчивости. Но конечно, каждый случай уникален.

Вне сферы медицины и психотерапии, генограммы время от времени используют как инструмент оценки в социальной работе и межкультурном взаимодействии. Они показывают связи между членами одной семьи, важные моменты семейной истории, разрывы и другие важные жизненные события. Они помогают социальным работникам лучше понимать и анализировать сложные семейные ситуации. Они дают интервьюируемому возможность рассказать их личную и семейную историю (истории жизни), придать значение их мигрантскому опыту и последовательность своей идентичности. Генограммы используются в ходе интервью с отдельным человеком или с семьей. Социальные работники могут использовать анкеты или же дать человеку возможность высказаться свободно.

Информация, содержащаяся в генограмме

Символы используются для передачи следующей информации: имя, пол, дата рождения, место проживания, занятие, смерть, болезнь, травматические события, особые события и так далее.

Рекомендации

Вдобавок к предоставленной информации эффективность оценки потребностей в большой степени зависит от способности социального работника помочь клиентам самим сформулировать свои потребности. Для того чтобы достичь этого, помогите им полностью осознать свои нужды. Уважение к клиенту начинается с признания их видения ситуации и их способности к совместному поиску решения.

➤ Потребности целевой группы

Существует несколько способов сбора информации о целевой группе, например, анкеты, социологические опросы, интервью или фокус группы.

В целом, различают анализ, проводимый на основе количественных и качественных данных. Первая стадия анализа состоит в сборе данных (сбор статистики, результаты опросов и т.д.), затем следует анализ результатов. Здесь проводятся основные наблюдения и выделяются приоритеты действий.

Упражнение для самооценки

- Каково должно быть количество людей в целевых группах, обслуживаемых организацией?
- Каков процент такого набора по отношению ко всему обслуживаемому населению в целом?
- Что такое профиль обслуживаемого населения?
- Каковы основные характеристики целевых групп?

➤ Коллективные потребности населения

Коллективные или глобальные потребности обычно анализируются с помощью «статистического портрета» населения или, например, консультаций на гражданских форумах, которые открыты для всего населения и дают людям возможность выразить свои ожидания и потребности по какому-то вопросу.

Однако оценка потребностей может приводить к конфликтам интересов по вопросу о выделении и распределении ресурсов. Например, потратить ресурсы на помощь пожилым людям или на введение нового языка или культурных сервисов, чтобы удовлетворить потребности второго поколения.

Общие потребности и темы, представляющие общественный интерес, могут обсуждаться, например, на общих форумах с участием представителей разных сообществ. На таких встречах каждая община может получить слово для озвучивания своих потребностей и целей, что способствует более тонкой настройке диалога между представителями разных сообществ.

Примеры процесса консультаций

Советы (микро) района

В некоторых больших и малых городах существуют районные советы, где работают муниципальные советники, ведущие консультирование. Районные советы не обладают властью принимать решения, они играют чисто консультативную роль и являются первичной инстанцией между населением и местной властью по вопросам планирования, развития района, трудовой занятости, безопасности, жилья, качества жизни и более общим вопросам обслуживания населения.

Гражданские форумы

На гражданских форумах население получает возможность высказать свое мнение о планах, напрямую связанных с их жизнью. Особое внимание уделяется тому, как ставятся вопросы и как проходит обсуждение.

Клиенты, запросы и потребности: несколько необходимых комментариев

➤ Характер «клиентуры»

Тип анализа потребностей зависит от характера целевой группы.

- В некоторых ситуациях клиенты являются «потребителями» услуг. А предоставление услуг основывается на свободном, добровольном выборе человека воспользоваться данным предложением. Чтобы проиллюстрировать это, возьмем пример предоставления услуг в области спорта и досуга в муниципальном округе, желающем проявить заботу о многоэтничном населении.
- В других ситуациях, таких как, например, здравоохранение или пенитенциарная система, у клиентов совсем мало или вовсе нет выбора. В третьих ситуациях потребители бывают вынуждены пользоваться отдельными государственными службами, такими, например, как полиция, жилищный департамент, социальная служба.

➤ Концепции «обслуживание» и «оказание услуг»

Тип анализа потребностей зависит также и от характера «оказания услуг».

- В частном секторе многие компании проводят анализ потребностей своей клиентуры, чтобы завоевать большую часть рынка, обеспечить лояльность покупателей и увеличить доход. Их цель — получить большую выгоду.
- В общественном секторе гражданские институты должны анализировать потребности, чтобы выполнить свою задачу по обеспечению доступа к социальным услугам. Особое внимание уделяется доступности, разнообразию и качеству услуг ради блага всех потребителей. Здесь анализ потребностей тесно связан с вопросами законности и справедливости.

Каковы препятствия при выражении потребности?

➤ Контекст потребностей \ запросов

Тип анализа потребностей зависит и от того, как выражается потребность.

- В некоторых ситуациях потребители могут озвучить потребность – свою или родственника – без явного запроса (выражения потребности).
- В других случаях может быть озвучена явная просьба исправить ущемляющую ситуацию (выражение просьбы).
- В третьих случаях потребители могут высказать просьбу по рекомендации профессионала или последний может начать действовать по поручению организации. Например, это относится к человеку, который нуждается в защите (рекомендация или требование действий).

При выражении потребности препятствием может явиться любая или все нижеприведенные:



- боязнь организации (или ее представителей), что может быть связано с прошлым опытом в стране исхода, недостатками системы;
- (ощущаемая) авторитарность чиновников;
- недостаточное знание механизмов функционирования и ресурсов организации;
- неосведомленность о своих правах;
- боязнь сообщить о проблеме или привлечь внимание к своей личной ситуации;
- боязнь осуждения или расистской реакции.

Что такое оказание услуг?

Пример хорошей практики

Каталог услуг для иммигрантов

Некоторые муниципалитеты составили каталоги услуг для иммигрантов, где описываются услуги, которые они предлагают и перечисляют все имеющиеся ресурсы для удовлетворения потребностей с момента прибытия вплоть до обретения полного гражданского, социального, культурного и экономического участия. Эти каталоги включают список услуг, предоставляемых государственными учреждениями совместно с организациями, базирующимися в местах проживания общин. Каталоги охватывают основные услуги, доступные на всех ступенях интеграции и помогающие обосноваться: нахождение жилья, адаптация в принимающем обществе, поддержка семьи, помощь в нахождении работы, обучение, возможности для отдыха, участие в межкультурных мероприятиях, наставничество уже обосновавшихся резидентов для вновь прибывших. Эти каталоги доступны и через Интернет. Примеры во Франции: Сен-Дени, Абервиллерс, Руен.

Концепция оказания услуг охватывает весь спектр услуг как для всего населения, так и для целевых групп. Например, большое число государственных и общественных организаций предлагают широкий спектр услуг, специально предназначенных для новоприбывших иммигрантов или беженцев. Обычно такие услуги облегчают иммигрантам обустройство в принимающем обществе, вхождение на рынок труда, социализацию изолированных личностей, наведение мостов между школой и семьями, информирование иммигрантов об их правах и поощряют их участие в развитии местного сообщества. Какие-то виды услуг могут меняться с учетом демографических трендов и новых реалий.

Виды услуг

Существуют различные виды предоставления услуг: профильные (основные); экстренные службы (здоровье); превентивные и лечебные; базовые (налоги, газ, электричество); информационные, консультативные, поддерживающие, реабилитационные и реинтеграционные; службы поддержки на дому. В зависимости от сектора упор делается на поддержку (здоровье и право), отношения власти (образование и безопасность) или информирование (работа и налоги).

Вначале иммигрантам, как правило, трудно интегрироваться в принимающее общество из-за плохого знания языка, финансовой неустойчивости, непризнания квалификации, социальной изоляции. Когда такие проблемы накладываются на неспособность работников понять их потребности, неадекватность услуг еще более усиливает их уязвимость и отбивает желание просить о помощи.

В зависимости от ситуации и круга обязанностей, учреждения должны определить природу запроса и тип потребности клиента и сделать предоставление услуг частью непрерывной деятельности и обслуживания.

Клиент-ориентированный подход

Некоторые учреждения разработали «клиент-ориентированный подход», который – как предполагает название – фокусируется на удовлетворении потребностей клиента. Короче говоря, государственные учреждения и организации обязаны сделать социальные услуги доступными и адаптировать методы и приемы оказания услуг к потребностям клиентов, исходя из имеющихся ресурсов и круга своих обязанностей. Если организация не может удовлетворить потребности клиентов, персонал должен уметь направить клиентов в нужную организацию или предоставить информацию, которая будет необходима клиентам для самостоятельных действий. Сотрудники должны быть хорошо знакомы с функциями и сферами компетенции других профессионалов и кругом обязанностей других организаций.

Круг обязанностей организаций

Каждому учреждению часто приходится переопределять спектр потребностей и ожиданий, сопоставляя его с кругом своих обязанностей и профессиональной ролью, или же отсылать клиентов к другим ресурсам. В следствие этого персоналу приходится объяснять потребителям характер и пределы того спектра услуг, которого они могут оказать. Например, обязанностью полицейских является информирование людей о правах и обязанностях при обеспечении потребности клиентов в защите. Если в ситуации домашнего насилия полицейский дает семье совет о том, как прекратить конфликт, он выходит за рамки своих должностных обязанностей. С другой стороны, он может проинформировать членов семьи об имеющихся (и дополнительных) ресурсах, которые помогут им разобраться в ситуации.

Что определяет качество обслуживания?

Право потребителей на высококачественные услуги здравоохранения

- Право на получение услуг
- Право на уважение человеческого достоинства, автономии и потребностей
- Право на доступное, вежливое, безопасное, персонализированное и бесперебойное обслуживание
- Право на сопровождение и помощь (например, родственника)
- Право на информацию о своем здоровье и согласии на лечение

Отношение персонала должно соответствовать его профессиональной роли, поэтому следует избегать двух ловушек:

- недостаток внимания к разнообразным потребностям населения;
- переход к крайним мерам в поиске путей удовлетворения нужд или попытке удовлетворить все потребности клиента, оказывая помощь, выходящую за рамки обязанностей организаций или профессиональную роль сотрудника.

Обязанность учреждения предоставить всем пользователям справедливый доступ к высококачественным услугам не означает предоставление одинаковых услуг для удовлетворения одинаковых потребностей. Оно включает в себя обязанность адаптировать услуги в соответствии с выраженными потребностями.

Качество обслуживания: оказание услуг

Оценка предоставления услуг не может быть сведена только к факту, что услуги были оказаны и получены. Она должна также включать и то, как было предоставлен сервис и что потребитель думает о качестве обслуживания. Был ли клиент полностью удовлетворен предоставленными услугами? Получил ли он\она соответствующее обслуживание с социальной, человеческой и технической точек зрения?

Индикаторы качества обслуживания учитывают различные факторы, такие как доступность и вежливость, проявленные при приеме, навыки межличностного общения персонала регистратуры (внимательность, терпение, эмпатия и др.), качество полученной информации (ясность и полнота ответов, их соответствие вопросам, точность), быстрота обслуживания и проявленное терпение (время ожидания).

Например, качество обслуживания может вызывать вопросы, если пользователь не может понять предлагаемую информацию, информация не переведена на язык пользователя, информационные раздаточные материалы бесполезны, информация недостаточно полна. Сотрудники учреждения должны не просто предоставить информацию, а убедиться, что клиент понял ее. Однако трудности в понимании информации характерны не только для иммигрантов: все потребители в целом жалуются на административный жаргон.

Индикаторы неудовлетворенности

- Увеличение количества жалоб на какую-либо службу (Внимание! С другой стороны, отсутствие жалоб также не означает, что потребители удовлетворены обслуживанием!)
- Недоиспользование услуг отдельными целевыми группами или наоборот – слишком активное использование услуг потребителями, вновь и вновь обращающимися в те же отделы с теми же запросами.
- Одни потребители кажутся ущемленными в сравнении с другими в смысле объема предлагаемой информации, времени обслуживания, вежливости.
- Отсутствие переводчиков на месте приема

Рекомендации

Каждая организация должна заботиться не только о предоставлении услуг, но и об оценке качества обслуживания на основе показателей эффективности и индикаторов качества. Следует информировать персонал о результатах такой оценки.

Хартия Марианны

Хартия Марианны – главный инструмент обеспечения качественного обслуживания и принимающей культуры в государственных учреждениях Франции. Хартия стремится обеспечить оптимальное обслуживание для населения в государственных структурах и нацелена на гарантию качества всех форм обслуживания (работа лицом к лицу, по телефону или Интернету, по почте). Хартия продвигает такие ценности как вежливость, доступность, оперативность и четкость ответов, а также общая атмосфера внимания, точность и прозрачность. Ее цель – сделать качество приема клиентов важной задачей всех государственных служб и способствовать его постоянному совершенствованию.

Хартия основывается на пяти обязательствах:

- способствовать доступности услуг для потребителя;
- вести прием пользователей внимательно и вежливо;
- реагировать на запросы ясно, придерживаясь рамок отведенного времени;
- систематически заниматься анализом жалоб;
- вести учет предложений потребителей о том, как улучшить качество государственного обслуживания.

Источник: www.minefi.gouv.fr/presse/dossiers_de_presse/budget/qualite_de_service/charte_marianne.pdf, дата обращения 5 июня 2011 г.

Специальные отделы или комплексные подходы?

Некоторые учреждения создали специальные отделы для работы с отличающимися от большинства клиентами. Однако такая инициатива дает ограниченные результаты и приводит к тому, что многообразие становится периферийной социальной проблемой или для ее решения создаются многочисленные параллельные отделы.

В дополнение к таким специфическим образованиям, целый ряд муниципалитетов и организаций приняли всеобъемлющие стратегии улучшения качества универсальных государственных услуг. При комплексном подходе забота о качестве распространяется на все услуги и направления обслуживания.

Всегда когда возможно, предпочтительно продвигать высокое качество социальных услуг, оказываемых всему населению на благо всех пользователей. Если у определенной целевой группы существуют специфические потребности (например, у беженцев), то стандартные услуги могут быть дополнены другими услугами для удовлетворения этих потребностей.

Сотрудничество между школами

В городе Прато (Тоскана, Италия), куда постоянно в течение года прибывают иммигранты, школы признали преимущество модели кооперации при зачислении детей в школу. Учитывая требование закона об обязательности посещения, школы обязаны принимать детей на обучение. Но так как детей приходится интегрировать в течение всего учебного года, каждая из школ обязалась вести набор в течение какого-то одного месяца. Такой подход спасает все школы от постоянного приема новых учеников и закладывает основу высокого качества приема.

Различные способы использования услуг

Обязательство предоставлять высококачественные услуги, адаптированные для пользователей с этнокультурными особенностями, влечет за собой дополнительные расходы и, таким образом, оказывает влияние на всю организацию. Обычно потребители с иммигрантским прошлым не знакомы с имеющимися процедурами, административными формальностями или тем, как функционирует данный институт. Такое незнание институциональной системы в соединении с недостаточным владением языком, кодами коммуникации и организационной культурой означает, что на их выслушивание, прием и обслуживание тратится больше времени. Использование услуг становится более сложным.

Например, операторы жалуются, что люди приходят без предварительной записи или опаздывают, что требуется время на перевод информации или подбор слов, чтобы посетители могли понять ответы на их вопросы, а также на необходимость убеждать их в том, что они нуждаются в лечении. Все это дополнительное время, потраченное на оказание высокого качества обслуживания, отражается на организации работы учреждения.

Дает ли учреждение операторам на приеме время и ресурсы на то, чтобы те были терпеливы с посетителями? Учреждения должны осознавать длительность и цену таких усилий, которые по необходимости занимают больше времени чем обычно. К сожалению, иногда учреждения решают ограничить спектр своих услуг, или ограничить доступ к определенным услугам, чтобы сохранить обслуживание высокого качества.

Если у организации не хватает человеческих или материальных ресурсов для реагирования на разнообразные нужды населения, необходимо вступать в партнерство с другими организациями, предоставляющими такие же услуги.

Примеры затруднительных ситуаций

Упражнение для самооценки:

Учреждение обязуется соблюдать высокие стандарты качества и адаптироваться к потребностям пользователей в процессе непрерывного совершенствования.

- Стандарты качества обслуживания были доведены до всех сотрудников службы.
- Сотрудники знакомы с основными профилями и характеристиками потребителей данной службы.
- Сотрудники учитывают реакции и комментарии клиентов относительно их ожиданий и удовлетворенности услугами.
- Сотрудники должны консультироваться друг с другом по вопросам улучшения качества обслуживания.

В заключение

Адаптация услуг часто предполагает:

- адаптацию длительности действия;
- адаптацию вербальной коммуникации;
- адаптацию письменной информации;
- адаптацию обслуживания в некоторых случаях;
- создание сетей;
- информирование клиентов о том, как функционирует данная служба, о ее профессиональной роли и обязанностях, а также о существующих законах и ценностях.

Обязательства по развитию соответствующих услуг должны отражать приверженность организации принципам социальной справедливости, социальной инклюзии, равенства и уважения.

Кейс 1: Действие, связанное с семейной проблемой

➤ Проблема

Женщина социальный работник встречается с иммигранткой после жалобы соседей на шум. Социальный работник с большим удивлением узнает, что эта мать-одиночка оставляет своих детей 6 и 9 лет дома одних до тех пор, пока она не вернется с работы. Социальный работник объясняет, что оставлять дома детей такого возраста одних без присмотра и защиты взрослого немыслимо. Однако женщина уверяет ее, что старший ребенок вполне может присматривать за своим младшим братом. В любом случае она не может уходить с работы раньше, но хотела бы найти жилье где-то поближе к месту работы. На основании оценки ситуации матерью, социальный работник сочла, что имеет место пренебрежение родительскими обязанностями. И так как мать упорно отказывалась от постороннего присмотра за детьми на время ее отсутствия, социальный работник решила рекомендовать временное помещение детей в приемную семью до улучшения ситуации у матери.

➤ Анализ проблемы

В этой ситуации социальный работник думала прежде всего о безопасности детей, не учитывая другие индивидуальные и коллективные потребности семьи: такие как эмоциональная привязанность, увеличившаяся вследствие иммиграции потребность в сплоченности семьи, материальные нужды, а также потребность в помощи и поддержке. В своих действиях она анализировала потребности, исходя из собственных установок, которые, по-видимому, включали идею о необходимости и ценности образования, своего профессионального долга защищать

интересы детей, своего культурного восприятия статуса детей и так далее. И похоже, что действия, которые она выбрала, отражают, главным образом, ее личные приоритеты, без анализа последствий для жизни и благополучия членов семьи.

➤ Возможные последствия

Навязывание решения, полностью противоречащего выраженным ожиданиям, чревато риском того, что клиентка будет чувствовать, что ее осуждают, потеряет веру в систему и ее сотрудников, и будет переживать ситуацию в еще большей изоляции. В этом примере пропасть между выраженной потребностью (жилье поближе к работе) и вынесенным решением (удалить детей из дома) может оказать влияние, противоположное намерениям: а именно, привести к еще большему душевным страданиям для всех членов семьи.

➤ Возможные решения

Находясь в межкультурном контексте, социальные работники часто встречаются со столкновением культур и имеют дело с различного рода непониманием. Иногда убежденность в правильности выбранного действия – без учета особой ситуации человека, семьи или их ценностей – может привести к навязыванию решений, которые, вследствие своей жесткости, являются неуместными. Не навязывая женщине свое решение и не заставляя ее сотрудничать, социальный работник могла бы прибегнуть к базовым методам: дать женщине возможность выразить ее проблемы, расспросить ее о нуждах. Она могла бы убедиться, что женщина понимает потребности детей и знает о необходимости образования, о принципах безопасности детей и о законах по защите прав детей. Вместе они могли бы выработать альтернативные решения в рамках существующего законодательства, например, помощь в переселении или возможность помощи со стороны кого-то из ее круга или услуги продленного дня в школе.

➤ Запомнить!

Западные общества решают проблемы плюрализма на базе нормативных моделей, пропитанных юридической, экономической и универсальной рациональностью, личностными ценностями; моделей, сфокусированных на автономии, правах и свободах отдельного человека. Когда социальный работник или организация должны отвечать на нужды или требования клиента с другой логикой или другими ценностями, разница их установок может привести к возникновению «культурной дистанции», которая объясняет разрыв между выраженными нуждами и ответом на эти нужды. Короче говоря, фиксированный подход не дает одинакового результата для всех пользователей. Таким образом, всегда существует риск, что заранее определенный тип поведения или выбор решения могут не подходить (или даже противоречить) выраженной потребности.

Другие примеры частных «требований», которые могут привести к возникновению «культурной дистанции»

- Родительские роли
- Права и обязанности детей
- Границы между частной и публичной сферами
- Супружеские отношения и отношения между мужчинами и женщинами
- Сексуальность молодежи

Кейс 2: подходящие виды спорта и досуга для населения

Идентификация целевой группы людей, которые будут пользоваться обсуждаемыми услугами спорта и досуга

➤ Описание проекта

Муниципалитет стремится обеспечить спортивные и досуговые услуги, чтобы стимулировать интеграцию, воспитывать чувство принадлежности и развивать межкультурные связи различных культурных общин, проживающих в городе. Предоставление таких услуг должно учитывать их нужды и требования. Соответственно, муниципалитет хотел бы предложить некий спектр деятельности и мест, отвечающих реальным (а не придуманным) нуждам населения, имея в виду этно-культурные характеристики людей, проживающих в разных кварталах и муниципальные директивы относительно управления разнообразием (спорт и досуг – как средство интеграции и более тесных межобщинных связей).

➤ Проблема

Через свои ассоциации несколько общин выразили желание иметь спортивные площадки, которые отвечали бы их предпочтениям, несмотря на то что такие виды спорта не являются ведущими во вкусах всего населения в целом. Более того, крайне мало иммигрантов пользуются имеющимися большими спортивными сооружениями, открытыми для всех жителей. Существуют также и опасения, что если муниципалитет согласится с пожеланием отдельных меньшинств, это приведет к созданию этно-культурных группировок («геттоизации») на базе отдельных видов спорта.

➤ Анализ проблемы

Ситуация высвечивает две проблемы: с одной стороны, интерес отдельных этно-культурных групп к нетрадиционным видам спорта и отсутствие у них интереса к «общепринятым» видам. С другой, руководящие принципы работы муниципалитета говорят о выборе деятельности, которая поощряла бы более тесные межкультурные связи и привлекала бы широкие массы возможных пользователей. Эти два управленческих принципа заставляют муниципалитет отказаться от удовлетворения запросов,

базирующихся на принципе идентичности, и избежать дублирования, приняв решение построить еще несколько больших спортивных комплексов.

Более того, муниципалитет придерживается той точки зрения, что спорт и досуг обычно предлагают уникальную возможность контакта участников, которые таким образом учатся правилам гармоничного сосуществования и чувству принадлежности к местному сообществу.

➤ **Возможные последствия плохого менеджмента**

Главным эффектом простого отказа от поддержки спорта, нравящегося меньшинствам, является то, что выраженная потребность не удовлетворяется институтом власти. В результате вполне возможно, что эти виды спорта будут практиковаться (незаконно) в небезопасных местах, таких как парковки или детские площадки. Если муниципалитет будет поддерживать только те виды спорта, которые отражают вкусы большинства населения (популярные виды), меньшинства могут почувствовать, что по отношению к ним проводится несправедливая политика, которая на поверхности предлагает всем жителям участвовать в предлагаемой деятельности.

➤ **Возможные решения**

Прежде чем дать ответ на запрос, муниципалитет должен проанализировать потребности населения в целом. Какие виды спорта предпочитают различные жители города? Для изучения этих нужд (или предпочтений) муниципалитет мог бы организовать общественные консультации, выслушать мнение организаций-партнеров из добровольческого сектора, повстречаться с жителями. Одним из решений могла бы стать адаптация не самых популярных видов спорта к имеющимся спортивным сооружениям (построенным с учетом популярных видов спорта), отведение определенного времени для занятий спортом, популярным у меньшинств, на имеющихся площадках. Муниципалитет должен попробовать определить причины, почему заинтересованные группы меньшинств не используют имеющиеся популярные спортплощадки, прежде чем интерпретировать это как отсутствие интереса. Насколько доступны эти места с точки зрения расстояния от места жительства и стоимости (транспорт и спортивное снаряжение)? Как формируются команды? Поощряются ли те семьи, которые поддерживают спортивные занятия детей? На каком языке говорят на спортплощадке? Когда такой опрос проведен, муниципалитет совместно с другими организациями может поискать решение, например, бесплатный транспорт для молодежи, живущей далеко от стадиона, или система совместного использования автотранспорта.

➤ **Запомнить!**

Консультации с населением в целом и партнерами из добровольческого сектора, в частности, играют решающую роль при анализе потребностей населения. Государственные институты должны развивать сотрудничество со своими главными

партнерами, чтобы иметь возможность анализировать ситуацию и поощрять население выражать свое мнение в демократическом процессе.

Рекомендации

Если изучение сфокусировано на потребностях населения, будет полезно задать следующие вопросы: Кто выразил эти потребности? Являются ли эти люди представителями населения? Как были выражены эти потребности? Как их интерпретировали?

Кейс 3: Адаптация услуг больницы, их большая доступность для местного населения

➤ **Проблема**

Больница, предлагающая курсы дорожного обучения в мультикультурном районе, обнаруживает, что ими плохо пользуются женщины-иммигрантки. Сотрудники переживают, но у них нет необходимой информации, которая помогла бы им удовлетворить особые нужды женщин-иммигранток. Больница пытается понять причины отсутствия интереса к курсам у клиенток-иммигранток. Курсы посещают, главным образом, женщины, родившиеся в этой стране, а те немногие иммигрантки, которые записываются на курсы, перестают их посещать в первые же недели. Однако руководитель курсов стремится поощрять их посещения и, показывая заинтересованность в обсуждении этого вопроса, задает им вопросы и интересуется их мнением.

➤ **Анализ проблемы**

Здесь необходимо поднять несколько вопросов. Является ли причиной ситуации то, что курсы не удовлетворяют основные потребности и не снимают основное беспокойство? В чем собственно дело: в содержании занятий, их организации, формате или языке? Больница мало что сделала, чтобы выяснить, что именно мешает доступу к их услугам и что является препятствием на пути к удовлетворению потребностей клиенток. Похоже, что руководитель курсов плохо осведомлена о характеристиках своей разнообразной клиентуры и эмоциональном воздействии на них содержания курса.

➤ **Возможные решения**

В момент записи на курсы их руководитель должна выяснить ожидания клиенток. После первого же занятия она должна встретиться с участницами и попросить их заполнить опросный лист, чтобы понять, что им понравилось больше всего, а что меньше всего; и какие улучшения они хотели бы видеть (оставить место для комментариев). Это шаг вперед по сравнению с обычным сбором мнений или информации о том, удовлетворены ли они, через открытые или специальные вопросы. Такие опросные листы помогут больнице выявить

Каковы главные проблемы при оценке и каковы их последствия?

индикаторы качества. Иногда курсы бывают слишком формальными или наоборот слишком неформальными; личный (или даже интимный) характер вопросов и комментариев других участников может расстроить или напугать женщин-иммигранток, не знакомых с таким видом коммуникации и проведения занятий. Тот факт, что занятия могут посещать и мужчины, отсутствие возможности с кем-то оставить детей на время занятий, технологический подход к содержанию курса – вот возможные причины того, почему женщины-иммигрантки не хотят их посещать. Вот почему при таком типе анализа потребностей в интересах больницы выявить характеристики различных клиентов. Другим возможным решением мог бы быть анализ коммуникационных стратегий больницы; то, как они доносят до различных общин информацию о существовании подобных курсов.

Проблемы интерпретации – возможный источник ошибочной оценки – разнообразны по природе и имеют различные корни.

