

# **Принципы безопасного и уважительного сотрудничества: противодействие сексуализированному харассменту**

Документ подготовлен Правовой  
Инициативой в сотрудничестве с Настой  
Базар и гражданским сообществом Беларуси



# Здравствуйте!

Перед вами финальная версия документа “Принципы безопасного и уважительного сотрудничества: противодействие сексуализированному харассменту”. Он создан для того, чтобы у сообществ, инициатив и организаций был понятный, честный и согласованный набор норм, который помогает поддерживать безопасную атмосферу и снижать риск сексуализированного харассмента.

Документ можно использовать по-разному: как основу внутренней политики, как ориентир для новых участни\_ц, как часть кодекса поведения, как публичное заявление о ценностях или как минимальный стандарт для совместных проектов. Он подходит и формальным структурам, и неформальным группам, где важно заранее договориться о правилах общения и ответственности.

Мы намеренно используем гендерно-чувствительный язык: феминитивы, нейтральные формулировки и нижние подчёркивания (gender gaps). Этот способ записи помогает не фиксировать человека в одной гендерной категории и не исключает небинарных и гендерно вариативных людей.

Важно уточнить: когда в тексте используется слово “женщины”, мы делаем это не для ограничения темы, а потому что именно женщины чаще всего сталкиваются с сексуализированным харассментом со стороны мужчин — это подтверждают и международные исследования, и опыт белорусских сообществ. При этом мы подразумеваем не только женщин. Харассмент переживают и небинарные люди, и транс-люди, и мужчины, и другие участни\_цы, сталкивающиеся с нарушением границ в условиях власти и уязвимости. Принципы включают всех, независимо от гендера.

Этот документ — результат совместной работы многих участни\_ц и эксперто\_к. Люди делились опытом, комментировали формулировки и помогали сделать текст практичным, живым и применимым в реальных ситуациях. Надеемся, что он станет полезным инструментом для тех, кто стремится строить сотрудничество на основе уважения, прозрачности и безопасности.

# Оглавление:

<b>1</b>	<b>Введение</b> – Краткое описание цели документа, обоснование его необходимости, порядок применения .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Определения</b> – Расшифровка ключевых терминов и понятий, связанных с сексуализированным харассментом ....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Рамочные принципы</b> – Базовые принципы безопасной и уважительной совместной работы: .....	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>Общие принципы</b> (единые для всех организаций) .....	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>Принципы с учетом размера организации</b> (специфика для малых, растущих и крупных коллективов) .....	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>“Контракт” безопасной среды</b> – Описание условного соглашения о соблюдении норм поведения: .....	<b>33</b>
<b>4.1</b>	<b>Обязанности сторон</b> (набор обязательных действий и мер со стороны организации и сотрудни_ц) .....	<b>34</b>
<b>4.2</b>	<b>Публичные обязательства</b> (публичные обязательства по поддержанию безопасной среды) .....	<b>37</b>
<b>4.3</b>	<b>Санкции</b> (меры ответственности за нарушение договоренностей) - ваши мнения и предложения .....	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Практические рекомендации и инструменты</b> – совмещённые советы и меры для распознавания, предотвращения и реагирования на харассмент + чек листы: .....	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Как распознать сексуализированный харассмент</b> – признаки и границы недопустимого поведения .....	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b>Как заявить о проблеме</b> – способы сообщить о случившемся и озвучить проблему .....	<b>49</b>

<b>53</b>	<b>Как помочь пострадавшей стороне – алгоритмы поддержки коллег_жанок, столкнувшихся с харассментом .....</b>	<b>55</b>
<b>54</b>	<b>Реагирование на инциденты – пошаговые внутренние процедуры разбора случаев харассмента (чек-листы) .....</b>	<b>59</b>
<b>55</b>	<b>Превентивные меры и культура уважения – программы обучения персонала и формирование уважительной рабочей культуры .....</b>	<b>62</b>
<b>56</b>	<b>Защита персональных данных, конфиденциальность и запрет реталиации .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Приложения – дополнительные материалы к документу .....</b>	<b>68</b>
<b>61</b>	<b>Пример “Контракт о соблюдении норм поведения” .....</b>	<b>68</b>
<b>62</b>	<b>Таблица “Обязанность → Конкретная мера → Пример реализации” (для обучения и адаптации под разные организации) .....</b>	<b>70</b>
<b>63</b>	<b>Шаблон публичного обязательства .....</b>	<b>72</b>

# Введение

Этот документ создан как ответ на системную проблему сексуализированного харассмента в белорусском гражданском обществе, включая диаспорные организации и инициативы. Сексуализированное насилие, включая домогательства, — это не исключение, а симптом структурного неравенства и власти. Молчание, замалчивание, отсутствие механизмов реагирования, как и боязнь быть “неудобн\_ой”, “слишком эмоциональн\_ой” или “подрывающ\_ей доверие к гражданскому сообществу” — всё это способствует воспроизводству насилия даже в самых прогрессивных сообществах.

Мы убеждены, что построение безопасной и уважительной среды — это не бонус к активизму, а его основа. Борьба с насилием невозможна без признания уязвимостей внутри наших сообществ и готовности действовать. Именно поэтому данный документ предлагает не универсальную истину, а набор принципов, инструментов и практик, которые помогут белорусским гражданским организациям — как действующим внутри страны, так и в эмиграции — распознавать и предотвращать харассмент, а также поддерживать пострадавш\_их и работать с последствиями.

**Цель документа** — способствовать формированию культуры нулевой толерантности к сексуализированному насилию и домогательствам. Это возможно только при условии коллективной ответственности, открытости к обучению и готовности к трансформации.

Мы предлагаем рамочные принципы, практические рекомендации, примеры и модели, основанные на локальном контексте, исследованиях, международных практиках и опыте самих пострадавш\_их. Документ может быть использован как основа для внутренней политики организации, как декларация намерений, как обучающий и справочный материал. Но главное — как приглашение к честному, непростому, но необходимому разговору.

# Как пользоваться ЭТИМ документом:

Документ рекомендуется применять как основу внутренней политики и кодекса поведения, которые станут обязательными для ее сотрудни\_ц: он может стать официальным выражением нулевой толерантности к домогательствам в организации.

Всем сотрудни\_цам рекомендуется внимательно ознакомиться с его положениями и при необходимости ссылаться на него в ситуациях, связанных с этическими нормами и корпоративной культурой.

Рамочные принципы служат для разработки механизмов профилактики, реагирования и привлечения к ответственности. Они используются как ключевой ориентир при обучении персонала, обеспечивая понимание и применение принципов нулевой толерантности к харассменту на практике.

## Определения

Этот раздел служит для установления общего языка, который помогает нам говорить о насилии, неуместности, ответственности и границах. Термины подобраны с учетом феминистских, правозащитных и трансформативных подходов. Их цель — не юридическая формализация, а создание понятного и поддерживающего контекста.

- **Сексуализированное насилие** — любые акты сексуализированного характера, совершённые против воли человека, включая изнасилование, сексуализированное принуждение, сексуализированные домогательства, эксплуатацию или насильственные сексуализированные действия в контексте домашнего насилия. Сексуализированное насилие прежде всего отражает намерения агрессор\_ки — доминировать, контролировать и нарушать личные границы друго\_й человека.
- **Сексуализированный харассмент** — любое нежелаемое поведение сексуализированного характера (вербальное, невербальное или физическое), которое нарушает достоинство человека и/или создаёт враждебную, унижающую, оскорбительную или угрожающую атмосферу.

Под сексуализированным поведением мы понимаем слова, действия или жесты, которые содержат сексуальный подтекст, намёк или коннотацию, направлены на тело, сексуальность или интимность друго\_й человека.

Такое поведение может включать, среди прочего:

- настойчивые или неуместные комментарии о теле, внешности, сексуальности;
- “шутки” и намёки сексуализированного характера;
- взгляды, жесты или мимика с сексуализированным подтекстом;
- вторжение в личное пространство;
- нежелательные прикосновения или попытки контакта;
- отправку сообщений, аудио, видео или изображений сексуализированного содержания без согласия;
- любые другие действия, которые вызывают у человека дискомфорт, унижение, страх или ощущение небезопасности.

- **Пострадавш\_ая** — человек, переживш\_ая харассмент или насилие. Мы используем нейтральную и гендерно-чувствительную форму, подчеркивая важность уважительного языка и избегая виктимизации. Главное — признавать опыт и автономию пострадавшей стороны.
- **Харассер\_ка / Нарушитель\_ница границ** — человек, чье поведение, действия и/или слова привели к ситуациям сексуализированного харассмента. Документ не стремится к криминализации, но фокусируется на том, как сообщество может признавать, обсуждать и трансформировать поведение, нарушающее границы.
- **Согласие** — свободное, информированное, активное и обратимое “да”. Отсутствие сопротивления или молчание не является согласием. Согласие можно отозвать в любой момент. Важно учитывать иерархию, зависимость, уязвимость и степень свободы выражения согласия. В ситуациях, где присутствует давление, страх потери работы, статуса, поддержки или принадлежности к группе, согласие не может считаться свободным. Такое “согласие” по сути является несвободным и нежелательным, и оно должно рассматриваться как проявление сексуализированного харассмента.
- **Иерархия и соподчинение** — отношения, в которых од\_на человек зависит от друго\_й — например, по возрасту, опыту, статусу, роли в организации. Харассмент часто возникает в этих контекстах, так как у одной стороны больше власти, а у другой — меньше возможностей сказать “нет”.
- **Флирт** — добровольное, взаимное проявление симпатии между людьми. Флирт сам по себе не является харассментом: на рабочем месте личные отношения и взаимные романтические проявления при обоюдном согласии не считаются неподобающим поведением. Однако даже флирт может принять форму харассмента, если одна из сторон перестаёт давать согласие или начинает испытывать дискомфорт<sup>1</sup>. Важно учитывать возможный дисбаланс власти, если между участни\_цами существует разница в статусе, власти или подчинении (например, руководитель\_ница и подчинённ\_ая). В подобных ситуациях согласие может быть несвободным или формальным, а инициатива одной стороны воспринимается как давление.

---

<sup>1</sup> стр 22 Предупреждение сексуальных домогательств и преследования по признаку пола/гендера в полиции



- **Реталиация (преследование сообщивш\_их о харассменте)** — наказание, угроза наказания или иное неблагоприятное обращение в адрес человека, котор\_ая сообщил\_а о случае харассмента, подал\_а жалобу, участвовал\_а в расследовании, поддержал\_а пострадавш\_ую или выступил\_а свидетель\_ницей. Реталиация может проявляться в форме давления, запугивания, понижения в должности, отказа в участии в проектах, публичной дискредитации или социального отчуждения<sup>2,3</sup>.
  
- **Дикпик** (от англ. dick - пенис, pic (от picture) — фотография полового члена, посылаемая друго\_й человеку без е\_ё согласия. В законодательстве многих стран отправка таких откровенных изображений против воли получатель\_ницы рассматривается как уголовно наказуемая форма сексуализированных домогательств<sup>4</sup>.
  
- **Нюдсы** (от англ. nude - обнаженный, голый) — фотография интимного характера (часто — обнажённого тела)<sup>5</sup>.
  
- **Виктимблейминг** (от англ. - victim, обвинение пострадавшей стороны) — перекладывание ответственности за пережитые домогательства на сам\_у пострадавш\_ую, а не на харассер\_ку. Такое поведение - это обвинение в случившемся потерпев\_шей<sup>6</sup>. Виктимблейминг может проявляться в словах или действиях — например, через комментарии вроде “сам\_а виноват\_а, что пош\_ла”, “зачем провоцировал\_а”, “юбка слишком короткая была”, “мог\_ла сказать нет”, или “всё это недоразумение”. В профессиональной или активистской среде он также может принимать институциональные формы: отказ поддержать жалобу, публичное сомнение в словах пострадавшей стороны, давление с целью “не выносить сор из избы”. Такое поведение усиливает травматизацию, подрывает доверие и препятствует созданию безопасной среды. Важно помнить, что ответственность за харассмент всегда несёт т\_а, кто его совершает, а не т\_а, кто подвергся воздействию.

---

<sup>2</sup> Сексизм и харассмент на рабочем месте: как защитить себя? - Manshuq

<sup>3</sup> Стр 28 концептуальные рамки системы мер по борьбе с дискриминацией и обеспечению равенства в беларуси

<sup>4</sup> Alexandra Tweten: Bye Felipe: Disses, Dick Pics, and Other Delights of Modern Dating

<sup>5</sup> А. Арсентьева, А. Морозова: Формы проявления гендерной дискриминации по отношению к женщинам в публикациях ресурса “Яндекс Дзен”. DOI: 10.24411/2070-0717-2020-10223

<sup>6</sup> Словарь терминов, используемых феминистками - РФО “ОНА”

- **Сообщество** — группа людей, связанных между собой общей деятельностью, ценностями и/или целью, в рамках которой происходят регулярные взаимодействия и совместные инициативы. Сообщество может быть как организацией, так и неформальной сетью, и несет совместную ответственность за создание безопасной и уважительной атмосферы в рамках организационной работы и взаимодействия. Такие объединения людей могут существовать как офлайн, так и онлайн.
- **Трансформативные подходы к разрешению конфликтов (от англ. *transitional justice*)** — подход к реагированию на насилие, который отказывается от репрессивных моделей и фокусируется на изменении структур, восстановлении справедливости, поддержке пострадавших и вовлечении нарушительницы в процесс осознания и изменения<sup>7</sup>.
- **Конфиденциальность** — Ограничение доступа к персональным данным узкому кругу уполномоченных лиц; в ЕС это также правовая обязанность в каналах информирования<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> What is Transitional Justice?

<sup>8</sup> стp 16 DIRECTIVE (EU) 2019/1937 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law

## Рамочные принципы

Рамочные принципы — это фундаментальные ориентиры, на которых строится политика организации или сообщества в вопросах безопасного, уважительного и этичного взаимодействия. Они не являются пошаговой инструкцией, но формируют основу, от которой зависят конкретные решения, процедуры и повседневная практика. Эти принципы помогают задавать тон внутренней культуре, предупреждать нарушения границ, снижать риски дискриминации и насилия, а также формируют устойчивую атмосферу доверия и равенства.

В этом разделе мы разделим рамочные принципы на два уровня:

- общие, обязательные и актуальные для организаций любого профиля и размера;
- специфические, адаптированные под особенности организаций разных масштабов — от небольших инициатив до структурированных команд.

Такая дифференциация позволяет учитывать реальные возможности, потребности и риски в разных контекстах. Вне зависимости от формы и формата работы, рамочные принципы задают этическую рамку и служат основой для внутренней политики нулевой толерантности к харассменту.

## Общие принципы (единые для всех организаций)

Безопасная и уважительная рабочая среда строится на ряде универсальных принципов, которые применимы к организациям любого профиля и масштаба. Главная цель – обеспечить обстановку, в которой каждая участница чувствует себя защищённой, ценной и уважаемой, имеет возможность свободно высказывать мнения и идеи без страха наказания или унижения. Такой принцип психологической безопасности означает, что человек уверен: её не будут высмеивать или наказывать за высказанные идеи, вопросы или допущенные ошибки. Исследования показывают, что сотрудники, которые чувствуют уважение и ценность на работе, более вовлечены и продуктивны<sup>9</sup>. Ниже раскрыты основные общие постулаты, на которых должна базироваться культура безопасного и уважительного сотрудничества:

### 1 Уважение и равное достоинство.

Каждая членкиня команды, вне зависимости от должности или статуса, должна ощущать к себе уважительное отношение и сохранять собственное достоинство. Это предполагает вежливое общение, корректную критику и признание ценности вклада каждой. Особо подчёркивается принцип недопустимости каких-либо проявлений неуважения или высокомерия. Например, руководство Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO) отмечает, что все сотрудники должны проявлять взаимное уважение и вежливость по отношению друг к другу и ко всем, с кем они взаимодействуют, не делая никаких различий по признакам пола, расы, возраста, религии, ориентации, статуса и т.д.<sup>10</sup>. Такой принцип всеобъемлющего равноправия означает, что организация уважает право каждой на достоинство, приватность, неприкосновенность и равное отношение.

### 2 Недопущение дискриминации и травли.

Безопасная атмосфера невозможна, если допускаются дискриминационные действия или травля (буллинг, домогательства). Организация обязана заявлять о нулевой толерантности к дискриминации, притеснениям и насилию в любых формах. Кодексы поведения прямо закрепляют

<sup>9</sup> стр 7 Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams

<sup>10</sup> стр 5 Guide to a respectful and harmonious workplace

приверженность обеспечению рабочей среды, свободной от враждебности, домогательств и несправедливости<sup>11</sup>. В таких кодексах обычно описываются недопустимые формы поведения и устанавливаются механизмы жалоб и ответственности. Например, Международная ассоциация Limited Partners (ILPA)<sup>12</sup> рекомендует включить в кодекс организаций явное обязательство поддерживать безопасную, уважительную рабочую обстановку без вредоносного поведения. Каждая сотрудни\_ца долж\_на знать, что любые проявления харассмента, буллинга, унижения достоинства не будут терпимы и повлекут последствия.

