多样性和包容性：企业成功的关键要素

DIVERSITY AND INCLUSION ARE KEY ELEMENTS OF BUSINESS SUCCESS

多样性不是短跑，而是一场马拉松，它需要不断的动力以实现包容的文化，最终取得财务上的成功。

文 | 本刊记者 胡文娟

越来越多的高层管理者开始意识到员工多样性（diversity，也译作多样化，多元化）与企业创造力、生产力、客户满意度，以及市场竞争力关系亲密。所以，越来越多的公司尤其是大型跨国公司开始不遗余力地推动组织内部的多样性与包容性（inclusion），但效果如何？硅谷的主要技术工作仍然被白人男性占据，一些大企业还是会因为涉嫌歧视被诉讼。多样性只是一个数字，它能反映的只是企业的人员结构，但并不一定能保证企业文化包容，也不能保证带来创新活力、较高生产力以及市场竞争力。为了更好理解多样性和包容性的定义与管理，本次专家对话采访了来自德国的多样性和包容性专家 Hans W. Jablonski，请他分享从“多样”到“包容”的力量与门道。



对话专家：Hans W. Jablonski

Hans W. Jablonski，德国最早一批从事多样性管理研究人之一，是德国以及欧洲其他国家《多样性宪章》合著人之一。他还是 GDIB（全球 D&I 基准测试工具）小组成员的专家，同时也是定义 D&I 全球标准的 ISO 委员会成员。8 年前，Hans 创建了自己的公司 jbd（JABLONSKI BUSINES DIVERSITY），并为世界各地的公司提供多样性和包容性管理咨询服务。

对话 Q&A

Q | 可持续发展经济导刊

A | Hans W. Jablonski

Q：有很多研究显示，员工多样性（workforce diversity）能够为企业带来创新活力，较高生产力以及低员工流失率等。不过今天我们依旧能够看到因为多样性而激起摩擦的例子。比如，最近微软

就有员工质疑公司搞多样性会给白人带来不公平。对此现象，您怎么看？我们应该如何理解“多样性和包容性”（diversity and inclusion），以及两者之间的区别？

A：是的，多样性是企业成功的一个因素，但它需要以一个专业的方法来实施，进而让企业受益于多样性管理（Diversity Management）。我们认为，多样性代表了人与人之间的差异以及相同之处。统计数据告诉我们，在许多公司里，人员的多样性是不够好的，这种不平衡还会随着等级制度的提高而加剧。公司的最高管理层通常是由特定年龄范围内的，教育经历和人脉相似的白人男性主导。大多数公司的人才输送渠道也都是由同一类人主导。针对这些现象，我们需要思考两个方面的问题：

第一，这些人真的是最好的领导者和最优秀的人才吗？在很多情况下，有些人会被主观地认为是最优秀的，而对其他人才比如女性，则会存在认知盲点（无意识的偏见）。第二，在一个日益复杂的世界里，这种人员结构能为成功的商业决策提供足够多的视角吗？有大量研究表明，如果公司和团队能够在人员构成中反映客户群或社会的复杂性，他们的工作效率就会更高。

不过，多样性本身并不是问题最主要的部分。重要的是一个公司应该努力营造一种文化，在这种文化里，人们愿意反思自己的无意识偏见或偏见，并愿意改进、提升。“包容性”则有助于形成这种开放的，尊重各种各样人才的文化。总的来说，多样性管理指的是正确的员工组合以及推广包容的文化。在这个过程中，企业内部可能会出现关于人才的讨论（有时相当情绪化），而这正是需要改变的关键部分。

Q：多样性对于不同规模的企业，比如对大型跨国公司和中小型企业所产生的影响一样吗？多样性分为很多不同种类。不同公司是否应该侧重提升不同类型的多样性？

A：对于任何规模的公司和组织来说，多样性管理都是一个成功的要素。通常，大型跨国公司拥有强大的流程和文化，能够维持当前的生活现状，并让员工保持在舒适区。因此，大公司必须更加关注多样性（异质性）和包容性（对各种人才开放的文化）现象。

在下面的图表中，你可以看到三个多样性维度的圆圈。内部维度（Internal Dimensions）受“内”（in-）或“外”（exclusion）的影响最大，是许多公司多样性管理中重点关注的领域。公司应该专注于那些与他们相应的核心维度，这样（多样性管理）对他们业务影响也将会最大。在我合作过的亚洲公司中，“年龄”和“跨文化”是被识别出最多的，也最受关注的多样性维度；在某些情况下，“残疾”也是如此。来自欧洲和美洲的公司则会有一个更广泛的方法论，他们会关注所有的内部维度。然而，对他们来说，最受关注的维度还是“性别”，此外是“年龄”和“跨文化”。