Ошибочная оценка

Несколько примеров ошибочной оценки:

- Социальный работник может сконцентрировать внимание на том, что он\она воспринимает как проблему, не давая ответа на реально выраженную потребность. Смещая проблему, работник может потерпеть неудачу в реакции на выраженную потребность (подмена проблемы).
- Социальный работник ожидает подробно и ясно изложенной просьбы, чтобы заняться реальной потребностью (недооценка потребности).
- Социальный работник может неверно интерпретировать проблему, приписав проблему душевного здоровья к трудностям интеграции или, наоборот, применив клинический диагноз к случаю, который он находит неясным по причинам культурной разницы (упрощение или преувеличение проблемы).
- Учреждение делает неверное предположение об отсутствии потребностей, исходя из обманчивых индикаторов, таких как отсутствие запросов или жалоб (ошибочная дедукция).
- Социальный работник отвечает на специфическую (контекстуальную) потребность, применив общее решение (обобщение предоставления услуг).
- Социальный работник приписывает ряд отдельных запросов, выраженных индивидуально, всей целевой группе, не признавая наличия различных потребностей внутри одной группы (экстраполяция индивидуального запроса).
- Социальный работник стандартизирует индивидуальные потребности пользователей, подгоняя их к универсальной концепции потребностей человека (стандартизация специфических культурных черт).

Что такое правильная оценка?

Правильная оценка должна делать возможным:

- активное вовлечение заинтересованных лиц в процесс оценки;
- переориентацию действия, приведение в порядок приоритетов и адаптацию обслуживания;
- улучшение качества услуг;
- включение в сферу обслуживания более широкого круга потребителей;
- проверку того, что предоставленные услуги совпадают с выраженной потребностью, что действие соответствует реальной ситуации.

Каковы возможные последствия неверной оценки?

Неверное толкование

Помогая пользователям определить свои нужды, социальные работники должны осознавать те фильтры, которые могут повлиять на то, как они сами слышат и воспринимают потребности клиентов, и которые могут изменить значение выражаемого сообщения.

➤ Примеры фильтров

- Работник предполагает, что понимает потребности клиента на основании стереотипного видения иммигрантов, проецируя видение потребностей отдельного человека на всю группу, к которой тот принадлежит (личностный и социальный фильтры).
- Работник интерпретирует нужды клиента через круг своих обязанностей, компетенций или знаний как «имеющие смысл», приписывая им значение, продиктованное собственными профессиональными стандартами (профессиональные фильтры).
- Социальный работник оценивает потребности в соответствии со своими культурными кодами и влияниями (культурный фильтр)

«Отступить в сторону», чтобы увидеть ошибочное восприятие

Работники должны стремиться отступить в сторону от своей собственного личностного, культурного и профессионального мышления и поместить свои взгляды в перспективу. Это поможет им взглянуть на свою систему координат свежим взглядом, чтобы выработать более объективный подход и более эффективно оценить культурное расстояние между их системой ценностей и системой ценностей других.

Существование такой разницы часто позволяет многообразию ставить под сомнение наше видение и действия, базирующиеся на собственных моральных ценностях, верованиях, социальном восприятии, кодах поведения, стандартах справедливости. Длительный контакт со значительным большинством, активное слушание, знакомство с основными характеристиками клиентов и отношения доверия ведут к более нейтральной и объективной интерпретации ситуации.

- Недоиспользование услуг
- Несоответствие услуг реальным нуждам клиентов
- Несоответствие между высказанной потребностью и достигнутым результатом
- Плохой анализ потребностей с неверным целеполаганием
- Несоответствующие действия, например, медицинское вмешательство в ответ на проблему с интеграцией

Пример: Сегрегация детей-рома (цыган) в школе

После того как большинство детей-рома (цыган) провалило тесты по языку, школа решила поместить их в специальную учебное заведение для детей с задержкой развития. Европейский суд по правам человека вынес решение, что, возможно, эти тесты были предвзятыми, а их результаты не были проанализированы в свете специфики и особых характеристик детей-рома. Власти Чехии признали, что «цыганские дети со средним или выше среднего интеллектом» часто помещались в специальные школы по результатам психологических тестов, которые были разработаны для большинства населения, но не годились для особой ситуации детей-рома. Вот пример неверного анализа, ведущего к косвенной расовой дискриминации и несправедливому отношению.

Источник: D.H. и другие v. Чешской республики, решение от 13 ноября 2007, <http://cmiskp.echr.coe.int/tkp197/view.asp?item=1&portal=hbk&action=html&highlight=&sessionId=72334399&skin=hudoc-en>, accessed 16 June 2011.

Как улучшить обслуживание путем вовлечения потребителей?

Упражнение для самооценки

- Как много возможностей у клиентов выразить свои потребности?
- Как проводятся консультации с потребителями?
- Как участники воспринимают такие консультации?
- Кто те потребители, с которыми проводились консультации?
- Как их отбирали?
- Какие препятствия могут ограничивать их участие?
- Какие еще методы можно применить, чтобы расширить участие клиентов?

Выражение реальных нужд потребителями

Государственные службы часто характеризуются предоставлением «заранее сформированных» услуг для удовлетворения потребностей, которые определяются и мониторятся «сверху вниз» самими службами в соответствии с заранее определенным взглядом клиентуры. Чтобы улучшить обслуживание, в интересах организаций постепенно наращивать услуги, отражающие реальные разнообразные и конкретизированные клиентами потребности. Одной из стратегий может быть разрешение потребителям выражать свои потребности (их собственные или потребности общины), которые учреждение должно принимать во внимание; предложить клиентам форум, где они могли бы высказать свои потребности, отличные от тех, которые уже удовлетворяются имеющимся обслуживанием организации; выслушать их комментарии с тем, чтобы улучшить предоставление услуг на уже существующей основе. В некоторых подчиненных организациях анализ взглядов потребителей является необходимым условием финансирования их программ.

Мнение потребителей о предоставляемой услуге

Следующая стратегия принятия информированных решений о предоставлении услуг - привлечение широких слоев населения. Предоставление государственных услуг должно, насколько возможно, базироваться на общем понимании того, какие услуги должны предоставляться, и совместной организации сетевого обслуживания. Такой интегрированный и всеобъемлющий подход имеет следствием вовлечение широких масс в управление сложными проблемами.

Консультации с клиентами и ассоциациями, участие основного населения также являются инструментом вовлечения широких масс, поощрения демократического участия и усиления власти местных сообществ.

Поощрение консультаций и координации менеджерами организации

Процесс самоопределения потребностей клиентами и сообществом должен сопровождаться децентрализованным процессом консультаций и координации между департаментами в одном географическом районе. Таким образом институты сотрудничают с различными профессиональными организациями и внешними партнерами в предоставлении комбинированных услуг, когда потребности затрагивают деятельность нескольких разных департаментов или касаются дополнительных требований. Такой всеобъемлющий и интегрированный подход включает обдумывание реакции на целый спектр потребностей с помощью сети социальных служб и партнерств с местными организациями и иммигрантскими ассоциациями.

Можно определить следующие цели улучшений:

- бóльшая эффективность;
- улучшение качества услуг;
- укрепление равенства прав и демократических процессов участия.

Чтобы прояснить и сформулировать потребности, операторы должны стремиться переопределить потребность в форму запроса. Некоторые организации пытаются классифицировать запросы для того, чтобы более эффективно реагировать на потребности. Иногда они используют определенную форму для записи запроса, последовавшей процедуры и реакции.

Как получать и обрабатывать запросы?



Стадия 1: Прояснение запроса (факты и восприятия)

- Запишите имя человека, обращающегося с запросом, и дату поступления запроса.
- Определите факты с которыми соотносится запрос:
 - В чем заключается вопрос (проблема)?
 - Какую ситуацию нужно исправить (контекст)?
 - Когда возникла потребность (с чем она соотносится)?
 - Каковы причины и почему они выдвинуты (причины и цели)?
 - Хочет ли человек, обратившийся с запросом, адаптировать обслуживание или предлагает внедрить новые практики (ожидания)?
- Предложите человеку разъяснения, необходимые для того чтобы он понял ситуацию, а также информацию о его\ее правах (как функционирует учреждение, его правила и требования, права потребителей и т.д.).

Стадия 2: Анализ запроса (необходимость или право?)

- Изучите, стремится ли запрос преодолеть дискриминирующее препятствие, вывести на свет эксклюзивию или необоснованное различие.
- Обдумайте, нарушает ли затронутая проблема какое-либо из прав потребителя.
- Если запрос поднимает проблему прямой, косвенной или системной дискриминации, объясните человеку, подавшему этот запрос, что могут быть предложены одно или несколько решений исправления ситуации. Если речь идет о предпочтениях, решение будет зависеть от доброй воли и свободного выбора организации с учетом ее приоритетов и реальной ситуации.

Стадия 3: Поиск решения (анализ и консультации)

Некоторые запросы влекут за собой комплекс адаптационных мероприятий, которые приводят к необходимости предварительных консультаций с разнообразными заинтересованными сторонами: как институциональными, так и профессиональными. Тем не менее, бывает, что потребность вполне может проанализировать один человек на начальной встрече с потребителем или его\ее семьей. В сложных случаях выбор необходимого действия не должен зависеть от единственного интервью. Анализ должен основываться на диалоге и консультациях. В интересах социального работника, не уклоняясь от своих обязанностей, проконсультироваться с соответствующим специалистом по ресурсам и ведающим данным вопросом подразделением.

Пример модели обработки запроса

1. Идентификация человека, подающего запрос

- Имя
- Какими услугами пользуется

2. Анализ запроса

Цели: Проверить и категоризировать факты

- Содержание запроса: когда, где и как возникла проблема?
- Природа запроса: проблема касается типа услуг, его организации, технических аспектов, отношения сотрудников и т.д.?
- Ожидания человека, подавшего запрос

3. Необходимость в консультации

Цели: Установить компетентных в оценке потребности партнеров, которые помогут найти решение

- установить заинтересованное подразделение
- установить заинтересованных лиц
- установить для возможных консультаций людей, распоряжающихся ресурсами
- составить график

4. Оценка запроса

Цель: Достичь согласованного анализа, результаты которого разделяют все

- высказанные мнения
- обсужденные моменты
- принятое решение (описать реакцию)
- обоснование решения (причины принятия или отклонения)
- предложенные варианты решения

5. Человек, ответственный за уведомление о решении

6. Выполнение решения и отклики

Заключение

От признания потребности через широкое участие эмигрантских и этнических организаций

Активное участие членов эмигрантских и этнических организаций в процедурах консультаций по социальному обслуживанию — важный шаг в улучшении культурных навыков департаментов, улучшении качества предоставления услуг, укрепления доверия между учреждениями, предоставляющими сервис, и потребителями, а также поощрения эмигрантских сообществ к принятию большей ответственности на себя. У этого процесса два аспекта: (i) признание специфических потребностей и предоставление соответствующих услуг и (ii) вовлечение всех граждан в процессы участия.



**Освидетельствование
и диагноз:
функции
клинического психолога**

ВВЕДЕНИЕ

→ ОПИСАНИЕ

Часть Е соответствует Пятому этапу Руководства: Освидетельствование и диагноз: функции клинического психолога

Этот этап разработан для того, чтобы помочь вам приобрести лучшее понимание:

- Языковой роли переводчика в терминах профессиональных ожиданий специалистов и стандартов качества деятельности;
- Задач третейского арбитра (медиатора) в области межкультурной коммуникации, взаимоотношений и взаимодействия;
- Функций клинического психолога в сфере оценивания и диагностики в рамках процесса диалога.

Многим сотрудникам социальных служб все чаще приходится сталкиваться с ростом разнообразия клиентов, и это является вызовом для их образа мыслей, жизни и деятельности. Часть Е руководства посвящена влиянию этнокультурного, религиозного и языкового разнообразия на профессиональные практики через призму ключевых ролей переводчика, медиатора и клинического психолога.

Более конкретно, Часть Е описывает каким образом эти три профессии призваны: 1) осуществлять перевод и облегчать передачу информации; 2) содействовать внутригрупповым отношениям и достигать разделяемого всеми понимания вопроса; 3) производить оценивание, обеспечивать руководство и представлять признаваемые всеми диагнозы личных или семейных проблем.

Этот этап, в частности, освещает оптимальные условия эффективной коммуникации и действия с уважением к клиентам из различных сообществ.

СОДЕРЖАНИЕ

- 80** Интерпретация и перевод: роль и задачи переводчика
- 85** Медиация и взаимоотношения: задачи для межкультурного посредника-медиатора
- 92** Оценка и диагностика: функции клинического психолога
- 100** Заключение: движение от диалога и консультаций к открытому, равному и инклюзивному коллективному лидерству

ОБЩИЙ ОБЗОР

Каждый субъект описывается со следующих позиций:

- Вызовы для субъекта, связанные с барьерами/фильтрами/предубеждениями;
- Описание роли/задач/функций данного специалиста;
- Условия для успешной и эффективной деятельности.

Интерпретация и перевод: роль и задачи переводчика

Понимание и создание условий для понимания

Коммуникация постоянно присутствует в человеческих отношениях. Она необходима для информирования, переопределения, убеждения, поддержки, объяснения, оценки и так далее. Но когда люди не говорят на одном языке, им становится трудно понять друг друга и установить отношения. Именно поэтому языковые и коммуникационные барьеры часто становятся главными препятствиями для пользователя услуг перед доступом к правам, полной и точной информации, социальным услугам и высококачественному уходу. Они могут повлиять на отношения между людьми, лишить их услуг и ущемить их права. Они препятствуют выражению потребностей людей, их ожиданий, опасений и страданий. Они затрудняют понимание диагнозов, хода лечения и последующего наблюдения. Они могут стать источником культурного непонимания, ложных оценок и фрустрации. Если эти барьеры не учитываются, они также влияют на саму организацию, управление ею и процесс обслуживания. Они влияют на понимание людьми анализа, проведенного профессионалом, и, в контексте медицины, диагноза и предлагаемого лечения. Они тормозят деятельность по решению проблемы или госпитализацию и порождают дополнительные расходы.

Как же можно преодолеть языковые и коммуникационные барьеры таким образом, чтобы люди стали понимать своих партнеров по коммуникации и были бы поняты ими?

А. Вызовы, связанные с языковыми и коммуникационными барьерами

Целый ряд случаев непонимания может возникать, если люди являются представителями разных языковых и культурных миров. Сознательно или нет, но коммуникационные коды передают данные о принадлежности к определенной социальной или культурной идентичности в дополнение к самому сообщению. Значение слов может варьироваться от одного языкового контекста к другому. Стили коммуникации также различаются среди людей в способах подхода к диалогу (прямой/косвенный или явный/неявный), выражение лица (бесстрастное/экспрессивное), визуальный контакт (избегание/непрерывный взгляд на собеседника), касание (отсутствует/присутствует), интонация (тихая и спокойная/мощная и громкая), использование молчания (пассивное/активное), темп речи (медленный/быстрый), жесты (скудные/живые, активные) и так далее. Трудности в трактовке интонации, регистра голоса и нюансов языка могут привести к недоразумениям, конфликтам и напряжению.

Иногда точное понимание сказанного абсолютно необходимо, например, когда в больнице требуется информированное согласие пациента. Лечебное учреждение должно гарантировать понимание пациентом содержания бланков и положений, которые необходимо подписать, чтобы согласие имело юридическую силу. Переводчики в некоторых случаях должны быть одновременно и специалистами в конкретной сфере. В вопросах защиты детей предпочтительнее, чтобы переводчик был юристом. Более того, язык может быть показателем дискриминации, если он препятствует равным возможностям получения терапии (по объему и качеству услуг) или создает неоправданные различия в лечении и иной помощи.

Примеры «языковых вызовов»

Деликатные вопросы

Некоторые вопросы могут оказаться чувствительными к моральным и религиозным убеждениям индивида. Деликатные вопросы могут различаться у разных индивидов и в разных культурах. Каким образом лучше всего задавать и переводить вопросы о сексуальности, сексуальном поведении, сексуальном здоровье, половом воспитании и методах контрацепции, если эти разговоры могут быть восприняты некоторыми клиентами как оскорбительные? Должен ли переводчик передавать понятия буквально или найти способ перефразировать их в соответствии с культурой клиента?

Эксплицитный или имплицитный стиль общения

Человек, следующий имплицитному стилю общения, склонен к частому включению в речь пауз, неясностей и предположений, в то время как эксплицитный стиль нацелен на прозрачность, прямой подход и точность. Таким образом, чтобы трактовать слово «да», переводчик должен быть способен разобраться, является ли сказанное четким «да» или завуалированным «нет».

Использование вежливых форм

Что касается стиля речи, как узнать, использовать ли фамильярный или более формальный стиль обращения, если родной язык клиента не делает различий между ними? Чтобы отделить «я хочу» от «мне бы хотелось», переводчик должен уметь зафиксировать интонацию и понять, следует ли перевести фразу как требование или как просьбу.

Сопротивление, связанное с восприятием проблемы¹

Должен ли переводчик объявлять о болезни, к примеру, о раке, зная, что в сознании людей из ряда стран такой диагноз равносителен смертному приговору, в то время как на Западе, несмотря на всю серьезность этой болезни, клиенты знают, что имеется лечение с обнадеживающими результатами?

Б. Роль переводчика

Все отношения между учреждением и его клиентами должны быть частью подхода к диалогу, который призван обеспечить людям возможность быть понятыми на своем родном языке или выражать себя на языке человека, с которым они общаются. Роль профессионального переводчика состоит в максимально точном воспроизведении высказываний клиента и достоверной передаче ему речи сотрудников службы. Профессиональный переводчик должен быть подготовлен к передаче сообщения полно, достоверно и понятно. Присутствие профессионального переводчика дает гарантии в отношении качества и соблюдения профессиональной этики. Он должен говорить ясно, используя короткие, легко поимяемые предложения. Учреждениям обычно требуются языковые навыки профессиональных переводчиков для самопроверки, перед тем как они приступят к какой-либо реальной деятельности (см. Приложения 3 и 4).

¹ См. в частности Chiu L. F., Straight Talking: Communicating Breast Screening Information in Primary Care, a Participatory Action Research Report produced for the National Health Service Cancer Screening Programme, Nuffield Institute for Health, 2002.

Роли и определения

Письменные переводчики

Письменные переводчики – это языковые специалисты, которые переводят письменные тексты с исходного языка на один или несколько целевых языков, чаще всего, на свои родные языки.

Устные переводчики

Устные переводчики – это специалисты с отличным владением своим родным и одним или несколькими иностранными языками. Они овладели техниками устного перевода для перевода устного сообщения с исходного на целевой язык. Устный перевод требует четкой концентрации и хорошей реакции, владения терминологией в нескольких областях, глубокое знание этих областей и способность усваивать знания из других сфер деятельности.

Переводчики в местном сообществе

Переводчики в локальном сообществе специализируются на переводе в ситуациях трехстороннего общения, чтобы содействовать взаимопониманию людей, говорящих на разных языках. В ходе перевода они принимают во внимание социальную и культурную принадлежность говорящих. Они обладают базовыми знаниями межкультурной коммуникации. Они знакомы с ситуациями непонимания и конфликта, которые могут возникнуть, и готовы нужным образом отреагировать на такие ситуации.

Социокультурные посредники-медиаторы

Социокультурные посредники обеспечивают иммигрантов и специалистов социальных служб доступно изложенной информацией о культурных различиях, о разнообразных правилах в социальной и политической системах в принимающей стране и разных способах поведения. Посредством такой деятельности они «наводят мосты» между иммигрантами и системами образования, социальной поддержки, облегчают взаимопонимание между врачами и пациентами, юристами и их клиентами, учителями и родителями. Они работают совместно либо независимо, организуя и внедряя профилактические проекты, информационные семинары для иммигрантов и т.д. В отличие от традиционных посредников, они не занимаются урегулированием конфликтов, но их деятельность позволяет им предупреждать возможные конфликты.

Источник: Информация Швейцарской Ассоциации по подготовке и сертификации переводчиков для местных сообществ и социокультурных посредников-медиаторов INTERPRET: www.inter-pret.ch, дата обращения – 6 июня 2011 года.

В. Условия для эффективной деятельности

➤ Продвижение профессиональных переводческих стандартов

Чтобы преодолеть языковой барьер, сотрудники учреждения могут иногда спонтанно попросить переводить разговор третью сторону, например, члена семьи, друга, соседа или сотрудника, который говорит на иностранном языке, в других случаях они могут пользоваться словарями. Однако переводчик не должен быть тесно связан с клиентом,

особенно, когда дело касается проблем насилия или злоупотребления властью. Более того, такие неформальные, временные решения поднимают вопросы к точности и достоверности информации (отсутствие добавлений или исключений из речи), беспристрастность человека, конфиденциальность и нейтральность перевода. Такие случайные переводчики не связаны обязательствами профессиональной конфиденциальности. Вследствие родственных или дружеских отношений они могут скрыть информацию о клиенте или не сообщить ему его истинное состояние здоровья. Добровольные переводчики, заявляющие о своем знании языка, часто передают лишь приблизительное содержание фразы или делают серьезные ошибки.

Уровни языковых навыков (и их составляющие)

Коммуникация и обмен информацией (навыки говорения)

Это базовый уровень коммуникации. Индивид способен общаться на языке другого человека благодаря знанию лексики, синтаксиса, грамматики и фонетики.

Например, такие люди могли получить подготовку по иностранному языку в различных областях: повседневная речь, медицинская терминология, язык делового общения и др. Они обладают общей лексикой, а также определенной частью специальной терминологии. Они могут различать акценты, например, отличить английский, на котором говорят в тех или иных частях Британии, от английского, употребляемого в США или в других странах.

Декодирование и межкультурное урегулирование (социокультурные навыки)

Помимо устной речи, говорящий понимает основное содержание конкретных или абстрактных тем в сложном тексте, в том числе технические обсуждения по своей специальности. Он способен общаться со значительной долей спонтанности и легкости и адаптировать то, что говорит, к культурному стилю коммуникации, социальным традициям языка и правилам взаимодействия. Он умеет истолковывать выбор определенных слов, значение молчания, правила вежливости, выражения народной мудрости, маркеры социальных отношений и так далее.

Например, среди европейцев финны активно используют молчание как метод коммуникации, означающий уважение к собеседнику, заинтересованность в сказанном и молчаливое обдумывание информации. Перебивать собеседника считается невежливым. Напротив, в большинстве индоевропейских языков молчание является пассивным методом коммуникации. Такое молчание может быть расценено как скептицизм, тогда как перебивание, наоборот, может показывать интерес к сказанному.

Переговоры и убеждение (прагматические навыки)

Этот уровень навыков охватывает выбор стратегий общения, направленных на осуществление влияния и достижение результата: как структурировать доказательства, развивать и упорядочивать идеи и адаптировать чьи-либо высказывания с целью завершения переговоров или разрешения конфликтов. На этом уровне учитываются особенности ситуации и другого человека.

Например, некоторые методы общения (в частности, азиатских народов) начинаются с анализа предпосылок

решения и заканчиваются формулировкой этого решения или основного аргумента. Другие схемы общения (в основном, в западных странах) начинаются с выдвижения решения или инициативы, а затем предлагаются обоснования данного решения или инициативы.

➤ Принятие этического кодекса и гарантии его соблюдения всеми переводчиками

Ряд структур и ассоциаций уже составили этические стандарты, которым должны следовать все профессиональные переводчики. Стандарты CLAS в США, например, состоят из 14 «Национальных стандартов соответствия услуг культурным и языковым требованиям» (Culturally and Linguistically Appropriate Services – CLAS) для социальной сферы, в особенности для лечебных учреждений.² Существует Профессиональный кодекс переводчиков в местных сообществах, составленный швейцарской ассоциацией INTERPRET, которая разработала стандарты подготовки и оценивания квалифицированных переводчиков в местных сообществах.³ Выделение прав и обязанностей позволило уточнить, что переводчик должен выявлять любые личные или профессиональные отношения с людьми, участвующими в диалоге (требование прозрачности), следовать нейтральному и конфиденциальному отношению к тем, чьи слова они переводят (требование нейтральности и конфиденциальности), и избегать любых заданий, для которых он/а чувствует себя недостаточно квалифицированным или в которых он/а не может придерживаться профессионального кодекса (требование личной ответственности и профессионализма).

Чем должны руководствоваться переводчики в своей работе?

Международная ассоциация медицинских переводчиков (МАМП) утвердила Этический кодекс в 1987 году (пересмотрен в 2006 году). МАМП была первой организацией, составившей этический кодекс поведения специально для медицинских переводчиков. С того времени вышло множество этических кодексов. Этический кодекс необходим для медицинских переводчиков, чтобы гарантировать соблюдение стандартов членами профессионального сообщества. Он обеспечивает уважительное, ответственное и доверительное отношение к тем, кого обслуживает эта профессия.

1. Переводчики будут поддерживать конфиденциальность всей информации, связанной с исполнением профессиональных заданий;
2. Переводчики будут выбирать язык и способ перевода, который наиболее точно передает содержание и смысл сообщений своим клиентам;

² Для более детальной информации см.: www.omhrc.gov/templates/browse.aspx?lvl=2&lvlID=15, accessed 6 June 2011.

³ Для более детальной информации см.: www.inter-pret.ch, accessed 6 June 2011.

3. Переводчики будут воздерживаться от принятия на себя заданий, для выполнения которых недостаточны их профессиональные навыки, владение языком или уровень подготовки;
4. Переводчики будут воздерживаться от принятия на себя заданий, когда семейные и близкие личные отношения влияют на их беспристрастность;
5. Переводчики не будут вставлять свои личные мнения или давать наставления пациентам;
6. Переводчики не будут участвовать в заданиях по переводу вне сферы обеспечения услугами, кроме случаев, когда они имеют соответствующую квалификацию;
7. Переводчики будут отстаивать интересы пациента и играть роль межкультурного посредника по объяснению культурных различий и практик для лечащего персонала и пациентов только в случаях, соответствующих целям коммуникации и необходимых для их достижения, руководствуясь профессиональной оценкой ситуации;
8. Переводчики будут использовать квалифицированное мягкое вмешательство, например, не создавать препятствий «потоку коммуникации» в трехсторонних медицинских ситуациях;
9. Переводчики будут «идти в ногу» с развитием используемых ими языков и медицинской терминологии;
10. Переводчики будут участвовать в программах непрерывного образования при их доступности;
11. Переводчики будут стремиться поддерживать связи с соответствующими профессиональными организациями, чтобы быть в курсе последних профессиональных стандартов и протоколов;
12. Переводчики будут воздерживаться от использования своей позиции для получения выгоды от клиентов.

Источник: Этический кодекс Международной ассоциации медицинских переводчиков (МАМП). Доступно на: www.imiaweb.org/uploads/pages/376.pdf – дата обращения 9 июня 2011 года.

➤ **Определение специфических навыков переводчика, отличающих его от медиатора**

Социальное учреждение должно проверять языковые навыки переводчиков, используемые ими и гарантировать, что они придерживаются своих кодексов профессиональной этики. Однако профессиональный переводчик – не единственный специалист, привлекаемый для перевода. Часто эту функцию возлагают на медиаторов (в дополнение к их роли «поставщиков социокультурной информации» или «социокультурных посредников»), переводящих с одного языка на другой. Более того, в зависимости от страны и учреждения переводчики, работающие в социальной сфере, называются социальными или медицинскими переводчиками, межкультурными переводчиками или переводчиками в местных сообществах, либо

социокультурными/межкультурными посредниками. Помимо различий в названии, профессии переводчика и посредника требуют особой подготовки, и их функции не одинаковы. В контексте ожидаемых и используемых навыков, каждой профессии соответствуют их особые этические позиции, методы работы, навыки управления межличностными контактами и способности анализировать социокультурные практики. Этим объясняется важность определения специфических навыков переводчика, отличающих его от посредника-медиатора. В сравнении с переводом медиация стремится обеспечить более глубокое понимание, реконструировать культурное восприятие и объяснить значение сказанного в терминах ожиданий и культурного контекста. Вследствие этого медиация включает риск «чрезмерного перевода» речи из-за объяснений и комментариев на ее основе и риск допустимости «субъективного вмешательства» посредством личной трактовки сказанного, что вступает в противоречие с требованием обеспечить полный и точный перевод. Посредники могут замечать недостаток понимания там, где его нет. Они могут управлять обменом информацией между поставщиком и потребителем услуг. Они способны добавлять обобщающие социокультурные объяснения, которые могут показаться посторонними для клиента вследствие сложной структуры идентичности или его индивидуальной культуры.