3

### **Открытость, инклюзивность и равное участие.**

Культура уважительного сотрудничества поощряет открытое общение и участие всех член\_кинь команды. Важно создать атмосферу, где каждая чувствует, что е\_ё голос услышан и мнение учитывается. Практически это реализуется через поощрение обмена идеями, совместное обсуждение проблем и привлечение сотрудни\_ц к принятию решений, насколько это возможно. Организация, действующая по демократическим принципам, заботится о том, чтобы каждая имел\_а право голоса, и лидер\_ки прислушивались к обратной связи. Как отмечается в руководствах для НКО, если руководство не обеспечивает диалог с командой и не разделяет принятие решений, организация рискует скатиться к недемократичному стилю с неудовлетворёнными сотрудни\_цами<sup>13</sup>. Поэтому открытость включает в себя прозрачность информации, регулярные командные обсуждения и готовность лидеро\_к учитывать точку зрения колле\_жанок. Кроме того, инклюзивность означает ценность разнообразия – культурного, гендерного, профессионального – и создание условий, в которых разные точки зрения воспринимаются как обогащающие, а не мешающие. В здоровой команде даже при разногласиях принято, чтобы каждая мог\_ла выразить своё мнение, а другие отнеслись к нему с вниманием. Такая практика уважительного слушания учит видеть, что иная точка зрения может быть понятной и заслуживает уважения.

---

<sup>11</sup> стр 2 CODE OF CONDUCT: HARASSMENT, DISCRIMINATION AND WORKPLACE VIOLENCE

<sup>12</sup> Institutional Limited Partners Association - торговая ассоциация.  
<https://ilpa.org/>

<sup>13</sup> стр 29 HOW TO BUILD A GOOD SMALL NGO

#### 4 Доверие и психологический комфорт.

Уважительное сотрудничество немыслимо без атмосферы доверия. Доверие проявляется когда люди уверены в поддержке колле\_жанок, могут быть уязвимыми и честными, не опасаясь осуждения<sup>14</sup>. Лидер\_ки и руководитель\_ницы команд несут особую ответственность за формирование этого климата доверия. От них ожидается роль образца: соблюдение провозглашённых ценностей в поведении, открытость к критике и чужим идеям, готовность признавать собственные ошибки. Руководство должно чётко дать понять, что ошибки – это часть учебного процесса, а вопросы и возражения приветствуются. Исследования показывают, что в командах с высоким уровнем психологической безопасности люди смелее идут на обоснованный риск, предлагают инновации, быстрее решают проблемы<sup>15</sup>. Создание же доверительной среды включает поддержку и взаимопомощь: колле\_жанки относятся с пониманием к сложностям друг друга, выручают при необходимости. В такой атмосфере снижается стресс и повышается удовлетворённость работой. На практике это может включать, например, регулярные check-in встречи, где обсуждается самочувствие команды, наличие у кого-либо трудностей и т.п. Также важна конфиденциальность и приватность: сотрудни\_цы должны быть уверены, что личные обсуждения или жалобы будут уважаться и не станут предметом сплетен.

#### 5 Конструктивное разрешение конфликтов.

Даже в самой дружной команде неизбежны разногласия, но принцип безопасной совместной работы требует решать их конструктивно и уважительно. Это значит – без личных нападков, в обстановке диалога, с фокусом на проблему, а не на личности. Организация должна поощрять активное слушание, эмпатию и поиск взаимоприемлемых решений при конфликтных ситуациях. Хорошей практикой является наличие понятного механизма урегулирования споров или жалоб: например, возможность обратиться к нейтрально\_й доверенно\_й лицу (HR-менеджер\_ке, омбудсмен\_ке) и уверенность, что конфликт будет рассмотрен справедливо и без предубеждения. Руководитель\_ницы должны уметь замечать назревающие проблемы и вмешиваться превентивно, помогая сторонам найти решение мирным путём. Важный элемент – непредвзятость и справедливость: все

---

<sup>14</sup> <https://www.todoist.com/ru/inspiration/small-team-collaboration>

<sup>15</sup> Psychological Safety at Work | American Federation of Teachers

член\_кини команды, независимо от статуса, должны быть равны перед принятыми правилами поведения, и нарушения (например, случай харассмента) рассматриваются объективно, с соответствующими санкциями. Такая политика даёт понять, что безопасность каждо\_й – приоритет, и способствует общему чувству защищённости.

#### **6 Прозрачность и ответственность.**

Культура уважительного сотрудничества тесно связана с доверительной и прозрачной средой, где информация, касающаяся команды, открыто доводится до сотрудни\_ц, а решения объясняются. Прозрачность управленческих решений повышает чувство безопасности, так как снижает почву для слухов и недопонимания. Одновременно кажд\_ая член\_киня команды несёт ответственность за своё поведение и вклад. Ожидается, что сотрудни\_цы будут следовать общим правилам этики и взаимодействия. Организации нередко фиксируют эти нормы в кодексах или политиках, с которыми знакомят всю команду под подпись. Таким образом, кажд\_ая чувствует свою обязанность поддерживать уважительную атмосферу. Также ответственность проявляется в том, что лидер\_ки отвечают за культивирование культуры уважения, регулярно оценивают климат в коллективе и предпринимают меры для его улучшения при необходимости. Например, в системе ООН руководитель\_ницам предписано активно продвигать безопасную и гармоничную рабочую среду, служить примером этичного поведения и оперативно реагировать на любые случаи неподобающего обращения.

#### **7 Обучение и профилактика харассмента.**

Эффективная профилактика сексуализированного харассмента невозможна без систематического обучения и повышения осведомлённости всех член\_кинь коллектива. Организация регулярно проводит обучение по темам этичного взаимодействия, предотвращения харассмента и уважительного общения. Это включает тренинги, семинары или обмен опытом внутри команды. Цель — не только реагировать на нарушения, но и предотвращать их через повышение осознанности и компетентности.

#### **8 Профилактика злоупотребления властью.**

Здоровая рабочая культура требует особого внимания к балансу власти и ответственности. Злоупотребление властью — это использование должностного положения, авторитета или влияния

для давления, манипуляций, фаворитизма, исключения или домогательств. Руководитель\_ницы, координатор\_ки и лица, принимающие решения, должны осознавать влияние, которое их действия и слова оказывают на других, особенно на тех, кто находится в зависимом положении (например, стажёр\_ки, волонтер\_ки, сотрудни\_цы младшего уровня). Профилактика включает прозрачность управленческих процессов, ясные критерии принятия решений и обратную связь, а также наличие механизмов, через которые участни\_цы команды могут безопасно сообщать о нарушениях и злоупотреблениях. Организация должна формировать культуру, где власть воспринимается не как инструмент контроля, а как ответственность за безопасность и справедливость.

Подводя итог, базовые принципы безопасной и уважительной совместной работы можно свести к следующим ключевым положениям:

- **Взаимное уважение и равенство:** Все сотрудни\_цы независимо от статуса достойны равного уважения, недопустимы унижения или предвзятое отношение.
- **Инклюзивность и участие:** Кажд\_ая член\_киня команды имеет право голоса; ценится разнообразие мнений и опыта, важна атмосфера, где все могут выразить своё мнение без страха осуждения.
- **Нулевой порог к дискриминации и травле:** Организация обязуется обеспечивать рабочее пространство, свободное от дискриминации, харассмента и буллинга; устанавливаются чёткие стандарты поведения и меры против нарушений.
- **Доверие и психологическая безопасность:** В коллективе культивируется доверие – ошибки рассматриваются как опыт, критика подаётся конструктивно; сотрудни\_цы знают, что их не накажут и не унижат за откровенность или допущенную ошибку.
- **Открытое общение и обратная связь:** Поощряется откровенный диалог между всеми уровнями – руководство активно слушает сотрудни\_ц, обеспечивает прозрачность решений и готово принимать обратную связь, чтобы избежать “разрыва” между руководством и командой.



- **Ответственность и пример лидеро\_к:** Руководитель\_ницы и опытные сотрудни\_цы показывают пример уважительного, этичного поведения, несут дополнительную ответственность за поддержание безопасной атмосферы, своевременно реагируют на проблемы и поддерживают колле\_жанок.

Эти универсальные принципы формируют основу культуры совместной работы, где люди чувствуют себя включёнными, защищёнными и мотивированными. Такая культура не только этически важна, но и напрямую влияет на эффективность: уважительные и безопасные условия повышают вовлечённость, творчество и продуктивность команды.

## Принципы с учетом размера организации (специфика для малых, средних и крупных коллективов)

Основные ценности и нормы, описанные выше, актуальны для организаций любого размера, однако подходы к их реализации могут различаться в зависимости от численности коллектива. То, что легко поддерживать в команде из 5 человек, может требовать иных мер в компании из 100 сотрудни\_ц. Размер организации влияет на характер коммуникаций, степень формализации правил и наличие структур, отвечающих за культуру. Ниже рассмотрены особенности поддержания безопасной и уважительной рабочей среды в коллективах разных масштабов, с примерами из некоммерческого и медийного секторов:

### Организации до 10 человек ( малые коллективы)

**Характеристика.** Совсем небольшие организации (например, активистская группа из ~5–7 волонтер\_к, локальное медиа или небольшая исследовательская команда) функционируют как тесно связанная единица. Коммуникация в таких микроколлективах носит преимущественно неформальный характер: все хорошо знают друг друга, решения принимаются совместно, быстро и гибко. В таком узком кругу взаимодействие происходит часто и напрямую, формируя высокий уровень групповой сплоченности<sup>16</sup>.

**Структура управления.** В малых группах возможны разные модели лидерства и распределения ответственности:

**Неформально иерархическая структура** – вокруг координатор\_ки или основатель\_ницы. Часто в небольшой группе од\_на человек фактически берёт на себя ведущую роль, даже если формально статуса лидер\_ки нет<sup>17</sup>. Так\_ая “неформальн\_ая лидер\_ка” влияет на колле\_жанок благодаря личным качествам, опыту или харизме<sup>18</sup>. Если в группе присутствует подобн\_ая лидер\_ка, важно:

<sup>16</sup> Эффективные коммуникации и формирование сплоченности в малых группах

<sup>17</sup> Кто такой координатор волонтерской группы?

<sup>18</sup> Неформальный лидер в коллективе. Как распознать и что с ним делать - Статьи про НЛП от Института НЛП

- Обеспечить прозрачность е\_ё действий и принимаемых решений, чтобы избежать скрытых повесток и недоверия.
- Регулярно переоценивать и уточнять зону е\_ё ответственности, не допуская застойной концентрации власти в одних руках.
- Избегать подмены рабочих договорённостей “дружескими” ожиданиями (например, когда формальные правила обходятся, потому что “мы же все свои”). Размытые границы и излишняя фамильярность могут навредить профессиональной атмосфере<sup>19</sup>. Важно сохранять здоровую субординацию даже в дружелюбной обстановке.
- Лидер\_ка долж\_на показывать пример уважения к личным границам и времени колле\_жанок, не злоупотреблять доверием и поощрять распределение власти – делиться информацией, вовлекать других в принятие решений, а не централизовать всё на себе.

**Горизонтальная (неиерархичная) структура** – с равным распределением ответственности и коллективным принятием решений. В некоторых малых командах отсутствует един\_ая руководитель\_ница: решения принимаются консенсусом, роли ротируются, власть не централизована, а разделена между участни\_цами. Такая структура усиливает демократичность и вовлечённость, однако требует осознания невидимой власти внутри группы. Даже без формальных титулов в любом коллективе могут стихийно образоваться неформальные центры влияния – групп по интересам или влияние харизматичн\_й, более опытно\_й участни\_цы<sup>20</sup>. Без рефлексии такие скрытые иерархии способны приводить к токсичной атмосфере. Поэтому при горизонтальной организации важно:

- Договориться о минимальных правилах взаимодействия с самого начала. Пусть они будут неформальными, но осознанными: например, принять кодекс уважительного общения, конфиденциальности обсуждений и т.п. (каждая команда может выработать собственные принципы)<sup>21</sup>. Такие базовые нормы создают общую точку отсчёта для поведения в группе.

<sup>19</sup> Формальный подход с точки зрения сервиса

<sup>20</sup> How to foster teamwork on a leaderless team

<sup>21</sup> Managing conflicts in small teams: Best Practice for small businesses | Appogee HR

- Распределять роли открыто и на временной основе. Полезно вводить ротацию ответственных – например, каждую встречу назначать нов\_ую модератор\_ку или фасилитатор\_ку, по очереди поручать разным людям ведение протокола, хранение контактов и т.д. Таким образом ответственность циркулирует, и ни одна персона не закрепляется навсегда в позиции власти. Роли (включая лидерские функции) соотносятся с текущими задачами, а не “привязываются” к конкретным людям, что предотвращает монополизацию влияния.
- Обеспечить пространство для обратной связи и безопасного несогласия. Команда должна иметь каналы, где каждая может высказать обеспокоенность или мнение без страха осуждения – будь то регулярные общие собрания, анонимные опросы или чаты поддержки. Открытая культура и регулярные сессии обмена мнениями позволяют поднимать проблемы на ранней стадии, пока они не переросли в конфликты.
- Не романтизировать “горизонтальность”, а делать её живым и осмысленным процессом. Полное отсутствие структуры – утопия: даже в горизонтальных организациях спонтанно возникают неформальные лидер\_ки и связи. Признание того, что некоторые иерархические элементы всё равно проявятся, помогает группе вовремя их заметить и обсудить. Иными словами, горизонтальная структура требует постоянного внимания и корректировки, чтобы оставаться здоровой и инклюзивной.

## Общие рекомендации для групп до 10 человек:

- **Поддерживайте честность и открытость в коммуникациях.** В маленьком коллективе уровень доверия напрямую влияет на климат; прозрачность в делах и словах укрепляет взаимное уважение и понимание.
- **Конфликты старайтесь решать сразу и напрямую.** В тесной команде даже небольшое разногласие может быстро принять личный характер, поэтому лучше обсуждать проблему, как только она возникла. По возможности участни\_цы должны говорить друг с другом напрямую; если же ситуация тупиковая, можно пригласить уважаем\_ую посредни\_цу (медиатор\_ку) со стороны, чтобы помочь снять напряжение конструктивно.

- **Проводите регулярные собрания**, на которых каждая может высказаться и быть услышанной. Даже при неформальном стиле работы полезны, например, еженедельные встречи или созвоны команды, где обсуждаются текущие задачи и настроение в группе. Такие открытые “летучки” дают возможность всем участвовать в диалоге и предотвращают замалчивание проблем.
- **Фиксируйте базовые принципы** – пусть даже в небольшом коллективе. Стоит совместно обсудить и записать ценности и нормы группы. Это может быть краткий манифест, устная хартия или внутреннее письмо, которое перечисляет, что принято (и не принято) в отношении поведения, взаимодействия и безопасности в вашем коллективе. Формализация ключевых договорённостей помогает помнить об общих правилах. Например, в малых компаниях эксперты советуют оформить уже существующую культуру и ценности на бумаге – тогда сотрудники будут чаще видеть и разделять их<sup>22</sup>. Такой документ (даже в виде списка правил на стене офиса или заметки в общем чате) служит ориентиром для текущих и новых членкинь команды.

**Пример:** эко-группа из шести человек ведёт просветительский телеграм-канал и не имеет формально́й лидерки. Участники практикуют ротацию ответственности – каждую неделю одна из них становится модераторкой чата и внутренних встреч. В группе также действует устный “пакт о ненасилии”: договорённость уважать личные границы друг друга, не использовать сарказм в адрес коллежанок и не замалчивать возникшее напряжение, а выносить его на обсуждение на командных собраниях. Благодаря этим простым правилам и смене ролей даже без жёстких регламентов коллектив поддерживает атмосферу доверия и взаимоуважения.

**Вывод:** В подобных микроколлективах ключ к безопасной работе – не столько сложные политики, сколько доверие, уважение и чёткие договорённости, адаптированные под реальные отношения и динамику группы. Когда участники ощущают взаимную поддержку, защищённость и общность ценностей, формируется здоровая рабочая среда практически без бюрократии. Главное – чтобы каждая в команде понимала общие принципы и добровольно им следовал, тогда даже в отсутствии формальных структур коллектив сможет предотвращать харассмент и уважительно решать любые возникшие проблемы.

---

<sup>22</sup> Корпоративная культура в небольших компаниях: как сформировать

## Организации от 10 до 50 человек (растущие организации)

**Характеристика.** Небольшие развивающиеся организации с численностью от 10 сотрудни\_ц, как правило, сначала функционируют на основе неформальных отношений и доверия. Коммуникация в таких группах прямая и неиерархичная, часто преобладает “семейная” атмосфера. Однако по мере роста коллектива возникает потребность в переходе от неформальности к формализации управленческих процессов и норм поведения<sup>23</sup>. Отсутствие чётких правил и процедур чревато тем, что границы допустимого размываются, а инциденты неприемлемого поведения (например, домогательств) остаются незафиксированными. Исследования показывают, что в условиях отсутствия официальных процедур многие случаи харассмента остаются несообщёнными, так как пострадавш\_ие могут надеяться «стерпеть» проблему либо не знают, к кому обратиться.

