



差异之美

为什么每个组织机构都要接纳多样性，具有包容性。

俗话说，[物以类聚](#)，但在工作场所中，差异可能是一件好事。诸多研究表明，工作场所的多样性和包容性可以驱动[创新](#)，有助于开拓[新市场](#)，创造[经济效益](#)。也有[证据](#)表明，在可以开展有效协作并鼓励积极参与的环境中，员工的想法会得到倾听，这会激励员工，促使其竭尽全力工作。然而，尽管社会在不断发展变化，但是工作场所有时不能及时适应新变化。

培养包容的组织文化绝非易事，需要在各个层面，尤其是高层，持续贯彻。在此过程中，不可避免地会遇到敏感问题；需要考虑不同的文化规范，同时也不能忽视非包容性和歧视性行为。但包容性文化不仅会带来许多益处，还会涉及某些基本的人权问题。

由于认识到这一点的重要性，ISO 于近期发布了一项新标准，为组织机构提供逐步指导。ISO 30415《人力资源管理——多样性和包容性》详述了如何构建具有多样性和包容性的组织文化以及如何利用由此带来的益处。在标准发布之际，

ISO 采访了人力资源和多样性方面的国际知名专家罗蕾莱·卡洛勃兰特（Lorelei Carobolante）。她是负责制定该标准的 ISO 工作组¹ 的项目负责人。她讲述了在具有多样性和包容性的工作场所中，我们会面临的公正、公平、话语权和平等方面的挑战及益处。

ISO: 全球工作场所的公平性和多样性现状如何？

罗蕾莱·卡洛勃兰特： 随着人口数量不断增长，组织机构现在为更多不同的社区、市场以及利益相关方提供服务。因此，工作场所也发生了很多变化。但整体的就业情况各异，由于文化规范、监管约束和社会发展的影响，每个领域都面临挑战。

例如，高科技领域和理工科（科学、技术、工程和数学）教育在发生变化，在这些领域，白人男性不再占据主导地位，行业差异也很大。比如在硅谷的大多数各种规模的高科技公司里，包括首席执行官在内，白人越来越少，亚洲人越来越多。但是，女性占比很小。在美国，工程学、物理和数学科学等本科和研究生学院中，女性一直占少数。各国对相关学位的认可促使了这种状况在高科技领域发生变化，但可惜的是，许多其他领域尚未改变。

注 1: ISO 多样性和包容性工作组（ISO/TC 260/WG 8）下设于 ISO 人力资源管理技术委员会（ISO/TC 260），其秘书处由美国国家标准学会（ANSI）承担。

多样性和包容性的具体内涵是什么？

“多样性和包容性”（D&I）意味着，组织机构和工作环境是社会的一面镜子，我们看不出其中有什么异样。但当我们注意到社会和工作环境不一致时，就产生了矛盾并感知到不公平。



但D&I不仅关乎数字，还要让来自不同机构的利益相关方被接纳、受欢迎、拥有话语权。ISO 30415将多样性定义为“人与人之间的异同”。包容性能使所有利益相关方成为组织机构的一部分，如：根据员工的知识、技能和能力为其提供工作机会，并提供吸引其参与的相关资源。

为什么 D&I 这么重要？

研究表明，多样性能使更多组织机构取得成功，因为这些机构若想要有效运营，就需要培养员工之间相互协作、相互信任的能力，这只有在具有包容性的工作环境中才能实现。当一个团队积极参与，释放全部潜能，我们很容易就能注意到。对人和文化隔阂的先入之见会阻碍团队的生产力发展和自我运转。只有在组织机构提供了适合所有人发展的环境时，员工才会参与其中。

影响多样性的主要因素是什么，或者说行业缺少哪些主要因素？

对人们来说，也许接受教育才是获取机遇的最重要途径，因为教育为工作选择和其他前途奠定基础，并让我们认识到在特定的环境中什么样的人有望获得成功。人们常常在快到 20 岁时才开始探讨未来的职业，但实际上他们的很多技能和志向在当时已经预先确定了。

人力资源管理同样在以下方面发挥重要作用：在招聘与整个职业生涯中，使企业更好地匹配员工能力与岗位要求，促进多样性和包容性。

对员工而言，企业如何进行管理比营销广告中的口号和标语更重要。

许多[报告](#)指出，激发多样性已有清晰的商业案例。对于重视这方面的组织机构而言，它们面临哪些阻碍？

打造具有包容性的工作场所绝非易事。这需要各个层面的领导持续投入到 D&I 中，应对组织机构体系、政策、流程和实践方面的不平等情况，以及人们有意无意的偏见和行为。

一位匿名的意大利作者曾写道：“历史成为了我们的记录，记录成为了我们的记忆。记忆构建了我们的文化，文化影响了我们的行为。不是所有人都有相同的记忆。正因为如此，我们的主要社会问题是历史问题。”文化规范构成对行为产生影响的想法和态度的基础，往往高于或低于人们的意识水平，以主观的形式存在。

对员工而言，企业如何进行管理比营销广告中的口号和标语更重要。如果一个公司的董事会和高层管理人员全是白人男性，他们在多样化的工作场所中会感到不安，那么员工对于如何作为才能进入领导层就有看法，从而使分歧永远存在。

做什么和如何做是最重要的。ISO 30415 等标准能够帮助组织机构明确哪些领域不太符合具有多样性和包容性的文化，并提供改善措施。

多样性和包容性只适用于大型组织机构吗，中小企业能在这两方面有所作为并从中获益吗？

大型组织机构在资源和市场方面都服务于更广泛的群体，因此在多样性方面面临更大的挑战。因此，从某种程度上说，小型组织机构实际上更容易采取措施，能促进 D&I 做得更好，因为它们能更有针对性地配置必需的资源，更直接地进行环境管理。

致力于促进多样性和包容性的组织机构会对我们的社会产生哪些更广泛的影响？

影响实际上非常大。无论何种规模的组织机构都能影响其利益相关方，如供应链。积极地接纳多样性和包容性会让它们做出更多符合道德规范的选择，因为它们开始关注所采购产品的生产方式，它们的客户是谁以及表现如何，等等。

所有这些都直接助力实现旨在让世界更美好的联合国可持续发展目标，例如可持续发展目标 8 “体面工作和经济增长”。

D&I 的前景如何？我们的发展方向是什么？

越来越多的人会从多样性和包容性中受益，我对此非常乐观。这个漫长的过程是从教育开始，在致力于 D&I 的组织机构中得到强化，由此产生的竞争优势将进一步推动它的发展。这种方法是吸引人才，打造更有活力、更具生产力和更可持续发展的工作和商业环境的战略性工具。因此，了解 ISO 30415 等国际标

准提供的目标和工具可以极大地影响所有组织机构的发展。