Как выбрать переводчика

Посмотрите таблицу критериев оценки вербальных способностей (таблица КОВС) в Приложении 3. Таблица более четко описывает уровни навыков, необходимых для переводчиков и посредников. В качестве критериев, используемых для оценки уровней навыков, взяты следующие показатели: объем словарного запаса, аккуратность в использовании грамматики, свободный поток речи и спонтанность в разговоре, навыки взаимодействия (понимание языка невербального общения, способность завязывать, поддерживать и завершать диалог) и логичность в выражении идей и организации речи. Также обратите внимание на списки критериев самооценки швейцарского варианта Европейского Языкового Портфолио (Приложение 4). Эти списки основаны на уровнях общих характеристик, разработанных Общеввропейской системой оценок и характеристик. Они могут быть использованы для оценки общей компетентности человека в отношении какого-либо языка, для отслеживания прогресса в формировании тех или иных особых навыков и составления плана их развития.

➤ Чего мы ожидаем от переводчиков и посредников? Некоторые уточнения

Поставщики социальных услуг, являются ли они социальными или медицинскими работниками, часто ожидают от переводчика помощи в сборе информации для того, чтобы поставить диагноз. Таким образом, они надеются, что перевод будет точным, полным и нейтральным, и что переводчик останется «на заднем плане» и не станет выражать свои личные суждения. Но им бы, пожалуй, также хотелось, чтобы переводчик играл роль не только языкового посредника, но и медиатора, который бы облегчал контакты, снижал напряжение, сообщал о ситуациях непонимания или исправлял их путем перефразирования вопроса или ответа и, в случае необходимости, предлагал бы социокультурные трактовки с учетом особенностей восприятия участников диалога. Рекомендуется, чтобы социальное учреждение заранее уточняло и сообщило свои ожидания в отношении желаемых функций, которые должна осуществлять эта «третья сторона» (переводчик или посредник), чтобы избежать двусмысленности в этих ролях и необходимости реагировать на противоречивые требования «точного» перевода сказанного или «социокультурной интерпретации» реплик клиента.

В каких случаях нужен переводчик?

В зависимости от необходимой информации персонал учреждения может обратиться к 1) члену семьи; 2) сотруднику того же учреждения; 3) профессиональному переводчику; 4) эксперту; или 5) консультанту. Переводчик не отвечает за управление ходом интервью. Он гарантирует, что говорящие понимают друг друга, и обеспечивает информацией, необходимой для понимания. Иногда в таких сферах жизни, как здоровье, справедливость или права человека, личное свидетельство или мнение может оказаться ключевым для принятия решения или дальнейшего развития событий. В некоторых особых случаях переводчик должен иметь особую квалификацию в области здоровья или права или даже быть юристом, чтобы гарантировать защиту интересов человека. Если есть возможность облегчить задание по переводу путем предоставления некоторых деталей, которые не относятся к конфиденциальной информации, можно прибегнуть в отдельных случаях к переводческим услугам третьей стороны, не имеющей квалификации.

➤ Рекомендации

- Учреждению следует работать в первую очередь с квалифицированными переводчиками;
- Учреждение должно гарантировать, что сотрудники дают переводчиками информацию, необходимую для понимания ими ситуации, цели интервью и ожиданий от их работы;
- Учреждению следует выяснить квалификацию переводчиков и потребности в дополнительной подготовке;
- Переводчик должен постоянно убеждаться в том, что клиенты все понимают, переспрашивая их

о сказанном, вместо вопроса «Вам все понятно?», который выводит на односложный ответ «да/нет»;

- Переводчикам следует всегда стремиться поддерживать свои языковые и профессиональные знания на современном уровне;
- Переводчикам следует проверять качество своей работы путем запросов обратной связи или бесед об их переводе с коллегами;
- Лечебные учреждения должны гарантировать, что предусмотренные нормативными актами формы (информированное согласие) переведены на языки, наиболее часто используемые пациентами, вместе с документами о правах пациентов, о правилах и нормах, особых требованиях, касающихся питания, религии, инвалидности и т.д.;
- В отделениях срочной помощи, когда переводчика нет на месте, лечебные учреждения должны, по крайней мере, предложить круглосуточную телефонную переводческую службу;
- Учреждения должны предложить языковую подготовку для сотрудников и гарантировать, что сотрудники регистратуры и колл-центров обладают, по крайней мере, базовым пониманием языков, на которых чаще всего общаются получатели услуг, а также знанием простейших приветствий на других языках;
- Учреждениям следует набирать многоязыковой коллектив и проверять языковые навыки сотрудников на этапе приема на работу, перед принятием решения об использовании их как «ситуативных переводчиков»;
- Учреждения должны предоставлять сотрудникам и клиентам разнообразие языковых инструментов, таких, как словари, пиктограммы и переведенные документы;
- Учреждение должно гарантировать, что в документах отсутствует технический и административный жаргон;
- Учреждение должно гарантировать, что его языковые инструменты приспособлены для языковых характеристик клиентских групп (владение или не владение языком принимающей страны, ограниченный словарь в определенном языке, плохие навыки письма, безграмотность) путем использования этичных средств, проверки переводов с местными организациями или тестирования их на базе целевых групп;
- Для опросов учреждению следует предпочесть вариант личного контакта (телефонные опросы или личные интервью) рассылке вопросников для заполнения от руки.

Медиация и взаимоотношения: задачи для межкультурного посредника-медиатора

Задание для самооценки

Использует ли (имеет ли) ваше учреждение:

- ◆ Квалифицированных переводчиков в самом учреждении?
- ◆ Внешнюю службу перевода по телефону?
- ◆ Штатных сотрудников, владеющих несколькими языками и способных выполнять функции переводчика при необходимости?
- ◆ Список «третьих сторон», которые могут принять участие в разрешении экстренных ситуаций?
- ◆ Языковые инструменты (словари, документы, переведенные на другие языки, пиктограммы, аудиовизуальные материалы и аудиозаписи)?
- ◆ Набор внешних ресурсов (переводческих агентств, языковых школ, организаций по сертификации переводческих навыков и т.д.)?
- ◆ Руководства и процедуры, демонстрирующие все возможности учреждения по предоставлению услуг переводчиков?

Содействие общему пониманию вопроса, разделяемому всеми участниками

Во многих повседневных ситуациях способы поведения в обществе и взаимодействия с кем-то или чем-то чужим могут быть источником непонимания, когда не соблюдаются одни и те же социальные нормы, принятые всеми. Случаи непонимания возникают чаще всего тогда, когда на восприятие влияют предвзятость и стереотипы и когда контакты между группами довольно редки. Некоторые формы поведения могут быть признаны странными с точки зрения социально допустимых способов выражения нужды, что приводит к маргинализации потребителя услуг. Некоторые взгляды на социальные практики основаны на предрассудках об идентичности, статусе и роли человека или группы людей и ведут к оценочным суждениям о сообществе путем применения индивидуальных характеристик ко всей группе. Стереотипное восприятие группы, отражающее эти пристрастные взгляды, создает почву для дискриминационных практик, конфликтов ценностей, стратегий конфронтации и отступления. Когда люди собираются общаться, имея такие клишированные культурные представления, любая дискуссия по поводу общих вызовов может быть подорвана еще в самом начале и обречена на неудачу.

Как преодолеть перцепционные (от англ. perception – восприятие) и культурные фильтры, блокирующие коммуникацию и взаимоотношения, чтобы изменить схему межкультурных отношений и достичь понимания вопросов, которое бы разделялось всеми участниками общения?

Вызовы, связанные с перцепционными и культурными фильтрами, блокирующими отношения

Перцепционные и культурные фильтры часто выступают преградами к любому общему пониманию проблемы и к межличностным отношениям. Понимание проблемы очень часто базируется на образе Чужого. Таким образом в своих отношениях с клиентами, сотрудники учреждения подчас видят проблему в контексте того, как они воспринимают человека, не всегда при этом осознавая, что на их восприятие влияют субъективные, институциональные, коллективные и культурные факторы.

Таким образом, чтобы избежать чувства «сбивающих с толку различий», которое вызывается столкновением с Чужим, и ощущения того, что их ценности и нормы подвергаются риску, сотрудники учреждения могут быть склонными к приданию проблеме исключительно этнической и межкультурной окраски. У них может появиться желание обратиться с проблемой в другой отдел, отправить человека в другой офис, преуменьшать проблему и принимать незначительные меры или преувеличивать культурные компоненты, определяя их как непреодолимые. Такие по большей части бессознательные защитные механизмы защищает их от конфронтации, которая может быть разрушительной для их идентичности.

Выделение тех факторов, которые искажают реальность, и осознание значимости этих фильтров – это важный шаг на пути к пониманию проблем без предвзятости и стереотипов.

Примеры интеллектуальных, институциональных и культурных фильтров

Идеология, или воинственность

Слишком малая критическая дистанция от личных ценностей, идеологических предпочтений и убеждений. Не подвергаемые сомнению идеологические позиции снижают возможность представить перспективу развития человеческих отношений.

Методологические и интеллектуальные предположения, связанные с определенным подходом⁴

Подход к анализу межкультурного действия влияет на выбор действий, методов и этических норм.

Этноцентризм

Все культурные фильтры, связанные с национальной, региональной или этнической принадлежности влияют на наше отношение к Другому. Отказ от национального, религиозного и этнического центризма желателен и даже необходим в межкультурных отношениях.

Позиции специалиста и потребителя услуг

Реальная или воображаемая роль, которую каждый актер приписывает тем, с кем он имеет дело. Эта позиция состоит из индивидуальной частной позиции (связанной с его/ее прошлой жизнью, опытом и отношениями), институциональной позиции (специалист или потребитель услуг) и социальной, культурной и политической позиций.

Профессиональные и институциональные коды

Это институциональные факторы, связанные с ожиданиями о допустимых для клиента способах выразить свою потребность, с отражением роли профессионала в его/ее манере общаться с клиентом и помогать ему, и со сферами компетенций отделов учреждения, которые используются для классификации запросов.

⁴ Дидье Десоннэ определяет такие фильтры как производственные фильтры, правовые и административные фильтры, логистические фильтры, бюджетные фильтры, политические фильтры, фильтры, связанные с целями и задачами и т.д.

Образ Иного и культурные стереотипы

На этот образ влияет личный опыт столкновения с культурными различиями в различных обстоятельствах. В этом случае Другие становятся предметом стереотипизации: они более не рассматриваются и не анализируются как индивидуальности. Этот образ Другого отражает личные принципы самого человека – то, что он/она считает допустимым или недопустимым, знакомым или чужим, действительным или недействительным.

Задачи для посредника-медиатора

Межкультурная медиация – это многогранная роль, которую медиатор играет преимущественно как внешняя третья сторона и социокультурный посредник между индивидом или сообществом и отделами учреждения. К медиаторам обычно относятся как к «посредникам», «помощникам», «миротворцам» или «переговорщикам» из-за их навыков межличностного общения и способностей помогать людям достигать согласия по каким-либо общим вопросам.

Межкультурные медиаторы чаще всего становятся экспертами посредством опыта; они принадлежат к двум или более культурным мирам. Зачастую они происходят из другой культуры, но в то же время они отлично включены в культуру принимающей страны. Их понимание различающихся культурных понятий, вкуче с их двойственной (или многосторонней) культурной принадлежностью, облегчает их отношения с членами диаспоры, контакты с работниками учреждения, рожденными в этой стране, и взаимодействия между первыми и вторыми. Межкультурные медиаторы – это пионеры, передовые профессионалы в сфере медиации, чьи методы работы включают понимание, переговоры и урегулирование конфликтов. К другим задачам медиаторов относятся поиски путей возобновления диалога в семье или между семьей и сотрудниками учреждения, оживление и обновление слабых социальных связей между диаспорой и гражданами и представителями различных уровней власти принимающей страны, укрепление отношений между диаспорами и повышение эффективности переговоров. Медиаторы оказывают поддержку получателям услуг из среды иммигрантов путем объяснения основных ценностей общества, процедур помощи, институциональных и социальных основ деятельности работника и содействуют клиентам в их отношениях с учреждениями, давая им информацию и советы, например, как правильно заполнить формы или чего ждать от социальной работы или медицинского вмешательства. Посредством таких различных форм деятельности медиаторы завоевывают доверие получателей услуг, защищают их интересы (если эти интересы под угрозой), помогают им социализироваться и интегрироваться в принимающее общество.

Межличностные навыки – в основе медиации

В контексте интеграции Лидхольм и Линдберг определяют медиатора так: «это человек, который, благодаря своему социальному положению между двумя или более группами может помочь представителям одной группы получить больше знаний и понимания и установить большее число контактов с членами другой группы и наоборот, следствием чего может стать улучшение взаимодействия по поводу как текущих вопросов и мер, так и будущего развития».⁵

➤ Условия для эффективной деятельности**Усиление институционального признания практик межкультурной медиации**

Общественность и специалисты не всегда знакомы с практиками межкультурной медиации. В то время, как потребность в медиации растет, и медиация уже используется в учреждениях, межкультурные посредники работают в относительной профессиональной изоляции. На практике мы наблюдаем, что медиаторы рекрутируются на основе навыков, связанных с их двойной/множественной этнокультурной принадлежностью, связей с социальными сетями или их признания сообществом как «представителя чего-либо» (места жительства, религиозных убеждений, культурного происхождения). Однако для медиатора не всегда обязательно принадлежать к тому же этнокультурному сообществу, что и люди, с которыми он/она работает. Медиаторы, которые принадлежат к тому же сообществу, должны в любом случае получить профессиональную подготовку. Для того, чтобы профессиональные навыки и полномочия медиаторов были признаны и поняты различными заинтересованными сторонами, в интересах учреждения обеспечить институциональную поддержку их работы, таким образом, повысив общественное представление о них и гарантировав их экономическую эффективность. Такое признание должно происходить в ходе установления ассоциаций и отделов для профессиональных медиаторов внутри учреждения, которые бы определяли их задачи в рамках социальной службы, проверяли бы их квалификацию и специфические навыки.

Пример удачной практики⁶

Бельгия запустила Программу Межкультурной Медиации (ПМКМ) в бельгийских больницах, вместе с отделами межкультурной медиации (МКМ) внутри самой Федеральной социальной службы в сфере здоровья.

⁵ Liedholm M., Lindberg G. (2007), 'Professional Link Working as a Tool of Integration', *Pensée plurielle*, 2/2007 (No. 15) // Доступно на: www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2007-2-page-67.htm - дата обращения 6 июня 2011.

⁶ Взято из статьи Люсии Морариу «Межкультурная медиация в бельгийских больницах» (Morariu, Lucia. Intercultural mediation in Belgian hospitals // *Institutional accommodation and the citizen: legal and political interaction in a pluralist society*, Trends in Social Cohesion, No. 21, Council of Europe Publishing, 2009, pp. 263-274).

Сейчас действуют почти 80 отделов МКМ в 16 больницах. В 2005 году они откликнулись на 65000 обращений на 19 языках.

Задача ПМКМ – повысить доступ к медицинской помощи в больницах и ее качество для пациентов, принадлежащих к этническим меньшинствам, путем налаживания коммуникации и учета их социокультурных нужд и потребностей в сфере здоровья.

Признанные права-полномочия межкультурных медиаторов

- Право на коммуникацию: чуткое и эффективное взаимодействие с мигрантами.
- Право на сопровождение: определение степени страданий пациента, объяснение их персоналу и влияние на решение пациента о согласии на лечение либо отказе от него.
- Право на сообщение: объявление социальным службам о проблеме (пренебрежение, насилие, плохое лечение и так далее).

Требования к подготовке и навыкам межкультурных медиаторов

- Базовые техники устного/письменного перевода;
- Знание медицинской терминологии;
- Возможности перевода в условиях психиатрического взаимодействия;
- Способность к культурному декодированию информации;
- Знание традиционных методов лечения;
- Знание этических проблем (профессиональная и медицинская этика);
- Психологическое сопровождение (обеспечение ясности в дискуссиях между профессионалами, затрагивание чувствительных для пациента вопросов, таких, как донорство органов).

Проблемы, с которыми сталкиваются межкультурные медиаторы

- Давление, связанное с особыми ожиданиями (убеждение кого-то принять неотложное лечение, контакт с пациентами, испытывающими сильную боль, необходимость объявить о смерти и т.д.).
- Сложность при планировании времени из-за необходимости перемещаться из одного места в другое и зависимости от расписания других специалистов.
- Трата времени на заполнение административных форм, чтобы соответствовать внутренним правилам, в ущерб времени, которое можно было бы посвятить пациентам.
- Отсутствие личного офиса/комнаты для приема пациентов. Назначенные встречи проходят в самых разных офисах или больничных палатах. Домашние посещения считаются важными из-за атмосферы доверия, которую они порождают.
- Нежелание некоторых специалистов и клиентов использовать услуги медиатора из-за того, что они не понимают или опасаются их деятельности.
- Недостаток ресурсов, который означает, что время на консультацию вынужденно сокращается или что консультации и взаимоотношения прекращаются, как только случай признается закрытым.

Создание атмосферы уважения в отношении индивида или семьи

Когда медиация идет в рамках отношений поддержки, целью которых является консультирование индивида и помощь ему, при поиске решений должны применяться некоторые базовые принципы взаимодействия.

Демонстрация отношения открытости, эмпатии, уважения и готовности выслушать

Медиаторы способствуют выражению потребностей и облегчают выражение чувств. Они вовлечены в активное слушание, чувствительны к выбираемым и произносимым словам и невербальной коммуникации. Они демонстрируют свое отношение открытости, выражая желание учиться. Они пытаются понять потребности клиентов с их точки зрения, показывая сочувствие. Если требуется, они помогают пересмотреть проблему, предоставляя необходимые объяснения.

Уважение выбора, ценностей и потребностей индивида

Медиаторы избегают стереотипированных или уничижительных суждений, например, человек покорный, небрежный, девиантный, управляемый, которые возлагают вину и всю ответственность на человека или его/ее культуру. Клиенты не должны соответствовать ценностям или ожиданиям посредника или действовать вразрез со своими собственными пожеланиями. Медиаторы не должны навязывать решения или оказывать давление, чтобы заставить клиентов изменить свое мнение. Они должны уважать потребности потребителей услуг и искать решения, чтобы ответить на эти потребности или урегулировать проблему. Они помещают человека в центр их работы, оставляя свои собственные убеждения в стороне.

Предоставление необходимой информации, дающей возможность индивиду принять решение

Медиаторы разъясняют роли и обязанности участников диалога. Они сообщают потребителям услуг о границах своей сферы компетенций и вариантов действия, а также о правилах и методах работы, об учреждении, которое наделило их этими компетенциями, и определяют, будет ли этот подход соответствовать потребностям пользователей. Они стремятся наделить индивида полномочиями и полагают, что люди обычно делают лучший выбор для себя. Они развивают способности самостоятельно находить способы улучшить ситуацию у людей. Даже если решение кажется неблагоразумным посреднику, такой выбор может быть частью временных стратегий приспособиться к текущему контексту. Предпочтительно предоставить всю необходимую информацию (ресурсы, средства) и поддержку, чтобы позволить пользователям принять решение и вернуть себе контроль над собственной жизнью (наделение полномочиями либо возвращение их индивиду).

Приспособление к темпу интеграции индивида

Аккультурация — медленный процесс, который в принципе не поддается внезапным изменениям.

Вот почему медиаторы должны избегать практик, которые требуют радикальных изменений. Напротив, они должны способствовать созданию условий для клиентов в постепенном продвижении, к изменению в их собственном темпе, согласно их способностям.

Дополнительная информация: «Стратегии идентичности»

Люди, ставшие жертвами стереотипизации, иногда применяют «стратегии идентичности», чтобы защитить свое «Я» от негативных, уничижительных и расистских восприятий. Потребитель услуг поэтому может спроектировать особую идентичность, в которой он/она чувствует, что его/ее ценят: индивидуальность; групповая идентичность (семья, возрастная или социально-профессиональная группа); или идентичность сообщества (городской житель, гражданин, религиозный человек, политический активист и др.). Такие стратегии идентичности, отмеченные многими авторами,⁷ могут принимать различные формы в зависимости от индивидуальности человека. Например, молодой человек иммигрантского происхождения, пройдя социализацию в принимающей стране, возможно, станет сопротивляться уничижительному или стереотипному образу, связанному с его статусом иммигранта, различными способами: утверждая свою двойную культуру (двойная принадлежность и ход аккультурации), возвращаясь к исходной идентичности его родителей (посредством дифференцирования), особо подчеркивая воспринимаемое им отличие от других (реактивная идентичность), идентифицируя себя с принимающей культурой (через ассимиляцию), определяя себя стоящим на границе одной из этих идентичностей (маргинальная идентичность) или принимая множественную идентичность, с которой он отлично уживается.

Сотрудничество путем признания навыков и личной автономии потребителей услуг

Медиаторы разрабатывают методы работы совместно с клиентами и показывают свою готовность сотрудничать с ними. Они признают опыт пользователей и ценят их особые навыки, личные качества и сильные стороны. Они работают с потребителями услуг на равных, как партнеры, чтобы помочь им разработать свой собственный план действий и оказать содействие, при необходимости, в их связях и контактах. Они поощряют откровенность и прозрачность в этом сотрудничестве. Они позволяют клиентам оценивать свое поведение и влияние своей работы на клиента. Они объясняют, почему некоторые решения недопустимы.

Формирование знаний о межкультурной медиации и практиках установления взаимопонимания

Когда отношение к человеку кажется непонятным и противоречащим его ценностям, люди иногда чувствуют себя оскорбленными, задетыми или потрясенными тем, что они трактуют как недостаток

⁷ Liedholm M. and Lindberg G. (2007), 'Professional Link Working as a Tool of Integration', *Pensée plurielle*, 2/2007 (No. 15), pp. 67-84 // Доступно на сайте: www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2007-2-page-67.htm - дата обращения 6 июня 2011.

понимания, уважения, компетентности или доверия. Хотя основной целью посредничества не является урегулирование конфликтов, межкультурные медиаторы могут сделать ценный вклад в разрешение конфликтов (или предотвращение них), облегчая коммуникацию, диалог и взаимопонимание. Для учреждений было бы полезно создать комплекс фиксированных междисциплинарных знаний о методах переговоров в ходе медиации. Один из способов сделать это может состоять в подготовке доклада о медиации, соединяющем весь опыт, чтобы сделать выводы для учреждения и специалистов. Таким образом, все сотрудники в контакте с клиентами могли бы изучить методы посредников для:

- стирания этнических стереотипов в отношениях с Другим, с проблемой и ситуацией;
- снижения конфликтности в межкультурных отношениях путем пересмотра проблемы и установления общей цели;
- определения стратегий идентичности на рабочем месте в отношениях с другими;
- предупреждения всего, что могло бы задеть человеческое достоинство, честь или репутацию клиентов, оскорбить их личные взгляды или запугать людей;
- разрешения конфликтов в разрезе различных социокультурных методов урегулирования конфликта;
- информирования клиентов иммигрантского происхождения о способах управления конфликтом в принимающей культуре (знание процедур, коммуникационных стратегий, кодексов поведения);
- поиска переходов между двумя культурными сферами, зачастую определяемыми как «современная» и «традиционная» культуры;
- объяснения межкультурных недоразумений и различий в значениях;
- раскрытия сфер (или подсфер), где культуры наиболее соприкасаются;
- разработки путей к альтернативным решениям и компромиссам.

Нет никакого общепризнанного однозначного метода переговоров и урегулирования конфликтов. Модель, разработанная Роджером Фишером и Уильямом Ури, приведенная ниже, является одной из множества техник ведения переговоров.

Гарвардский Проект Переговоров – Движение к «Да»

Этот подход был разработан Роджером Фишером и Уильямом Ури. Авторы определяют хорошее соглашение как приемлемое для обеих сторон и выгодное для каждой из них, справедливое и долговременное. Они описывают четыре основных принципа эффективных переговоров и три главных препятствия для них.

Четыре принципа:

- Отделите людей от проблемы.
- Фокусируйтесь на интересах, а не на статусе людей.
- Придумайте варианты взаимной выгоды.

- Настаивайте на использовании объективных критериев.

Три препятствия или источника трудностей:

- Различия в восприятии между сторонами и различные интерпретации фактов приводят к необходимости увидеть ситуацию так, как ее видит другая сторона.
- Чувства и эмоциональные реакции (страх, гнев и т.д.): предпочтительно принять такие чувства, вместо того, чтобы реагировать на них эмоционально, и попытаться понять их источник.
- Коммуникационные ошибки: например, когда стороны готовят свои ответы вместо того, чтобы слушать. Уделяя все внимание говорящему, стороны могут быть уверены, что они будут более успешно коммуницировать и будут считать себя партнерами, а не противниками.

Источник: Fisher R. and Ury W., *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York, Penguin Books, 1983.

Использование надежных и проверенных методов коммуникации в контексте разнообразия

Жизненный опыт межкультурных медиаторов, их происхождение и работа в сообществе — большие преимущества для посредничества. Вместе с тем некоторые авторы подчеркивают, что опыт, который имеют посредники, и связи, которые они нарабатывали, делают посредничество скользкой областью, в которой личная причастность может вытеснить профессиональную деятельность, делая личные отношения более важными, чем профессиональная роль. Как отмечают Маргалит Коэн-Эмерик и Соня Файман:

«Такой опыт жизни и миграции полезен для медиаторов в их работе, его наличие высоко ценится. Самые компетентные из них накопили значительный личный опыт, который учебные курсы пытаются систематизировать. Но этот подход личного включения не всегда легко поддерживать, поскольку он может привести к потере отделения или неопределенному расширению деятельности, пока она не превращается в поддержку, извлекая медиаторов из их непосредственной роли».⁸

Чтобы межкультурная медиация проходила успешно, учреждения должны взять на вооружение различные методы коммуникации в этой сфере. Иначе говоря, все сотрудники должны быть способны общаться эффективно и легко в контексте разнообразия, используя надежные и проверенные методы коммуникации.

⁸ Cohen-Emerique M., Fayman S. 'Médiateurs interculturels, passerelles d' identités', *Connexions* 1/2005 (No. 83), pp. 169-190.

Процедуры содействия

Процедуры содействия используются, чтобы получить информацию (активное слушание) и проявить заинтересованность другой стороной (экспрессия). В первом случае работник, который вовлечен в «сочувствующее декодирование», вмешивается, чтобы удостовериться, что он/она должным образом понял точку зрения другого человека: например, «мне бы хотелось убедиться, что я правильно понял то, что Вы сказали». Во втором случае рабочий вмешивается, чтобы выявить или отреагировать на новую информацию: например, «Как бы Вы отнеслись к такой идее?»

Ив Сен-Арно предлагает пять способов использования процессов содействия⁹:

1. Работник предлагает высказать общее мнение, не уточняя характер необходимой ему информации, например:

- Что Вы имеете в виду?
- Вы не могли бы рассказать мне немного больше об этом?
- Просто скажите, что приходит Вам в голову.

2. Работник пытается получить факты, либо повторяя то, что он понял, либо расспрашивая собеседника о том, что он/она наблюдал, например:

- Что в действительности произошло?
- Не могли бы Вы привести мне пример этого?
- Уточните, пожалуйста, некоторые детали...