Даже в небольших коллективах присутствуют риски неуважительного или токсичного поведения. Глобальные данные свидетельствуют, что проблема домогательств носит массовый характер: по оценкам европейских исследований, до 55% женщин в ходе трудовой карьеры сталкивались с сексуализированными домогательствами<sup>24</sup>. При этом подавляющее большинство инцидентов официально не выявляется – порядка 75% работни\_ц, подвергшихся харассменту, не подают жалоб, опасаясь недоверия, бездействия либо ответных санкций<sup>25</sup>. В малых группах этому способствует и распределение власти: ключевые решения сосредоточены у основатель\_ниц или узкого круга лидеро\_к, от которых зависят карьера и благополучие сотрудни\_ц. Если источник проблемы – сам\_а руководитель\_ница или близк\_ая к не\_й человек, подчинённые особенно склонны промолчать из страха навредить команде или столкнуться с репрессиями. Таким образом, без формальных мер даже дружная команда не застрахована от скрытых конфликтов и нарушений прав. Международные нормы труда подчёркивают, что кажд\_ая работн\_ца имеет право на трудовую среду, свободную от насилия и домогательств<sup>26</sup>. Это требование всеобщей безопасной и уважительной рабочей атмосферы в равной мере относится и к небольшим организациям.

---

<sup>23</sup> стр 15 Violence and harassment @ work | RVO

<sup>24</sup> стр 26 Violence Against Women: An EU-wide survey

<sup>25</sup> Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace Report of Co-Chairs  
Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic Executive Summary & Recommendations

<sup>26</sup> Violence and harassment in the world of work | International Labour Organization

**Структура управления.** Для обеспечения уважительной атмосферы в группе 10–50 человек необходимо внедрить элементы формальной структуры управления, ответственные за предупреждение и пресечение харассмента. Во-первых, руководство должно чётко обозначить свою приверженность принципам нулевой толерантности к насилию и домогательствам. Сигнал с самого верха имеет решающее значение: если менеджмент не демонстрирует приверженность новой политике, любые усилия могут оказаться безрезультатными. Поэтому принятие официальной политики о недопустимости харассмента должно оформляться решением высшего руководства (директор\_ки, совета) и доводиться до всех в организации. Во-вторых, следует определить ответственных лиц или органы, уполномоченные рассматривать жалобы. В небольших компаниях зачастую нет отдельного отдела кадров, поэтому альтернативой может стать назначение доверенно\_й сотрудни\_цы (например, консультант\_ки по вопросам этики) или создание небольшой комиссии по разбору жалоб. Практика показывает, что такой орган целесообразно формировать на паритетных началах – например, включить в него представить\_ницу руководства и одно\_й сотрудни\_цы, прошедше\_й обучение методам разрешения конфликтных ситуаций<sup>27</sup>. Гендерный баланс в составе комиссии также важен, чтобы заявители чувствовали себя комфортно: женщины чаще решаются сообщить о сексуализированных домогательствах, если знают, что могут обратиться к женщине-уполномоченной. Если же ресурсы не позволяют создать комиссию, минимальным требованием является назначение независимого доверенного лица (в идеале – гендера пострадав\_шей), которо\_й работники смогут доверительно сообщать о случаях недостойного обращения.

Структура управления должна предусматривать чёткий порядок реагирования на жалобы о харассменте. Внутренний регламент (политика) должен содержать основные элементы: недвусмысленное заявление о запрещении всех форм домогательств; ясное определение, какие действия и высказывания считаются неприемлемыми; процедуру подачи и рассмотрения жалобы; меры дисциплинарного воздействия на обидчи\_цу (вплоть до увольнения), а также санкции за заведомо ложные обвинения; гарантии защиты и поддержки пострадавш\_их; обязательства по обучению персонала и просвещению о данной проблеме; механизм мониторинга исполнения политики. Эти компоненты соответствуют международным рекомендациям и должны быть адаптированы под размер организации. Конфиденциальность и непредвзятость – ключевые

---

<sup>27</sup> стр 17 GUIDELINES on THE PREVENTION of WORKPLACE HARASSMENT

принципы структуры реагирования. Жалобы должны рассматриваться с соблюдением тайны личных данных, а лица, сообщившие о проблеме, не могут подвергаться каким-либо наказаниям или притеснениям в ответ (запрет реталиации)<sup>28</sup>. Решения по подтверждённым случаям должны принимать руководящие лица, не замешанные в конфликте, на основе объективного расследования фактов. В случае серьёзных нарушений структура управления должна предусмотреть привлечение внешних органов – например, правоохранительных (если речь о преступлениях) или вышестоящих организаций. Наконец, управляющие процессы в группе должны включать регулярный пересмотр и улучшение политики: например, раз в год руководство совместно с сотрудниками может оценивать эффективность принятых мер, анализировать новые риски и вносить изменения. Такая адаптивность управления позволит организации учиться на опыте и поддерживать безопасную среду по мере своего роста.

## **Общие рекомендации для групп от 10 до 50 человек.**

Развивающимся организациям среднего размера рекомендуется использования комплекса мер, направленных на профилактику и пресечение харассмента. Ниже приведены основные шаги, обеспечивающие безопасную и уважительную совместную работу в коллективе:

- **Формулирование и внедрение политики нулевой терпимости.**

Необходимо официально закрепить кодекс поведения, запрещающий любые формы насилия, притеснений и дискриминации на рабочем месте. В документе даётся определение харассмента (как сексуализированного, так и психологического), приводятся примеры недопустимого поведения и ясно указано, что за нарушения последуют дисциплинарные меры вплоть до увольнения. Все работни\_цы (включая временных, стажёро\_к, волонтёро\_к) должны быть ознакомлены с данной политикой под подпись. Таким образом организация чётко заявляет о своих ценностях и устанавливает единые стандарты для всех.

---

<sup>28</sup> Реталиация (от англ. retaliation) — это любые негативные действия в адрес человека, сообщившего о нарушении (например, о случае сексуализированного харассмента), с целью наказать, запугать или изолировать его. Реталиацией считаются увольнение, понижение, ухудшение условий труда, игнорирование, травля, исключение из рабочих процессов или другие формы давления.



- **Многоканальные процедуры подачи жалоб.** Следует обеспечить удобные и безопасные способы сообщить о проблеме. Рекомендуется назначить несколько каналов для жалоб – например, непосредственно\_й руководитель\_нице, альтернативно\_й менеджер\_ке другого отдела, в комиссию по этике или на анонимный электронный адрес/телефон доверия<sup>29</sup>. Разнообразие точек обращения важно, чтобы сотрудни\_ца мог\_ла миновать сво\_ю начальни\_цу, если т\_а является источником проблемы. Все обращения должны фиксироваться и тщательно расследоваться уполномоченными лицами. Работодатель\_ница обязан\_а гарантировать, что никаких санкций или преследований в отношении заявитель\_ницы не последует. Конфиденциальность расследования максимальна (сведения сообщаются только тем, для кого это необходимо). По итогам разбора принимаются справедливые меры: к виновным применяется дисциплинарное взыскание, пропорциональное тяжести проступка, вплоть до расторжения трудового договора. При этом наказания должны применяться последовательно ко всем, без снисхождения к ценным сотрудни\_цам или менеджер\_кам – это важно для доверия к системе.
- **Обучение и формирование культуры уважения.** Одних формальных правил недостаточно – необходима систематическая просветительская работа. Рекомендуется регулярно проводить тренинги для всего коллектива, разъясняя неприемлемость харассмента и способы реагирования на него. Обучение должно быть практически ориентированным и интерактивным, а не сводиться лишь к юридическим определениям. Эксперт\_ки советуют внедрять новые форматы, например, тренинги по вмешательству свидетель\_ниц (bystander intervention), где сотрудни\_ц учат поддерживать колле\_жанок и пресекать зарождающееся некорректное поведение. Также эффективны программы по развитию культуры уважительного общения (тренинги по этикету и недискриминации). Особое внимание уделяется подготовке линейных руководитель\_ниц: мастер\_иц, начальни\_ц небольших отделов – их обучают замечать ранние признаки конфликта и правильно реагировать на жалобы. Формирование культуры нулевой терпимости начинается с ежедневного примера лидеро\_к: когда руководитель\_ницы последовательно демонстрируют уважительное отношение и незамедлительно пресекают непристойные шутки, буллинг или сексистские высказывания, это задаёт тон для всей организации.

---

<sup>29</sup> стр 37

[https://www.eeoc.gov/sites/default/files/migrated\\_files/eeoc/task\\_force/harassment/report.pdf](https://www.eeoc.gov/sites/default/files/migrated_files/eeoc/task_force/harassment/report.pdf)

Параллельно поощряется открытый диалог: работни\_цы должны знать, что могут безбоязненно высказать обеспокоенность, и что руководство ценит обратную связь (например, с помощью анонимных опросов о благополучии на рабочем месте).

- **Упреждающая работа с рисками.** Организации должны проанализировать собственную рабочую среду на предмет факторов, способствующих токсичному поведению. Среди типичных факторов риска харассмента исследования называют гендерные стереотипы, дисбаланс власти (например, моногендерное руководство, отсутствующая культура подотчётности у менеджера\_к) и терпимость к “шуткам” на грани фолла<sup>30</sup>. Выявив уязвимые места, необходимо предпринять профилактические шаги. Например, если власть сконцентрирована у одно\_й человека, целесообразно ввести механизм сдержек и противовесов (участие нескольких лиц в принятии решений по жалобам, возможность апелляции). Если коллектив однороден (например, преобладают молодые мужчины) – полезно провести тренинг по разнообразию и уважению, а при найме стараться повысить представительство женщин и иных групп в штате. Исследования показывают, что увеличение числа женщин на руководящих постах позитивно сказывается на климате: расширяется арсенал управленческих стилей, укрепляется атмосфера поддержки и доверия<sup>31</sup>. Также работодатель\_ница долж\_на учитывать внешние факторы: например, если сотрудни\_цы работают допоздна или в разъездах, разработать дополнительные меры безопасности (довоз до дома, работа в парах и т.п.). Важно интегрировать антихарассментные меры в общую систему управления персоналом – от этапа найма (доведение политики до кандидата\_к, включение положений о недопустимости домогательств в трудовые контракты) до процессов увольнения (разбор причин, если они связаны с конфликтами). Такой стратегический подход снижает вероятность инцидентов и демонстрирует, что организация проактивно заботится о благополучии своего коллектива.енние процедуры).
- **Реагирование и поддержка пострадавших.** Если, несмотря на профилактику, случай домогательств произошёл, организация должна отреагировать быстро и корректно. Алгоритм реагирования включает: оперативное расследование фактов с соблюдением принципа презумпции невиновности до окончания проверки; временное

---

<sup>30</sup> Рекомендация 206

<sup>31</sup> Violence and harassment @ work | RVO

разделение конфликтующих сторон (например, перевод нарушитель\_ницы на другое место на период расследования); информирование пострадавше\_й о е\_ё правах и доступных опциях (в том числе возможности обратиться в полицию); принятие мер по итогам проверки и доведение решения до сведения всех заинтересованных лиц. Очень важно предложить пострадавше\_й необходимую помощь – будь то психологическая поддержка, медицинская помощь или консультирование по юридическим вопросам. Культура поддержки подразумевает, что пострадавш\_ую ни в коем случае не винят в произошедшем и не подвергают негативным оценкам. Напротив, открытое признание проблемы и наказание обидчи\_цы создают прецедент, повышающий доверие сотрудни\_ц к системе защиты. Руководитель\_ницам рекомендуется после инцидента проанализировать, что упущено в профилактике, и усилить меры (например, провести внеочередное обучение или пересмотреть внутренние процедуры).

В совокупности указанные рекомендации образуют целостную систему создания безопасной и уважительной рабочей среды. Опыт показывает, что даже небольшие организации, применяя такие меры, способны эффективно противодействовать харассменту. Важнейшими условиями успеха являются постоянное внимание руководства к этой теме и вовлечение всех сотрудни\_ц в формирование культуры нулевой терпимости.

**Пример:** небольшая производственная компания (около 50 работни\_ц) внедрила комплексную политику против насилия и домогательств и добилась устойчивых изменений в корпоративной культуре. Руководство официально объявило о политике нулевой толерантности: ещё при трудоустройстве каждо\_й ново\_й сотрудни\_цы знакомят с жёстким правилом о недопустимости харассмента, включая положение о том, что любое сексуализированное домогательство является основанием для увольнения. Этот пункт включён в трудовые договоры, и менеджмент ясно дал понять, что нарушител\_ей будут наказывать без исключений. Компания также приняла меры по изменению гендерного баланса и распределения власти: в течение трёх лет компания целенаправленно повысила долю женщин на руководящих должностях до 50%, предоставляя приоритет в продвижении квалифицированным работни\_цам. Такая стратегия снизила риск злоупотреблений со стороны руководства и усилила голос женщин в принятии решений. Политика была подкреплена решительными действиями: например, когда од\_на из менеджеро\_к попытал\_ась воспользоваться служебным положением и

намекнул\_а подчинённо\_й на интимную услугу, е\_е вина была доказана (сотрудни\_ца записала разговор), и контракт с нарушитель\_ницей немедленно расторгли. Всем коллективом открыто объяснялось, что причиной увольнения стало именно злоупотребление ими своим положением. Более того, компания позаботилась о профилактике агрессии: менеджеры\_к специально обучили пресекать любые проявления насилия на рабочих местах. В целом, компания на практике реализовала принципы, рекомендованные международными организациями: комбинация политики, обучения, структурных изменений и лидерства, подающего позитивный пример, позволила искоренить токсичное поведение и сформировать безопасную, доверительную среду для каждого работника.

**Вывод:** Создание и реализация политики безопасной и уважительной рабочей среды помогает не только предотвратить случаи харассмента, но и укрепить доверие внутри коллектива, повысить мотивацию и сохранить репутацию организации. Международный опыт и стандарты (например, Конвенция МОТ № 190) служат ориентиром для таких групп, подчёркивая, что независимо от масштаба организации, уважение достоинства каждо\_й сотрудни\_цы и нетерпимость к домогательствам – базовый принцип современного трудового коллектива.

## Организации от 50 человек (крупные организации)

**Характеристика.** Крупные организации (от 50 сотрудни\_ц и более) отличаются сложной структурой и формальными процедурами. У них обычно сформирована корпоративная культура, существуют различные департаменты и уровни управления. Такая иерархия ведёт к большему дисбалансу власти между рядовыми сотрудни\_цами и руководством, что создаёт специфические риски. Исследования указывают, что неформальное влияние и перекос в представительстве (например, доминирование мужчин на руководящих позициях) повышают вероятность неподобающего поведения<sup>32</sup>. Помимо явной иерархии, могут существовать скрытые структуры власти – неформальные сети и “культуры молчания”, где некоторые лица обладают непропорциональным влиянием. В таких условиях жалобы на харассмент нередко замалчиваются или не воспринимаются всерьёз: пострадавш\_им

---

<sup>32</sup> How the humanitarian sector is taking action after its #MeToo moment - Oxfam Canada

могут советовать “не раздувать проблему” или даже мириться с домогательствами<sup>33</sup>. Это опасно не только с этической, но и с практической точки зрения – терпимость к харассменту ведёт к серьёзным юридическим, репутационным и финансовым рискам<sup>34</sup> для организации. Таким образом, для больших коллективов жизненно важно осознавать специфику своей внутренней динамики и вовремя выявлять факторы, подрывающие безопасную и уважительную атмосферу.

**Структура управления.** Организационная иерархия в крупных компаниях требует чёткой системы предотвращения и разбора инцидентов харассмента. Необходимо, чтобы функции реагирования не замыкались только на непосредственных руководител\_никах – сотрудни\_цы должны иметь возможность обращаться вне линии прямого подчинения. Лучшие практики предусматривают создание отдельной программы против харассмента с нейтральными уполномоченными, не входящими в структуры, замешанные в конфликте<sup>35</sup>. Это означает, что расследования жалоб проводят специально обученные лица (например, отдел HR или этический комитет), независимые от обвиняемо\_й, – тогда рассмотрение будет беспристрастным и конфиденциальным. Менеджмент высшего звена несёт особую ответственность: руководство должно демонстрировать “tone at the top”<sup>36</sup>, публично подтверждая политику нулевой толерантности и лично контролируя её исполнение. В крупных организациях важно внедрить многоуровневую систему подачи жалоб – от доверенных лиц в подразделениях до анонимных горячих линий или прямого обращения в вышестоящие инстанции. Такой механизм снижает влияние возможных «неписаных правил» и внутренних связей, которые ранее могли блокировать или игнорировать сигналы о проблемах. Кроме того, формальная структура должна предусматривать защиту от реталиации: сотрудни\_цы должны быть уверены, что за обращение с жалобой им не грозят санкции или ущемление в карьере. Принцип неотвратимости наказания также критичен – независимо от статуса нарушителя, к нему должны применяться соразмерные дисциплинарные меры, а лица, уличённ\_ые в харассменте, не должны скрываться за своим положением. Именно последовательная политика руководства и прозрачная система разбора инцидентов позволяют преодолеть скрытые барьеры и сделать корпоративную культуру по-настоящему безопасной.