Q：企业应该具备哪些基本要求，才能发挥多样性的潜在优势，实现上述积极影响？

A：在过去的 20 年里，我一直在为很多公司的多样性与包容性工作，识别出了以下成功因素：1. 公司高层管理人员要充分理解“多样性和包容性”对公司成功的重要影响，展现所有权并提供支持。2. 识别出“多样性和包容性”对商业的影响，以及公司需要关注的关键维度。3. 制定具有目标的战略路线图，并制定支持公司商务战略的行动。4. 所有领导和员工都要意识到这些目标以及“多样性和包容性”的影响，并且能够在日常工作中贯彻执行。5. 监督最高管理层执行的进度和结果。

这些因素可以支持公司在所有组织级别和业务部门内实现正确的人员组合，并保持成功。它还会促进一种包容的文化，在这种文化中，各种各样的人才都会感到有动力充分发挥自己的潜力。

Q：虽然很多公司出于商业或者社会公平，都在强调增强员工多样性的需要，但多样性进展并不理想。从数据上看，硅谷的主要技术工作仍然被白人男性占据。于是有人质疑，目前开展的大多数多样性项目并没有增加多样性。对此，您是否认同?

A：多样性不是短跑，而是一场马拉松，它需要不断的动力（推动），以实现包容的文化，最终取得财务上的成功。今天的商业环境总是期望快速的结果，但现实却是我们需要更仔细地观察多样性管理，才能看到“指针”移动，看到细微的积极影响。许多公司在多年前就实施了多样性管理，他们经历了一个陡峭的学习曲线。我们认为，并不是所有的计划、举措都是成功的，但是公司需要找到对他们最有效的，最能推动公司文化进步的方法。尽管如此，但只要公司重新审视了他们的人才渠道，人才库，就可以期待在不久的将来取得有益的结果。

Q：有人认为与其开展培训消除产生歧视的偏见，不如改变流程更容易。公司应该重新设计招聘、晋升流程，从一开始就杜绝带有偏见的选项。您如何看待这一观点？技术在消除偏见方面可以发挥哪些作用?

A：正如前边所讲的，无意识的偏见会影响领导者的决策。尽管领导者会认为他们的决策是由客观数据驱动的，但大多数决策其实并没有遵循客观标准。公司做什么可以避免这种偏见呢？首先，要提高决策者对无意识偏见的意识，提供个人支持，尽量减少无意识的偏见。其次，以某种方式设计决策过程，以消除无意识的偏见。最常见的例子是“匿名招聘”（blind applications）。这些招聘流程中不包括照片、性别和/或其他人口统计数据信息。

如今，技术和算法越来越多地被应用于人类的决策过程中，以消除无意识的偏见。但是这些算法或技术自身也可能会因为程序员和开发人员的原因，存在固有偏见，所以我们必须要确保这些程序本身是没有（无意识的）偏见的。

Q：处于不同国家、不同社会文化中（例如东西方文化）的公司，在开展多样性管理方面，会面临哪些不同的挑战？单一民族的日本和移民国家美国，他们两者之间会有哪些不同多样性理解与实践?

A：这是一个关于日本的很有趣的问题。日本的人口正在减少，它是世界上年龄最大的国家。日本公司没有足够的员工来填补所有的职位。2018 年，日本公司内海外实习生的数量增加了 20%。因此，在日本有一个关于移民的持续讨论。此外，日本还为担任领导职务的女性设定了配额，并开启了有关性取向的讨论，这两项举措看起来都像是一个巨大的文化变革。

对多样性的需要以及对多样性管理的方法，在两国以及两国公司中都有所不同。环境和文化现状会影响或决定相应的多样性战略的实施。

Q：当今，众多中国企业已将开始了全球化战略，对于他们的多样性管理，您有什么建议？有没有一些具体的步骤来开展员工多样性建设?

A：我建议中国企业在开展全球化业务的过程中，要识别出所面临的文化和人口方面的挑战。从我的经验来看，这可以分为两个方面：一，加强处理跨文化差异的能力建设；二，认识到不同时代员工的不同态度。年轻人可能有不同的教育、知识、偏好和观点，尤其是在数字问题（digital matter）上。想要从老一代人的经验和年轻一代人的知识中获益，跨时代团队在认识并欣赏这些差异的前提下，将会发挥出最佳效果。

总体而言，我认为中国人口结构变化的影响以及其在客户群中的影响，都是企业应该充分考虑的。为应对这些影响，企业还应该积极确定和实施匹配策略。据我所知，中国公司并不是从零开始的，他们已经为多样性管理做好了准备。

编辑 | 胡文娟 wenjuan.hu@wtoguide.net