3. Работник пытается получить эмоциональные реакции, повторяя то, что он/она понял, или расспрашивая собеседника о его/ее чувствах или эмоциональном значении сказанного:

- Чего Вы боитесь?
- Как я понял, Вы раздражены.
- Что Вы чувствуете в отношении...?

4. Работник пытается получить мысли, повторяя то, что он/она понял, или расспрашивая собеседника о том, что он/она думает, полагает, ожидает, рассматривает и т.д., например:

- Что Вы думаете об этом?
- Как Вы бы объяснили это?
- Что, по Вашему мнению, произойдет в результате?

5. Работник пытается узнать намерения, повторяя то, что он/она понял, или расспрашивая собеседника о том, что он/она хочет, о его/ее вкусах, решениях, потребностях, планах и т.д., например:

- Что Вы ожидаете от меня?
- Что Вы намереваетесь сделать?
- В чем Вы нуждаетесь?

Содействие сотрудничеству и партнерству

Одна из задач медиатора состоит в том, чтобы способствовать сотрудничеству и партнерству. Медиаторы, как правило, хорошо известны в обществе, из которого они происходят, и признаны учреждениями за их навыки и методы работы. Они используют это двойное доверие для снижения напряжения, поддержки диалога на основе взаимного уважения и развития консультирования и сотрудничества среди заинтересованных лиц. Учреждениям нужно использовать услуги медиаторов, чтобы восстановить коммуникацию, ликвидировать недоразумения и наладить сотрудничество.

Тем не менее, одна особая проблема для взаимодействия между социальным обеспечением и сообществами мигрантов заключается в том, в Европе ввиду различий в истории каждой страны, принимающей мигрантов, уровень организации помощи значительно варьируется. Во многих сообществах добровольчество еще не установилось, и включенность ассоциаций в такие темы, как «права пациентов», кроме тех, кто относится к основной культурной или этнической группе, может быть незначительной. Поэтому для социального обеспечения может быть трудно найти правильных партнеров в сообществах, и процесс диалога может стать проблемой для заинтересованных сотрудников. Однако доступно множество специальных организационных инструментов, чтобы решить эту проблему.

Пример сотрудничества на местах

Ситуация

Некоторые родители в иммигрантских районах обеспокоены проблемами, которые их дети имеют в школе с некоторыми предметами, что могло бы стать препятствием на пути к допуску их к занятиям в стандартной средней школе. Кроме того, некоторые родители жалуются на слабую школьную дисциплину как возможную причину непослушного поведения их детей. Некоторые из них также чувствуют себя неспособными помочь своим детям из-за их языковых проблем, низкого уровня образования, неграмотности или экономической ситуации. Контакты между школой и родителями редки. Родители принимают мало участия в родительских собраниях, организуемых школой. Они фактически не понимают информации, которую распространяет школа. Большинство учителей – коренные шведы, в то время как 95% школьников происходят из среды иммигрантов. Лишь около 40 иммигрантов с образованием и опытом работы домашним учителем доступны для работы в шведских школах. В школе есть должность языкового помощника, чтобы помочь иммигрантским ученикам, которые нуждаются в нем, путем формирования обучающих групп и специальных классов. Школа видит, что лишь малая часть родителей-иммигрантов откликается на приглашения встретиться с учителями. Родители же со своей стороны хотят, чтобы их детям оказывалась помощь с домашними заданиями на их языке, требуют более строгую дисциплину, большего представления разнообразия в школе и таких методов обучения, которые бы соответствовали уровню развития навыков.

⁹ Взято из St-Arnaud Y. L'interaction professionnelle, Presses de l'Université de Montréal, pp. 150-151.

Анализ ситуации

Ситуация выявляет настоящую пропасть между родителями и школой, вызванную языковым барьером, неравным соотношением власти и культурными различиями. Родители недовольны низкой дисциплиной в школе, которая была бы невозможной в их родной стране. Они неспособны помочь своим детям сделать домашние задания из-за нехватки образования у них самих и/или недостаточного уровня владения шведским языком.

Они надеются, что школа поможет детям, в то время как школа говорит, что помощь уже доступна. У учителей из среды иммигрантов нет формальной квалификации, которая позволила бы им оказывать поддержку и применять традиционные методы обучения. Проблемы коммуникации между школами и родителями касаются повседневной информации, информации о встречах родителей с учителями и советах для родителей. Для школы, которая является местом образования и социализации, важно располагать квалифицированными специалистами для поддержки и помощи детям в обучении.

Переговоры с учреждением

Посредник объясняет учреждению свои действия, показывает сети, созданные им при помощи неформальных схем работы за пределами школы. Его метод сетевой работы получает признание коллег из Отдела Занятости и Интеграции, районного руководства и местных политических деятелей (Мальмё, 2001). После получения согласия школы районный директор Отдела Занятости и Интеграции и директор школы организует встречу, чтобы обсудить новые решения. Эта встреча под руководством медиатора приводит к ряду инициатив: большее признание мультикультурной среды школы, решения для роста родительского участия в школьных встречах и программах обучения взрослых. Две новые школы приглашены к сотрудничеству по разработке новых подходов к обучению взрослых.

Решения

Действия медиатора позволили принять следующие решения: силами района организуется помощь по выполнению домашней работы; трудоустраиваются шесть учителей из среды иммигрантов при поддержке Столичной Инициативы (Metropolitan Initiative); проводятся интенсивные курсы для большей части из 40 учителей-иммигрантов, проживающих в регионе; шведский язык преподается взрослым иммигрантам на их родном языке.

➤ Рекомендации

- Учреждение должно работать, прежде всего, с профессиональными медиаторами и гарантировать, что у них есть необходимые навыки.
- Учреждение должно четко разработать структуру медиации, сформулировать ожидания от работы медиатора и сотрудничества с ним.
- Учреждение должно быть способно использовать в своих интересах доступ медиатора к ресурсам сообщества (связи с ассоциациями, знание сетей, особенностей одного или более сообществ).
- Учреждение должно поощрять медиатора передавать его/ее наблюдения в той степени, в которой были бы желательны организационные изменения.
- Учреждение должно разработать совокупность образовательных инициатив для улучшений или изменений, касающихся качества обслуживания, решения текущих проблем, передачи ноу-хау.
- Учреждение должно способствовать официальному признанию работы медиатора и разъяснять его истинную роль в рамках учреждения.
- Медиаторы должны развивать свои критические навыки подвергать сомнению свой опыт, практику и связи с социальными сетями.
- Медиаторы должны контролировать качество своей работы, запрашивая обратную связь и обобщая опыт медиации с коллегами.

Достижение согласованного диагноза проблемы

Перед всеми иммигрантами, которые оставляют свои страны и приезжают жить в другие государства с иной культурой, встают проблемы, составляющие существенную часть процессов аккультурации и адаптации. Некоторым иммигрантам эти проблемы кажутся непреодолимыми; трудности могут накапливаться или восприниматься преувеличенно людьми, которых насилие вынудило оставить свои страны. Страдания, чувство исключенности, неспособность высказаться или психическая травма, разочарования и унижения, потеря идентичности, личностные проблемы или трудности обучения – сложности бывают самыми разными и подчас влияют на физическое и душевное здоровье человека. Психологическая практика в условиях разнообразия, работа, осуществляемая с представителями разных культур, иногда заставляет задуматься о влиянии культуры на поведение, о характере страданий, сопровождающих миграционный процесс, и о разграничении проблем культуры и проблем душевного здоровья. Практика подчас ставит под сомнение универсальность применяемых в психологии методов. Так, исследования в области межкультурной психологии показывают, что в том, как практикуется психология на Западе, отражаются предубеждения западной науки, и это влияет на анализ поведения, методы и критерии освидетельствования.

Как же нам преодолеть предубежденность знания и привычку наклеивать ярлыки клинических состояний на проблемы социальной интеграции и избежать риска неверного диагностирования одних случаев или недиагностирования других?

Сложности, связанные с предубеждениями знания, наклеиванием клинических ярлыков, и риски неверного или неточного диагностирования

Причины и обстоятельства отъезда мигранта, трудности, связанные с миграционным опытом, процесс аккультурации и пересмотр отношения к собственной идентичности, равно как и специфические сложности: потери, обрыв связей, переживание насилия – порой откладывают отпечаток на разум и поведение человека. Незнание этих факторов уязвимости и того, через что прошел данный конкретный человек, добавляется к прочим факторам, которые могут привести к неверному пониманию его проблемы.

➤ **Отрыв от культурных корней, потеря ориентиров и эмоциональных связей**

Эмиграция представляет собой радикальную перемену жизни, которая может принять форму разрыва, ощущаемого некоторыми людьми буквально как выдергивание из родной почвы. В новом обществе привычные действия (приветствия, проявления вежливости и тому подобное) воспринимаются по-другому; слова (и молчание) имеют другие значения, а некоторые установки (типы поведения, выражения эмоций и так далее), потеряв свою оправданность, могут порождать в человеке тревожность. Лишенные ориентиров и эмоциональных связей с родственниками или общинами, мигранты подчас чувствуют замешательство, растерянность и даже депрессию. Однако это ощущение варьируется от человека к человеку, в зависимости от его личности, условий жизни и способности к адаптации.

➤ **Вынужденный отъезд как побег от насилия, бедности или диктаторского режима**

Указанные психологические последствия эмиграции могут усиливаться, если люди приезжают из страны, где они пережили

насилие. Иногда за эмиграцией стоит история ежедневных страданий в стране выхода (война, геноцид, диктаторский режим, бедность и пр.). Не будучи в состоянии забыть эти страдания, иммигранты приносят их последствия с собой не только в виде классического посттравматического синдрома («посттравматического стресса»), но и в форме менее определенных реакций вроде расстройств сна, соматических жалоб или трудностей в отношениях с людьми.

➤ **Кризис идентичности, метания между двумя идентичностями, меняющаяся идентичность**

Потеря профессионального статуса и социального признания, необходимость выстраивать заново социальные отношения, конфликты лояльностей и ощущение маргинальности, неприятие и эксклюзия – эти факторы тоже могут привести к расстройствам поведения, к растерянности и неверному пониманию происходящего.

Некоторые расстройства могут быть проявлениями психологического страдания и способом привлечь внимание. Они также могут свидетельствовать о неудаче адаптации.

Выявление проблемы и постановка диагноза не всегда являются результатом беспристрастного контакта специалиста с человеком или объективного наблюдения за ситуацией. Например, когда у иммигрантов проявляются признаки расстройства, работник бывает склонен приписать их иммигрантскому положению пациентов или различиям в культурах. В таком случае его действия будут фокусироваться на специфически иммигрантских нуждах. Но если сосредоточиться на симптоматике дистресса, можно придти к совсем другому диагнозу (и соответственно выбору другого действия). С этой (более медицинской и терапевтической) точки зрения, специфические иммигрантские нужды можно воспринимать в свете универсальных потребностей человека. На то, как работник оценивает проблемы влияют его профессиональные установки, а также его убеждения и предрассудки. И если он не анализирует критически свои профессиональные практики, существует реальный риск неверного диагностирования.

Примеры трудностей в интерпретации симптомов и расстройств

Разнообразие в контексте медицины

Когда иммигранты обращаются к специалистам по поводу психологических расстройств, часто бывает, что психологические страдания остаются нераспознанными и их не удается облегчить. Нередко это объясняют трудностями коммуникации и отсутствием у специалистов знаний о расстройствах с атипичическими симптомами (боли, расстройство сна и т.п.).

В этих случаях недостаток компетентности ведет к тому, что к подобным расстройствам относятся как к медицинским или психиатрическим проблемам, особенно когда они возникают из-за социальных

трудностей и сложностей общения с государственными институтами. Даже если вмешательство психиатров оказывается действительно необходимым или полезным в таких ситуациях, оно должно стать частью холистической стратегии, включающей в себя рассмотрение социальных аспектов страдания и вопросы эффективности взаимодействия с институтами. Если не анализировать причины расстройств, появляется риск «психиатризации», о которой с осуждением говорила Зердалия Дахун:

О мутизме («немоте») у детей мигрантов

Огромная ошибка – «психиатризовать» молчание детей-мигрантов (состояние, хорошо известное работникам образования и школьным психологам), рассматривая его как психиатрический симптом аутизма. Трудно предсказать, каким, будет клинический подход при такой драматизации проблемы... Это уход в себя, цель которого – удержать любовь одного из родителей в первоначальном виде. Это способ отгородиться от пространства речи, а не отвержение этической стороны речи. Дети не говорят, тем самым выражая то, как они изнемогают от необходимости разрывать между требованиями, с одной стороны, семьи, а с другой – школы. Мутизм подрывает все ожидания, связанные с переселением и переходом от жизни дома к жизни в другой стране. Мутизм часто возникает у детей тогда, когда родители уделяют им мало внимания, переполненные стремлением обосноваться на новом месте или делиться воспоминаниями о доме.

Источник: Dahoun Z. K. S., Les couleurs du silence – Le mutisme des enfants de migrants, Calmann-Levy, Paris, 1995, quoted in цит. по: Samacher R. (ed.), Psychologie clinique et psychopathologique: Premier et second cycles universitaires, 2-me ed., Bréal, 2005.

Диагноз в кросс-культурной ситуации: как избежать ярлыков и ошибок диагностирования

Литература о диагностических ошибках показывает, что одни группы иммигрантов получают психопатические диагнозы чаще, чем другие и что причина этому – неверное диагностирование. Такой диагноз может повлечь вмешательства, способные лишить пациентов свободы (принудительная госпитализация) и заставить их принимать неподходящие лекарства, из-за которых они не смогут действовать в полную силу, выражать свое мнение и доказывать, что их умственные способности не таковы, какими они бывают у психиатрических больных. Серьезность последствий неверного диагностирования и особая природа душевных страданий, сопровождающих эмиграцию и приспособление к новым жизненным условиям, породила море литературы по вопросам диагностирования и классифицирования в кросс-культурных ситуациях. Все авторы сходятся в том, что при постановке диагнозов необходимо учитывать условия жизни и культурные особенности коммуникации, а также критически переосмысливать основы психиатрии.

Функции клинического психолога

Основные функции клинических психологов – диагностирование, консультирование, лечение и обучение (подготовка/переподготовка). Статус и функции клинических психологов в Европе разнятся от страны к стране и от института к институту, но упор делается либо на функциях специалистов, либо на институциональных функциях, либо на функциях диагностирования и лечения. Статус и роль психологов в социальных службах и других учреждениях определяется их сотрудничеством с другими специалистами, ролью, отведенной им в управлении или контроле за работой коллектива. Функции клинических психологов в качестве экспертов включают в себя не только преподавание и обучение, но и наблюдение за текущей практикой и ее анализ. Они могут быть и внешними экспертами, приглашенными для подготовки команды.

Роль клинического психолога в какой-либо организации может состоять в том же самом. Клиническая функция в самом узком смысле включает в себя диагностирование и терапевтическое вмешательство. Клиническая перспектива предполагает анализ практики включая субъективный аспект и типы рабочего взаимодействия на индивидуальном, групповом, общеорганизационном и др. уровнях. Клинический психолог – это обычно психотерапевт, работающий в команде. Диагностирование подразумевает не только определение болезни или проблемы (дефектов, отклонений) на основе симптомов, но и ведущие к этому заключению аргументы. Основания для диагноза включают в себя освидетельствование человека, его симптомов и оценку его ситуации. Но при этом выявление проблемы не является результатом беспристрастного и объективного суждения о человеке и его положении.

Вопросы

- Как могут все упомянутые формы страданий быть диагностированы, описаны и классифицированы учреждениями через своих работников?
- Как люди могут выражать свой дистресс социально приемлемыми способами и не «казаться сумасшедшими»?
- Как сотрудникам организаций работать с этими формами страданий, когда они не подготовлены, чтобы понять или облегчить их?

Условия для успешного действия

Как нам перестать диагностировать проблемы аккультурации в качестве проблемы душевного здоровья человека, когда этот человек просит о помощи, поддержке и руководстве? Как обращаться с ним при этом в духе гостеприимства, человеколюбия, оптимизма и стараться самим увидеть новый смысл в том, чего этот человек не понимает?

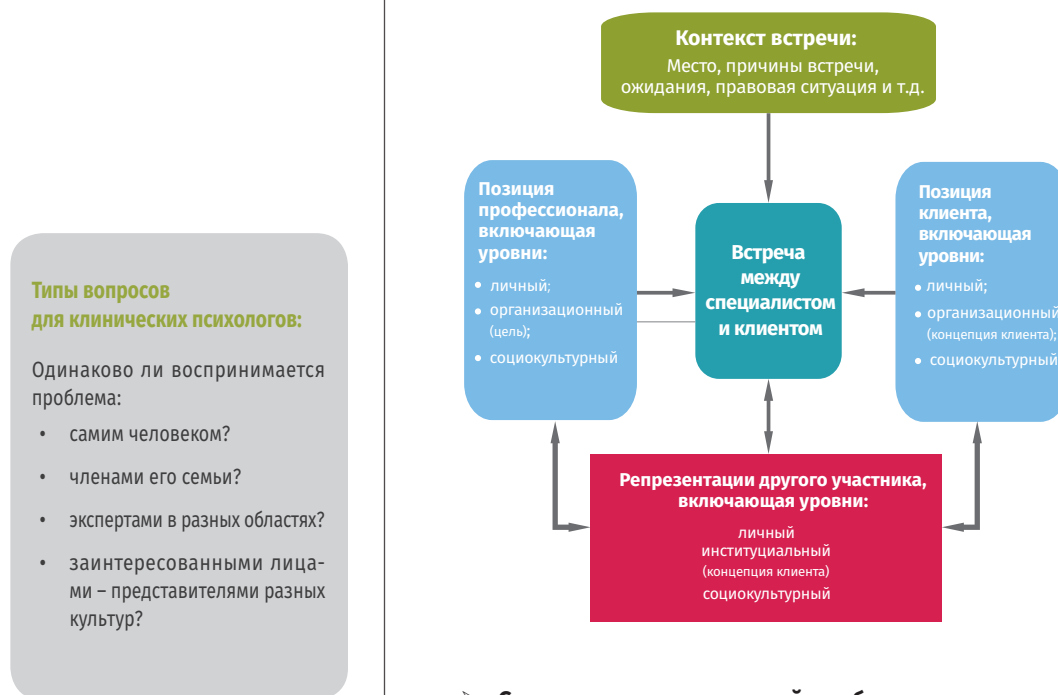
➤ Привносить больше точек зрения и учитывать все стороны

Когда психолог-клиницист встречается с испытывающим трудности человеком, особенно с ребенком, он/она пытается понять, что не так с точки зрения пациента. Отстраненное внимание к проблеме позволяет психологу выявить факторы, которые влияют на восприятие пациента: его понимание своего места и роли, культурных ценностей, верований и т.д. Однако клинический психолог не может ограничиваться этой единственной точкой зрения. Беседы с другими членами семьи, например, могут пролить свет на иные аспекты проблемы и выявить дивергентное, рассогласованное или даже смещающееся восприятие в кругу общения пациента. Клинический психолог

придает большое значение выслушиванию людей и диалогу с ними, и это помогает избежать слишком поспешной постановки окончательного диагноза.

Такой подход имеет то преимущество, что охватывает все стороны жизни и личности человека (в том числе его/ее социальную ситуацию). Психолог Эрик Эриксон (1958) писал, что пациент — это вселенная.

Позиции специалиста и клиента при встрече и значение этих позиций (диаграмма)



Типы вопросов для клинических психологов:

Одинаково ли воспринимается проблема:

- самим человеком?
- членами его семьи?
- экспертами в разных областях?
- заинтересованными лицами – представителями разных культур?

➤ Сравнение интерпретаций проблемы с помощью подхода, основанного на диалоге и участии

Один из путей минимизировать риск ошибки — не фокусировать анализ на одном подходе, не исключать других направлений анализа, а, напротив, дополнять анализ различными точками зрения, подходами разных дисциплин и практик. Можно провести межкультурный, межсекторальный и междисциплинарный анализ путем сравнения интерпретаций, данных различными участниками. Другая, дополняющая предыдущую стратегия состоит в поощрении к участию в диалоге работников с иммигрантским прошлым и представителей меньшинств, чтобы получить самые разные интерпретации.

➤ Различные аспекты позиций специалиста и клиента. Связь между этими позициями и образами «Других»

Наши позиции и обусловленные ими образы «других» не являются ни статичными, ни однородными, и могут быть противоречивыми. Они охватывают широкий и неоднородный диапазон характеристик. В зависимости от ситуаций, в которых мы оказываемся, у нас могут доминировать различные образы «других», что по-разному сказывается при общении профессионала с клиентом. По этой самой причине нам необходимо знание об образах «других», которые мы усваиваем часто бессознательно. Нужно также понимать, в какие моменты возникает риск появления искаженных, упрощенных или стереотипных образов «других». Таким образом, прежде чем вступать в контакт с миром «других», с которыми приходится иметь дело, и в ходе этого контакта необходимо думать о двух разных аспектах: о репрезентациях «других», уже зафиксированных в нашей голове, и о тех условиях,

в которых они могли возникнуть. Если пренебречь этой стадией и думать, что мы приближаемся к «другим», потому что учитываем их «культурную специфику», на самом деле мы будем отходить от них. Пониманию будут мешать те укорененные модели, которые не дают нам видеть их индивидуальность. Это тем более важно в ситуациях конфликта, когда стереотипные представления о «других» могут заставить нас думать о «непреодолимых столкновениях культурных ценностей», при том что на самом деле мы имеем дело с неудавшимся контактом, который и порождает схематичное и упрощенное восприятие «других».

Ниже мы рассмотрим различные аспекты позиции не только специалиста, но и клиента, проследим связь между этими позициями и восприятием «других», образами инакости и нашим пониманием культурных различий.

➤ Личностное измерение

На личностном уровне наше восприятие «другого человека, клиента», равно как и восприятие клиентом «другого человека, специалиста», будет нести отпечаток нашего опыта общения с людьми, который формировался под действием жизненных траекторий каждого из нас и полон идентификациями, усвоенными нами в процессе социализации. В терминах психологии, это восприятие базируется на способности различать одинаковость и инакость, знакомое и незнакомое, а также на усвоенных нормах, т.е. на различии приемлемого и неприемлемого. В этом контексте восприятие «незнакомого, странного» всегда основано на том, что нам известно, но что мы находим неприемлемым; или на том, что слишком хорошо знакомо и отвергается; или на беспокойстве, вызываемом вещами, которые мы знаем очень хорошо, но которые запрещены, не признаются или считаются табу.



При восприятии «других» очень важно учитывать личностное измерение, т.к. анализ динамики психологических процессов, действующих в обсуждаемых случаях, показывает, что ситуации конфликта или беспокойства вызывают защитную реакцию в виде использования наиболее стереотипных образов «других». В подобных ситуациях восприятие «других» вполне может строиться на беспокойстве и чувстве тревожной неизвестности. Из-за этого специалист может попытаться свести свое восприятие клиента только к пониманию его (культурной

или иной) «специфики, отличия» с акцентом на черты, отличные от его собственных.

Это даст возможность отойти от ситуации, вызывающей тревогу, но потребности «других» перестанут быть видны. На практике эти защитные реакции могут привести к решению отклонить запрос на том основании, что «требуются специалисты той же культуры, что и потребитель», или что у специалиста нет возможности заниматься «такими специфическими» или «такими странными» запросами; может возникнуть искушение передать всю ответственность за ситуацию третьей стороне (переводчику или культурному посреднику). У клиента из-за страха перед «другим, специалистом» и его властью могут возникнуть образы устрашающего другого (преследователя, агента враждебного государства); и клиент начнет говорить о себе однобоко, акцентируя свои культурные особенности и делая тем самым диалог и переговоры невозможными.

➤ Институциональное измерение

На институциональном уровне можно говорить о нескольких механизмах, оказывающих большое влияние не только на наш образ «другого, клиента», но и на его или ее образ нас, специалистов, и на нашу возможность предоставить помощь.



Во-первых, то, как мы смотрим на запрос клиента и, в более общем смысле, наше понимание приемлемого запроса, на который мы обязаны ответить, с неизбежностью влияет на наше восприятие клиента. На этом уровне следует поставить вопрос: достаточно ли гибко наше восприятие клиента, чтобы мы могли ответить на его потребности, зная, что он, возможно, живет в условиях, отличных от жизни обычного клиента, такого, на кого направлены наши услуги? Другая сторона этой медали – понимание клиентом предоставляемого нами обслуживания, понимание, основанное не только на его предыдущем опыте общения с институтами (в своей стране и в принимающей стране), но также на информации, которую мы предоставляем или не предоставляем. Именно здесь во всей полноте своей важности встает вопрос о способах коммуникации и активного выявления потребностей клиента. Необходима определенная корректировка того, как происходит коммуникация (многоязычная информация, работа с переводчиками) и как организовано сотрудничество с представителями клиентов и их группами. Далее идет второй аспект,

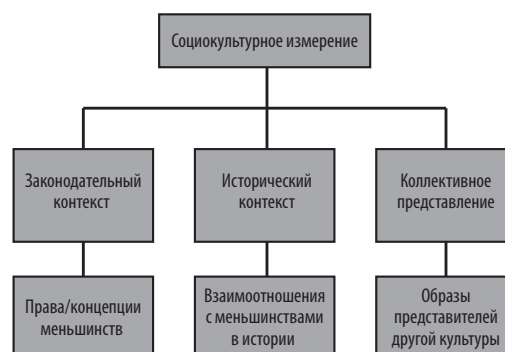
связанный с нашими дискурсивными практиками и методами выбора своих действий. Здесь требуется рефлексия и анализ норм, лежащих в основе наших практик. Открыты ли имеющиеся у нас концепции нужд потребителя идее разнообразия? Учитываем ли мы специфические потребности, связанные с культурными представлениями и практиками, имеющими большое значение для клиентов? В достаточной ли мере мы учитываем влияние миграции на эти представления и практики (например, в вопросах организации семьи, образования и религии)? Есть еще третий аспект, и он сильно влияет на отношения между специалистами и клиентами, — это место их встреч, которое отмечено знаками неравенства, в смысле власти, ресурсов и возможностей для действия. Именно здесь концепция клиента, ее\его нужд и прав приобретают особую значимость. Если удастся вовлечь клиентов в активный диалог об их нуждах и возможных путях улучшения их положения и если при этом мы серьезно учитываем их субъективное видение, мы сможем создать такие условия, при которых клиенты продолжают (или снова начнут) нести ответственность за собственную судьбу и будут лучше контролировать свое положение.

➤ Социокультурное и политическое измерение

Чтобы понять, что происходит, когда специалисты встречаются с клиентами, необходимо принять во внимание социокультурное измерение их позиций. Главный аспект этого измерения — политика и законодательство страны, в которой предлагается обслуживание, и политико-юридический контекст, в котором для определения прав и обязанностей «другого» (иностранцев, иммигрантов, представителей меньшинства) используется соответствующая концепция. Кроме того, на социокультурное измерение влияют события прошлого и история взаимоотношений между группой или нацией и людьми другой культуры (исторически сложившиеся отношения между принимающим обществом и меньшинством, к которому принадлежит клиент). Исторический аспект — неотъемлемая часть коллективных представлений об инаковости.