---

<sup>33</sup> Конвенция МОТ о предотвращении харассмента: важность защиты особо уязвимых женщин

<sup>34</sup> Workplace culture and conduct | Deloitte | Finance

<sup>35</sup> Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace Report of Co-Chairs  
Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic Executive Summary & Recommendations

<sup>36</sup> Wood, David A. (Spring 2015). "An Examination of How Entry-Level Staff Auditors Respond to Tone at the Top vis-à-vis Tone at the Bottom". Behavioral Research in Accounting. 27 (1): 79–98.  
doi:10.2308/bria-50918.

## Общие рекомендации для групп от 50 человек:

Для обеспечения уважительной и безопасной рабочей среды в крупных коллективах необходимо реализовать целый комплекс мер. Опираясь на выводы международных организаций (МОТ, ООН, ЕЕОС и др.) и аналитические исследования, можно выделить следующие ключевые рекомендации:

- **Чёткая политика и нормы.** Разработать и внедрить всеобъемлющую политику против харассмента, ясно описывающую недопустимые формы поведения, охватывающую все уровни персонала. Политику следует регулярно доводить до сведения сотрудни\_ц (например, рассылкой и размещением на видимых ресурсах). В ней должно быть прямо указано на нулевую терпимость к любым видам дискриминации и домогательств.
- **Многочисленные каналы жалоб.** Обеспечить сотрудни\_цам безопасные и разнообразные способы сообщить о случаях харассмента. Помимо непосредственно\_й руководитель\_ницы, должны существовать альтернативные маршруты – например, обращение напрямую в отдел по этике или HR, а также анонимные горячие линии или внешние омбудсмен\_ки. Наличие каналов вне прямой управленческой цепочки особенно важно, если непосредственн\_ая начальни\_ца замешан\_а в конфликте.
- **Защита заявитель\_ниц от преследования.** Гарантировать, что ни од\_на сотрудни\_ца не пострадает за добросовестную подачу жалобы или участие в расследовании. Принцип защиты от реталиации должен быть зафиксирован в политике и на деле подкреплён практикой: любое давление на заявитель\_ницу недопустимо и само по себе наказуемо. Также организация обязуется сохранять конфиденциальность – информация о личности заявитель\_ницы, свидетель\_ниц и пострадавш\_их не разглашается без необходимости.
- **Оперативное расследование и санкции.** Ввести стандарты быстрого реагирования: каждое поступившее сообщение о харассменте следует расследовать незамедлительно, объективно и в разумные сроки. Расследование проводят компетентные лица без конфликта интересов, а по его итогам принимаются меры. Дисциплинарные взыскания за подтверждённые случаи домогательств должны быть соразмерны тяжести нарушения и применяться последовательно ко всем – от рядовых сотрудни\_ц до топ-менеджеро\_к. При этом любые



шаги по пресечению нарушений не должны оборачиваться негативом для потерпевшей стороны (например, переводить или увольнять пострадавш\_ую недопустимо).

- **Обучение и просвещение.** Регулярно проводить тренинги и образовательные программы для всего персонала. Обучение должно быть интерактивным и адаптированным под специфику организации – от рабочих примеров до разъяснения границ дозволенного поведения. Особый акцент следует сделать на формировании культуры уважения и навыках bystander intervention<sup>37</sup> – вмешательства свидетел\_ниц: исследования показывают, что тренинги по культуре уважения и обучению вмешательству посторонн\_их помогают предотвратить эскалацию нежелательного поведения ещё до стадии серьезного инцидента. Руководитель\_ницы и менеджер\_ки проходят отдельное обучение по предотвращению харассмента и правильному реагированию на жалобы, включая навыки trauma-informed<sup>38</sup> общения с пострадавшими.
- **Лидерство и подотчётность.** Тон сверху задаёт всю атмосферу: высшее руководство должно открыто поддерживать анти-харассмент инициативы. Практика ежегодных обращений глав организации с подтверждением приверженности политике нулевой толерантности зарекомендовала себя как эффективная мера. Также важно встраивать показатели безопасной среды в систему оценки менеджеро\_к: например, учитывать при аттестации отсутствие жалоб в подразделении, действия по профилактике или наоборот – исключать из продвижения тех, кто был\_а уличён\_а в харассменте. Подобная подотчётность стимулирует средний менеджмент активно поддерживать уважительную культуру.
- **Мониторинг и профилактика.** Крупной организации стоит регулярно диагностировать климат в коллективе. Это включает анонимные опросы сотрудни\_ц о чувстве безопасности, анализ статистики жалоб и увольнений, выявление зон риска (например, отделов с высоким уровнем стресса или высокой текучестью кадров). Предварительное выявление факторов риска (таких как монотонность работы, гендерный дисбаланс, большая разница в статусе между группами сотрудни\_ц и т.п.) и их устранение помогут предупредить проблемы до

---

<sup>37</sup> Stepping Up to Stop Sexual Assault - The New York Times

<sup>38</sup> Kolik, Bessel (2014). The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma. Viking. ISBN 978-0670785933.

того, как произойдёт инцидент. Например, если выявлено, что в каком-то отделе преобладают неформальные грубые нормы общения, руководство может провести там внеплановое обучение по этике и усилить контроль.

- **Диверсификация и инклюзивность.** Одной из долгосрочных мер является развитие инклюзивной культуры – привлечение к руководству представительниц разных гендеров и групп. Исследовательницы подчёркивают, что в основе многих случаев сексуализированного насилия лежит дисбаланс власти. Потому организация должна стремиться к более сбалансированному лидерству, поощрять женщин занимать руководящие должности и поддерживать разнообразие мнений. Это разрушает “монополию влияния” отдельных групп и делает рабочую среду более равноправной.

**Пример:** Наглядный пример успешных мер можно увидеть в международной некоммерческой организации Oxfam после кризиса 2018 года. Столкнувшись с фактами сексуализированного злоупотребления властью, руководство Oxfam пошло на беспрецедентные шаги для изменения корпоративной культуры. Организация значительно увеличила бюджет и штат, выделенный на защиту работниц – в том числе расширила программы обучения персонала и усилила отделы расследования<sup>39</sup>. Сотрудницы были поощрены сообщать о нарушениях: Oxfam публично призвала потерпевших и свидетельниц выходить вперёд, гарантируя им поддержку и объективное рассмотрение. Более того, была создана независимая высокоуровневая комиссия по вопросам домогательств, подотчётности и изменения культуры – чтобы сторонние эксперт\_ки проанализировали ситуацию и рекомендовали улучшения. Параллельно Oxfam присоединилась к коллективной инициативе сектора: вместе с другими гуманитарными НКО учредила Кодекс (Pledge) руководительниц по предотвращению сексуализированного насилия, обязуясь внедрять лучшие практики во всех своих программах. Этот случай демонстрирует, что даже крупная и сложная по структуре организация способна преобразовать свои процессы в сторону большей безопасности. В результате принятых мер Oxfam объявила о “непреклонной приверженности” созданию рабочей атмосферы, свободной от насилия, и показала пример остальным, как проактивный подход руководства и инвестиции в культуру могут эффективно снизить уровень харассмента.

---

<sup>39</sup> How the humanitarian sector is taking action after its #MeToo moment - Oxfam Canada



**Вывод:** В организациях численностью от 50 человек поддержание безопасной и уважительной рабочей среды требует системного и формализованного подхода. На этом этапе масштаб и сложность структуры увеличивают риск возникновения скрытых иерархий, замалчивания инцидентов и неэффективного реагирования. Лучшие международные практики (MOT, EEOC, UN Women, FRA) показывают, что ключевыми элементами успешной антихарассмент-политики в крупных коллективах являются: наличие чётко прописанных норм, многоуровневых каналов для подачи жалоб, защита от реталиации, регулярное обучение персонала и лидерство, демонстрирующее нулевую терпимость к нарушению прав. Для организаций этого масштаба антихарассмент не может быть факультативной мерой — это обязательная, интегрированная часть корпоративной политики и долгосрочной стратегии развития.

## “Контракт” безопасной среды

Модель “контракта” в контексте антихарассмент - политики представляет собой условное соглашение между организацией и участни\_цами (сотрудни\_цами, волонтёр\_ками, активист\_ками и т.д.) о соблюдении определённых норм поведения. Иными словами, это своего рода “кодекс поведения”, который обе стороны обязуются выполнять, чтобы поддерживать безопасную и уважительную среду.

В рамках такого соглашения важно различать внутренние обязанности сторон и публичные обязательства организации. Обязанности сторон – это конкретные действия и правила, которые каждая сторона (организация и индивиды) должна соблюдать во внутренней практике. Публичные же обязательства – это официальные обещания, которые организация берёт на себя перед сообществом (заявляя о приверженности принципам безопасной среды). Оба аспекта дополняют друг друга: первые обеспечивают практические меры по предотвращению и пресечению харассмента, а вторые демонстрируют прозрачность и ответственность, укрепляя доверие в сообществе. На наш взгляд, имеет смысл включить оба этих элемента в документ, чтобы отразить и внутреннюю, и внешнюю стороны борьбы с харассментом.

Ниже представлены составляющие модели “контракта”, которые можно включить в документ. (Конкретное содержание каждого подраздела предполагается разработать совместно со всеми участни\_цами сообщества, поэтому здесь приводятся лишь определения, характеристики и примеры для ориентира)

## Обязанности сторон

### Обязанности организации

Организация несёт ответственность за создание и поддержание рабочей атмосферы, свободной от дискриминации и домогательств. Для этого она должна предпринимать конкретные шаги, например: разработать этический кодекс и внедрить чёткую политику против харассмента, охватывающую все формы недопустимого поведения<sup>40</sup>; обеспечить понятные процедуры подачи жалоб и реагирования на инциденты; рассматривать все случаи неподобающего поведения – даже если на первый взгляд они не подпадают под юридическое определение преследования. Лучшие практики требуют, чтобы руководство оперативно и беспристрастно расследовало любые жалобы и принимало меры по итогам расследований. Также организация обязана регулярно обучать персонал: проводить тренинги по профилактике харассмента, информировать о недопустимости таких действий и о том, как на них реагировать. В исследованиях<sup>41</sup> подчёркивается, что обучение должно быть нацелено не только на юридическую грамотность, но и на формирование навыков вмешательства<sup>42</sup> и предотвращения инцидентов. При этом никто не должен быть освобождён от подобного обучения – ни рядовые сотрудни\_цы, ни топ-менеджер\_ки.

Важно отметить роль руководства: менеджер\_ки и начальни\_цы подразделений имеют особую обязанность активно поддерживать антихарассмент-политику. В частности, рекомендуется закрепить правило, что любое проявление харассмента, ставшее известным менеджер\_ке, должно быть сообщено в соответствующую службу или вышестоящему руководству. Руководитель\_ницы должны лично демонстрировать приверженность принципам уважительного обращения – как отмечает Nonprofit Risk Management Center, “лидер\_ки должны сами соблюдать свои политики и активно искоренять и осуждать сексуальные домогательства в рабочей среде”. Это означает, что руководство обязано не только на бумаге придерживаться политики, но и своим поведением подавать пример нулевой толерантности к харассменту.

<sup>40</sup> Workplace Harassment: An Unacceptable Risk | Nonprofit Risk Management Center

<sup>41</sup> Why Women are Still Underrepresented in Nonprofit Leadership and What We Can Do About It

<sup>42</sup> <https://nonprofitquarterly.org/women-in-power-or-not-so-much-gender-in-the-nonprofit-sector/>

## Обязанности сотрудни\_ц и участни\_ц

Кажд\_ая член\_кия коллектива или сообщества, присоединяясь к “контракту” поведения, тоже берёт на себя ряд обязательств. Прежде всего, это воздерживаться от любых форм домогательств и уважать личные границы и достоинство колле\_жанок. В кодексе поведения Amnesty International прямо указано, что у всех нас есть право и ответственность создавать среду, свободную от харассмента, дискриминации, травли<sup>43</sup>. Это подразумевает, что кажд\_ая долж\_на: относиться друг к другу с достоинством и уважением; ценить различия и вклад других; поддерживать открытую и конструктивную коммуникацию. Кроме того, участни\_цы обязаны следовать установленным правилам (например, соблюдать дресс-код или этические стандарты, если они оговорены), незамедлительно сообщать о случаях харассмента, свидетель\_ницам или пострадав\_шей которых они стали, и сотрудничать при расследовании инцидентов. В рекомендациях ЕЕОС подчёркивается, что рядовые сотрудни\_цы поощряются как можно раньше сигнализировать о неприемлемом поведении, которое они заметили<sup>44</sup> – это позволяет организации принять меры до того, как ситуация ухудшится. Также от всех участни\_ц ожидается активная позиция: по возможности противостоять токсичным проявлениям, быть “активн\_ой свидетель\_ницей” (bystander), предлагая поддержку пострадавш\_им и/или привлекая внимание руководства к проблеме.

Чтобы обязанности сторон не оставались декларативными, важно закрепить ответственность за их выполнение. Это может быть отдельное уполномоченное лицо (например, координатор\_ка по этике или по безопасной среде), этический комитет или HR-менеджер\_ка. Он\_а отвечает за приём жалоб, организацию расследований и обучение персонала. Назначение ответственных лиц повышает прозрачность и доверие к процессу.

Таким образом, “обязанности сторон” фиксируют, что конкретно делают организация и люди для поддержания безопасной и уважительной обстановки. Детальный перечень этих обязанностей (например, проведение ежегодного тренинга, наличие уполномоченного лица по этике, обязательство работни\_ц соблюдать политику и т.п.) будет сформирован коллективно.

---

<sup>43</sup> стр 2 amnesty international uk section - activist code of conduct

<sup>44</sup> <https://www.eeoc.gov/federal-sector/reports/promising-practices-preventing-harassment-federal-sector#:~:text=,31>

В **Приложении 1** вы найдете пример “Контракта о соблюдении норм поведения”.

В **Приложении 2** вы найдете таблицу “Обязанность → Конкретная мера → Пример реализации” (для обучения и адаптации под разные организации).

## Публичные обязательства (публичные обязательства по поддержанию безопасной среды)

### 4.2.1 Что такое публичные обязательства организации?

**Публичные обязательства** – это официальные заверения организации поддерживать безопасную и уважительную среду, закреплённые в открытых документах. К ним относятся различные формы заявлений и обещаний, которые организация делает публично, например, pledges (обещания руководства), декларации, кодексы поведения или открытые письма. В таких документах организация прямо заявляет о политике нулевой толерантности к сексуализированному харассменту и описывает меры по предотвращению и реагированию. Например, 116 НКО подписали CEO Pledge – обещание руководитель\_ниц НКО усилить политику предотвращения сексуализированной эксплуатации и домогательств, защищая как сотрудни\_ц, так и бенефициаро\_к<sup>45</sup>. Такое обещание от лица руководства закрепляет намерение соблюдать существующие стандарты и предпринимать дополнительные шаги для создания безопасной среды<sup>46</sup>. Публичные обязательства могут оформляться как самостоятельный документ (например, кодекс этики) или входить в более широкий манифест организации. Главное – они общедоступны и задают тон этической культуре внутри организации.

### 4.2.2 Зачем нужны публичные обязательства?

Публичное обещание поддерживать безопасную среду выполняет сразу несколько функций.

- Во-первых, оно **укрепляет доверие** – как внутри команды, так и среди партнере\_к, доноро\_к, целевой аудитории. Организация, открыто о нулевой толерантности к харассменту, демонстрирует серьёзность своих намерений и готовность нести ответственность. Например,

<sup>45</sup> NGOs Pledge Further Steps to Tackle Abuse by Staff - The International Catholic Migration Commission (ICMC)

<sup>46</sup> CEO Pledge on the Prevention of Sexual Abuse, Exploitation, and Harassment - Refugees International

гуманитарные организации связывают такие pledges с восстановлением доверия: “Доверие к нашему сектору может быть возвращено только при условии открытого обсуждения проблем и решительных действий против злоупотреблений”<sup>47</sup>.

- Во-вторых, публичные обязательства **повышают подотчётность**: раз обещание дано публично, заинтересованные стороны вправе требовать его исполнения. Это создает механизм общественного контроля и стимулирует руководство реально внедрять заявленные нормы.
- В-третьих, подобные декларации **задают этическую культуру**. Они чётко обозначают недопустимость домогательств, тем самым формируя атмосферу, в которой нарушители знают о неотвратимости последствий, а пострадавш\_ие чувствуют поддержку. Как отмечается в совместном обязательстве ряда организаций, предотвращение сексуализированного насилия требует “проактивного создания безопасной и заслуживающей доверия среды, основанной на принципах уважения и этики, с внедрением ориентированных на пострадавш\_их механизмов отчётности”<sup>48</sup>.
- Наконец, публичные обязательства **снижают риски харассмента**: сотрудни\_цы осведомлены о стандартах поведения, о каналах подачи жалоб и о том, что руководство вовлечено в решение проблемы. В совокупности всё это ведёт к более здоровому климату в коллективе и защищает репутацию организации. Например, после внутренних скандалов Amnesty International<sup>49</sup> была вынуждена признать, что не сможет эффективно защищать права человека во внешнем мире, не изменив собственную организационную культуру<sup>50</sup>. В ответ организация ввела новый кодекс поведения с чёткими требованиями против харассмента и механизмами расследования нарушений, чтобы восстановить доверие сотрудни\_ц<sup>51</sup>.

---

<sup>47</sup> 'We stand together': open letter on sexual misconduct in aid sector | Global development | The Guardian

<sup>48</sup> Commitment to prevent and respond to sexual exploitation and abuse and sexual harrassment (SEAH) in humanitarian action – Statutory Meetings

<sup>49</sup> Amnesty International — международная неправительственная организация, занимающаяся защитой прав человека по всему миру. Amnesty проводит кампании против нарушений прав человека, публикует отчёты о случаях насилия, дискриминации, несправедливых судебных процессов, а также ведёт работу по просвещению и реформированию законодательства. <https://www.amnesty.org>

<sup>50</sup> Amnesty International has toxic working culture, report finds

<sup>51</sup> IDEA | Amnesty International USA

Таким образом, публичные обязательства – это и превентивный, и доверительный инструмент, подчёркивающий, что организация серьёзно относится к проблеме харассмента.

### 4.2.3 Формы публикации и распространения обязательств

Чтобы публичные обязательства не остались формальностью, важно правильно их довести до сведения всех заинтересованных сторон. Существует несколько форм распространения подобных обещаний:

- **Сайт организации.** Чаще всего текст обязательства или кодекса публикуется на официальном веб-сайте. Это может быть отдельная страница “Наши принципы” или раздел в разделе “О нас”. Например, многие международные НКО размещают на сайте свои политики безопасности и отмечают, что разделяют CEO Pledge, включая даже публикацию ежегодных отчётов о инцидентах. InterAction<sup>52</sup> призвала участни\_ц своего обязательства делиться версиями своих политик на публичных ресурсах, чтобы показать прозрачность.
- **Документы для партнёро\_к.** Включение декларации о безопасной среде в меморандумы о сотрудничестве, соглашения с донор\_кой или партнёрские документы повышает значимость темы. Партнёр\_ки видят, что организация уделяет этому внимание, и принимают на себя схожие ожидания. Так, подписав CEO Pledge, руководство ICMC<sup>53</sup> отметило важность донесения этого обязательства до бенефициаро\_к, партнёро\_к и колле\_жанок.
- **Открытые письма и медиа.** Иногда группы организаций или лидер\_ки мнений публикуют открытые письма или совместные обращения, подтверждающие приверженность борьбе с харассментом. Например,

---

<sup>52</sup> InterAction — крупнейшая в США коалиция гуманитарных и международных неправительственных организаций, работающих в сфере международного развития и оказания помощи. InterAction разрабатывает стандарты, координирует совместные действия НКО, продвигает политику этического и ответственного ведения гуманитарной деятельности, включая предотвращение сексуализированного насилия и харассмента.  
<https://www.interaction.org/>

<sup>53</sup> International Catholic Migration Commission - это международная организация, которая обслуживает и защищает перемещенных лиц, включая людей с опытом миграции, беженства и внутреннего перемещения, независимо от вероисповедания, расы, этнической или национальной принадлежности.  
<https://www.icmc.net/>



в 2018 году более 1 000 работни\_ц гуманитарного сектора подписали открытое письмо “We stand together”<sup>54</sup>, требуя реформ и обещая не замалчивать случаи насилия. Такое письмо, опубликованное в СМИ, само по себе является публичным обязательством и привлекает широкое внимание.

- **Рассылки и соцсети.** Организация может объявить о принятии кодекса или pledge через пресс-релиз, email-рассылку или посты в социальных сетях. Это помогает распространить информацию среди широкой аудитории и задать публичный тон (tone from the top). Руководитель\_ницы могут лично выступить с заявлением (например, видеобращение директор\_ки о приверженности нулевой толерантности).
- **Мероприятия и обучение.** Ещё один формат – объявление обязательств на публичных мероприятиях (конференциях, панелях) или во время онбординга (принятия на работу) новых сотрудни\_ц и волонте\_р\_к. Например, на тренингах по вводному инструктажу можно ознакомить новичков с кодексом поведения и попросить их письменно подтвердить согласие следовать ему. Такой подход показывает, что тема безопасной среды встроена во все процессы организации, начиная с приема новых людей.
- **Внутренняя коммуникация.** Хотя обязательство публичное, важно постоянно напоминать о нём внутри коллектива: размещать постеры в офисе, обсуждать на планёрках, обновлять руководство по этике. Это гарантирует, что красивые слова не забываются, а реально влияют на повседневное поведение.

Все перечисленные каналы взаимно дополняют друг друга. Главная цель – сделать обязательство видимым и понятным для всех, кто соприкасается с организацией. Когда принципы провозглашены публично и поддерживаются коммуникацией, сотрудни\_цам проще доверять, что руководство выполнит обещанное, а внешние стейкхолдер\_ки видят последовательность слов и дел.

Шаблон публичного обязательства представлен в **Приложении 3**.

Такое публичное обязательство носит программный характер: оно кратко и ясно формулирует главные принципы и меры, понятные широкому

---

<sup>54</sup> 'We stand together': open letter on sexual misconduct in aid sector | Global development | The Guardian

кругу людей. Беларуские организации, работающие в эмиграции, могут адаптировать приведённый шаблон под свои особенности – например, добавить пункты о культурной чувствительности или о работе с онлайн-средой, если это актуально. Важно, чтобы формулировки оставались чёткими и реализуемыми. Достаточно 5–7 основных пунктов, которые легко разместить на странице “О нас” или в вводном разделе кодекса поведения.

Публикуя такое обязательство, организация не только декларирует свои ценности, но и берёт на себя ответственность им следовать. Для целевой аудитории – беларуских НКО, медиа и инициатив – это сигнал о серьёзности намерений поддерживать безопасную и уважительную среду, где бы ни находилось сообщество: будь то офис в эмиграции, волонтерский лагерь или онлайн-платформа общения. Это – фундамент доверия и эффективности совместной работы.

#### 4.2.4 Примеры международных инициатив

Многие международные организации и объединения уже приняли подобные публичные обязательства, служащие ориентиром для остальных. Рассмотрим некоторые из них:

- **InterAction CEO Pledge.** InterAction – крупнейшая коалиция гуманитарных НКО в США – в 2018 году инициировала обязательство CEO по предотвращению сексуализированной эксплуатации, насилия и харассмента. Его подписали сначала 116, а затем более 140 руководителей\_ниц НКО. Пledge включает конкретные обещания: создать рабочую среду, свободную от домогательств, укрепить процедуры и прозрачность, ввести конфиденциальные механизмы сообщения о нарушениях без страха наказания, публиковать ежегодные отчёты о инцидентах и т.д.. Важная особенность – взаимное обучение и коллективные решения: главы организаций договорились делиться уроками и не скрывать сложные случаи, чтобы вместе улучшать практики. Это обязательство продемонстрировало единый фронт НКО против злоупотреблений, усилив доверие к сектору. Текст CEO Pledge размещён<sup>55</sup> в открытом доступе, многие член\_кини InterAction опубликовали у себя на сайтах соответствующие политики.

---

<sup>55</sup> CEO PLEDGE ON PREVENTING SEXUAL ABUSE, EXPLOITATION, AND HARASSMENT BY AND OF NGO STAFF | InterAction

Этот пример показывает, что отраслевое самообъединение вокруг проблемы может задать высокий стандарт этики.

- Do No Harm Pledge. Принцип “не навреди” (Do No Harm) давно известен в гуманитарной работе, а теперь его стали применять и к предотвращению гендерного насилия. В некоторых кампаниях участни\_цам предлагают дать обещание “Do No Harm” – обязуясь не причинять вреда и активно противостоять насилию. Например, в Нигерии в рамках акции 16 дней активизма против гендерного насилия общественные деятель\_ницы приняли Do No Harm Pledge и пообещали докладывать о случаях насилия в адрес женщин и девочек<sup>56</sup>. Это обещание, хоть и символическое, публично фиксирует личное обязательство лидеро\_к мнений и сотрудни\_ц не оставаться безучастными. Аналогично, принцип Do No Harm включается в политики организаций как обязательство любой ценой избегать действий, которые могут нанести ущерб бенефициар\_кам или колле\_жанкам. Формализуя его в виде обещания, организация заявляет, что прежде всего не допустит ущерба своим участни\_цам – в том числе посредством харассмента.
- Кампания “Enough is Enough”. Лозунг “Хватит – значит хватит” стал международным призывом прекратить сексуализированное насилие и харассмент. На волне движения #MeToo ряд инициатив выступили под девизом Enough is Enough, призывая к культурным переменам. Например, Международная федерация актёров (FIA) в 2017 году единогласно приняла декларацию против сексуализированных домогательств в индустрии развлечений, заявив “Enough is enough!” – тем самым обозначив, что прежняя культура молчания больше терпима не будет<sup>57</sup>. Кампании с таким названием проходили в студенческих кампусах, в медиа-сфере, в гуманитарных организациях – везде посыл один: больше никакого замалчивания и безнаказанности. Oxfam<sup>58</sup> запустила глобальную кампанию “Say Enough” для прекращения насилия над женщинами, интегрировав публичные обещания лидеро\_к, обучающие программы и мобилизацию сообществ<sup>59</sup>. Хотя “Enough is Enough” не всегда оформлено единым

---

<sup>56</sup> 16 Days of Activism: CSO campaigns against gender-based violence

<sup>57</sup> Sexual Harassment – FIA

<sup>58</sup> Oxfam — международная конфедерация из 21 неправительственной организации, работающей в более чем 90 странах мира для борьбы с бедностью, неравенством и несправедливостью. Oxfam занимается гуманитарной помощью, развитием устойчивых сообществ, продвижением гендерного равенства и прав человека, а также активно внедряет стандарты по предотвращению сексуализированного насилия и харассмента в гуманитарном секторе. <https://www.oxfam.org>

<sup>59</sup> Violence against women and girls: enough is enough | Oxfam International

документом, это скорее общественное обязательство, выраженное в кампании: организации и отдельные люди публично заявляют, что не потерпят сексуализированного насилия и будут добиваться реальных действий. Для белорусских организаций в эмиграции подобный лозунг тоже может быть мощным сигналом, показывающим солидарность с мировым движением против харассмента.

- UN Women<sup>60</sup> и инициативы ООН. Структура ООН-Женщины (UN Women) способствует тому, чтобы правительства, медиа и организации брали на себя публичные обязательства по обеспечению гендерного равенства и безопасности. Один из примеров – Step It Up for Gender Equality: Media Compact<sup>61</sup>, в рамках которого более 100 медиа-организаций по всему миру пообещали стать “гендерными чемпионами” (gender champions) в своей работе. Подписавшие этот медиа-компакт обязались продвигать темы прав женщин, следить за гендерным балансом в редакционных материалах и корпоративной политике. Тем самым СМИ публично подтверждают ответственность за создание уважительной среды как внутри редакций, так и в информационном пространстве. Другой пример – программа Safe Cities and Safe Public Spaces от UN Women<sup>62</sup>, где города подписывают декларации о борьбе с сексуализированным насилием в общественных местах. Мэрии берут на себя публичные обязательства внедрять меры, чтобы женщины и девушки чувствовали себя безопасно в городском пространстве. Кроме того, ООН-Женщины совместно с медиа и корпорациями иницируют кампании в рамках 16 дней активных действий против гендерного насилия<sup>63</sup>, призывая работодательниц публично заявлять о нулевой толерантности к сексуализированным домогательствам на рабочих местах. Таким образом, через площадку ООН задаются глобальные рамки, в которых публичное обещание – это уже ожидаемая норма ответственной организации.
- Amnesty International<sup>64</sup>. Крупнейшая правозащитная организация мира, Amnesty, после критики условий труда у себя внедрила серьёзные реформы этической политики. Этот пример важен тем, что показывает: публичное обязательство начинается с внутренней работы

---

<sup>60</sup> UN Women - структура Организации Объединённых Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин.  
<https://www.unwomen.org/en>

<sup>61</sup> Get involved: Step It Up for Gender Equality | UN Women – Headquarters

<sup>62</sup> Safe Cities and Safe Public Spaces - GLOBAL RESULTS REPORT

<sup>63</sup> 16 Days of Activism against Gender-Based Violence | UN Women – Headquarters

<sup>64</sup> <https://www.amnesty.org/en/>

над ошибками. В 2019 году внешний аудит выявил токсичную рабочую культуру в Amnesty – случаи унижений, выгорания, нарушенного доверия. Реагируя, руководство Amnesty публично признало проблемы и объявило о курсе на “ноль токсичности”. Был разработан новый Кодекс поведения, где каждая член\_кня организации обязуется уважать достоинство друг\_их, запрещены харассмент и дискриминация, прописаны механизмы рассмотрения жалоб<sup>65</sup>. Amnesty фактически дала обещание перед своими сотрудни\_цами и перед обществом привести внутреннюю культуру в соответствие с ценностями прав человека. Этот кейс иллюстрирует, что публичные обязательства могут быть направлены не только вовне (к бенефициар\_кам), но и вовнутрь организации – к собственным работни\_цам. Признание и публичное обещание исправиться помогли Amnesty начать восстановление доверия. Для белорусских НКО подобный подход тоже актуален: важно не только требовать справедливости извне, но и подтверждать приверженность принципам внутри своей структуры.

(Помимо перечисленных, существуют и другие международные инициативы: например, кампания #MeToo<sup>66</sup> и Time’s Up<sup>67</sup>, Декларация о предотвращении сексуальной эксплуатации в гуманитарной помощи<sup>68</sup> (подписанная правительствами и агентствами ООН), “Media Compact”<sup>69</sup> от UN Women для СМИ, и т.д.)

---

<sup>65</sup> IDEA | Amnesty International USA

<sup>66</sup> #MeToo — это общественное движение и кампания по повышению осведомленности против сексуализированного насилия, сексуальных домогательств и культуры изнасилования, в рамках которой потерпевш\_ие делятся своим опытом сексуализированного насилия или домогательств. <https://metoomvmt.org/>

<sup>67</sup> Time's Up — некоммерческая организация, которая собирает средства в поддержку пострадавш\_их от сексуализированных домогательств. <https://timesupuk.org/>

<sup>68</sup> Toolkit to Support Implementation of the OECD DAC Recommendation on Ending Sexual Exploitation Abuse and Harassment (EN)

<sup>69</sup> UN Women Media Compact | Partnerships

## Санкции (меры ответственности за нарушение договоренностей)

Все участни\_цы инициативы должны понимать: любое неуважительное или неподобающее поведение не останется без последствий. Международные рекомендации подчёркивают принцип “нет безнаказанности” – нарушение договоренностей рассматривается как дисциплинарный проступок, и для него устанавливается соответствующая мера ответственности<sup>70</sup>. Политика организации должна чётко формулировать, какие именно действия считаются нарушением (от неприемлемых шуток и дискриминационных высказываний до прямого насилия) и какие санкции за них следуют. При этом особое внимание уделяется правам пострадавш\_их – жалобы рассматриваются оперативно, конфиденциально и с защитой лица, подавшего жалобу<sup>71</sup>.

- **Низкая степень** (например, неуместная шутка или комментарий): устное замечание, объяснение недопустимости поведения и, при необходимости, обязательное прохождение тренинга по вопросам гендерного равенства и этики.
- **Средняя степень** (упорные преследования, оскорбительные или сексуализированные высказывания): письменное предупреждение, временное отстранение от участия в мероприятиях, привлечение к медиатору или специалист\_ке по этике. Например, рекомендуется сочетать карательные и восстановительные меры, чтобы дать нарушитель\_нице шанс исправиться<sup>72</sup>.
- **Высокая степень** (физическое или сексуализированное насилие, систематическое домогательство): немедленное отстранение и разрыв всех форм сотрудничества с нарушитель\_ницей, передача дела (при необходимости) компетентным органам. Такие поступки расцениваются как грубое нарушение “Принципов” и могут повлечь безвозвратное исключение из проекта или мероприятия. По аналогии с практикой ООН, любое сексуализированное домогательство может привести к увольнению сотрудни\_ц высшего уровня<sup>73</sup>.

<sup>70</sup> стр 4 Policy on Respect and Dignity in the Council of Europe

<sup>71</sup> Code of practice to clamp down on sexual harassment at work | EUR-Lex

<sup>72</sup> PoSH | Jhatkaa.org

<sup>73</sup> UN System Model Policy on Sexual Harassment

Для разных ролей применяются адаптированные подходы:

- **Участни\_ца сообщества:** даже неформальн\_ая участни\_ца долж\_на соблюдать нормы поведения. Единичное нарушение влечёт предупреждение или разговор, повторные случаи – отстранение от участия. Тяжёлые проступки – исключение из группы.
- **Координатор\_ка/лидер\_ка:** имеет повышенную ответственность за культуру коллектива. За нарушение этических норм лидер\_ке могут сделать официальное замечание и потребовать публичное извинение; повторное или серьёзное нарушение – отстранение от руководящих функций и запрет на дальнейшее участие. Например, Фонд домов прав человека прекратил членство организации в сети за “серьёзные и продолжительные нарушения Кодекса этики”<sup>74</sup>.
- **Приглашённ\_ая эксперт\_ка:** отвечает за своё поведение на площадке. За неподобающее поведение – отмена выступления, публичные извинения или временный запрет на участие; при повторении – отказ в будущем сотрудничать и информирование организаторо\_к о нарушении.
- **Сотрудни\_ца организации:** действия оцениваются через призму трудового законодательства и внутренних правил. Предусмотрены меры от замечания в личном деле до дисциплинарного взыскания или увольнения. Согласно модели ООН, “власть и ранг не дают безнаказанности” – люб\_ая сотрудни\_ца, включая руководство, может быть уволен\_а за сексуализированные домогательства<sup>75</sup>.
- **Восстановительные меры:** помимо наказаний применяются медиация, групповое обсуждение и обучение для восстановления доверия. Такая комбинация исправительных и восстановительных шагов помогает исправить ситуацию без “лишних мер”. Комитет по рассмотрению инцидентов обязан действовать профессионально и уважительно, поддерживать пострадавших и предотвращать ответные репрессии.