Закон очерчивает правовую сторону возможной помощи потребителям. Законодательство и те возможности, которые оно предлагает людям в плане требования соблюдать их права и в защите на основании принадлежности к уязвимой группе, влияют на формулировки запросов и на то, как образуются и консолидируются меньшинства (Wicker, 1997). При встречах клиентов и специалистов правовая система играет важнейшую роль, выходящую далеко за рамки простого определения прав и обслуживания. При контактах клиентов-представителей меньшинств и специалистов часто оживают образы, связанные с историей взаимоотношений между обществом и теми, кого считают «другими»; теми, у кого другая культура и кто часто ассоциируется с «другими, которых колонизовали», кто принадлежит к «иной расе» или к «экзотической», далекой от нашей и кажущейся диковинной культуре. Культурологические исследования в Британии (Hall,

1997) и недавние работы по колониальной истории, в которых рассматриваются репрезентации «тех, кого колонизовали» (Boulay, 2005; Bancel, 2002), обнаружили тесную связь между все еще широко бытующими образами (появляющимися в рекламе, кинофильмах) и историей соответствующих стран. Мы должны проанализировать эти образы, особенно в свете того, что стереотипы «других» усваиваются нами безотчетно. Иногда они, минуя наше сознание, возникают в ситуациях напряженных отношений с клиентом и проявляются либо в форме отвержения «другого», которого мы побаиваемся, либо в форме заморозки «другим» — таким экзотичным и привлекательным, но не рассматриваемым, в конечном счете, как самостоятельный субъект (Sturm, 2006).



Контакт между клиентом и специалистом — процесс сложный, поскольку в нем сходятся две позиции, две концепции инаковости, связанные с институциональным контекстом встречи и с динамикой отношений между клиентом и специалистом. Для понимания этой сложности и для эффективного действия необходимо обдумать этот процесс, сдвинув фокус и проанализировав ситуацию в ее различных измерениях. Процесс рефлексии следует основывать на детальном анализе ситуаций, например, в ходе анализа практики. Рефлексия также требует расширения знания о различных аспектах нашей индивидуальной, институциональной и социокультурной позиции и о ее воздействии на наши отношения с клиентами.

➤ **Диалог о «проблеме, требующей решения» в сфере социального, медицинского и психологического обслуживания**

Ключевой шаг – это совместное определение проблемы, требующей решения, и выбор действия, необходимого для улучшения ситуации.



Пример подхода, основанного на диалоге и участии

Больница Hôpital Avicenne в Бобиньи, бедняцком многоэтничном пригороде Парижа, разработала подходы к терапии, призванные облегчить диалог пациента и врача во время лечения, а также установить диалог между специалистами, которые работают с индивидами и семьями с серьезными трудностями. В рамках государственного сервиса, обслуживающего все население района, была специально создана поликультурная команда врачей, чтобы при приеме учитывать проблемы и потребности пациентов. Задача команды: либо индивидуальная терапия с переводчиком или без него; либо прием двумя врачами – представителями разных культур; либо – в особо трудных случаях – прием несколькими специалистами с различным культурным багажом. Часто к участию в таких приемах приглашаются профессионалы, уже работающие с какой-либо семьей. Если необходимо, в группу включается переводчик или культурный посредник. Создание нарративов о мигрантском опыте, о жизни «в изгнании» и о подчас конфликтных отношениях с институтами является стержнем этой методики. Поликультурная команда призывает пациентов обдумать свое прошлое и свои множественные аффилиации, выразить и назвать свои жалобы, создать новые нарративы, вырабатывая таким образом более гибкое отношение к собственной идентичности. Такая методика предоставляет также возможность для «наведения мостов» между опытом семьи и восприятием работающих с ними профессионалов.

Формирование совместного лидерства через интеграцию знаний

Для того чтобы избежать раздробленных, фрагментированных подходов и упрощенного анализа, учреждению следует поощрять интеграцию знаний. Например, анализ проблем ребенка должен включать сведения о поведении и успеваемости ребенка, о его жизненной ситуации, отношениях в семье, отношениях со школой и т.д. Такой интеграции способствует подход к действию как к сотрудничеству, поэтому организация должна позаботиться, чтобы его работники могли усвоить различные профессиональные подходы и умели работать в междисциплинарном контексте. Учреждение должно развивать связи между организациями, способствовать созданию альянсов среди групп, помогать кооперированию служб и наведению мостов между организациями, пользуясь взаимодополняющим характером и взаимосвязанностью услуг. Такая организационная культура совместного лидерства также предполагает коллективную ответственность за принятие решений и результаты (обязанность отчитываться).

Примеры лучших практик

В своей книге о межкультурных компетенциях, в главе по кросс-культурному организационному развитию, Дагмар Домениг, заместитель директора Швейцарского отделения Красного Креста и глава Отдела здравоохранения и интеграции той же организации, утверждает, что необходимо:

- разработать программы по развитию институционального лидерства с фокусом на потребностях меньшинств и создать группы экспертов по данной проблеме, которые пропагандировали бы эти программы в организациях, в правительстве и в бизнесе;
- обучить и затем назначить на стратегические позиции людей с иммигрантским прошлым (управление разнообразием);
- приглашать представителей меньшинств на заседания организаций и правительства для совместного планирования и улучшения услуг здравоохранения и социальной работы.

Представители меньшинств должны занимать посты на разных уровнях менеджмента внутри организации.

Факторы давления и экономические сложности при выборе стратегии

Случается, что некоторые государственные учреждения, испытывающие серьезные экономические затруднения и вынужденные принимать в этой связи определенные стратегические решения, оказываются не в состоянии финансировать лечение некоторых патологий. Подобные обстоятельства подчас заставляют клинических психологов интерпретировать проблемы пациента в терминах психиатрии и ставить соответствующие диагнозы по четвертому изданию Диагностического и ста-

тистического указателя душевных расстройств (DSM—IV). Это дает возможность запрашивать средства на лечение. Каждое расстройство в Указателе представлено набором точных количественных диагностических критериев. Однако некоторые психологи-клиницисты и психиатры, которые выступают за адаптивную психопатологию, считают данный Указатель (его новое издание появилось в мае 2013 г.) весьма упрощенным.

Пример

Клинический психолог принимает претендента на получение политического убежища, который жалуется на ряд очень сложных проблем со здоровьем. Число приемов, стоимость которых покрывается государством, зависит от диагноза. Чтобы пациент получил необходимое лечение, психолог склонен ставить диагноз, исходя из бюджета, выделенного для определенного типа расстройств, и оставлять в стороне те расстройства, лечение которых не оплачивается. Таким образом, ряд сложностей проблемы просто сбрасывается со счета. Клиницисты очень недовольны тем, что им приходится редуцировать свой анализ, что ведет к недополучению пациентом всего положенного ему лечения.

Время для размышлений и возможность для диалога

Существуют различные пути развития этого подхода — выявления проблемы совместными усилиями: обеспечение места и оптимальных условий для диалога через образование мультимедицинарной комиссии экспертов; проведение встреч между организациями, оказывающими услуги, или создание сети или рабочей группы для решения ряда задач. Такая группа должна полагаться на многообразные навыки, профессиональные практики, позиции и должности членов группы внутри своей организации, их разнообразный опыт или же на их разные этнокультурные и языковые характеристики.

Однако на подобные возможности для диалога не следует слишком полагаться, если у работников недостает времени для исследования, ознакомления с проблемой, приобретения знаний и информации — времени, необходимого, чтобы сформулировать существующие различные точки зрения и проанализировать различные аспекты проблемы.

Это время и возможности должны быть использованы как для прояснения ситуации, работе над возникшими проблемами и консультирования по вопросу о способе вмешательства, так и для ретроспективного анализа точности диагноза, выбранного приоритета и методов вмешательства, а также влияния всего этого на человека.

Заключение

От диалога и консультаций – к открытому, совместному и инклюзивному коллективному лидерству

Государственные институты выиграют стратегически, если сумеют объединить работу переводчиков, посредников, клиницистов, полевых работников, тех, кто принимает решения, и граждан с целью выработки общего видения, опирающегося на широкий круг знаний и индивидуальные усилия.

Без общего видения ценностей, без общих знаний, без взаимного консультирования по работе и взаимного влияния на рабочий процесс, без сотрудничества в поиске решений люди будут продолжать работать только в рамках своего опыта, ограниченные своими профессиональными обязанностями, в духе индивидуализма, каждый – со своим подходом. А это приводит к неопределенным, часто к субъективным или привычным результатам.

Препятствиями на пути к совместному лидерству являются авторитарный стиль руководства, индивидуализм, управление с помощью принуждения, отсутствие общего видения и отношений доверия.

Совместное лидерство базируется на взаимозависимости членов команды, на том, как распределены важные роли, на солидарности действий и общих знаниях. Оно предполагает различные точки зрения и подчеркивает участие всех; оно принимает форму диалога и сотрудничества всех со всеми. Совместное лидерство находит выражение в способности коллектива усваивать новые подходы и иные аналитические перспективы. Оно отражается в умении совместно думать о проблемах, совместно ставить диагноз, сообща находить решения и нести коллективную ответственность за принятие решений и результаты (обязанность отчитываться).

Резюме

Как прийти к правильному диагнозу, выбрать оптимальные действия, сообща найти решение

1. Добивайтесь объективного, свободного от предрассудков и стереотипов понимания «проблемы»:

- Осознайте влияние предрассудков и стереотипов, культурных фильтров и представлений, связанных с различными аспектами нашей индивидуальной, институциональной и социокультурной позиции.
- При определении проблемы осознайте влияние ценностей, принципов и процессов, связанных с компетенцией своего института, стилем работы организации и своей профессиональной ролью.

2. Добивайтесь общего понимания «проблемы»

- Соберите вместе различных акторов для обсуждения общих для всех вопросов и активизации группового действия.
- Снимите этническую окраску со своих отношений с «другим»,

с проблемы и с ситуации в целом, переформулируйте проблему и определите общие цели. Это поможет уменьшить конфликтность межкультурных отношений.

3. Добивайтесь согласованного диагноза «проблемы» (через подход участия)

- С помощью диалога поощряйте сотрудников делиться своим опытом с коллегами, а всех заинтересованных лиц, представителей разных культур и разных этносов, – выражать различные точки зрения при анализе и оценке.
- Позволяйте каждому члену семьи высказываться о своем видении проблемы, чтобы выявить его или ее восприятие проблемы.

4. Добивайтесь инклюзивного лидерства, для того чтобы действовать сообща и предотвращать «проблемы».

- Сотрудничайте с различными институтами, пользуясь взаимодополняемостью и взаимосвязанностью сервисов.
- Наведите мосты между различными службами и создайте структуру, которая поддержит и укрепит эти мосты, создаст возможности для информационного обмена и диалога.
- Учредите орган (наподобие службы омбудсменов) для сбора информации, оценки соответствующих практик и контроля за внедрением изменений.



**Разрешение конфликта,
переговоры и диалог
ради взаимопонимания**

→ ОПИСАНИЕ

Часть F соответствует уровню 6 Руководства: Разрешение конфликта, переговоры и диалог ради взаимопонимания

Этот раздел призван помочь вам:

- в применении подхода, основанного на диалоге и общем понимании потребности/проблемы;
- в поисках решений на основе рекомендаций по управлению конфликтами ценностей, норм и прав и определению ваших возможностей для маневра;
- в достижении разумных, справедливых решений, удовлетворяющих все стороны, путем межкультурного общения и переговоров, соответствующих принципам разрешения конфликтов;
- в аргументировании отказа на адаптацию как неприемлемую.

Цель Части F – научить сотрудника беспристрастно и эффективно реагировать на запрос адаптации и путем переговоров приходить к разумным решениям. Раздел призван помочь процессу принятия решений и предлагает рекомендации, способствующие принятию справедливых и информированных решений и использованию имеющихся возможностей для маневра.

В интересах организации – использовать эффективные стратегии для разрешения конфликтов и каждодневного управления ими.

Трудности, связанные с разрешением конфликтов ценностей, норм и прав

Государственные учреждения стоят перед необходимостью реагировать на растущую потребность в адаптации и спрос на нее со стороны клиентов и самих своих работников. Иногда эта потребность проявляется в требованиях изменений институциональных норм или же исключений или освобождений от них. Некоторые клиенты хотят получать услуги на своих языках, пользоваться особой диетой в соответствии с моральными или религиозными правилами, носить, как раньше в своей стране, определенную одежду или религиозные символы и знать, что любые действия учитывают их ценности или традиции.

Усилия сотрудников по привыканию к клиентам являются неотъемлемой частью их обычной рабочей практики. Через такой подход организация выполняет свою обязанность предоставлять услуги одинакового качества и без предубеждений всем без исключения, проявляя должное уважение к человеческому достоинству и действуя в рамках закона.

Однако несмотря на то, что в обществе запросы на адаптацию становятся все активнее, остается немало вопросов об их природе, методах и ограничениях в их осуществлении. Когда наступает момент решать, правильно ли, целесообразно ли, необходимо ли или даже должно ли отказаться обслуживать клиента, работники часто не знают, что допустимо или приемлемо, а что нет, если речь идет о разнообразии. На каком этапе обслуживание начинает быть «чрезмерным»? На основании чего, каких ценностей, норм и стандартов можно оправдать обслуживание клиента или отказать в нем?

В некоторых случаях, например, закон обращает особое внимание на ситуации, которые могут повлечь за собой дискриминацию представителей меньшинств или людей с какими-то уязвимостями. В ответ на требования закона, где выражена озабоченность отрицательными последствиями применения некоторых институциональных норм или практик, институты обязаны выправить последние путем разумного компромисса, который более не зависит от одной лишь готовности признать эти самые последствия или, наоборот, проигнорировать их.

Интерпретация равенства перед законом, которую предлагают суды, налагает на учреждение юридическую обязанность учитывать разнообразие, а это означает, что адаптация должна предприниматься не только «на добровольных началах». Например, некоторые запросы клиентов требуют от персонала добровольных усилий подстроиться и остаются на усмотрение сотрудников или института; другие запросы, напротив, требуют от института выполнения юридической обязанности пересмотреть всю свою работу. Обязанность вносить изменения в правила работы, для того чтобы избежать всяких дискриминирующих последствий, требует знания права и способности разрешать конфликты норм в рамках организаций.

Однако люди, работающие непосредственно с клиентами, не всегда в полной мере осознают эти юридические аспекты. Бывает, что, приступая к переговорам с клиентами, представителями другой культуры, работники выстраивают отношения (жизненные навыки) в диапазоне между чрезмерно уступчивым (слишком соглашательский) и чрезмерно жестким подходом (слишком бескомпромиссным). Делать слишком много (сверх предписанного правилами, разумного и реалистичного), значит навлекать на себя риск создать неуправляемую ситуацию и разного рода прецеденты. Недостаточно действовать (ограничиваясь символическими жестами) — чрезвато жалобами и разочарованиями.

Природа возможных конфликтов

Сопоставление «видимой» части конфликта и ситуации глазами участников

Иногда у конфликта, как у айсберга, видна лишь верхушка, поверхностная часть, тогда как глубинные реалии, по которым возможно достичь согласия, остаются скрытыми. Например, в конфликте между родителями и представителями организации, стороны по-разному представляют себе, как надо воспитывать ребенка. Возможно, анализ покажет более глубокий уровень, когда становится ясно, что и те, и другие заботятся о настоящих интересах ребенка и согласны в вопросе о ценности самостоятельности и уважения личности. Освоение более глубоких уровне взаимодействия позволит поместить конфликт в перспективу относительности и привести стороны к взаимопониманию. В приведенной ситуации знание того, что стороны разделяют указанные интересы и ценности, облегчит достижение согласия в вопросе об образовании ребенка («средства»). Айсберг – это образ человеческой личности как она есть, со многими пластами: от самых очевидных до глубочайших и наименее поддающихся изменениям. Среди последних – положение человека, его ее интересы и цели, эмоции, базовые потребности, ценности, идентичность и чувство принадлежности.

При отсутствии системы принципов управления разнообразием конкретные ситуации обычно рассматриваются по отдельности, причем существует тенденция действовать именно так, чтобы избежать любых судебных дел или внимания СМИ. К тому же зачастую отсутствует консенсус относительно принципов справедливости или «разумности» запроса.

Вот почему работникам так важно знать принципы общения и переговоров в межкультурном контексте, а также рекомендации, ограничивающие их пространство для маневра. Обязанность государств и институтов – предоставлять четкие базовые рекомендации для любого действия сотрудников организаций.

СОДЕРЖАНИЕ

104 Природа возможных конфликтов

106 Как выработать подход через диалог

114 Заключение: От разумного приспособления к творческим решениям

Конфликт и восприятие

Переговоры и управление конфликтом составляют часть процесса адаптации учреждения к многокультурной среде. При взаимодействии людей конфликты неизбежны и могут принимать различные формы (скрытые или открытые трения) и достигать разных уровней социальной сложности (микро-, мезо- и макро-уровневые конфликты). Межличностные конфликты связаны с интересами, потребностями и ценностями; часто они коренятся в различии восприятия. Некоторые ожидания или типы поведения могут привести к конфликтам прав или норм, когда они сталкиваются с порядком работы организации. Например, медсестрам бывает тяжело при наплывах больших семейных групп, а пациенты считают, что строгое соблюдение часов посещения больных – это излишнее ограничение.

Кейс стадии конфликтов

➤ Кейс стадии 1. Конфликт практик

В жилом доме, занятом преимущественно членами одной культурной общины, другие арендаторы жалуются, что в коридоре и на лестнице регулярно собираются эти люди и играют их дети. Недовольные жильцы написали жалобу о том, что эти сборища в местах общего пользования нарушают их покой и противоречат правилам аренды жилья. Члены культурной общины, о которой идет речь, чувствуют себя оскорбленными этой жалобой. Хозяин дома решает отправить к людям посредника-медиатора, чтобы разрешить конфликт на месте.

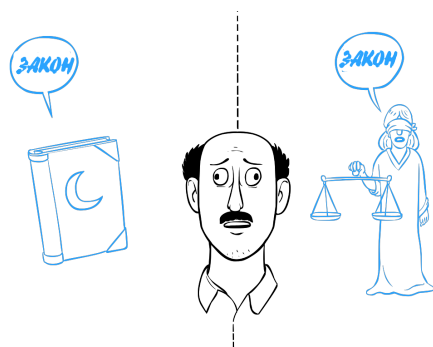
➤ Кейс стадии 2. Конфликт ценностей

Некоторые родители не разрешают своим детям ездить на экскурсии, если при этом детям приходится ночевать в молодежных хостелах, потому что там якобы царит распущенность. Обсудив проблему с этими родителями, директор понял: их нежелание отпускать детей связано с опасением, что мальчики и девочки будут пользоваться одними и теми же удобствами. А это противоречит их воспитательным ценностям.

Еще пример. Двое родителей не одобряют выбора учителем для уроков литературы произведений, где есть весьма нескромные пассажи. Родители считают своим долгом защитить нравственность своего ребенка, запретив доступ к этим книгам, которые могут возбудить детское воображение. Учитель говорит, что эти книги — часть культурного достояния и официально признаны шедеврами литературы. Директору, вместе с представителем Министерства образования, предстоит уладить это разногласие.

➤ Кейс стадии 3. Конфликт прав

Работник государственной организации просит своего начальника позволить ему прерывать работу два раза в день для молитвы, в соответствии с предписаниями его религии. Коллеги боятся, что им придется работать за него, поскольку эти перерывы будут даваться ему в рабочее время. Начальник рассматривает эту просьбу вместе со специалистами по кадрам и по трудовому праву.



В этих трех случаях действовать надо по-разному. Возможные решения предлагаются ниже, после теоретических соображений.

Следует подчеркнуть, что плохо управляемый или неразрешенный конфликт может иметь неприятные последствия для участников, рабочего климата и качества обслуживания. И напротив, конструктивно разрешенный конфликт, способен укрепить межкультурные отношения. Анализ конфликта может быть разным — от быстрой оценки взаимодействия (например, попытка понять существо жалоб или агрессивного, по мнению клиента, поведения) до тщательного рассмотрения динамики конфликта в рабочих группах, в цепи инстанций и организаций. У работников должны быть инструменты для анализа конфликтов — их природы, участников, форм (открытые или латентные), стадий эскалации, принципов и процесса переговоров.

Анализ стадии эскалации конфликта

Описано несколько моделей эскалации конфликта в организациях (см., в частности, Friedrich Glasl, 1999). Эскалацией можно назвать последовательность отдельных стадий конфликта, отмеченных заметными явлениями или кризисами. Важно понимать, какой стадии достиг конфликт, для того чтобы избрать правильный способ вмешательства. Низкий уровень эскалации позволяет заниматься им без внешней помощи, в то время как высокий уровень требует поддержки со стороны специально обученных коллег или внешних медиаторов. Процесс эскалации может быть поделен на три фазы:

Фаза 1. Проблема вышла на первый план. Стороны пока еще убеждены, что обсуждение вопроса позволит им устранить разногласие. Когда же этого не происходит, нарастает разочарование, проблема начинает казаться неразрешимой, а противная сторона — неразумной.

Фаза 2. На первом плане — ощущения и социальное окружение. Результатом действия в конфликте может быть публичная потеря лица: например, если работника на людях критикуют или он не сдержал гнев в присутствии коллег. Он/она ищет союзников, а окружающих делит на тех, кто «со мной или против меня», тем самым раздувая конфликт еще больше. Если одна из сторон начинает угрожать, это означает, что достигнута следующая фаза эскалации.

Фаза 3. На первом плане — поведение сторон. Стороны начинают нападать друг на друга, ниспровергать ценности, подвергать сомнению честность или репутацию друг друга («черный список») или же отказывать друг другу в фундаментальных правах и человеческом достоинстве.

Нехватка каналов для выражения недовольства и смятения конфликта ведет к быстрому ухудшению ситуации. Когда люди чувствуют себя отчаявшимися и беспомощными, они нередко видят единственное средство быть услышанными в (частичном) «уничтожении» другого или самой организации.

Как сформировать подход через диалог?

Подход через диалог основывается на методе, принципах и на рекомендациях

NB: Рассматривая значение диалога, важно верно оценивать роль культуры и не превратить межличностные трения в конфликты культур. Люди – хранители многих традиций и культур. За свою жизнь они могут побывать в разных культурных сферах. Культуры не монолитны, они могут оспариваться и соревноваться.

Диалоговый подход характеризует готовность предпочесть диалог как средство достижения взаимопонимания; культура диалога, лежащая в основе диалогового подхода, фокусируется на ценностях, открытости и уважении и на специфических диалоговых стратегиях.

Значение и смысл диалога

Диалоговый подход может пригодиться в ситуациях потенциального конфликта, чтобы помочь сторонам совместно определить проблемы, поискать взаимоприемлемые решения, достигнуть взаимопонимания, сформулировать или применить общую норму на равноправных условиях.

Такие ситуации могут возникнуть при столкновении культур или конфликте явно несовместимых практик, норм или прав, когда противники имеют разные системы ценностей и стремятся навязать свои ценности другому человеку.

В этих случаях диалоговый подход дает возможность прояснить разногласия и различия в ценностях, затем определить природу конфликта и совместно прийти к взаимоприемлемым решениям или поискать неординарные выходы из положения.

Все это делает диалог надежным подходом, который, если его успешно применять, может нести воспитательную функцию и помогает построить мосты между культурами сторон.

Принципы диалога – сердцевина переговоров

Принципы диалога, составляющие сердцевину переговоров, можно суммировать так: способность слушать с уважением и готовностью понять, увидеть ситуацию глазами другого, позволить другому прояснить свою точку зрения, признать различия и сходства, искать общий язык, быть открытым к сбалансированным и разумным компромиссам ради достижения взаимоприемлемых решений и согласия.

Управление конфликтом и переговоры

Управление конфликтом и переговоры – это часть процесса достижения согласия (см. ниже, часть 7: Как прийти к разумному соглашению) и основа переговоров, состоящая из рекомендаций и принципов, направляющих поиск решения.

Рекомендации по определению возможностей переговоров

Государственные институты все сильнее ощущают новый и сложный запрос на адаптацию своих норм и рабочих практик. Люди, непосредственно работающие с клиентами, пытаются удовлетворить их разнообразные потребности, иной раз затрудняются определить возможное пространство для маневра и прийти к приемлемым решениям. Проблема в том, что им часто не хватает знания рекомендаций и аналитических инструментов, к которым следует прибегать для принятия информированного решения. На каких критериях основывается решение о начале переговоров или отклонении запроса на адаптацию? В данном разделе дается обзор рекомендаций, которые должны быть затем четко сформулированы в приложении к отдельным странам или соответствующим институтам.

NB: Это отнюдь не исчерпывающий обзор. Он имеет общий характер и не касается вопроса о том, основываются ли эти рекомендации на консенсусе или нет.

Абсолютных правил или наборов готовых практик не существует, есть только рекомендации. Каждое решение должно учитывать характеристики и потребности человека, обстоятельства, организационный контекст и действующее законодательство.

Рекомендации

- Цели переговоров
- Законодательная база
- Коллективные (социальные) нормы
- Институциональные рекомендации с учетом специализации (круг обязанностей, миссия, кодекс поведения)
- Процедурные ограничения
- Стимулы

Цели переговоров

Первая рекомендация касается целей переговоров и факторов, влияющих на них, как то: противоположность интересов, высказываемые озабоченности, неудовлетворенные потребности, принципиальные позиции и заявленные права.

Прежде чем начинать искать общий язык, стороны должны постараться, насколько возможно, определить цель своих переговоров. Если стороны будут держаться только своих, конфликтующих друг с другом интересов, бессмысленно и рискованно вступать в дискуссию об общих ценностях или взглядах.

Законодательная база

Следующая рекомендация по переговорам — соблюдение закона. Закон выше всех других правил или соображений, он определяет пространство переговоров. Законодательная база состоит из множества международных и европейских положений, защищающих фундаментальные свободы и равенство, запрещающих дискриминацию. Соблюдение закона означает также учет прав и законодательных актов, относящихся к каждой отдельной стране, плюс правил и норм, регулирующих деятельность конкретных институтов. Эти права включают право на равенство, на уважение человеческого достоинства, право ребенка на защиту и право на свободу совести и вероисповедания.

Некоторые европейские и международные конвенции, имеющие отношение к обсуждаемой теме:

- Европейская социальная хартия;
- Международная конвенция по гражданским и политическим правам;
- Международная конвенция по экономическим, социальным и культурным правам;

- Рамочная конвенция по защите национальных меньшинств;
- Международная конвенция по запрещению всех форм расовой дискриминации.

Коллективные (социальные) нормы

Коллективные нормы можно сравнить с социальными правилами, которые включают в себя демократические правила (как во Франции — принципы свободы, равенства и братства) и общегражданскую культуру (принцип нейтральности государства, секуляризм, принцип гендерного равенства и т.д.). Они отражают то, что общество выбирает в качестве принципов гармоничного сосуществования граждан. Однако социальный консенсус по поводу коллективных норм не следует путать с социальными предпочтениями, мнением большинства, дискриминирующими предпочтениями большинства.

Коллективные нормы отражают разделяемые всеми социальные ценности, такие как уважение к человеку, неприкосновенность личности, мирное разрешение конфликтов и уважение к нормам гармоничного сосуществования.

Некоторые нормы могут не озвучиваться, но они определяют границы приемлемого и неприемлемого — например, нормы, касающиеся приватности.

Важно!

Commission de réflexion sur l'application du principe de laïcité dans la République: rapport au Président de la République (Рабочая группа по применению принципа секуляризма во Французской республике: доклад президенту Франции) под председательством Бернара Стази. Декабрь 2004, Франция. Доступно в интернете: lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000725/0000.pdf, дата обращения 7 июня 2011.

В докладе обсуждается секуляризм как социальная ценность Французской республики (только на французском языке).

Институциональные рекомендации с учетом специфики сектора (круг обязанностей, миссия, код поведения)

Некоторые рекомендации с учетом специализации учреждения:

- определение круга обязанностей учреждения;
- кодекс поведения;
- институциональные рекомендации, относящиеся к благополучию, общественным интересам, справедливости, индивидуальным интересам;
- качество, доступность и непрерывность обслуживания;
- нейтральность организации.