Во всех случаях при вынесении санкций организация учитывает принципы соразмерности и справедливости. Цель мер – не только наказать, но прежде всего укрепить культуру ответственности и защиты прав человека в сообществе.

---

<sup>74</sup> Statement concerning the discontinuation of membership of Human Rights House Voronezh from the network of Human Rights Houses

<sup>75</sup> стп 3 UN System Model Policy on Sexual Harassment



# Практические рекомендации и инструменты

## Как распознать сексуализированный харассмент – признаки и границы недопустимого поведения

Сексуализированный харассмент – это любое нежелательное поведение сексуализированного характера, которое унижает, пугает или оскорбляет человека, нарушая его личные границы<sup>76</sup>. Ключевой критерий – нежелательность такого поведения для того, в чей адрес оно направлено, вне зависимости от намерений обидчицы<sup>77</sup>. Харассмент может проявляться вербально, невербально или физически: от комментариев и “шуток” с сексуализированным подтекстом до нежелательных прикосновений, навязчивых сообщений интимного характера или демонстрации непристойных материалов. Даже разовое грубое действие (например, предложение сексуального взаимодействия) недопустимо, а систематическое воспроизведение непристойного поведения тем более свидетельствует о харассменте<sup>78</sup>. В рабочих отношениях харассмент нередко сопровождается дисбалансом власти (например, домогательства со стороны руководительницы), однако неравное положение не является обязательным условием: любые непрошеные сексуализированные посягательства считаются нарушением профессиональных границ и этики независимо от должностей участниц<sup>79</sup>.

**Признаки сексуализированного харассмента** могут быть разнообразными. Ниже приведены типичные примеры недопустимого поведения:

- Двусмысленные электронные письма, сообщения или комментарии с сексуальным подтекстом.
- Непристойные “шутки”, сексистские высказывания или пошлые анекдоты, вызывающие у коллеганок чувство неловкости или оскорбления.

<sup>76</sup> Title VII of the Civil Rights Act of 1964 | U.S. Equal Employment Opportunity Commission

<sup>77</sup> Ending Sexual Assault and Harassment in the Workplace

<sup>78</sup> Что такое харассмент. Объясняем простыми словами: Энциклопедия — Секрет фирмы

<sup>79</sup> Как бороться с харассментом: инструкция для НКО



- Навязчивые комплименты или комментарии о внешности, теле, сексуальной ориентации или личной жизни, переходящие границы допустимого.
- Физические проявления без согласия: непрошенные прикосновения, объятия, поглаживания, попытки поцеловать; намеренное вторжение в личное пространство.
- Жесты, звуки и мимика сексуального характера: например, облизывание губ, демонстративный взгляд “с головы до ног”, улюлюканье или свист вслед.
- Показывание порнографических или непристойных изображений и видео, сексуально откровенные мемы в рабочих чатах.
- Прямые сексуальные предложения, намёки на интимные отношения, давление с целью добиться свидания или близости.
- Угрозы, шантаж или наказание (явно или подразумеваемо) за отказ отвечать на сексуальное внимание – классический признак харассмента по типу “quid pro quo” (“услуга за услугу”).

Этот список не исчерпывающий – домогательством считается любое нежелательное поведение с сексуальным подтекстом, которое создаёт враждебную или унижительную атмосферу на работе. Важно уметь отличить допустимые дружеские жесты от токсичных: единичная неосторожная шутка может быть прощена, если она не повторяется и не несёт злобного умысла, но систематические комментарии или действия, заставляющие человека чувствовать себя объектом сексуализированного давления, недопустимы. Границы дозволенного проходят там, где заканчивается чувство безопасности и комфорта друго\_й сотрудни\_цы. Если поведение вызывает страх, стыд, унижение или вынуждает избегать определённых людей и ситуаций – эти границы очевидно нарушены. Организации в своих кодексах прямо закрепляют: рабочая среда должна быть свободна от сексуализированных оскорблений и домогательств, а любые случаи такого поведения считаются нарушением и влекут последствия.

## Как распознать сексуализированный харассмент – признаки и границы недопустимого поведения

Сообщить о случае сексуализированного харассмента важно как для восстановления справедливости, так и для предотвращения новых инцидентов. Однако в гражданском секторе формат и пути подачи жалобы зависят от размера и структуры организации. В любом случае организация должна обеспечить понятные и безопасные каналы обратной связи, иначе пострадавш\_ие просто промолчат: по данным исследований, 79% работни\_ц, столкнувшихся с сексуализированным харассментом, не сообщают о нём на рабочем месте. Основные причины — страх испортить профессиональные отношения, опасения, что их не воспримут всерьёз, чувство стыда или возможный ущерб для карьеры<sup>80</sup>.

### Организации до 10 человек (очень малые коллективы)

В небольших активистских группах и НКО почти всегда отсутствует отдельный HR-отдел или формальная процедура жалоб. Поэтому ключевую роль играет атмосфера доверия и возможность неформально обсуждать проблемы. Часто инцидент харассмента впервые обсуждается в приватной беседе – например, пострадавш\_ая может поделиться с колле\_жанкой или непосредственн\_ой координатор\_кой. В идеале в таком коллективе неформальные обращения должны восприниматься серьёзно и не замалчиваться. Команда может договориться о базовых правилах: уважать личные границы, не высмеивать жалобы и сразу обсуждать возникающее напряжение. Например, одна эко-инициатива из 6 человек заключила устный “пакт о ненасилии”, обязавшись не замалчивать проблемы, а выносить их на общее обсуждение – на регулярных встречах группа открыто проговаривала любые конфликты или тревоги. Такая открытость облегчает подачу сигнала о харассменте даже без формальных процедур. Если же ситуация требует более решительных мер – например, нарушитель\_ницей границ оказал\_ась руководитель\_ница или основатель\_ница – маленькой организации стоит привлечь нейтральн\_ую посредни\_цу (медиатор\_ку) со стороны. В

<sup>80</sup> стр 19 Still just a bit of banter?

отсутствие внутренних ресурсов можно обратиться в партнерские правозащитные организации или сообщества за помощью в рассмотрении жалобы. Анонимность в микроколлективах затруднена (все на виду), но можно использовать онлайн-формы или анонимные опросники для сбора жалоб. Главное – заранее определить хотя бы одн\_у доверенн\_ую человека, которо\_й участни\_цы смогут сообщить о случае недостойного поведения конфиденциально. Это может быть выбранн\_ая общим решением член\_киня группы или приглашённ\_ая консультант\_ка. В малом коллективе успех во многом зависит от личного примера лидер\_ки: если он\_а открыто поддерживает пострадавшую сторону и даст понять, что никакой харассмент не останется без реакции, остальным будет легче говорить о проблеме.

## Организации от 10 до 50 человек (малые и средние)

По мере роста команды неформальных договорённостей становится недостаточно. Средние НКО, медиа-редакции и инициативы должны внедрять элементы формальной системы: утвердить политику нулевой толерантности и процедуру подачи жалоб. Руководство сначала должно чётко заявить, что организация запрещает любые домогательства и поддерживает тех, кто сталкивается с проблемой. Затем важно назначить уполномоченных лиц или группу, котор\_ые будут принимать и рассматривать обращения. В небольших НКО часто нет отдела кадров, поэтому решением может стать доверенное лицо (например, советни\_ца по этике) или мини-комиссия из сотрудни\_ц разного гендера. Эти уполномоченные обязаны обеспечивать конфиденциальность и беспристрастность проверки жалобы. Сотрудни\_цам необходимо разъяснить, как и к кому именно можно обращаться. Процедура должна предусматривать несколько каналов на выбор: например, сообщить непосредственно\_й руководител\_нице или сразу обратиться к альтернативно\_й менеджер\_ке, в специальную комиссию (если создана) либо написать на анонимный электронный адрес/в специальную Google-форму. Разнообразие каналов особенно важно, если объектом жалобы стал\_а начальни\_ца – тогда у пострадавш\_ей должен быть путь обойти прямое руководство. К примеру, Белорусская ассоциация журналистов (БАЖ) в эмиграции после опубликования инцидента харассмента ввела специальный регламент. Согласно ему, назначены двое уполномоченных, а жалобы принимаются через закрытую онлайн-форму и по специальному электронному адресу (доступ есть только у этих уполномоченных)<sup>81</sup>. Каждое обращение регистрируется и проверяется в

---

<sup>81</sup> БАЖ утвердил регламент рассмотрения заявлений о харассменте

срок до 10 дней, при этом гарантированы конфиденциальность данных и недопущение доступа посторонних. Это не идеальный подход, однако он отражает лучшие практики: обращения фиксируются, расследуются нейтральными лицами, а заявитель\_ница информируется о результате. Неформальные пути тоже могут использоваться в средних коллективах (например, обсуждение проблемы с доверенн\_ой колле\_жанкой или ментор\_кой), но их следует рассматривать лишь как предварительный шаг. Организация должна поощрять культуру, при которой любой намёк на домогательство передаётся дальше по инстанции<sup>82</sup>. Например, во многих европейских НКО сотрудни\_цы учат: если стал\_а свидетель\_ницей недопустимого поведения – сообщи руководству. Внутренняя политика не должна требовать от потерпевш\_ей сразу писать официальную жалобу – важно, чтобы были доступны и устные, и анонимные способы сообщить о проблеме. При этом ни одна жалоба не должна остаться без ответа, даже если она поступила неформально или без указания имён. Также, некоторые международные НКО используют анонимные онлайн-платформы (типа Suggestion Ox<sup>83</sup>, Whispli<sup>84</sup>, EthicsPoint (NAVEX Global)<sup>85</sup>, AllVoices<sup>86</sup>), куда сотрудни\_цы могут отправить сообщение напрямую руководству, минуя промежуточные звенья.

---

<sup>82</sup> Как бороться с харассментом: инструкция для НКО

<sup>83</sup> Suggestion Ox – цифровой “ящик для предложений”, который можно адаптировать для жалоб на харассмент. Прост в использовании, доступен даже малым инициативам: сотрудни\_цы или волонтер\_ки отправляют анонимные сообщения через ссылку или QR-код; администратор\_ка получает уведомления и может вести конфиденциальную переписку.

Suggestion Ox

<sup>84</sup> Whispli – специализированное решение для анонимного информирования о нарушениях, в том числе харассменте. Позволяет сотрудни\_цам безопасно отправлять сообщения и прикладывать доказательства (скриншоты, документы), при этом сохраняя анонимность. Работает как веб-платформа и мобильное приложение.

Whispli

<sup>85</sup> EthicsPoint (NAVEX Global) – одна из наиболее распространённых международных систем комплаенс-сообщений, часто используемая в крупных НКО и корпорациях. Поддерживает многоканальные жалобы (телефон, веб-форма), анонимность, хранение и анализ обращений. Для белорусских НКО в эмиграции может быть полезен как пример “большого решения”. EthicsPoint Whistleblowing & Incident Management Software | NAVEX

<sup>86</sup> AllVoices – это онлайн-инструмент для сбора и управления обратной связью сотрудни\_цы, ориентированный на создание прозрачной и безопасной корпоративной культуры. Платформа позволяет работни\_цам анонимно сообщать о случаях харассмента, дискриминации или нарушений этики, а работодател\_ницам – получать агрегированные данные, отслеживать тенденции и эффективно реагировать.

Anonymous Reporting Platform | AllVoices

## Организации от 50 человек (крупные коллективы)

В больших структурах гражданского сектора (крупные НКО, международные проекты, медиахолдинги) обычно существуют формальные процедуры и политики, но дистанция между руководством и сотрудни\_цами больше, а риски замалчивания выше. Необходимо, чтобы каналы подачи жалобы были многоуровневыми и публично доведёнными до сведения всех. Как правило, в корпоративной (или внутренней) политике прописывается: при харассменте работни\_ца может обратиться к свое\_й менеджер\_ке, в отдел персонала, в отдел этики/комплаенса или напрямую в спецкомиссию. Обязателен хотя бы один анонимный канал – например, горячая линия или электронный ящик доверия. Многие крупные организации вводят внешн\_ую независим\_ую омбудсмен\_ку или доверенное лицо вне компании, которому можно безопасно сообщить о домогательствах. Важно, что во всех инструкциях для персонала подчёркивается запрет на любые преследования заявителя: сотрудни\_цам разъясняют, что за жалобу им ничего не грозит. Этот принцип обязательно применяется на практике – например, давление на заявитель\_ниц само по себе карается дисциплинарно. Также политика крупных организаций предусматривает строгую конфиденциальность: сведения о личности пострадавш\_их, свидетель\_ниц и обвиняем\_ых не разглашаются без необходимости.

Для укрепления доверия нередко вводятся автоматизированные или внешние системы подачи жалоб. Например, некоторые международные НКО используют анонимные онлайн-платформы (типа Suggestion Ox<sup>87</sup>, Whispli<sup>88</sup>, EthicsPoint (NAVEX Global<sup>89</sup>),

---

<sup>87</sup> Suggestion Ox – цифровой “ящик для предложений”, который можно адаптировать для жалоб на харассмент. Прост в использовании, доступен даже малым инициативам: сотрудни\_цы или волонтер\_ки отправляют анонимные сообщения через ссылку или QR-код; администратор\_ка получает уведомления и может вести конфиденциальную переписку.

Suggestion Ox

<sup>88</sup> Whispli – специализированное решение для анонимного информирования о нарушениях, в том числе харассменте. Позволяет сотрудни\_цам безопасно отправлять сообщения и прикладывать доказательства (скриншоты, документы), при этом сохраняя анонимность. Работает как веб-платформа и мобильное приложение.

Whispli

<sup>89</sup> EthicsPoint (NAVEX Global) – одна из наиболее распространённых международных систем комплаенс-сообщений, часто используемая в крупных НКО и корпорациях. Поддерживает многоканальные жалобы (телефон, веб-форма), анонимность, хранение и анализ обращений. Для белорусских НКО в эмиграции может быть полезен как пример “большого решения”.

EthicsPoint Whistleblowing & Incident Management Software | NAVEX

AllVoices<sup>90</sup>), куда сотрудни\_цы могут отправить сообщение напрямую руководству, минуя промежуточные звенья. В больших коллективах полезно также информировать персонал о возможностях обращения во внешние инстанции: профсоюзы, омбудсмен\_ки, государственные органы по равенству прав – на случай, если внутренний механизм не сработал. Ключевой фактор – прозрачность и информирование: кажд\_ая сотрудни\_ца при найме долж\_на получать памятку или инструкцию, куда обращаться в случае харассмента, с указанием всех доступных каналов. Руководство крупной организации обязано регулярно напоминать о этих правилах и показывать личным примером, что жалоба на домогательства – это не «вынашивание сор из избы», а нормальная практика защиты достоинства на рабочем месте.

## Недопустимость реталиации и культура поддержки

Независимо от масштаба организации, запрет на наказание или травлю заявитель\_ницы – железное правило. Пострадавш\_ая и свидетель\_ницы должны чувствовать, что могут открыть проблему без угрозы увольнения, понижения или бойкота со стороны колле\_жанок. В противном случае все усилия по созданию канала жалоб теряют смысл – люди продолжают молчать. Показателен отрицательный пример: в одном из крупных белорусских фондов солидарности отсутствие прозрачной этической процедуры привело к тому, что жалобы на лидера копились до критической точки, а потом вылились в публичный скандал с огромным ущербом для репутации. Более того, в таких случаях внутри организации часто возникает «культура замалчивания», когда неудобные вопросы пытаются погасить давлением на критикующих. Чтобы этого не произошло, политика должна гарантировать защиту каждо\_й, кто добросовестно сообщает о харассменте. Желательно фиксировать в письменных инструкциях, что любое давление на заявитель\_ницу запрещено, а его инициатор\_ки сами понесут наказание. Одновременно нужно выстраивать культуру доверия и поддержки: руководитель\_ницы открыто благодарят колле\_жанок, которые проявили смелость и сообщили о проблеме, показывают на деле, что разбор инцидента будет объективным, а пострадавш\_ая получит помощь. При таком подходе сотрудни\_цы не боятся говорить, зная, что организация на их стороне.