Процедурные ограничения

Некоторые процедурные ограничения таковы:

- стандарты безопасности
- предписания, касающиеся поддержания общественного порядка
- административные ограничения
- финансовые ресурсы
- доступность и взаимозаменяемость сотрудников организации
- рабочие нормы

Стимулы

Даже при отсутствии юридических требований или официальных обязанностей адаптации, организация может сама решить адаптировать обслуживание, исходя из других причин — например, чтобы обеспечить сотрудничество, интеграцию, или участие потребителя.

Руководящие принципы

Выходя за рамки общих рекомендаций, работники могут полагаться и на другие принципы для оценки того, является ли запрос разумным с точки зрения достижения гармоничного сосуществования. Есть пять критериев, которые можно использовать в качестве руководства для достижения компромисса.

Является ли решение:

- Реалистичным (учитывает ли организационные ограничения)?
- Сбалансированным (учитывает ли интересы организации и потребителей)?
- Взаимно обязывающим (требует ли усилий обеих сторон)?
- Инклюзивным (поощряет ли участие и полезно ли более, чем одному человеку)?
- Справедливым (уважает ли права других, не приносит ли дополнительных невыгод)?

NB. Знание приведенных рекомендаций вкупе со знанием всех фактов поможет решить, является ли внесение изменений долгом или обязанностью организации и будет ли это целесообразно. Но и это руководство не гарантирует автоматически соответствия конкретным ситуациям. Обоснованное решение о том, принять или отвергнуть запрос на адаптацию зависит от анализа контекста каждого конкретного случая. Руководящие принципы могут помочь читателю, но они не исключают «серые области», имеющиеся в сложных ситуациях.

Какие шаги по адаптации могут быть предприняты?

Государственным учреждениям приходится отвечать на запросы об адаптации или иметь дело с конфликтами ценностей и прав ежедневно. Но не все запросы требуют одинакового подхода. Для некоторых ситуаций адаптации предусмотрены

кругом обязанностей учреждения. В других случаях организация может принять меры по своей инициативе. В третьих, если ситуация связана с обязанностью, предписанной законом, могут быть оправданы юридические действия. Поэтому прежде чем принимать, отвергать или пытаться удовлетворить запрос, организация и ее работники должны проанализировать сам запрос и его контекст в терминах своей ответственности и своих обязанностей.

Кратко суммируя, можно сказать, что, в зависимости от ситуации, запрос может привести к:

- ожидаемым адаптациям (круг обязанностей института);
- адаптациям, предпринятым по своей инициативе (гармонизация или достижение компромиссов);
- обязательным адаптациям (юридическая обязанность проводить разумные адаптации).

Эти три типа адаптации трудно различимы. И может случиться, что организация будет нарушать закон, если не выполнит свою юридическую обязанность. Если же она, наоборот, превысит свои полномочия, то рискует скомпрометировать себя, приняв неконтролируемые решения или несправедливые меры, которые могут нарушить права других. Во всех этих случаях в интересах организации — хорошо знать круг своих обязанностей и свое пространство для маневра. Организация не должна заходить за их границы или разочаровывать потребителей в их ожиданиях.

Самые распространенные запросы на адаптацию:

- Доступ к услугам на родном языке клиента
- Разнообразии меню или пищевые ограничения
- Ношение религиозных символов или освобождение от дресс-кода
- Гибкие рабочие часы или краткосрочный отпуск
- Предоставление комнаты для молитвы
- Учет культурных практик и ценностей
- Уважение приватности

Когда появляется обязанность провести разумную адаптацию?

➤ Запрет дискриминации и обязанность провести разумную адаптацию

Если строго придерживаться правовой точки зрения, обязанность провести разумную адаптацию связана с запретом дискриминации группы или человека. Дискриминация может возникать из-за введения правил или практик, последствия которых ставят этих людей в невыгодное положение, лишают их льгот или преимуществ, предоставляемых другим, или исключают их по причине особенностей, отличающих их от большинства. Такая адаптация — это юридическая мера, предназначенная для борьбы

с дискриминационными нормами или дискриминационным эффектом норм для тех людей или групп, которых закон предписывает защищать именно по причине их особенности.

Определение дискриминации

Дискриминация – это неравное обращение с людьми на основании, запрещенном законом, в тех областях, на которые распространяется действие закона.

NB: Не все формы неодинакового обращения представляют собой дискриминацию. Дискриминацией могут считаться только те ситуации, которые соответствуют определениям, предусмотренным различными законодательными документами (такими, как Уголовный кодекс, Трудовой кодекс, Административным кодекс и др.). Определения, извлеченные из европейского законодательства.

Определения, извлеченные из европейского законодательства

Дискриминация появляется: когда отношение к лицу было, есть или могло бы быть менее благоприятным чем к другим лицам, находящимся в сходной ситуации, на основании критериев (пол, происхождение, инвалидность), запрещенных законом или международными обязательствами в сферах, определенных законом (найм на работу, доступ к услугам) (Раздел 1 Закона 2008–496 от 27 мая 2008, касающийся различных изменений в антидискриминационном законодательстве ЕС)

Косвенная дискриминация: имеет место тогда, когда нейтральная на первый взгляд норма права, критерий или практическое действие на основаниях, перечисленных в предыдущем параграфе, могут поставить некоторых лиц в неблагоприятное по сравнению с другими лицами положение, кроме случаев, когда эта норма, критерий или деятельность оправданы объективно легитимными целями, а средства достижения этих целей являются целесообразными и необходимыми (Ibid.).

Следовательно, это действие или мера, которые не дискриминируют прямо, но которые могут иметь своим последствием неблагоприятное положение конкретной группы людей из-за таких их особых характеристик, как пол, инвалидность, без объективного и разумного обоснования.

Источник: HALDE (French Equal Opportunities and Anti-Discrimination Commission) www.halde.fr/Are-you-a-victim-of-discrimination.html?page=article_en, дата обращения 7 июня 2011. В соответствии со своими демократическими ценностями, европейские государства поддерживают идею общества, в котором все граждане могут быть уверены, что закон признает в них человеческих существ, заслуживающих одинакового уважения, одинаково почтительного отношения и одинаковой вежливости.

Чтобы одинаково уважать всех, необходимо осознанно учитывать особые потребности индивидуума или группы людей и обеспечивать им возможность полно участвовать в общественной жизни на равных основаниях.

Уважение права на равенство и свободу вероисповедания может потребовать мер адаптации в следующих формах:

- упразднение какого-либо дискриминационного правила;
- всеобщее применение какого-либо правила;
- специфическая адаптация в терминах времени или места.

Идея, лежащая в основе этого принципа, состоит в том, что правила, на поверхности кажущиеся нейтральными, могут отражать «скрытую норму», созданную с учетом характеристик большинства. Например, даже если школьный дресс-код прямо или неявно не исключает никаких индивидов или групп, он может, несмотря на свою нейтральность и всеобщее применение, иметь дискриминирующий эффект для некоторых индивидуумов или групп с определенными особенностями религиозной практики. Обязанность провести разумную коррекцию не требует отказа от дресс-кода, но предполагает его смягчение для таких людей, обычно путем введения специфических указаний. Если же подобные правила не адаптировать, люди с особыми характеристиками или выходцы из меньшинств могут оказаться в невыгодном положении или даже в изоляции.

Процедура анализа запроса

СТАДИЯ 1: анализ юридической правомочности запроса

На этой стадии нужно определить, является ли ситуация дискриминирующей и потребует ли она адаптации или отмены нормы

А. Каков ответ на следующие вопросы – ДА или НЕТ?

- Вскрывает ли запрос ситуацию дискриминации, вредный эффект или нарушение какого-либо права?
 - Испытывает ли человек, сделавший запрос, дискриминацию, изоляцию или предпочтение, нарушающие или ограничивающие его права? На каких основаниях?
 - Оправдано ли это исключение легитимными целями или требованиями безопасности, уважения прав других?
- *Если ДА*, значит имеется предусмотренное законом требование провести разумную коррекцию
 - *Если НЕТ* – адаптация возможна по причинам не юридического характера
 - *Если ДА*, то соразмерны ли последствия и легитимные цели?

СТАДИЯ 2: анализ оснований для принятия адаптации или отказа от нее

На этой стадии рассматривается легитимность или важность запроса на адаптацию через добровольный подход

Б. Вопросы:

- Есть ли другие основания, способные оправдать поиски решения?
- *Если ДА*, то перечислите их (желательно связав их с миссией института)
 - *Если НЕТ*, объясните причины отказа от адаптации

Стадия 3: анализ возможных решений

На этой стадии решается, разумны ли предлагаемые решения

С. Вопросы:

- Не ставит ли решение под угрозу другие индивидуальные права?
 - Не противоречит ли решение другим институциональным или коллективным нормам?
 - Не влечет ли решение слишком многих ограничений для функционирования института?
- Если ДА, объясните, как именно предлагаемые решения приведут к указанным серьезным последствиям
- Если НЕТ, выберите решение, в наибольшей степени устраивающее обе стороны и требующее усилий с обеих сторон.

➤ Ограничение права

Иногда, когда невозможно найти разумное решение, право приходится ограничивать. Ограничение права состоит в сокращении объема какого-либо индивидуального права, например, ради соблюдения безопасности или общественного порядка. Так, право практиковать свою религию является одной из фундаментальных свобод, защищаемых законом. Тем не менее, закон накладывает разумные ограничения на свободное религиозное самовыражение. В случае, если религия обязывает человека носить бороду, заставлять его бриться может быть расценено как нарушение права на свободу вероисповедания. Однако право на защиту этой свободы могут ограничить соображения безопасности, если будет доказано, что ношение бороды является опасным — как, например, для пожарников, надевающих дыхательный аппарат. Или же запрет на ношение бороды может быть оправданным из соображений соблюдения гигиены продуктов, предназначенных, в соответствии с действующим законодательством, для потребления. Правила, касающиеся различных способов носить волосы при выполнении разных работ, оправданы необходимостью снижать риск несчастных случаев.

В целом, когда приходится ограничивать какое-либо право, для этого должны быть серьезные основания. В свободном и демократическом обществе нарушение права должно быть минимальным, разумным и соответствовать целям, например, гигиены, здоровья, общественной безопасности, уважения прав и свобод других. Каждую ситуацию следует рассматривать отдельно, и каждую анализировать в своем контексте.

Пример

В этой связи Европейская комиссия по правам человека решила, что требование к лицам сикхской веры снимать тюрбаны и надевать жесткий шлем при езде на мотоцикле не противоречит религиозной свободе, т.к. отвечает законным целям безопасности.¹ Комитет по правам человека ООН принял тот же подход относительно закона, обязывающего железнодорожных рабочих носить шлемы для защиты от ранений и электрических ударов.² В противоположность этому, парламент Великобритании специально освободил сикхов от обязанности носить защитные шлемы на строительных площадках и при езде на мотоциклах. Это было сделано с целью избежать любых возможностей для расовой дискриминации.³ В других случаях соображения безопасности могут воспрепятствовать ношению религиозных символов, мешающих идентификации человека.

➤ Согласование прав

В ситуациях, когда обоснованный законом запрос на адаптацию входит в конфликт с другим индивидуальным правом, учреждение должно согласовать (и сбалансировать) эти права. Необходимость согласовывать права есть во всех случаях, когда одно право противоречит другому, такому же фундаментальному праву.

Конфликт прав возникает тогда, когда два имеющих одинаковую силу права не могут быть осуществлены одновременно. Конфликт, следовательно, выходит за рамки просто связанных с ними интересов или ценностей. Коллизия прав может быть трех типов: между двумя индивидуальными правами, между коллективными правами одной группы и правами другой группы или между правами индивидуума и правами общины.

В любых случаях, когда оба права одинаково важны, — как например, в ситуации конфликта двух фундаментальных прав, — не следует пытаться поставить одно право выше другого. Напротив, их нужно согласовать и уравновесить.⁴ Прагматический анализ поможет увидеть обоюдные невыгоды нарушения прав как той, так и другой стороны и определить объем этих прав, а затем

¹ Европейская комиссия по правам человека, 12 июля 1978, X. против Великобритании, Приложение № 7992/77.

² Комиссия по правам человека, Коммюнике № 208/1986. Карнел Сингх Бхиндер против Канады. 9 ноября 1989. Официальные документы Генеральной Ассамблеи, сессия 45, № 40 (А/45/40), т. 2, гл.

³ См. Акт о найме на работу 1989 (раздел 11) и Акт о жестких шлемах для езды на мотоциклах (исключения по религиозным соображениям) 1976 (раздел 2А); Регуляции 1992 г. по верховой езде (защитные головные уборы для малолетних наездников): мальчики-сикхи в возрасте до 14 лет освобождаются от обязанности носить шлем, когда у них на голове есть тюрбан.

⁴ См. Доклад Европейской комиссии (февраль 2010): Bribosia E. and Rorive I. 'In search of a balance between the right to equality and other fundamental rights', European Network of Legal Experts in the Non-Discrimination Field" на сайте ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=548&type=2&furtherPubs=no, дата обращения 7 июня 2011.

найти решение, удовлетворяющее обе стороны. Согласование прав, основанное на принципах, фокусируется скорее на интересах общества, т.е. на том, что разумно в свободном и демократическом обществе в условиях данного социального контекста и соответствующих культурных ценностей.

Каковы пределы обязанности проводить разумное приспособление?

Обязанность проводить разумное приспособление не абсолютна. Она может быть сужена, если будет доказано, что любая возможная адаптивная мера повлечет за собой чрезмерные ограничения.

Обязанность адаптации ограничивается мерами, необходимыми для удовлетворения потребности. Адаптация должна быть разумной и не вызывать чрезмерного напряжения.

Что считать чрезмерным напряжением, зависит от способности учреждения справляться с последствиями или с отрицательными сторонами, связанными с осуществлением адаптационной меры. Порог такого напряжения должен оцениваться в связи с особенностями учреждения и с рассматриваемым контекстом.

В целом, наличие чрезмерного напряжения определяется факторами невыполнимости, серьезного риска, чрезмерной стоимости или попрания моральных ценностей других работников.

➤ Невыполнимость

О невыполнимости можно говорить в связи с любой адаптационной мерой, которая может воспрепятствовать учреждению в осуществлении основных видов его деятельности, вплоть до риска подрыва его миссии в целом.

➤ Серьезный риск

Любая адаптационная мера, которая может повысить риск телесных повреждений или представлять угрозу для здоровья и безопасности работника, его коллег или публики.

➤ Чрезмерная стоимость

Финансовая стоимость осуществления адаптационной меры (место, материалы, техническая поддержка, специальное разрешение и т.п.), которая будет чрезмерно высокой относительно финансового положения учреждения.

➤ Нарушение прав других

Адаптационная мера станет неразумной, если нарушит права других лиц или повлечет несправедливое отношение к последним.

Пример: свобода вероисповедания в больницах

Согласно Кодексу общественного здравоохранения Франции, помещенные в больницы люди должны иметь возможность практиковать свою религию. Кроме того, в Хартии больничных пациентов (1995) утверждается, что учреждения здравоохранения должны уважать верования и убеждения людей, пользующихся их услугами. Исходя из существующих реалий, пациент должен иметь возможность следовать предписаниям своей религии (молиться, обращаться к священнику своей веры, употреблять определенную пищу, свободно действовать и выражать себя и т.д.). Эти права должны осуществляться при должном уважении к свободе других. Однако, столкнувшись с ростом запроса на адаптацию на религиозных основаниях, французское правительство посчитало необходимым подчеркнуть границы этих прав. Циркуляр от 2 февраля 2005 г. о секуляризации в учреждениях здравоохранения (Circular DHOS/G No. 2005-57) устанавливает, что отправление религиозных обрядов не должно отрицательно влиять на качество услуг здравоохранения, правила гигиены, покой других пациентов и их родственников или на регулярную работу учреждения. Более того, свободный выбор пациентом своего врача не должен нарушать оказание услуг, требования гигиены или создавать постоянные помехи.

Французская хартия по секуляризации социальных услуг также содержит рекомендации по адаптации на религиозных основаниях.



III

В продолжение кейс стади

1. **Кейс стади 1:** Ссора между жителями дома, отравляющая добрососедские отношения, связана с различиями в культурных практиках. В разных культурах люди по-разному осваивают пространство. Идея пространства, особенно разделение между частными и общественными зонами и переход первого во второе, разнится от культуры к культуре. В данном случае закон не предписывает учитывать это культурное различие. Правила проживания гласят, что каждый жилец свободно пользуется общими площадями здания, при условии, что не загромождает их и не нарушает покоя других жильцов. Но владелец здания считает, что жильцы должны сами договориться о том, как будут использоваться общие площади. Он также думает, что жалобы могут быть связаны с предрассудками некоторых жильцов. И вместо того, чтобы размахивать правилами перед жильцами, что усилило бы антагонизм и еще больше подорвало бы добрососедство, хозяин решил прибегнуть к услугам медиатора, чтобы примирить между собой разнообразие практики и самих людей. Первым делом медиатор спросил жильцов, в чем они видят проблему, причем спросил так, что все люди чувствовали, что их взгляды уважают. С самого начала он решил справиться с недопониманием, объясняя людям имеющиеся в данной ситуации культурные различия. Он напомнил всем жильцам об их правах и обязанностях, зафиксированных в правилах использования общих площадей в здании. Затем призвал стороны прийти к соглашению, которое бы учитывало желание одних людей пребывать в тишине и покое и желание других людей собираться вместе. Подумав совместно над взаимоприемлемым вариантом, жильцы в конце концов нашли альтернативное решение (использовать пустую комнату) и начали снова разговаривать друг с другом цивилизованно. Такое (добровольное) урегулирование конфликта, достигнутое путем переговоров, способствовало интеграции, наведению мостов и гармоничным взаимоотношениям жильцов дома.

2. **Кейс стади 2:** Запрос касается способа выражения ценностей. От школы не требуется, чтобы она освобождала учеников от конкретного обязательного внеклассного занятия на том основании, что оно противоречит ценностям родителей. Но школа заявляет, что ее политика – работать в партнерстве с родителями ради благополучия детей. При этом школа считает, что в интересах детей – участвовать в этом мероприятии. Поэтому, стремясь проявить уважение к желанию родителей, с одной стороны, и привлечь всех детей, с другой, школа решает найти способ удовлетворить обе стороны. При эффективном сотрудничестве родителей школа намерена улучшить контроль над занятием.

Разногласия между родителями и учителем вызваны конфликтом ценностей. У родителей очень строгие моральные установки, запрещающие чужим людям обсуждать проблему

сексуальности с детьми. Учитель, в свою очередь, считает, что это именно его дело – дать ученикам знания и привить любовь к великим писателям и шедеврам литературы. Директор школы должен решить, правильно ли из-за озабоченности родителей не давать детям читать произведения, содержание которых противоречит ценностям этих родителей. Проконсультировавшись с основными «игроками» (учителем, юристом Министерства образования, школьным психологом и экспертом по межкультурным отношениям), он приходит к выводу, подкрепленному Государственным законом об образовании, что освобождение детей от заданий по литературе идет вразрез с миссией школы – учить и воспитывать. С юридической точки зрения, моральные ценности родителей не дают им права обязывать школу адаптировать свою программу.

С другой стороны, школьные правила требуют уважения родительских ценностей и поощрения максимального участия семей в школьной жизни – родители не должны чувствовать себя отверженными или недопонятыми. Директор также опасается, что психологически ребенок может воспринимать этот конфликт ценностей как конфликт лояльностей и «разрываться» между родителями и школой. Однако с точки зрения обучения и воспитания, иной крен в образовании и отсутствие открытости к другим ценностям может нанести урон ребенку. Поразмыслив надо всем этим, директор вместе с учителем встречаются с родителями. На этой встрече директор говорит о предмете разногласий, избегая обсуждения ценностей как учителя, так и родителей. Он объясняет родителям причины образовательного характера, обусловившие выбор данного произведения, а также цели обучения и последствия для кругозора ребенка, которому не разрешат прочитать эту книгу. Но чтобы подтвердить, что ценности родителей признаются, он предлагает ученику прочитать выбранные учителем и не содержащие двусмысленностей отрывки из книги. Такое решение уважает родительские ценности, при этом ребенка не «наказывают» тем, что не дают ему прочитать тот же материал, что читают другие дети (на уроке литературы, а не на уроке полового воспитания). Родители соглашаются с этим решением.

3. **Кейс стади 3:** В данном кейс стади основной момент – право работника на свободу вероисповедания. Его запрос обязывает учреждение провести разумную адаптацию. Начальник должен подумать, можно ли пойти навстречу работнику или это будет противоречить правам других сотрудников, т.к. им придется больше работать (вопреки принципу справедливости), и все это помешает четкой работе учреждения (эффективному обслуживанию потребителей), повысит стоимость (снизит рентабельность). Ответ будет зависеть от результата анализа фактов, связанных с данной ситуацией. Соответственно, если учреждение практикует гибкий график работы, перерывы, взаимозаменяемость

работников, если есть возможность наверстать время, отпущенное на исполнение религиозных обрядов, без ущерба для качества обслуживания и рентабельности, тогда, возможно, согласие выполнить эту просьбу будет оправдано. С другой стороны, если штат работников небольшой, и они постоянно контактируют с клиентами, тогда освобождение одного из работников будет несправедливо и создаст излишнее напряжение для его коллег, которым придется брать на себя его обязанности. Это нарушит четкую работу учреждения. Одно из решений — предложить этому человеку использовать для молитв свои официальные перерывы и не просить дополнительных.

Переговоры – путь к разумной адаптации

Даже если закон не требует проводить «коррективную» адаптацию, учреждению все равно может быть полезно внести в свою работу какие-то изменения, которые могут быть оправданы не юридическими причинами, а такими не юридическими основаниями, как благополучие потребителей, интересы ребенка, участие, интеграция.

Многие межкультурные конфликты не являются конфликтами прав, а связаны с различиями в ценностях и нормах. Данное руководство ратует за то, чтобы решения принимались с помощью переговоров, а не судебных решений. Ведь переговоры могут стать возможностью и началом лучшего понимания работы социальных служб, а также затронутых конфликтом систем норм или убеждений и кодексов поведения.

Доброжелательное улаживание конфликтов

Почему предпочтительно дружественное улаживание конфликтов?

- потому что можно избежать суда;
- снизить напряженность;
- вместе найти взаимоприемлемое решение, уважающее как индивидуальные права, так и организационные требования.

Для развития основанного на сотрудничестве подхода и культуры диалога следует:

- поощрять взаимное уважение, паритет и равенство между сторонами;
- способствовать отношениям открытости и активному слушанию;
- признавать действие культурных фильтров в диалоге;
- учитывать возможности для маневра и организационные ресурсы;
- удерживаться от критики или осуждения (ценностных суждений) убеждений или верований;
- следить за тем, чтобы не смешивать проблему и личность.

Процесс межкультурных переговоров:

Для достижения согласия по фактам:

- учитывать объективные факты;
- описывать запрос на основе фактов, а не впечатлений (в чем заключается проблема? Когда она возникает?)

Для достижения общего понимания проблемы следует:

- рассмотреть все аспекты проблемы;
- проверить свое предположение относительно того, в чем заключается реальная проблема.

Для прояснения хода переговоров нужно:

- переформулировать запрос, с тем чтобы выдвинуть на первый план затронутые в нем нормы или ценности;
- обозначить компетенцию учреждения, его рабочие правила и те законы, которые нужно соблюдать;
- выявить, как скажется запрошенная адаптация на работе учреждения или людях;
- прояснить взаимные сферы ответственности и возможности для маневра.

Совместная работа над поиском решений с учетом этих принципов значит:

- работать вместе, уделив время изучению ситуации;
- зафиксировать ожидания каждой из сторон;
- записать предположительные решения, основанные на выдвинутых идеях;
- предусмотреть консультации с другими людьми;
- сразу же исключить нереалистичные, несправедливые или неразумные решения;
- достичь согласия по выбору решения и описать его преимущества.

При воплощении решения в жизнь следует:

- проинформировать человека о стадиях осуществления решения;
- показать свою поддержку;
- сообщать о любых изменениях.

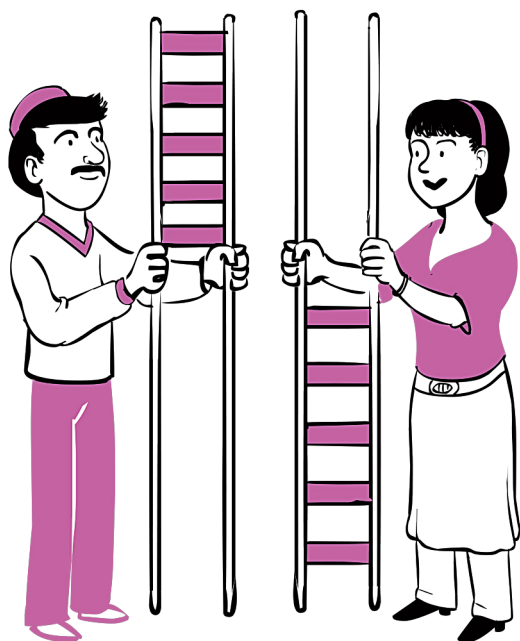
При мониторинге:

- убедиться, что принятая мера эффективна и удовлетворяет потребителя;
- предусмотреть меры дальнейшей доводки и оценки.

При поиске решений путем переговоров следует руководствоваться тем принципом, что решения должны быть справедливыми, разумными, реалистичными и согласованными. Однако основная проблема заключается в том, чтобы предлагать решения инновационные, креативные. Поиск креативного решения часто означает отказ от привычки думать общепринятыми категориями и пересмотр своих практических навыков. Для этого недостаточно заглянуть в каталог готовых оптимальных практик. Более важно — открыть себя свежим идеям, представить новые способы осуществления задуманного, освободить место для информации из других источников, других дисциплин или отделов. Нахождению инновационных решений способствует составление списка идей для обсуждения и сравнения, наряду с самим фактом разнообразия в изучающей вопрос группе. Например, по каждому предложению полезно задавать себе вопрос, что изменится, если данная идея будет воплощена в жизнь.



**Подходы
к межкультурному управлению
и управлению разнообразием
Стратегии их внедрения**



→ ОПИСАНИЕ

Часть G соответствует уровню 7 Руководства: Подходы к межкультурному управлению и управлению разнообразием и стратегии их внедрения

Этот уровень призван помочь вам:

- Развивать коллективные и институциональные межкультурные навыки;
- Включать учет разнообразия в приоритеты учреждения;
- Понимать стадии, ведущие к изменению организационной культуры
- Получить доступ к современным практикам;
- Применять оптимальные практики управления разнообразием для стимулирования институциональной адаптации к разнообразию.

Часть G посвящена интегрированной модели управления разнообразием в рамках процесса постоянного совершенствования

Управление конфликтами норм станет значительно проще в условиях инклюзивной организационной культуры, приемлющей разнообразие. Чтобы признать разнообразие и сделать его частью своей культуры, учреждение должно принять глобальный подход к разнообразию, обратившись к интегрированной модели управления и следуя составленному плану действий.

Разумное управление разнообразием начинается, если его поддерживают все работники учреждения. Руководство должно первым продемонстрировать готовность признавать разнообразие, показав тем самым пример остальным. Так, можно включить вопрос разнообразия в политику учреждения, оценить то, как практикуется разнообразие, составить план действий, инкорпорировать управление разнообразием в свой управленческий стиль, ввести межкультурные навыки в число основных характеристик рабочей практики.

Кроме всего прочего, решение учреждения сформировать у себя инклюзивную культуру означает, что оно освободит себя от многих сложностей адаптации и сократит число запросов и жалоб. В интересах учреждения — заложить основы политики управления разнообразием и принять проактивный подход к будущим потребностям клиентов в условиях демографических изменений в обществе.