---

<sup>90</sup> AllVoices – это онлайн-инструмент для сбора и управления обратной связью сотрудни\_ц, ориентированный на создание прозрачной и безопасной корпоративной культуры. Платформа позволяет работни\_цам анонимно сообщать о случаях харассмента, дискриминации или нарушений этики, а работодател\_ницам – получать агрегированные данные, отслеживать тенденции и эффективно реагировать.  
Anonymous Reporting Platform | AllVoices

## **Внешние пути обращения и доступ к защите**

Внутренние процедуры подачи жалоб не заменяют внешние механизмы правовой защиты, а дополняют их. Пострадавшие должны иметь возможность обратиться не только внутри организации, но и во внешние структуры – например, к независимым правозащитным организациям, омбудсменам, профессиональным ассоциациям или, при необходимости, в правоохранительные органы. Организация обязана не препятствовать такому обращению и не ограничивать доступ к судебным или административным средствам защиты. Напротив, этическая политика должна прямо указывать, что внутреннее рассмотрение жалобы не исключает параллельного обращения во внешние инстанции. Такая прозрачность укрепляет доверие и демонстрирует готовность организации к ответственности, а также снижает риск обвинений в сокрытии инцидентов.



## Как помочь пострадавшей стороне – алгоритмы поддержки колле\_жанок, столкнувшихся с харассментом

Когда ваше\_й колле\_жанке причинили вред в форме харассмента, очень важно правильно отреагировать и оказать поддержку. Алгоритм помощи пострадавшей стороне включает в себя эмпатичное выслушивание, уважение к переживаниям человека и активные шаги, которые помогут восстановить чувство безопасности. Вот советы, как поддержать колле\_жанку, ставш\_ую жертвой сексуализированного домогательства:

- **Проявите сочувствие и поверьте словам пострадавше\_й.** Если колле\_жанка доверил\_ась вам и рассказал\_а о случае харассмента, в первую очередь выслушайте е\_ё внимательно, без скепсиса и осуждения. Подтвердите, что вы серьёзно относитесь к услышанному: например, фразой “Спасибо, что поделил\_ась со мной; то, что ты описываешь, недопустимо, и ты не виноват\_а”. Даже если вам лично ситуация не кажется чрезвычайной, важно понять, что для пострадавше\_й она травматична. Избегайте реакций типа “Да ладно, он\_а, наверное, пошутил\_а” – обесценивание лишь усилит чувство изоляции. Выразите поддержку и готовность помочь, признавая смелость колле\_жанки, котор\_ая решил\_а об этом поговорить. Зачастую одно только сочувственное отношение (“я на твоей стороне, ты не од\_на”) уже облегчает состояние пострадавш\_ей.
- **Уточните, какую помощь ожидает колле\_жанка.** Кажд\_ая человек по-разному переживает травмирующую ситуацию: кто-то сразу готов\_а действовать, а кто-то испытывает страх и растерянность. Вместо того чтобы навязывать свои решения, спросите напрямую: “Чем я могу помочь тебе сейчас?”. Возможно, пострадавше\_й нужна лишь возможность выговориться и эмоциональная поддержка. А может – сопровождение при обращении в HR, или помощь в составлении жалобы. Не берите опеку, а действуйте в интересах пострадавш\_ей: дайте е\_й контроль над ситуацией, ограничившись ролью помощни\_цы<sup>91</sup>. Например, вы можете предложить: “Хочешь, я пойду с тобой на встречу к руководству, чтобы тебе не было так страшно?” или “Если нужно собрать доказательства – давай вместе сохраним скриншоты переписки”. Но важно уважать любое решение

<sup>91</sup> How can I support a co-worker experiencing sexual harassment? | Makarem & Associates



колле\_жанки, даже если оно вам не кажется оптимальным – давление на пострадавш\_ую (“тебе обязательно надо жаловаться прямо сейчас!”) может усилить травматизацию. Вы – союзни\_ца, а не начальни\_ца в этой ситуации.

- **Помогите с информацией и документированием.** Предложите пострадавш\_ей информацию о том, какие ресурсы доступны. Возможно, человек не знает, к кому обратиться – вы можете подсказать, что в вашей организации есть доверенное лицо или указать на раздел политики, где описан порядок подачи жалобы. Также предложите помощь в сборе фактов: например, если вы сами свидетель\_ница инцидента, скажите, что готовы подтвердить детали в случае расследования. Если вы заметили, что колле\_жанка переживает домогательства, но молчит, можно ненавязчиво зафиксировать эпизоды (запомнить или записать даты, содержание событий), чтобы при необходимости поддержать е\_ё свидетельскими показаниями. Совет: фиксируя информацию, действуйте этично – не распространяйте её нигде, кроме как перед компетентными лицами, и только с согласия пострадавш\_ей.
- **Сохраняйте конфиденциальность и уважайте приватность.** Получив откровение от колле\_жанки, не разглашайте эту информацию другим, если только пострадавш\_ая сам\_а не просит привлечь кого-то ещё. Особенно недопустимо обсуждать подробности случившегося в коллективе или сплетничать на эту тему. Убедите колле\_жанку, что е\_ё история останется между вами (и теми официальными лицами, к которым он\_а решит обратиться). Исключение – случаи непосредственной опасности, когда вы обязаны эскалировать проблему немедленно (например, угрозы физической расправы). В остальных ситуациях право решать, кому и когда сообщать о домогательстве, принадлежит прежде всего самой пострадавшей стороне. Конфиденциальность – залог доверия: нарушив её, вы рискуете потерять доверие не только конкретн\_ую человека, но и всего коллектива.
- **Не допускайте обвинения пострадавш\_ей.** Так называемый *victim blaming* (обвинение пострадавш\_ей) должен быть табу. Следите за тем, чтобы ни в ваших словах, ни в реакции окружающих не прозвучало намёков, что сам\_а человек “спровоцировал\_а” харассмент поведением или внешним видом. К сожалению, стереотипы сильны, и колле\_жанки могут неосознанно высказывать неэмпатичные суждения. **Отстаивайте объективность:** если слышите, что кто-то обесценивает проблему или винит пострадавш\_ую (например, “сам\_а

виноват\_а – нечего носить короткие юбки”), мягко но твёрдо возражайте против таких комментариев. Формирование в коллективе атмосферы, где обвинение пострадавш\_ей не принимается, – часть вашей поддержки. Пострадавш\_ие долж\_ны чувствовать, что вы и другие колле\_жанки осуждаете не е\_ё, а именно поведение агрессор\_ки.

- **Выступайте против токсичной культуры на рабочем месте.** Помощь пострадавш\_им – это не только реакция после случившегося, но и проактивная позиция, предотвращающая новые случаи. Станьте **активн\_ой свидетель\_ницей**: когда видите или слышите неподобающее (сексуальные шуточки, непристойные намёки), высказывайтесь, что это не смешно и неприемлемо<sup>92</sup>. Не смейтесь “за компанию” над сексистскими шутками, не поддерживайте разговоров, унижающих колле\_жанок. Если замечаете, что кто-то из команды систематически переступает границы, **привлекайте внимание руководства** – даже если вы не непосредственн\_ая пострадавш\_ая, ваши слова помогут вовремя принять меры. Также не участвуйте в распространении слухов и сплетен вокруг ситуаций харассмента. Вместо этого продемонстрируйте, что вы цените безопасную и уважительную атмосферу. **Последовательная нетерпимость** к проявлениям харассмента со стороны каждо\_й сотрудни\_цы формирует коллективную позицию: такие действия не норма. В итоге, когда пострадавш\_ая решится выступить официально, у не\_ё будут союзни\_цы и свидетель\_ницы, готовые подтвердить правду – что значительно усиливает е\_ё защищённость.
- **Быть союзни\_цей пострадавшей стороны** — значит активно противостоять культуре замалчивания, недоверия и страха. Союзничество выражается не только в словах поддержки, но и в конкретных действиях: в умении выслушать без осуждения, подтвердить факты, при необходимости сопровождать пострадавш\_ую на встречах или помогать с обращением. Поддерживая колле\_жанку или соратни\_цу, вы не только помогаете конкретно\_й человеку справиться с трудной ситуацией, но и вносите вклад в создание среды, где харассменту нет места. Кажд\_ая из нас способ\_на влиять на культуру поведения — через демонстрацию нулевой толерантности к насилию, готовность вмешаться и оказать помощь то\_й, кто в ней нуждается.

---

<sup>92</sup> Sexual Harassment - Equal Rights Advocates

При этом важно помнить о собственных границах. Поддерживающ\_ая человек тоже может испытывать стресс, тревогу или эмоциональное выгорание. Если ситуация оказывается тяжёлой, обсудите её с доверенным лицом или специалист\_кой, сохраняя при этом конфиденциальность пострадавшей стороны. Забота о себе — не проявление эгоизма, а часть ответственного союзничества. Такое понимание взаимной поддержки укрепляет доверие в коллективе и создаёт основу для безопасного реагирования на случаи харассмента.

## Чек-лист реагирования на инциденты – пошаговые внутренние процедуры разбора случаев харассмента

Даже при самых сильных профилактических мерах полностью исключить риск инцидентов харассмента невозможно. Поэтому у организации должна быть чёткая процедура реагирования: как действовать, если поступила жалоба или выявлен случай сексуализированного домогательства. Прозрачный и справедливый алгоритм действий необходим и для защиты пострадавш\_их, и для объективного рассмотрения обвинений. Ниже приводится пример пошаговой внутренней процедуры разбора подобных случаев

### Пошаговый алгоритм реагирования на жалобы о сексуализированном харассменте

#### 1. Немедленная реакция и обеспечение безопасности

- ☐ Зарегистрировать факт обращения (устного, письменного или анонимного).
- ☐ Связаться с пострадавшей стороной для подтверждения деталей.
- ☐ Убедиться, что прямо сейчас никому ничто не угрожает.
- ☐ При необходимости срочно развести конфликтующие стороны (перевести обвиняем\_ую в другой отдел, изменить график, временно отстранить).
- ☐ Назначить ответственное лицо или группу за расследование (HR + юрист\_ка, или независим\_ая эксперт\_ка).

#### 2. Первичное собирание информации

- ☐ Провести конфиденциальное интервью с пострадавшей стороной.
- ☐ Задавать открытые вопросы: что произошло, где, когда, кто присутствовал\_а, какие действия или слова были, как отреагировал\_а заявитель\_ница.
- ☐ Уточнить, рассказывал\_а ли ранее о случившемся, были ли жалобы на эт\_у человека раньше.
- ☐ Исключить давление и обвиняющие формулировки. Дать время, возможность сделать паузу.
- ☐ Зафиксировать желаемый исход: наказание, перевод, извинения, гарантии неповторения.

### 3. Формирование плана расследования

- ☐ Составить список свидетел\_ниц и лиц для опроса.
- ☐ Определить перечень потенциальных доказательств (сообщения, фото, записи, журналы доступа и пр.).
- ☐ Распределить задачи и сроки между член\_кинями комиссии.
- ☐ Документировать план (кто и что делает, когда).

### 4. Сбор доказательств и опросы участни\_ц

- ☐ Индивидуально опросить свидетел\_ниц, задавая открытые вопросы без разглашения лишних деталей.
- ☐ Получить объяснения от обвиняем\_ой (выслушать внимательно, с уважением к презумпции невиновности).
- ☐ Собрать материальные доказательства: переписки, скриншоты, записи камер, журналы входа/выхода, при наличии — аудио/видео.
- ☐ Проверить историю: были ли жалобы на эт\_у человека в прошлом.
- ☐ Анализировать контекст: нет ли личной вражды или конфликта интересов.
- ☐ При необходимости опросить бывших колле\_жанок или внешних свидетел\_ниц.

### 5. Документирование каждого шага

- ☐ Вести письменные записи всех интервью (по возможности — подписанные участни\_цами).
- ☐ Хранить копии собранных материалов.
- ☐ Фиксировать даты, время и ответственных исполнитель\_ниц.
- ☐ Документ использовать как основу для отчётности и анализа эффективности процесса.

### 6. Конфиденциальность и предотвращение слухов

- ☐ Предупредить всех участни\_ц о недопустимости разглашения деталей.
- ☐ Минимизировать распространение информации.
- ☐ Следить за отсутствием давления на пострадавшую сторону (травля, бойкот).
- ☐ Обеспечить защиту от мести (реталиации).
- ☐ При необходимости временно отстранить обвиняем\_ую от руководства пострадавш\_ей.

### 7. Принятие решения и действия по результатам

- ☐ На основании собранных данных комиссия выносит решение.
- ☐ Если факты подтвердились:
  - ☐ применить меры дисциплинарной ответственности (замечание, выговор, обязательное обучение, увольнение и пр.);

- ☐ при тяжёлых нарушениях – передать материалы в правоохранительные органы.
- ☐ Сообщить решение обвиняем\_ой и пострадавше\_й (в объёме, допустимом для защиты приватности).
- ☐ Предложить пострадавш\_ей стороне психологическую поддержку, гибкий график или отпуск для восстановления.
- ☐ От имени организации официально извиниться и поблагодарить за смелость сообщить о проблеме.

## 8. Мониторинг и заключение случая

- ☐ Отслеживать ситуацию после завершения расследования (опросы, индивидуальные беседы).
- ☐ Убедиться, что инцидент не повторяется и не возникла новая травля.
- ☐ Проанализировать уроки: внести корректировки в политику, обновить процедуры, провести тренинги.
- ☐ Составить внутренний отчёт (анонимизированный) и при необходимости поделиться результатами с коллективом.
- ☐ Подчеркнуть, что организация реагирует, учится и укрепляет культуру нулевой толерантности.

Следуя описанным этапам, организация демонстрирует, что каждый сигнал о харассменте будет разобран тщательно и справедливо.

**Основные принципы реагирования** – быстрота, беспристрастность, конфиденциальность и поддержка пострадавш\_их – должны неукоснительно соблюдаться на каждом шаге.

Такой подход не только позволяет разрешить конкретные инциденты, но и укрепляет доверие сотрудни\_ц: зная, что на жалобу не замолчат, люди охотнее будут сообщать о проблемах, а потенциальные нарушитель\_ницы осознают неизбежность последствий<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Информационный листок: Дискриминация и сексуальное домогательство | U.S. Equal Employment Opportunity Commission

## Превентивные меры и культура уважения – программы обучения персонала и формирование уважительной рабочей культуры

В долгосрочной перспективе победить харассмент можно лишь изменив повседневное поведение и убеждения людей. Для этого используются программы обучения и целенаправленная работа над развитием культуры уважения в организации. Обучение повышает осведомлённость сотрудни\_ц о недопустимости определённых действий, учит правильным реакциям, а здоровая культура закрепляет эти знания на практике. Рассмотрим ключевые компоненты:

- **Обязательное обучение всех сотрудни\_ц (включая руководство).**

Вводить в коллективе нормы уважения следует через систематическое просвещение. Международные рекомендации указывают, что работодатель\_ницы должны регулярно проводить тренинги по профилактике сексуализированных домогательств, и причём никто не долж\_на быть освобождё\_на от такого обучения – ни рядовые работни\_цы, ни топ-менеджер\_ки. Новые сотрудни\_цы проходят инструктаж по этическому поведению сразу при найме, далее для всего персонала организуются периодические семинары/курсы (например, раз в год или раз в два года – в зависимости от законодательства и внутренней политики). Тематика таких занятий: что такое харассмент и чем он опасен, какие действия считаются неприемлемыми, как правильно реагировать свидетель\_ницам и само\_й пострадавше\_й, каковы процедуры компании при жалобах. Важно, чтобы обучение было не формальным перечнем законов, а практически ориентированным. Исследования подчёркивают, что тренинги должны развивать навыки вмешательства и предотвращения инцидентов, а не ограничиваться юридическими определениями. Например, в программу полезно включить ролевые игры или разбор ситуаций: как корректно пресечь сексистский комментарий коллег\_жанки; как менеджер\_ке отреагировать на жалобу; как само\_й сказать колле\_жанке, что е\_ё поведение тебя задевает. Отдельное внимание – тренировке навыков свидетель\_ниц: т.н. стратегии активного вмешательства (model bystander intervention). Международная практика предлагает концепцию “5D” для свидетель\_ниц: Distract, Delegate, Document, Delay, Direct – отвлечь нарушитель\_ницу, привлечь третье лицо, задокументировать

случившееся, поддержать пострадавш\_ую после, напрямую заявить о неприемлемости<sup>94</sup>. Такие техники учат людей не проходить мимо проблемы и действовать безопасно и эффективно. Качественное обучение помогает разрушать мифы (например, “он\_а сам\_а спровоцировал\_а”) и снижает предубеждения. Кроме того, тренинг – это сигнал от руководства: “Мы рассматриваем эту тему как важную и готовы вкладывать время в образование сотрудни\_ц”. Особенно важно, чтобы руководитель\_ницы высшего звена тоже присутствовали на подобных занятиях или проходили специальные лидерские модули – так они демонстрируют личную вовлечённость. Если ресурсов не хватает, можно обратиться к опытным донор\_кам или партнёр\_кам: как советует руководство НКО, крупные компании-партнёры нередко готовы делиться своими обучающими программами по этой тематике<sup>95</sup>.