СОДЕРЖАНИЕ

- 118** Важность приобретения организационных межкультурных навыков
- 119** Общее понимание разнообразия
- 119** Выбор курса на управление изменениями
- 120** Включение разнообразия в число ценностей организации
- 121** Сочетание принципа признания разнообразия с целями учреждения
- 122** Включение разнообразия в существующие процедуры и формирование нового институционального знания
- 122** Оценка существующих практик
- 126** Составление плана действий
- 128** Координация усилий по управлению разнообразием
- 128** Внедрение организационных стратегий
- 129** Поддержка усилий и поощрение инициатив
- 129** Оценка эффективности межкультурной деятельности отдельных работников и организации в целом
- 130** Мониторинг и оценка эффективности предпринимаемых мер
- 131** Заключение: от корректирующих мер к активным стратегиям

Важность обучения организационным межкультурным навыкам

Индикаторы для измерения межкультурных навыков

Индикаторы для измерения межкультурных навыков должны отражать два уровня иерархии – руководство и рядовые сотрудники. Для оценки межкультурных навыков руководства используются три категории: структура, процесс и результаты.

Следующие вопросы помогут при разработке индикаторов:

- Как можно встроить межкультурные навыки в структуру организации?
- Кто отвечает за осуществление процесса изменений?
- Координируются ли различные функции, относящиеся к межкультурным навыкам?
- Есть ли специальные процедуры для анализа, наблюдения, отчета и мониторинга различных компонентов межкультурных навыков и адекватно ли они работают? Например, есть ли эффективный межкультурный инструмент для оценки потребностей клиентов, принадлежащих к этническим меньшинствам? Есть ли процедура реагирования на жалобы? Существуют ли переводческие и медиаторские сервисы? Объявления и информационные листки на разных языках? Понимают ли их клиенты?
- Проводится ли мониторинг результатов с точки зрения межкультурных навыков?
- Можно ли улучшить эти результаты?
- Есть ли механизмы обратной связи для процесса обучения в организации?
- На какой стадии находится организация в настоящее время с точки зрения внедрения норм, процедур и ожидаемых результатов как компонентов, составляющих процесс изменений и направленных на совершенствование межкультурных навыков?

Коллективные и организационные межкультурные навыки приобретаются с целью выстроить «обучение» организационной культуре открытой для разнообразия.

Теоретики организационного обучения утверждают, что межкультурные навыки – это не просто индивидуальные умения, а что у них есть и коллективное, и организационное измерение. Хотя организационные навыки лежат в основе индивидуальных, эти два понятия разнятся.

Групповые (коллективные) навыки представляют собой совокупность разделяемого всеми, общего знания, приобретенного и закрепленного письменно. Это знание, возникает из того, как индивидуумы усваивают знания (сформулированные неявно или не выраженные словами), накопленные в ходе производственного процесса организации (Guilhon and Tréro, 2000). Браун и Дугид обращают внимание на групповое обучение через «общность практики», заключающейся в совместных действиях (Brown and Duguid, 1991).

В некоторых учреждениях за межкультурные навыки отвечает отдел кадров, который развивает, поощряет и поддерживает индивидуальные навыки работников. Однако часто управление интеграцией индивидуальных и групповых навыков, влияние организационной культуры на индивидуальные навыки, распространение индивидуального опыта в учреждении и развитие именно групповых навыков недостаточно продуманы.

В другой модели организационная культура, в которой ценятся групповые межкультурные навыки:

- определяется как обучающаяся организация, способная использовать скрытые навыки, имеющиеся в организации;
- основана на профессиональной технологии рефлексивного подхода, который заставляет задуматься над собственной практикой учреждения на всех уровнях управления: подразделений, практик и партнерства;
- основывается на многокультурном, межпрофессиональном и междисциплинарном обучении;
- включает межкультурные навыки (среди других категорий) в принципы руководства и в стратегическое планирование развития, стандартов качества и оценку производительности организации.

Динамичный процесс приобретения навыков должен предусматривать участие работников и потребителей, обратную связь по вопросу межкультурных навыков и их эффективного применения.

Достижение общего понимания разнообразия

Выбор подхода к управлению изменениями

Чтобы разнообразие могло быть включено в организационную культуру, вначале должно существовать четкое определение его объема. Всех ли охватывает понятие разнообразия? Касается ли оно целевых групп? Фокусируется ли оно на отдельных характеристиках? Конкретных поводах дискриминации? Формах уязвимости? Опасных ситуациях?

Такое общее понимание разнообразия должно позволить определить:

- признаки разнообразия, например, те, о которых говорит закон в Европейской конвенции по правам человека: пол, раса, цвет кожи, язык, религия, политические и другие убеждения, этническое или социальное происхождение, принадлежность к этническому меньшинству;
- людей, к которым может относиться это понятие, например:
 - политики;
 - руководители организаций;
 - потребители;
 - родственники и знакомые потребителей;
 - сотрудники организации;
 - поставщики;
 - мигрантские организации.

Существуют разные подходы к управлению изменениями. Выбор подхода будет зависеть от политики государства, от правовых принципов и от организационной культуры. Есть два основных подхода — это «сверху вниз» и «снизу вверх».

Подход «сверху вниз» основан на принципах, стратегиях и процедурах осуществления, определяемых на национальном уровне и спускаемых вниз, на региональный и местный уровень. В этом подходе комбинируются санкции и серьезные поощрения, направленные на стимуляцию включения межкультурного разнообразия в число принципов социального обслуживания вообще и работы каждой отдельной организации в частности. Кроме того, подход предусматривает целый ряд правил и структурированных процедур внедрения, мониторинга и оценки культурного разнообразия в организации. Для осуществления этой деятельности учреждаются новые должности в управляющих подразделениях, создается отчетность. Ответственность за каждый этап приписывается специальным отделам или должностным лицам, что способствует получению предсказуемых результатов.

В подходе «снизу вверх» делается меньший упор написание правил и директив, а также на использование стимулов и санкций. Улучшение положения с межкультурным разнообразием в работе организации отдается в руки людей, которые действуют как «агенты перемен» на должностях менеджеров или работников различных подразделений. Одновременно предпринимается несколько инициатив, некоторые из которых координируются, а о других соседние подразделения даже не знают. Этот процесс менее предсказуем, чем при подходе «сверху вниз», и имеет свои недостатки с точки зрения стратегического планирования, структуры и формальных обязанностей. Работникам не выдают стандартизированные директивы для каждодневной работы с разнообразием. Агентам перемен в учреждении иногда приходится работать сверхурочно, испытывать переутомление и разочарование. Тем не менее, подход «снизу вверх» имеет то преимущество, что он развивает креативность, гибкость, открытость к нешаблонным идеям; он мобилизует работников и побуждает к активным дебатам о культурном разнообразии в учреждении.

Большинство организаций занимают в этом смысле промежуточное положение. Руководители, принимающие решения, должны

Включение разнообразия в корпус ценностей учреждения

Объединение инклюзивной организационной политики с:

- антиэксклюзивной и антидискриминационной политикой;
- политикой равенства возможностей;
- политикой справедливости

учитывать сильные и слабые стороны выбираемого подхода. Слабые стороны могут быть компенсированы при поддержке специально обученных своих или внешних консультантов, а предпринимаемые меры сбалансированы с помощью опоры на сильные стороны выбранной стратегии включения культурного разнообразия.

В интересах учреждения — включить вопрос разнообразия в письменное изложение своей стратегии, потому что:

- руководство учреждения тем самым призывает, что оно осведомлено о своих установленных законом и профессиональных обязанностях;
- руководство показывает, что оно принимает на себя ответственность и проявляет решимость развивать инклюзивную среду, восприимчивую к индивидуальным правам;
- учреждение обеспечивает прозрачность своих ценностей, принципов и процедур, а также делает весь свой персонал подотчетным;
- внутренняя политика учреждения должна отражать компетенции организации и включать заявление о принципах, касающихся его стремления признавать и отражать разнообразие в своих правилах. Учреждение должно четко показать, что его политика охватывает весь штат и зависит от усилий каждого;
- письменное изложение политики, с определением прав и обязанностей сотрудников, позволяет избежать некоторых дискриминирующих ситуаций.

➤ Пример¹

В Валлонском регионе Бельгии работодателей призывают подписывать хартию разнообразия, которая касается как внутриорганизационной, так и внешней коммуникации. Цели этой хартии:

- объяснить причины необходимости политики управления разнообразием;
- выказать поддержку со стороны руководства и представителей профсоюзов принципов равенства и борьбы с дискриминацией;
- разъяснить план действий;
- разрушить стереотипы, относящиеся к целевым группам;
- устранить опасения и напряженность в процессе интеграции и облегчить коммуникацию;
- информировать работников об их правах и обязанностях (например, о работе неполный день и соответствующих последствиях).

Политика коммуникаций может включать напоминания о праве (о законах, которым должно подчиняться, и о рисках для компаний или лиц, практикующих дискриминацию или демонстрирующих расистское и/или сексистское поведение).

Политика коммуникаций содержит кодексы поведения, пункты в уставе, возможно, даже письмо руководителя, направленное каждому сотруднику организации или опубликованное в рассылке для сотрудников организации и обращающее внимание на:

- значение вопроса разнообразия (подчинение закону, социальная ответственность, создание ценностей и т.д.);
- этические принципы компании, в том числе:
 - утверждение, что дискриминационные практики противоречат этическим ценностям компании;
 - обязанность противодействовать харасменту и дискриминации;
 - обязанность быть открытыми к различиям и разнообразию.

¹ Источник: La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations («Управление разнообразием кадровых ресурсов в компаниях и организациях»), практическое руководство, выпущенное в рамках проекта «Разнообразие и кадровые ресурсы в Валлонии», начатого в 2006 г. Жан-Клодом Маркурром, министром экономики, занятости, международной торговли и наследия.

Сочетание принципа признания разнообразия с целями учреждения

Примеры того, что может быть включено в организационную политику

Декларация принципов

Организация берет на себя обязанность соблюдать право человека на равенство, развивать инклюзивную культуру и обеспечивать доступные, необходимые и высококачественные услуги.

Руководящие принципы

Организация признает, что любой человек должен иметь право осуществлять свои права и быть защищенным от всех форм дискриминации при получении услуг.

Организация берет на себя обязанность предпринять необходимые меры для развития инклюзивной культуры, восприимчивой к различиям между индивидами, совершенствуя свои услуги, предлагая персоналу поддержку в ситуациях разнообразия и так далее.

Обязанности и ответственность учреждения

Организация несет ответственность за...

Организация берет на себя обязанность ...

Права и обязанности потребителей

Потребители имеют право...

Потребители обязаны...

Ценности и принципы организации

Организация придерживается следующих ценностей и принципов...

[ценности и принципы, которыми руководствуется стратегия и деятельность учреждения]

Лица, к которым относится данная политика

Данная политика охватывает ... [список должностей и отделов, к которым относится данная политика]

Организационные стратегии, с которыми связана данная политика

Данная политика связана с... [указывается деятельность, охватываемая данной политикой]

Защита личных данных и право на апелляцию

Политика предусматривает... [описываются доступные при необходимости средства]

Никакие письменные заявления не возымеют действия, если в основе политики не будет лежать убежденность в ее полезности, а учреждение не будет проводить ее с должной решимостью. Это значит, что от руководства и сотрудников потребуются полная поддержка этой политики.

Учет разнообразия не должен становиться задачей только отдела, ответственного за межкультурные отношения, или рассматриваться как политика для определенной категории потребителей или же как очередная программа отдела кадров — учреждение должно провести стратегический анализ того, как сочетать принцип признания разнообразия со своими институциональными целями.

Пример упражнения

1. Перечислите соображения в пользу учета разнообразия с точки зрения круга обязанностей учреждения, меняющихся потребностей клиентов и т.п.

.....

2. Перечислите преимущества учета разнообразия для учреждения

.....
.....

3. Опишите, как стратегия учета разнообразия согласуется с другими стратегиями или программами учреждения

.....
.....

Включение разнообразия в круг существующих процедур и создание нового организационного знания

Оценка существующих практик

В ответ на конкретные просьбы об адаптации норм, организации иногда делают исключения из своих правил, предоставляют льготы или находят решения «на данный случай». Но когда эти исключительные меры перестают быть исключительными, стабильность всей организации в целом может оказаться под угрозой. В некоторых случаях предпочтительней провести адаптацию организационных норм и практик, чем принимать отдельные нештатные меры. К тому же, как и в других областях организационных преобразований (интеграции женщин, лиц с ограниченными возможностями и лиц пожилого возраста), желательно использовать существующие в организации процедуры, а не создавать параллельные или совершенно другие практики. Если адаптационные процедуры надо менять всякий раз, когда социальной службе нужно ответить на очередной вызов, организация просто ослабнет.

На данной ступени, прежде чем начать вводить соответствующую политику, учреждение должно быть уверено, что его практика согласуется с законодательством и с собственными организационными принципами.

Целесообразно было бы начать с устранения дискриминирующих последствий действующих норм, а затем разрабатывать новые практики или операционные процедуры. В помощь организациям в выполнении всех предписанных законом обязанностей ряд учреждений предлагает всякого рода шкалы оценки и инструменты анализа всех процессов, связанных с управлением кадрами (рекрутмент, отбор, удержание, повышение).

Благодаря таким инструментам, организация может устранить все препятствия к тому, чтобы сделать свои услуги доступными, и выявить любую предвзятость в отношении к определенным группам.

Рекомендации

- Упомянутые инструменты могут иметь форму перечня контрольных вопросов.
- Процедура проверки или контроля должна предусматривать конкретного человека (людей), который отвечает за анализ деятельности организации.
- Учреждение должно следить за развитием прецедентного права в данной области.

Рекрутмент кандидатов с разнообразными характеристиками

В интересах организации — открыть свои двери специалистам с широким культурным, профессиональным и жизненным опытом и оценить их с точки зрения имеющихся у них навыков и способности использовать свой опыт.

Чтобы найти и рекрутировать кандидатов с разнообразными качествами, организация должна публиковать свои объявления о вакансиях на сайтах общин и их объединений, а также — в средствах массовой информации, которые читают иммигранты и люди из разных этнических и культурных групп. Можно также размещать объявления о вакансиях в рекрутинговых агентствах, имея в виду лиц, для которых это единственный путь на рынок труда. Организации следует представлять свой штат именно как разнообразный в информационных и корпоративных документах. Это поможет привлечь достойных кандидатов из этнических и культурных групп.

Отбор

Для привлечения возможно большего числа квалифицированных кандидатов, вне зависимости от места их происхождения, может понадобиться пересмотр стандартов и требований к различным должностям.

Во избежание влияния культурных установок при рассмотрении заявок кандидатов и принятии решения организация должна составить профиль должности, указав необходимые навыки, а также — перечень поддающихся контролю критериев или показателей.

ПОЗИТИВНАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ



Анализ навыков, необходимых для занятия должности

Анализ должности должен содержать следующую информацию:

- описание работы
- качество исполнения работы
- основные требуемые навыки
- навыки, требуемые для работы сразу же
- критерии успешности выполнения работы
- знание языков
- знание организационной культуры
- эквивалентные квалификации
- опыт работы в другом учреждении

Цель этого — избежать случаев, когда кандидатам отказывают из-за предубеждений или стереотипов, не оценив должным образом их достоинств. Обдумывая критерии приема на работу, организация должна обязательно устранить из практики отбора кандидатов все дискриминирующие моменты: прямые (относящиеся к индивидуумам), косвенные (относящиеся к категориям индивидуумов) или системные (взаимодействие различных дискриминирующих практик). Любая форма дискриминации запрещается, если только не будет доказано, что определенные препятствия к найму оправданы характером должности, — другими словами, что они объясняются требованиями работы.

Например, отказ взять кандидата на работу в качестве переводчика в полицию не будет дискриминацией, если его религия запрещает осведомительство, а работа требует, в целях судебного преследования, переводить записи частных разговоров.

Как бы то ни было, наниматель должен суметь доказать:

1. Рациональную связь между каким-либо требованием и работой
2. Разумную необходимость данного требования.

Кроме того, в анкете для приема на работу или во время интервью законом запрещены вопросы, прямо не связанные с должностными обязанностями. Например: Какой Вы веры? Откуда Вы родом? Не противоречит ли Вашим ценностям то, что...?

Важно убедиться, что формулировка основных вопросов анкеты претендента на работу или во время интервью не таит намеки на культуру или религию кандидата. Например, недопустимо интересоваться, сможет ли кандидат работать во время каких-то религиозных праздников или просить его объяснить, почему не сможет.

Найм «на определенных условиях» также непозволителен. Работодатель не может нанять кандидата с условием, что тот «добровольно» откажется от каких-либо религиозных практик, если это требование будет ему разъяснено. Подобное условие равноценно требованию отказаться от своей религии, подписав контракт с работодателем. А свобода вероисповедания предполагает право практиковать свою религию, хотя и в определенных установленных законом рамках.

Важно!

Если работодатель решает предоставить отбор кандидатов агентству по трудоустройству, последнему точно так же запрещена дискриминация при приеме, классификации и обработке заявлений.

Интервью

Проводя интервью, сотрудники должны помнить о культурных фильтрах, которые могут влиять на их суждение о квалификации кандидатов. Культурные фильтры могут касаться восприятия внешности человека, его стиля общения, поведения, приветствия, представления себя и так далее.

Интервьюер должен стараться воспринимать эти особенности с учетом культурной принадлежности кандидата.

Примеры культурных различий, обнаруживающихся на интервью

Отношение ко времени. Не все культуры придают одинаковое значение пунктуальности. В некоторых культурах вполне приемлемо опоздать на 10 минут, тогда как в других – опоздание осуждается.

Приветствие. Кандидат, в зависимости от своего культурного фона, может просто кивнуть, приветствуя интервьюера, а может предложить рукопожатие – твердое, долгое или же не столь уверенное.

Представление себя. То, как кандидаты представляют себя и начинают интервью, тоже варьируется от культуры к культуре. Так, одни люди начнут разговор о себе с безличного замечания, другие предпочтут заговорить о чем-то для себя близком, чтобы «разбить лед», а третьи – предоставят интервьюеру сделать первый ход.

Длинные паузы и прерывание собеседника. Некоторые кандидаты стремятся начать отвечать еще до того, как услышат вопрос до конца. Кто-то, наоборот, отвечает после долгого молчаливого размышления. В ряде культур считается возможным прерывать говорящего, показывая свой интерес и нетерпение ответить, хотя в других культурах так прерывать собеседника представляется полной невежливостью.

Демонстрация эмоций. В одних культурах демонстрация эмоций – еще одно средство выражения или подчеркивания того, что говорится. Другие культуры требуют от человека сдерживать эмоции и не показывать их на публике.

Степень подробности рассказа о себе. Иногда кандидаты чувствуют неловкость, когда им приходится выставлять себя на первый план и рассказывать о своем опыте. В их системе ценностей такое афиширование собственных достижений нескромно, тогда как другой кандидат посчитает это своей способностью «продать себя» на рынке труда.

Прием, интеграция и дальнейшая работа нового сотрудника

Политика приема, облегчающая интеграцию нового сотрудника

Чтобы облегчить интеграцию человека на новом для него рабочем месте, в идеале нужна политика приема, которая бы включала:

- представление новичку его новых коллег и коллегам – новичка (его прежний опыт, рассказ о теперешней работе и т.п.);
- ознакомление нового сотрудника с порядком работы учреждения, его правилами, культурой и структурной схемой учреждения (должности и контакты работников того же отдела);
- рассказ о возможностях базового обучения и повышения квалификации и о помощи в приобретении новых навыков, о трудовой мобильности в рамках учреждения.

Такой прием будет воспринят новичком как выражение заинтересованности в нем и облегчит ему вхождение в организацию и в коллектив.

Полезная стратегия: наставничество или коучинг

Новые сотрудники быстрее войдут в работу, если они будут работать в паре с опытными сотрудниками, которые смогут ответить на вопросы и помогут решить всякого рода проблемы.

Эти опытные сотрудники неформально объяснят, как себя вести на работе, что ожидается от сотрудника, каковы требования к работе, расскажут об опыте и навыках разных членов коллектива.

Встречи нового сотрудника и его наставника можно запланировать заранее, с тем чтобы продумать беседу и избежать досадных помех.

Более широкий подход к руководству и супервизии

Интеграция и дальнейшая работа сотрудника облегчаются, если одновременно существуют система поддержки и такой стиль руководства и супервизии, который учитывает потребности и характер работника.

В частности, специалист-иммигрант, в отличие от других работников, может нуждаться в наставлениях относительно того, как что-то делается, относительно негласного кодекса поведения, не говоря уже о технической стороне работы. И менеджер, наблюдая за работой сотрудников, должен стараться расширить свой подход и включить в него эти человеческие факторы.

В интересах руководителей подавать пример уважения отличительных особенностей своих сотрудников. Менеджеры должны поощрять разные точки зрения и мнения сотрудников и подчеркивать преимущества креативных и оригинальных решений. Они должны интересоваться, нет ли каких-либо проблем у новых сотрудников, чтобы заполнить пробелы и помочь тем приобрести новые знания, помочь привыкнуть к правилам или же предложить организации изменить эти правила. Кроме того, менеджеры должны давать новым сотрудникам отзывы об их работе, облегчать им взаимодействие с коллегами и подчеркивать те дополнительные преимущества, которые дают организации их умения.

Полезная стратегия

Все руководители и супервайзеры должны пройти тренинг по вопросам разнообразия, с тем, чтобы выполнять свои обязанности по контролю и управлению различными моделями разнообразием, межкультурными коммуникациями, правовыми вопросами.

Механизмы оценки и совершенствования рабочих практик

У учреждения должны быть механизмы для оценки рабочих практик с целью:

- поощрения участия работников в постоянном совершенствовании практик, методов и содержания работы;
- поощрения регулярного общения и взаимодействия между индивидами и рабочими группами внутри и вне своих отделов;
- быстрого реагирования и решения вопросов по жалобам, проблемам, инцидентам или опасениям;
- разработки индикаторов для измерения прогресса организации на пути к большей инклюзии;
- анализа распределения работников-иммигрантов по видам работ или отделам для выявления любых барьеров или дискриминации, препятствующей карьерным возможностям на определенных должностях или в определенных отделах.

Полезная стратегия

Воспользуйтесь процессом оценки работ для того, чтобы поговорить с сотрудниками об их проблемах, потребностях в дальнейшем обучении, о методах более эффективного взаимодействия в команде. Вы узнаете другие, обусловленные иными культурами точки зрения и вместе с сотрудниками подумаете о новых подходах.

Все сотрудники должны получать конструктивные отзывы о своей работе. Процесс усовершенствования предполагает поддержку и сотрудничество в поисках практических позитивных решений.

Структура поддержки управления обучением

Помимо хорошей работы и соответствующих навыков руководства учреждение должно иметь постоянную структуру для поддержки обучения персонала. Такой структурой может быть, например:

- система наставничества для поддержки новичков и управления ими;
- рабочий комитет для наблюдения за тем, как идут изменения в стиле руководства и надзора;
- человек или комитет, отвечающий за активное поощрение дальнейшего обучения, анализа потребностей в разнообразном обучении и помощи сотрудникам в достижении их профессиональных целей по мере их карьерного движения в рамках учреждения.

Составление плана действий

Полезная стратегия

Комитет, отвечающий за отслеживание потребностей в обучении и проведение необходимых изменений, должен обязательно делать две вещи:

- 1) выявлять факторы, препятствующие переменам (представление о том, что разнообразная команда – это проблема; ощущения сотрудников, что они перерабатывают; недостаток понимания между культурами; путаница понятий уважения разнообразия и политики равной занятости; отсутствие четких руководящих указаний и т.п.) с целью их устранения и
- 2) подчеркивать успехи (связанные с использованием всех имеющихся межкультурных навыков, с предоставлением услуг диверсифицированной командой, с развитием креативных решений, адаптацией рабочих практик).

Выработав политику разнообразия и проверив свою практику на соответствие закону, учреждение может приступить к внедрению этой политики, начиная с формулирования процедуры.



План действий должен базироваться на интегрированной модели управления разнообразием, которая очерчивает цели, стоящие перед разными уровнями учреждения. См. Приложение 5.

В целом, план действий дает учреждению возможность определить свои общие цели в связи с политикой учреждения, разложив их вначале на конкретные цели, а затем привязав к практикам и мероприятиям в виде отдельных задач для разных специалистов.

Цели могут быть следующими:

- совершенствование услуг для потребителей;
- адаптация услуг;
- разрешение проблематичных ситуаций;
- развитие межкультурных навыков;
- развитие культуры участия и условий равенства возможностей;
- наведение мостов между культурами.

Примеры организационных стратегий:

- оценка удовлетворенности потребителя;
- анализ потребностей, связанных с предлагаемыми услугами;

- разбор проблематичных запросов;
- предложение программы обучения персонала;
- создание проактивных органов с участием сотрудников для консультаций и обсуждений;
- развитие активных партнерств с национальными агентствами по борьбе с дискриминацией и неравенством;
- поощрение межкультурных и межрелигиозных диалогов и встреч.

Примеры позитивных практик управления разнообразием:

- разработка анкеты потребителя;
- совершенствование межкультурных коммуникаций;
- анализ процесса рекрутмента в целях расширения разнообразия штата сотрудников;
- привлечение консалтинговой фирмы для составления доклада по определенному вопросу (например – дискриминация при доступе к занятости: анализ, проблемы, предложения);
- создание обучающих семинаров для развития навыков персонала;
- обмен положительным опытом и методикой с национальными антидискриминационными агентствами;
- организация круглых столов (например, по религиозным вопросам).

➤ Пример оптимальной практики

Штуттгартский Пакт об интеграции: интегрированная модель управления разнообразием

В 2001 г. муниципалитет Штуттгарта разработал комплексный план интеграционной политики в форме пакта, сделавшего эту политику одним из городских приоритетов.² Пакт, составленный с использованием подхода «сверху вниз», представляет коалицию между государственным сектором (политические и административные органы), частным сектором (бизнесы и частные группы интересов) и гражданским обществом (ассоциации, спортивные клубы, общинные группы и НКО). Интеграция определяется в нем как двусторонний процесс активного формирования общего базиса для взаимопонимания. Соответственно, его целевыми группами являются недавно прибывшие иммигранты, прочно обосновавшиеся иммигранты и коренное население.

Согласно пакту, качество муниципальных служб и интеграция на местном уровне должны быть усовершенствованы городским советом посредством межкультурного подхода. Этот межкультурный подход развивается по трем параллельным направлениям:

- Межкультурные навыки персонала повышаются с помощью тренинга по проблемам миграций, сотрудничества с мигрантскими организациями, найма людей с иммигрантским прошлым и формирования межкультурных команд.
- Различные муниципальные отделы и агентства составляют руководства по межкультурным проблемам, с тем чтобы институционализировать межкультурные навыки.

² Подробнее см.: www.stuttgart.de/item/show/353514, дата обращения 8 июня 2011.

- Ведется мониторинг служб с точки зрения того, как обслуживаются мигранты. Сюда входят меры описательного мониторинга для фиксации начальной ситуации, измеряемые цели для исправления этой ситуации и оценка программы. Задачи пакта решаются в 15 областях, охватывающих те услуги, которые считаются самыми важными для людей с иммигрантским прошлым.

Пересмотренная версия Пакта была опубликована в 2009 г. Завоевавший признание в своей стране и на международном уровне, Пакт стал моделью развития стратегий интеграции для муниципалитетов.

Проект «Межкультурные города» задуман для развития множественной идентичности, основанной на четком представлении о разнообразии как о ценности, а не как о досадном препятствии. На базе такого представления можно создать обширный ряд управленческих структур и процессов, а также адаптировать политику и действия во всех областях, где необходимо удовлетворять потребности и запросы неоднородного по составу населения. Описанные ниже стадии – это примеры необходимых факторов во всеобъемлющей стратегии межкультурных городов.

Координация усилий по управлению разнообразием

Пройдя все эти стадии, важно проинформировать персонал всех отделов о политике учреждения и о плане действий, для того чтобы заручиться их сотрудничеством и скоординировать совместные адаптированные действия.

Распространение сообщения о решении признавать разнообразие

- Заявление руководства на собрании
- Вводное выступление на тренинге/семинаре по повышению осведомленности
- Письменное заявление, распространяемое в письме, в журнале организации, в Интранете, на плакатах.

Успех стратегии и внедрение новых практик в организации часто зависят от советов и поддержки всех заинтересованных. А неуспех нередко становится результатом решений, принятых келейно, без понимания последствий адаптационных мер для всех участников.

Таким образом, важно слушать, информировать и обучать персонал по всей цепи инстанций, созданной новыми практиками. Важно найти время и выслушать сомнения и вопросы заинтересованных людей, поговорить о реальных или кажущихся барьерах, для того чтобы устранить все трудности реализации новой политики и избежать поспешных действий.

В интересах учреждения также создать пул ресурсных личностей и структур, чтобы обеспечить дополнительную экспертизу или поиск инновационных подходов.

Введение организационных стратегий

Один из способов введения организационных стратегий управления разнообразием — создать комитет, назначить отдел или человека ответственным за внедрение политики и координацию соответствующей работы. Эта группа или человек будут отвечать за выявление проблем, испытываемых сотрудниками, за оказание помощи в форме направления сотрудников к соответствующим ресурсным личностям и за то, чтобы план действий реально выполнялся, для чего по мере необходимости давать свои рекомендации.

➤ Пример оптимальной практики

В Лионе Рабочая группа по соблюдению равенства отвечает за соответствующую часть официальной политики, которая осуществляется всеми отделами муниципалитета.³ Группа оказывает поддержку всем отделам, а также местным инициативам в борьбе со всеми формами дискриминации. Она разрабатывает и укрепляет антидискриминационные меры. Рабочая группа по равенству — это оперативная группа, которая применяет интегрированный многоуровневый подход, стараясь как можно полнее помочь сотрудникам, занятым непосредственной работой муниципалитета. Программа ее деятельности охватывает в основном две области — занятость и жилье, — в которых она проводит мероприятия по повышению осведомленности, тренинги, улучшения/адаптации везде, где есть риск дискриминации.

³ Подробнее см. www.polville.lyon.fr/polville/sections/fr/les_thematiques/la_mission_egalite (только на франц. яз.), дата обращения 8 июня 2011.

Поддержка усилий и поощрение инициатив

Построение инклюзивной организационной культуры – долгосрочный процесс, который не пойдет без поддержки всех заинтересованных лиц в учреждении. Организации – комплексные системы, которые стремятся сохранять внутреннюю стабильность и делать все так, «как у нас принято». Для стимулирования процесса познания нового, нужно отойти от традиционного образа «группы обучения», чтобы вызвать к жизни желаемые перемены (Senge et al., 2005). Все сотрудники должны чувствовать поддержку (и признание) их усилий создать организационную среду, которая была бы справедливой, позитивной и открытой разнообразию. Непрерывные усилия по построению инклюзивной организационной культуры должно оставлять место постоянному совершенствованию, обучению путем проб и ошибок и, следовательно, пониманию того, что ошибки неизбежны.

Для поддержки усилий и поощрения инициатив организация должна создать поддерживающую структуру для руководства и работников отдела кадров.

➤ Факторы успеха в изменении организационной культуры:

- Поддержка изменений в принципах и стиле руководства/надзора, направленных на включение межкультурного измерения;
- Предоставление сотрудникам, работающим непосредственно с потребителями, отзывов клиентов, где те отмечают свои ожидания и уровень удовлетворенности;
- Составление перечня оптимальных практик, что покажет понимание проблем, связанных с управлением проблематичными ситуациями;
- Опрос мнения персонала о том, чтобы сделать учреждение открытым разнообразию; оценка потребности в обучении сотрудников; фиксирование предложений;
- Выделение и поощрение тех работников, которые показывают себя наиболее активными сторонниками разнообразия (проявляют инициативу по развитию разнообразия, творчески подходят к отдельным запросам, хорошо решают проблемы)

Оценка успешности межкультурной составляющей в работе организации

Оценка межкультурной составляющей в работе организации имеет целью совершенствование индивидуальных и институциональных межкультурных навыков в ответ на запросы обслуживаемого контингента и в сотрудничестве с последним – в частности, имеются в виду общины этнических меньшинств. Определение показателей работы, в которые введен параметр участия, – это тоже стимул к приобретению новых знаний как внутри, так и вне рамок организации. Такой подход может дополнить существующие стандарты оценки и процедур. Тогда участие граждан может ограничиваться консультациями с ними и их отзывами о действующих стандартах и процедурах. Дискуссии внутри организации и с представителями гражданского общества могут сделать вопрос о межкультурных навыках стимулом для развития общего понимания различных ценностей и норм, лежащих в основе поведения персонала и клиентов (общие и специальные знания). Они также помогают осуществить конструктивные изменения установок, что может отразиться не только на сотрудниках организации, но и на потребителях и их общинах.

Мониторинг и оценка эффективности действий

Таблица 1: Различные перспективы эмпowerмента (наделения властью и полномочиями)

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| «Символический эмпowerмент» | Способность подвергнуть сомнению и изменить общее представление и негативный дискурс о низкостатусных группах и создать ролевые модели | Ключевое слово: Признание |
| «Политический эмпowerмент» | Способность организоваться, зарегистрироваться и иметь голос в политической и административной системе | Ключевое слово: Влияние |
| «Институциональный эмпowerмент» | Способность обеспечить институциональную и системную поддержку интересов, тем самым уменьшая потребность в конфликтах интересов и произвольных, неинституциональных действиях | Ключевое слово: Представительство интересов |

Чтобы оценить эффективность предпринимаемых шагов, организации полезно вести мониторинг выполнения плана действий, использовать комплексные методы оценки и иметь (более точные) показатели результатов. Цель – нарисовать общую картину слабых и сильных сторон учреждения с точки зрения его способности создать инклюзивную среду.

В свете полученных результатов учреждение определит свои приоритеты, обозначит те улучшения, которые оно хочет видеть, выработает рекомендации, одобрит бюджет, составит график.

Таблица 2: Примеры мониторинга

| | |
|-----------------------------------|---|
| Цель | Проверить доступность некоторых сервисов для определенных целевых групп |
| Результат и индикатор результата | Слабое использование сервиса меньшинствами |
| Желаемое улучшение | Выявить препятствия и проанализировать потребности этих клиентов |
| Ответственный сотрудник или отдел | Персонал отдела здравоохранения и отдела кадров |
| Бюджетные ресурсы | Бюджет для консультирования амбулаторных больных |
| Сроки мониторинга | Отчет и рекомендации... |

Заключение

От корректирующих мер к активным стратегиям

Смысл Части G – побудить организации занять проактивную позицию в отношении разнообразия, с тем чтобы двигаться к созданию более инклюзивной культуры. Если ограничиваться коррективными мерами (постепенными и частичными изменениями), есть риск того, что организация будет по-прежнему испытывать ограничения в действиях, а ее культура будет стагнировать. Формирование инклюзивной организационной культуры – это часть последовательного движения в сторону системных перемен

Общее заключение

Выбирая инклюзию: Место – для каждого, возможности – у всех!

Надо, чтобы в конце этого процесса стало возможно:

- думать, что идеал инклюзивной культуры постепенно распространится в новые сферы общества и поможет построить инклюзивное плюралистическое общество, открытое разнообразию, в котором каждый человек наверняка найдет свое место и будет в полной мере признан в соответствии с ценностями равенства, достоинства и солидарности;
- считать, что разнообразие будет представляться организациям как ценность, преимущество и ресурс, что будет все больше и больше инклюзивных практик на пользу всем и каждому и прежде всего – самым уязвимым членам общества;
- ожидать, что в стиле руководства более проактивное, превентивное, креативное и инновационное направление возьмет верх над руководством просто коррективным, реактивным и консервативным;
- мечтать об инклюзивном обществе, которое активно поддерживают политики и в котором рождается дух и климат солидарности, где эксклюзия встречается крайне редко, а участие есть новое правило для сотворения коллективных норм.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложения

Часть С

- Приложение 1: Определение косвенной дискриминации. См. компактный диск¹
- Приложение 2: Процедура рассмотрения жалоб и недовольств (принципы, соби́рание и процесс). См. компактный диск.

Часть Е

- Приложение 3: Таблица критериев устной оценки. См. компактный диск
- Приложение 4: Перечни пунктов для самооценки из швейцарской версии Европейского языкового портфолио. См. компактный диск

Часть G

- Приложение 5: Образец перечня пунктов для оценки прогресса интеграции

Примерный перечень пунктов для оценки прогресса интеграции

Существует ряд таких моделей, как руководство для интеграции разнообразия и равных возможностей в швейцарских учреждениях здравоохранения, разработанных сетью «Больниц, дружественных к мигрантам» в Швейцарии, и схема внедрения принципа разнообразия и равенства, предложенная Британской Национальной службой здравоохранения. Перечень для интеграции межкультурного разнообразия может включать пункты, перечисленные ниже.

Структура: первоначальное решение, организационное развитие и стратегическая интеграция

- **Решение высшего руководства** о принятии нового подхода, учитывающего межкультурное разнообразие, и доведение его до сведения работников.
- **Стратегическое планирование** процесса развития организации (в сотрудничестве с внешними экспертами из университетов или соответствующих НКО) с участием работников, представляющих этнические меньшинства.
- **Анализ данных, оценка потребностей и выявление факторов**, препятствующих или способствующих изменениям, и конкретизация стратегического плана — формулирование целей, разработка показателей и планирование мероприятий.
- Включение межкультурного разнообразия в качестве **ключевого элемента в заявлении о миссии учреждения**, в стратегическое планирование, в систему управления служебной деятельностью и в план мероприятий.
- Создание **отделов по управлению разнообразием** и распределению работ, обязанностей и ресурсов.
- **Определение стандартных операционных процедур** для межкультурного разнообразия и внедрение связанной с ними процедуры обучения (концепция руководств для жизни).

¹ К сожалению, компактный диск не переведен на русский язык

Процесс: информация, обучение, консультирование и разнообразие услуг

- Распространение среди всех сотрудников информации об официальных обязанностях и рекомендациях относительно принципов равенства и разнообразия, доступных конкретных услугах и о культурных и религиозных аспектах работы.
- Обучение межкультурным навыкам (переговоры и межкультурная коммуникация, знания о компонентах разнообразия, различиях в верованиях и ценностях), услуги переводчика, права работников и обязанность учитывать межкультурное разнообразие.
- Разнообразие и адаптация услуг для ответа на конкретные запросы этнических меньшинств и иммигрантов (процесс консультаций с персоналом и этническими меньшинствами).
- Приверженность клиент-ориентированному подходу к оказанию услуг и постоянное усовершенствование на основе отзывов клиентов, сотрудников и общин этнических меньшинств.
- Информация о мерах, направленных на весь персонал, и помощь в осуществлении требуемых индивидуальных и организационных изменений.
- Результаты: новые практики, мониторинг и отчетность, планы финансирования и аудита, схемы штрафных санкций, сетевая работа.
- Развитие новых практик (стиль коммуникации, часы работы, персонал, питание) и подготовка информации на нескольких языках для иммигрантов и клиентов из этнических меньшинств.
- Система мониторинга и периодической отчетности по успехам в области межкультурного разнообразия (например, жалобы, виды услуг, используемые иммигрантами или клиентами из этнических меньшинств; определение индикаторов четкой работы и регулярный мониторинг прогресса; данные по кадрам относительно рекрутмента, продвижения по службе и рейтинга; оценка работы отдельных сотрудников, их обучение и развитие).
- Финансирование и снабжение с учетом исполнения принципа межкультурного разнообразия (финансовое планирование, где предусмотрены необходимые инвестиции периода внедрения: на управление временем, базовое обучение, языковые курсы и вновь созданные услуги).
- Изучение влияния разнообразия, контроль за качеством и, если необходимо, особая система санкций с целью укрепления принципа межкультурного разнообразия.
- Сетевая работа по вопросу межкультурного разнообразия с другими учреждениями и партнерами, а также с клиентами, их объединениями и общинами этнических меньшинств).
- Аудит по межкультурному разнообразию (в сотрудничестве с ассоциациями клиентов и общинами этнических меньшинств).

Все это является частью постоянного процесса повышения качества, поэтому он не линейный по своему характеру — скорее это «виртуальный круг без начала и конца».

Bibliographie:

Abdallah-Pretceille M., *Former et éduquer en contexte hétérogène. Pour un humanisme du divers*, Anthropos, Paris, 2003.

Adler N., "A Typology of Management Studies involving Culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2, autumn 1983, pp. 29–47.

Altay M., *Intégration et identités: stratégies et positions des jeunes issus de l'immigration*, De Boeck-Wesmael, Brussels, 1999.

Argyris C. and Schön D. A., *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Reading, Mass., Addison Wesley, 1996.

Autès M., *Les paradoxes du travail social*, Dunod, Paris, 2004.

Bader V. M., *Secularism or Democracy? Associational Governance of Religious Diversity*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2007.

Bancel N. et al. (eds), *Zoos humains, La découverte*, Paris, 2002.

Barn R., "Diversity: Planning, Provision and Progress in Social Services in the UK", in Rene C. and Guidokova I. (eds), *Diversity and community development: An intercultural approach*, Council of Europe, Strasbourg, 2010.

Bechler P., *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris, 2005.

Berthelot J. – M., *Les vertus de l'incertitude. Le travail de l'analyse dans les sciences sociales*, PUF, Paris, 1996.

Bischoff A. and Loutan L., *Other words, other meanings – A guide to health care interpreting in an international setting*, Hôpitaux Universitaires de Genève, 2008.

Bosche M., *Le management interculturel*, Nathan, Paris, 1993.

Boulay R., *Hula hula, pilou pilou, cannibales et vahinés*, Editions du Chêne, Paris, 2005.

Bouzar D. and Bouzar L., *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise?* Alain Michel, Paris, 2009.

Bribosia E., Ringelheim J. and Rorive I., "Aménager la diversité: le droit de l'égalité face à la pluralité religieuse", *Revue trimestrielle des droits de l'homme*, 319, No. 78, 2009, pp. 319–373.

Brown J. S. and Duguid P., "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, pp. 40–57.

Camilleri C. and Cohen-Emerique M. (eds), *Chocs de culture. Concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris, 2003.

Camilleri C., *Stratégies identitaires*. PUF, Paris, 1990.

Care Quality Commission, *Count me in 2009: Results of the 2009 national census of inpatients and patients on supervised community treatment in mental health and learning disability services in England and Wales*, 2010. Available at: [www.cqc.org.uk/_db/_documents/Count_me_in_2009_\(FINAL_tagged\).pdf](http://www.cqc.org.uk/_db/_documents/Count_me_in_2009_(FINAL_tagged).pdf), accessed 8 June 2011.

Chevrier S., *Le management des équipes interculturelles*, PUF, Paris, 2000.

Chicha M. – T. and Saba T. (eds), *Diversité en milieu de travail: défis et pratiques de gestion*, HEC–Montreal, Montreal, 2010.

Chiu L. F., *Straight Talking: Communicating Breast Screening Information in Primary Care*. A Participatory Action Research Report produced for the National Health Service Cancer Screening Programme, Nuffield Institute for Health, 2002.

Cohen-Emerique M., "Médiateurs interculturels, passerelles d'identités", *Connexions*, 2005/1, No. 83, pp. 169–190.

Com (2005) - *Communication "A Common Agenda for Integration: Framework for the Integration of Third-Country Nationals in the European Union"*, issued by the European Commission on 1 September 2005.

Commission de réflexion sur l'application du principe de laïcité dans la République: rapport au Président de la République, présidé par Bernard Stasi. Déc. 2003, France. Available at: lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000725/0000.pdf, accessed 7 June 2011.

Cotterell R. and Arnaud A. – J., "Comment penser le multiculturalisme en droit?", *L'Observateur des Nations Unies* (special issue: "Le

Multiculturalisme"), Vol. 23, No. 2, 2007, pp. 7–26.

Council of Europe, *Institutional accommodation and the citizen: legal and political interaction in a pluralist society*, Trends in Social Cohesion, No. 21, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2009.

Council of Europe, *Relating Language Examinations to the Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment (CEFR)*, Language policy division, January 2009.

Council of Europe, *Achieving social cohesion in a multicultural Europe: Concepts, situation and developments*, Trends in Social Cohesion, No. 18, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2009.

Council of Europe, *Concerted development of social cohesion indicators – Methodological Guide*, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2005.

Council of Europe, *Migrants and their descendants: Guide to policies for the well-being of all in pluralist societies – Methodological Guide*, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2011 (in publication process).

Council of Europe, *White paper on intercultural dialogue*, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2008.

Crenn C., "Migrations et santé", *Revue Bastidiana*, Caen, 2002.

Dahoun Z. K. S., *Les couleurs du silence – Le mutisme des enfants de migrants*, Calmann-Levy, Paris, 1995.

De Schutter O., "Reasonable Accommodation and Positive Obligations under the European Convention on Human Rights", in Gooding C. and Lawson A., *Disability Rights in Europe: From Theory to Practice*, Hart Publishing, London, 2005.

Desonnay D., "Arguments pour une clinique de l'organisation: la 'consultatio'. L'activité du consultant en ressources humaines par l'analyse de la demande comme heuristique", Ph.D dissertation, Université Charles-de-Gaulle de Lille 3, 2008.

Epstein A., Schneider E. C. and Zaslavsky A. M., "Racial Disparities in the Quality of Care for Enrollees in Medicare Managed Care", *Journal of the American Medical Association*, 2002; 287 (10): 1288–1294.

Equality and Human Rights Commission (2010), *Equality Act 2010*. Available at: www.equalityhumanrights.com/legislative-framework/equality-bill/, accessed 8 June 2011.

Erikson E., *Young Man Luther*, Norton, New York, 1958.

European Commission, *In search of a balance between the right to equality and other fundamental rights*. European network of legal experts in the non-discrimination field, Bribosia E. and Rorive I., Feb. 2010. Available at: www.olir.it/aretematice/news/documents/news_2744_balanced.pdf, accessed 8 June 2011.

Fassin D. (ed.), *Inégalité et santé*, Problèmes politiques et sociaux, La Documentation française, Paris, 2009.

Férréol G. and Jucquois G. (eds), *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, Armand Collin, Paris, 2003.

Fiol C. M. and Lyles M., "Organizational Learning", *The Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 4, 1985 pp. 803–813.

Fisher R. and Ury W., *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books, New York, 1983.

Glasl F., *Confronting Conflict – A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Hawthorn Press, 1999.

Green Lister P. and Crisp B., "Critical incident analyses: A practice learning tool for students and practitioners", *Practice*, 2007, 19(1), pp. 47–60.

Guilhon A. and Trépo G., "La compétence collective: le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines", proceedings of the 9th AIMS Conference, Montpellier, 24–26 May 2000 (available online).

Hall E. T., *The Silent Language*, Doubleday, New York, 1959.

Hall E. T., *The Hidden Dimension*, Doubleday, New York, 1966.

Hall E. T., *Beyond Culture*, Doubleday, New York, 1976.

Hall E. T. and Hall M. R., *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*, Intercultural Press, Yarmouth, 1990.

- Hall P. A. and Lamont M. (eds), *Successful Societies: How Institutions and Culture Affect Health*, Harvard University, Massachusetts, 2009.
- Hall S., *Cultural Representations and Signifying Practices*, Open University Press, London, 1997.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London, 1991.
- Hofstede G., *Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p. 351.
- Hofstede G. J., Pedersen P. and Hofstede G., *Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures*, Intercultural Press, 2002.
- House of Commons Home Affairs Committee, *Young Black People and the Criminal Justice System: Second Report of Session 2006–07*, The Stationery Office, London, 2007.
- IMIA – International Medical Interpreters Association, *Medical Interpreters' Code of Ethics*. Available at: www.imiaweb.org/code/default.asp.
- INTERPRET, Swiss training and certification association for community interpreting and cultural mediation: www.inter-pret.ch.
- d'Iribarne P., *The Logic of Honour: National Traditions and Corporate Management*, Welcome Rain, New York, 2003.
- d'Iribarne P., *Penser la diversité du monde*, Seuil, Paris, 2008.
- d'Iribarne P., *L'épreuve des différences: l'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, Paris, 2009.
- d'Iribarne P., Henry A., Segal J. – P., Chevrier S. and Globokar T., *Cultures et mondialisation: gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, 1998.
- Jézéquel M. (ed.), *Les accommodements raisonnables: quoi, comment, jusqu'où? Des outils pour tous*, Éd. Yvon Blais, Montreal, 2007.
- Jézéquel M. (ed.), *La justice à l'épreuve de la diversité culturelle*, Éd. Yvon Blais, Montreal, 2007.
- Kiechl R., "Interkulturelle Kompetenz", in Kooper E., Kiechel R., *Globalisierung: Von der Vision zur Praxis – Methoden und Ansätze zur Entzicklung interkultureller Kompetenz*, Versus, Zurich, 1997.
- Koenig G., "Apprentissage organisationnel", in Joffre S. (ed.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997.
- Kotobi L., "Le malade dans sa différence: les professionnels et les patients migrants africains à l'hôpital", *Hommes et Migrations*, No. 1225, May-June 2000, pp. 62–72.
- Krieger N., Smith K., Naishadham D., Hartman C. and Barbeau E. M., "Experiences of discrimination: validity and reliability of a self-report measure for population health research on racism and health", *Social Science & Medicine*, 61(7), 2005, pp. 1576–1596.
- Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Les Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- Leroy F., "Apprentissage organisationnel et stratégie" in Laroche H. and Nioche J. – P., *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, 1998, pp. 233–274.
- Lévy I., *Pour comprendre les pratiques religieuses des juifs, des chrétiens et des musulmans*, Presses de la Renaissance, Paris, 2003.
- Liedholm M. & Lindberg G., "Un travail de liaison professionnel comme outil d'intégration", *Pensée plurielle* 2/2007 (no. 15), p. 85–90. Available at: www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2007-2-page-85.htm, accessed 8 June 2011.
- Macpherson W., *The Stephen Lawrence Inquiry Report*, The Stationery Office, London, 1999.
- Meier O., *Management interculturel Stratégie, organisation, performance*, Dunod, Paris, 2008.
- Mintzberg H., *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ, 1979.
- Morel-Maroger C. and Brulois V., "Changer la communication du changement", in de Crescenzo J. – C. (ed.), *Changement dans les organisations*, Tome 2, L'Harmattan, Paris, 2005, pp. 25–44.
- Morin E. and Le Moigne J. – L., *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan, Paris, 2000.
- Multi-Cultural Family Base, BME Young People Speaking Out project. Available at: www.mcfb.org.uk/bme.html.
- Multi-Cultural Family Base, Supporting BME Learners project. Available at: www.mcfb.org.uk/access.html.
- Murphy-Lejeune E., "Apprentissages interculturels: quels objets?", *Intercultures*, No. 20, January 1993, pp. 87–96.
- Noël O., "Lorsque la discrimination se cachait derrière l'intégration", in Boucher M. (ed.), *De l'égalité formelle à l'égalité réelle, la question de l'ethnicité dans les sociétés européennes*, L'Harmattan, Paris, 2001, pp. 395–407.
- Passeron J. – C. and Revel J. (eds), *Penser par cas*, Editions de l'EHESS, Paris, 2005.
- Pedersen P. (ed.), *Readings in Intercultural Communications: Cross-Cultural Counseling*, Intercultural Network, Chicago, 1994.
- Pedersen P., Lonner W. and Draguns J. (eds), *Counseling across cultures*, University Press of Hawaii, Honolulu, 1976.
- Pedersen P., Crethar H. and Carlson J., *Inclusive Cultural Empathy: Making Relationships Central in Counseling and Psychotherapy*, American Psychological Association, Washington DC, 2008.
- Pisk S., "La notion de discrimination indirecte"; "La preuve"; "La discrimination dans le domaine du logement"; "Education et discrimination"; "Questions / réponses correspondants locaux", Direction des affaires juridiques de la HALDE, septembre 2010.
- Psychologie clinique et psychopathologique: Premier et second cycles universitaires*. Ouvrage collectif, Éd. Bréal, 2005.
- Ringelheim J., "Diversity and Equality: An Ambiguous Relationship", in Tittle G. and Lentini A. (eds), *The Politics of Diversity in Europe*, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2008.
- Ringelheim J., "Le multiculturalisme aux miroirs de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme", *L'Observateur des Nations Unies*, 2007–2, Vol. 23, pp. 1–33.
- Schneider E. C., Zaslavsky A. M. and Epstein A. M., "Racial Disparities in the Quality of Care for Enrollees in Medicare Managed Care", in *Journal of the American Medical Association*, 287(10), 2002, pp. 1288–1294.
- Scottish Executive, *Fair for All: Working together towards Culturally Competent Services*, Scottish Executive Health Department, Edinburgh, 2002.
- Senge P. et al., *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*, Doubleday Publishing, New York, 2005.
- St-Arnaud Y., *L'interaction professionnelle*, Presses de l'Université de Montréal, Montreal, 2003.
- Sturm G., "Le racisme et l'exclusion" in *Manuel de psychiatrie transculturelle*. Travail clinique, travail social, La pensée sauvage, Grenoble, 2006, pp. 265–278.
- Thompson N., *Anti-Discriminatory Practice*, third edition. Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2001.
- Timsit G., *Diversity Management in European Countries*. Part II: Strategies, United Nations Expert Group on Managing Diversity in the Civil Service, New York, 2001.
- Tobler C. and the European network of legal experts in the non-discrimination field, *Limits and potential of the concept of indirect discrimination*. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2008.
- Tripp D., *Critical Incidents in Teaching: Developing Professional Judgement*, Routledge, London, 1993.
- Trompenaars F., *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicolas Brealey Publishing, London, 1993.
- Wicker H. R. (ed.), *Rethinking Nationalism and Ethnicity*. The Struggle for Meaning and Order in Europe, Berg, Oxford, 1997



Формирование инклюзивной организационной культуры

Для создания инклюзивной организационной культуры в плюралистическом европейском обществе 21 века недостаточно сосредоточиться на развитии навыков и знаний. Должно измениться общественное понимание роли и деятельности исполнительной власти и социальных сервисов. Хотя для мигрантов очень важно выучить язык принимающей страны, более сложной задачей для них является понимание норм поведения, стандартов, взаимосвязей, правил и исключений. Это четкое понимание институциональной структуры, относящееся к меньшинствам, является неотъемлемой частью того, что называется «интеграция». Поскольку этот процесс не происходит без посторонней помощи, это Руководство выдвигает ряд предложений, которые помогут приобрести организационные навыки и которые имеют жизненно важное значение для понимания, диалога, управления, ведения переговоров и разрешения конфликтов. Все эти аспекты связаны с процессами взаимодействия и необходимы для уважения разнообразия. Это Руководство является незаменимым инструментом для государственных и частных социальных сервисов, социальных работников, посредников и всех других заинтересованных сторон, осознающих необходимость включения этих аспектов в организационные изменения, особенно когда права человека и человеческое достоинство находятся под угрозой. Это поможет воспитанию доверия к государственным учреждениям и предотвращению развития страха и любых других барьеров, которые могут привести к неравному доступу или отсутствию доступа к социальным, медицинским и другим услугам. Этой работой Совет Европы напоминает нам, что в плюралистических обществах наиболее эффективной гарантией успешной интеграции и гармоничного сосуществования является социальная справедливость.

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

www.coe.int

Совет Европы является ведущей организацией на континенте в области прав человека. Он включает в себя 47 стран, 28 из которых являются членами Европейского Союза. Все страны-члены Совета Европы подписали Европейскую конвенцию о правах человека – международный договор, призванный защищать права человека, демократию и верховенство закона. За применением Конвенции в государствах-членах следит Европейский суд по правам человека.