- **Воспитание культуры равноправия и инклюзивности.** Одних лекций недостаточно – знания должны преобразоваться в новые нормы поведения. Поэтому организациям следует целенаправленно формировать культуру уважения. Что это включает? Прежде всего, поддержка ценностей на деле: декларируемые принципы (равенство, достоинство, безопасность) должны отражаться в ежедневных решениях. Например, если компания провозглашает ценность прозрачности и открытого общения, руководство должно быть готово выслушивать неприятные отзывы и обсуждать “сложные” темы (в том числе тему сексуализированных домогательств) без раздражения и оборонительной реакции. Регулярные разговоры о культуре – хорошая практика. Это могут быть отдельные сессии или интеграция темы на общих встречах: обсуждение принципов этики, разбор гипотетических дилемм, обмен мнениями, как сделать среду ещё более безопасной. Важно вовлекать всех сотрудни\_ц, чтобы кажд\_ая чувствовал\_а ответственность за атмосферу. Кроме того, поощряется разнообразие и инклюзия: когда коллектив разнороден (по гендеру, возрасту, происхождению и т.д.) и все чувствуют уважение к своей уникальности, риск дискриминационных домогательств снижается. Обучение в сфере DEI (разнообразия, равенства, инклюзивности) тесно связано с профилактикой харассмента – оно учит ценить отличия и устраняет почву для предубеждений. Например, разговоры о гендерных стереотипах помогут сотрудни\_цам осознать, как невинные на первый взгляд шуточки могут ранить колле\_жанок другого гендера. Формируя культуру уважения, организация также закрепляет позитивное поведение: отмечает примеры корректного

---

<sup>94</sup> The 5Ds of Bystander Intervention - Right To Be

<sup>95</sup> How can I support a co-worker experiencing sexual harassment? | Makarem & Associates



взаимодействия, благодарит сотрудни\_ц, которые, скажем, тактично разрешили конфликт или проявили поддержку колле\_жанке. Таким образом создаётся система не только наказаний за плохое, но и поощрений за хорошее – это тоже обучает.

- **Лидерство и подотчётность в вопросах культуры.** Сдвиги в культуре невозможны без активного участия лидеро\_к. Руководство должно позиционировать себя как хранителей ценностей организации. Практические меры: включить критерии уважительного поведения в оценку эффективности менеджера\_к, обсуждать на совещаниях вопросы командного климата, назначить уполномоченных по этике или “культуру” внутри подразделений. Многие организации вводят корпоративные хартеры или манифесты. Например, NHS Англии<sup>96</sup> в 2023 году приняла хартию “sexual safety”, подписанную всеми подразделениями, где руководство обязалось обеспечивать нулевую терпимость к любым сексуализированным посягательствам и соблюдать 10 основных принципов безопасной среды<sup>97</sup>. Подобные документы задают тон: сотрудни\_цы видят публичное обещание начальства и конкретные действия, к которым оно привязано. Однако, если на практике руководитель\_ница закрывает глаза на “мелкие” домогательства, все документы останутся только имитацией. Поэтому главная задача лидер\_ки – личная ответственность за культуру. Это и персональный пример (никогда не позволять себе двусмысленностей или фамильярности), и готовность рассматривать неприятные случаи открыто. Руководитель\_ницы должны обучаться тому, как правильно реагировать на жалобы: с эмпатией и серьёзностью. Многие достойные работодатель\_ницы инвестируют в тренинги по эмпатийному менеджменту – чтобы начальни\_цы умели слушать и сопереживать, а не отмахиваться от проблем сотрудни\_ц<sup>98</sup>. В конечном итоге, если рядовые работни\_цы видят, что их непосредственн\_ая начальни\_ца и высшее руководство активно поддерживают здоровую атмосферу (например, сами пресекают сексистские шутки на совещаниях, поощряют женщин высказываться, реагируют на жалобы неформально и быстро), у них формируется прочная уверенность: “здесь уважение – норма”. Это мощнейший фактор профилактики, который не требует постоянного контроля – люди сами начинают защищать эту норму, потому что она выгодна всем.

---

<sup>96</sup> NHS Англии - Национальная служба здравоохранения Англии - это государственная система здравоохранения, обслуживающая Англию, предоставляющая большинство услуг бесплатно на месте их оказания и финансируемая за счет налогообложения.  
<https://www.england.nhs.uk/>

<sup>97</sup> NHS England - Supporting colleagues affected by sexual misconduct

<sup>98</sup> Что делать бизнесу с удаленной работой после пандемии | Большие Идеи

- **Обратная связь и улучшение программ.** Как и любая программа, обучение и культурные инициативы должны регулярно оцениваться. Стоит собирать обратную связь от сотрудни\_ц: было ли обучение полезным, что новое они узнали, что бы предложили добавить. Возможно, раз в год имеет смысл проводить опрос о климате: чувствуют ли люди себя в безопасности, знают ли, как сообщить о проблеме, замечают ли прогресс. Такие опросы могут быть анонимными, чтобы получить честные ответы. На основе этих данных корректируются программы: например, если сотрудни\_цы сообщают, что не уверены, какие действия считаются харассментом, – значит, нужно ещё раз осветить этот вопрос в обучении, привести больше конкретных примеров. Следование современным исследованиям: сфера противодействия харассменту развивается, появляются новые методики (как упомянутый прогрессивный подход с несколькими вариантами реакции - “5D”). Организациям важно держать руку на пульсе: изучать лучшие практики, перенимать удачный опыт колле\_жанок, обновлять свои политики и тренинги. Например, сейчас всё больше внимания уделяется подготовке свидетель\_ниц и созданию поддержки для пострадавш\_их, а не только фокусу на наказании виновн\_ых. Также растёт понимание, что просто наказать – мало, нужно устранить причины и условия, позволившие инциденту произойти (возможно, пересмотреть процессы, перераспределить роли в команде и т.д.). Поэтому обучение не ограничивается формулой “вот запрещённые вещи” – оно входит в более широкий контекст построения здоровых рабочих отношений.

В заключение: **обучение персонала и развитие культуры уважения – это долгосрочная инвестиция в безопасную среду.**

Разовые тренинги не дадут мгновенного эффекта, если им не сопутствуют ежедневные усилия по изменению установок. Но со временем, при систематическом подходе, организация получит измеримые результаты: снижение инцидентов харассмента, более раннее выявление проблемных ситуаций (ведь люди станут больше доверять системе и сообщать), рост удовлетворённости сотрудни\_ц и сплоченности команды. Рабочее место, где кажд\_ая чувствует себя уважительно и защищённо, – достижимая цель.

## Защита персональных данных, конфиденциальность и запрет реталиации

Работа с жалобами на сексуализированный харассмент всегда связана с обработкой очень чувствительной информации: это имена пострадавш\_их и свидетель\_ниц, описания инцидентов, иногда интимные фотографии или переписка, сведения о здоровье и психическом состоянии. В европейском праве такие данные называются “особые категории персональных данных”. Их обработка регулируется Общим регламентом по защите данных (GDPR). По ст. 9 GDPR<sup>99</sup> обрабатывать такие сведения можно только в исключительных случаях: например, если это необходимо для установления и защиты правовых требований или если этого требует закон, защищающий сотрудни\_ц от дискриминации и насилия.

GDPR предъявляет несколько ключевых принципов:

- минимизация — собирать только те данные, которые реально нужны для разбирательства;
- ограничение доступа — к материалам имеют доступ только уполномоченные лица;
- ограничение хранения — данные должны храниться только столько, сколько нужно для завершения расследования;
- безопасность обработки — информация должна храниться в зашифрованном виде, с ограничением доступа по ролям.

### Для организаций это значит:

- заранее назначить ограниченный круг ответственных лиц, которые принимают жалобы и ведут дела;
- описать в политике, какие именно данные будут собираться, зачем и как долго они будут храниться;
- хранить материалы защищённо (например, в отдельном зашифрованном хранилище) и уничтожать “сырые” материалы (скриншоты, переписку), как только расследование завершено;
- использовать защищённые каналы для подачи жалоб (анонимные формы, защищённые почтовые ящики), а не обычные мессенджеры.

---

<sup>99</sup> <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>

Помимо защиты данных, важнейшая часть — **конфиденциальность и запрет реталиации** (возмездия). Европейская директива о защите осведомитель\_ниц (2019/1937) прямо требует сохранять личность заявитель\_ницы в тайне и запрещает раскрывать е\_ё данные без согласия<sup>100</sup>. Любые ответные меры — увольнение, понижение, лишение задач, бойкот со стороны колле\_жанок — считаются незаконной реталиацией. Директива о равном обращении (2006/54/ЕС) дополнительно подчеркивает: менее благоприятное обращение из-за того, что человек пожалова\_лась на харассмент или отказал\_ась терпеть его, приравнивается к дискриминации<sup>101</sup>. Международные стандарты МОТ (Конвенция № 190, Рекомендация № 206) также закрепляют, что государства и организации обязаны защищать пострадавш\_их, свидетель\_ниц и т\_ех, кто сообщает о насилии на работе, от любых форм мести<sup>102</sup>.

### **Для организаций это означает необходимость:**

- прописать в политике нулевую терпимость к реталиации;
- заранее предусмотреть меры защиты заявитель\_ницы (например, временный перевод, гибкий график, отстранение руководитель\_ницы от прямого подчинения);
- следить за тем, чтобы в коллективе не возникали травля и бойкот по отношению к человеку, котор\_ая пожаловал\_ась;
- предусмотреть возможность апелляции или независимого рассмотрения, если пострадавш\_ая сомневается в беспристрастности процесса.

Важно понимать **разницу между конфиденциальностью и замалчиванием**. Конфиденциальность нужна, чтобы защитить участни\_ц процесса, снизить риск давления и сохранить справедливость расследования. Но она не должна превращаться в инструмент “заметания под ковёр”. Международные руководства (например, рекомендации Equality and Human Rights Commission в Великобритании) прямо указывают: недопустимо использовать соглашения о неразглашении (NDA) для того, чтобы запретить пострадавш\_им рассказывать о случившемся или обращаться во внешние органы<sup>103</sup>. Организация обязана гарантировать право сообщать о харассменте и вовне (например, в правозащитные структуры или омбудсмен\_ке), если внутренние каналы не работают.

---

<sup>100</sup> <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>

<sup>101</sup> <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj/eng>

<sup>102</sup> C190 - Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)

<sup>103</sup> Guidance - The use of confidentiality agreements in discrimination cases

# Приложения

## Приложение 1

### Пример “Контракт о соблюдении норм поведения”

Настоящий документ является соглашением между [название организации] (далее – “Организация”) и кажд\_ой её сотрудни\_цей/волонтер\_кой/участни\_цей (далее – “Участни\_ца”), направленным на создание и поддержание безопасной, уважительной и инклюзивной среды, свободной от любых форм сексуализированного харассмента, дискриминации, насилия и иных неприемлемых форм поведения.

#### 1. Обязанности Организации

**Организация обязуется:**

##### 1. Создавать безопасную среду

- Разрабатывать и внедрять политику нулевой толерантности к сексуализированному харассменту и дискриминации.
- Обеспечивать, чтобы все сотрудни\_цы и участни\_цы были ознакомлены с этой политикой.

##### 2. Предоставлять безопасные каналы для жалоб

- Назначать не менее двух доверенных лиц для приёма сообщений (в том числе вне прямой линии подчинения).
- Обеспечивать анонимные и конфиденциальные способы подачи жалоб.

##### 3. Реагировать на инциденты

- Проводить своевременное, беспристрастное и конфиденциальное расследование каждой жалобы.
- Применять меры, соразмерные тяжести нарушения, независимо от должности или статуса нарушитель\_ницы.

##### 4. Защищать от реталиации

- Гарантировать, что ни од\_на заявитель\_ница, свидетель\_ница или участни\_ца расследования не подвергнется санкциям или преследованию.

##### 5. Обеспечивать обучение и информирование

- Регулярно проводить тренинги по антихарассменту, этичному взаимодействию и безопасной коммуникации для всех участни\_ц.

## **6. Демонстрировать лидерство**

- Высшее руководство обязуется личным примером подтверждать приверженность принципам уважения, безопасности и равенства.

## **2. Обязанности Сотрудни\_ц и Участни\_ц**

**Кажд\_ая Участни\_ца обязуется:**

### **1. Воздерживаться от любых форм харассмента и дискриминации**

- Уважать личные границы колле\_жанок.
- Избегать любых слов, действий или намёков, которые могут быть восприняты как сексуализированный харассмент.

### **2. Соблюдать правила взаимодействия**

- Поддерживать уважительный тон общения, как в личных, так и в цифровых коммуникациях.
- Не использовать уничижительные или дискриминационные выражения.

### **3. Сообщать о неприемлемом поведении**

- При обнаружении или переживании инцидента – как можно скорее информировать доверенное лицо или через установленный канал.

### **4. Поддерживать пострадавш\_их**

- Оказывать моральную поддержку колле\_жанкам, переживш\_им харассмент, и не распространять конфиденциальную информацию.

### **5. Участвовать в обучении**

- Проходить все обязательные тренинги и ознакомительные сессии по антихарассменту.

### **6. Сотрудничать в расследованиях**

- При необходимости предоставлять точную и правдивую информацию, не препятствовать рассмотрению жалоб.

## **Подписи сторон:**

**От имени Организации:**

**Сотрудни\_ца / участни\_ца:**

---

**(ФИО, должность, дата, подпись)**

---

**(ФИО, дата, подпись)**

## Приложение 2

### Таблица «Обязанность → Конкретная мера → Пример реализации» (для обучения и адаптации под разные организации).

Сторона	Обязанность	Конкретная мера	Пример реализации
<b>Организация</b> (как структура)	Создание безопасной среды	Разработка и внедрение политики нулевой толерантности к сексуализированному харассменту	Политика опубликована на сайте, разослана всем сотрудни_цам и волонтер_кам
	Предоставление безопасных каналов жалоб	Назначение минимум 2 доверенных лиц + анонимная форма для жалоб	Контакт доверенных лиц указан в политике; форма размещена на внутреннем портале
	Реагирование на инциденты	Проведение расследования в течение 14 дней с момента получения жалобы	Расследование проводит независимая комиссия из 3 человек, не связанных с обвиняемым
	Защита от реталиации	Запрет любых санкций против заявител_ей и свидетел_ей	Если заявител_ница получает угрозы или давление, организация немедленно вмешивается
	Обучение и информирование	Обязательные тренинги для всех участни_ц не реже 1 раза в год	Проведение интерактивного онлайн-курса и очного воркшопа
	Демонстрация лидерства	Публичное заявление руководства о приверженности принципам антихарассмента	Ежегодное обращение директор_ки к команде и публикация на сайте

# Участни\_цы

Сторона	Обязанность	Конкретная мера	Пример реализации
	Воздержание от харассмента	Не допускать слов, действий или намёков сексуализированного характера	Избегать шуток, касаний или комментариев о внешности
	Соблюдение правил взаимодействия	Поддерживать уважительный тон в общении	Не перебивать, не использовать уничижительные выражения
	Сообщение о нарушениях	Информировать доверенное лицо или использовать анонимный канал	Отправка сообщения через онлайн-форму при свидетель_ницах инцидента
	Поддержка пострадавших	Оказывать моральную и информационную поддержку	Сопровождение пострадавш_ей на встречу с доверенным лицом
	Участие в обучении	Проходить все обязательные тренинги	Посещение онлайн-курса и подписание подтверждения о прохождении
	Сотрудничество в расследованиях	Предоставление точной информации, помощь в установлении фактов	Свидетель_ница отвечает на вопросы комиссии и передаёт переписку



## Приложение 3

### Шаблон публичного обязательства

Ниже приведён пример краткого публичного обязательства, которое беларуская неправительственная организация в эмиграции могла бы разместить у себя на сайте или включить в свои внутренние документы. Этот шаблон универсален и подходит для разных типов структур – правозащитных инициатив, НКО, медиа-проектов или активистских групп:

#### Обязательство поддерживать безопасную и уважительную среду

Наша организация заявляет о приверженности принципу нулевой толерантности к сексуализированному харассменту и любым формам насилия или дискриминации. В соответствии с этим мы публично обязуемся:

- **Создавать безопасное пространство:** обеспечивать рабочую и волонёрскую среду, свободную от сексуализированных домогательств, оскорбительных высказываний и любых форм неприемлемого поведения. Каждая участница нашей организации – сотрудни\_ца, волонтёр\_ка, партнёр\_ка – имеет право на уважение и безопасность.
- **Предотвращать нарушения:** внедрять и регулярно обновлять политики и процедуры, направленные на предотвращение сексуализированного насилия. Мы проводим обучение по этичному поведению, подчёркивая ответственность каждо\_й за поддержание уважительной атмосферы.
- **Поощрять сообщение о проблемах:** гарантировать конфиденциальные, безопасные и доступные каналы для жалоб или сигналов о случаях харассмента или насилия. Никто не понесёт наказания за добросовестное сообщение о проблеме – напротив, такие действия приветствуются во имя общей безопасности.
- **Реагировать справедливо:** незамедлительно и беспристрастно рассматривать все поступающие жалобы. В случае подтверждения нарушений мы будем применять справедливые меры воздействия к

виновным, вплоть до исключения из организации, при этом оказывая поддержку пострадавш\_им.

- **Обеспечивать подотчётность:** регулярно информировать нашу команду и сообщество о предпринимаемых шагах по поддержанию безопасной среды. Мы открыты к обратной связи и внешнему аудиту наших практик, чтобы постоянно улучшать их.

Настоящее обязательство одобрено руководством организации и распространяется на всех без исключения. Руководитель\_ницы несут особую ответственность своим примером показывать уважительное обращение. Мы верим, что только совместными усилиями сможем создать среду, в которой кажд\_ая чувствует себя защищён\_ой и уважаем\_ой.