

Прынцыпы бяспечнага і паважлівага супрацоўніцтва: супрацьдзеянне сексуалізаванаму харасменту

Дакумент падрыхтаваны Прававой
Ініцыятывай у супрацоўніцтве з Настай
Базар і грамадскай супольнасцю Беларусі



Добры дзень!

Перад вамі фінальная версія дакумента «Прынцыпы бяспечнага і паважлівага супрацоўніцтва». Ён створаны для таго, каб у супалак, ініцыятываў і арганізацый быў зразумелы, сумленны і ўзгоднены набор нормаў, які дапамагае падтрымліваць бяспечную атмасферу і зніжаць рызыку сексуалізаванага харасменту.

Дакумент можна выкарыстоўваць па-рознаму: як аснову ўнутранай палітыкі, як арыенцір для новых удзельніц, як частку кодэкса паводзінаў, як публічную заяву пра каштоўнасці ці як мінімальны стандарт для сумесных праектаў. Ён падыходзіць і фармальным структурам, і нефармальным групам, дзе важна загадзя дамовіцца пра правілы камунікацыі і адказнасці.

Мы наўмысна выкарыстоўваем гендарна-адчувальную мову: фемінітывы, нейтральныя фармулёўкі і ніжнія падкрэсліванні (gender gaps). Гэты спосаб запісу дапамагае не фіксаваць чалавека ў адной гендарнай катэгорыі і не выключае небінарных і гендарна варыятыўных людзей.

Важна ўдакладніць: калі ў тэксце выкарыстоўваецца слова «жанчыны», мы робім гэта не для абмежавання тэмы, а таму што менавіта жанчыны часцей за ўсё сутыкаюцца з сексуалізаваным харасментам з боку мужчын – гэта пацвярджаюць і міжнародныя даследаванні, і вопыт беларускіх супольнасцяў. Пры гэтым мы маем на ўвазе не толькі жанчын. Харасмент перажываюць і небінарныя людзі, і транс-людзі, і мужчыны, і іншыя ўдзельніцы, якія сутыкаюцца з парушэннем межаў ва ўмовах улады і ўразлівасці. Прынцыпы ўключаюць усіх, незалежна ад гендара.

Гэты дакумент – вынік сумеснай працы многіх удзельніц і эксперта_к. Людзі дзяліліся вопытам, каментавалі фармулёўкі і дапамагалі зрабіць тэкст практычным, жывым і прыдатным у рэальных сітуацыях. Спадзяемся, што ён стане карысным інструментам для тых, хто імкнецца будаваць супрацоўніцтва на аснове павагі, празрыстасці і бяспекі.

Змест:

1	Уводзіны – Кароткае апісанне мэты дакумента, абгрунтаванне яго неабходнасці, парадак выкарыстання	4
2	Азначэнні – Расшыфроўка ключавых тэрмінаў і паняццяў, звязаных з сексуалізаваным харасментам	6
3	Рамачныя прынцыпы – Базавыя прынцыпы бяспечнай і паважлівай сумеснай працы:	10
3.1	Агульныя прынцыпы (адзіныя для ўсіх арганізацый)	11
3.2	Прынцыпы з улікам памеру арганізацыі (спецыфіка для малых калектываў, тых, якія растуць, і буйных)	17
4	«Кантракт» бяспечнага асяроддзя – Апісанне ўмоўнага пагаднення пра выкананне нормаў паводзінаў:	32
4.1	Абавязкі бакоў (набор абавязковых дзеянняў і мераў з боку арганізацыі і супрацоўніц)	33
4.2	Публічныя абавязкі (публічныя абавязкі па падтрыманні бяспечнага асяроддзя)	36
4.3	Санкцыі (меры адказнасці за парушэнне дамоўленасцяў) – вашыя думкі і прапановы	44
5	Практычныя рэкамендацыі і інструменты – сумешчаныя парады і меры для распазнання, прадухілення і рэагавання на харасмент + чэк-лісты:	46
5.1	Як распазнаць сексуалізаваны харасмент – прыкметы і межы недапушчальных паводзінаў	46
5.2	Як заявіць пра праблему – спосабы паведаміць пра тое, што здарылася, і агучыць праблему	48

53	Як дапамагчы пацярпеламу боку – алгарытмы падтрымкі каля_жанақ, якія сутыкнуліся з харасментам ..	54
54	Рэагаванне на інцыдэнты – пакрокавыя ўнутраныя працэдуры разбору выпадкаў харасменту (чэк-лісты)	58
55	Прэвентыўныя меры і культура павагі – праграмы навучання персаналу і фармаванне паважлівай працоўнай культуры	61
56	Абарона персанальных дадзеных, канфідэнцыйнасць і забарона рэталіяцыі	65
6	Дадаткі – дадатковыя матэрыялы да дакумента	67
61	Прыклад «Кантракт пра выкананне нормаў паводзінаў»	67
62	Табліца «Абавязак → Канкрэтная мера → Прыклад рэалізацыі» (для навучання і адаптацыі пад розныя арганізацыі)	69
63	Шаблон публічнага абавязацельства	71

Уводзіны

Гэты дакумент створаны як адказ на сістэмную праблему сексуалізаванага харасменту ў беларускай грамадзянскай супольнасці, уключаючы дыяспарныя арганізацыі і ініцыятывы. Сексуалізаваны гвалт, уключаючы дамаганні, – гэта не выключэнне, а сімптом структурнай няроўнасці і ўлады. Маўчанне, замоўчванне, адсутнасць механізмаў рэагавання, як і боязь быць «нязручнай», «занадта эмацыйнай» ці «падрываць давер да грамадзянскай супольнасці» – усё гэта спрыяе ўзнаўленню гвалту нават у самых прагрэсіўных супольнасцях.

Мы перакананыя, што пабудова бяспечнага і паважлівага асяроддзя – гэта не бонус да актывізму, а яго аснова. Барацьба з гвалтам немагчымая без прызнання ўразлівасцяў усярэдзіне нашых супольнасцяў і гатовасці дзейнічаць. Менавіта таму дадзены дакумент прапаноўвае не ўніверсальную ісціну, а набор прынцыпаў, інструментаў і практык, якія дапамогуць беларускім грамадзянскім арганізацыям – як тым, што дзейнічаюць унутры краіны, так і ў эміграцыі, – распазнаваць і прадухіляць харасмент, а таксама падтрымліваць пацярпелых і працаваць з наступствамі.

Мэта дакумента – спрыяць фармаванню культуры нулявой талерантнасці да сексуалізаванага гвалту і дамаганняў. Гэта магчыма толькі пры ўмове калектыўнай адказнасці, адкрытасці да навучання і гатовасці да трансфармацыі.

Мы прапануем рамачныя прынцыпы, практычныя рэкамендацыі, прыклады і мадэлі, заснаваныя на лакальным кантэксце, даследаваннях, міжнародных практыках і вопыце саміх пацярпелых. Дакумент можа быць выкарыстаны як аснова для ўнутранай палітыкі арганізацыі, як дэкларацыя намераў, як навучальны і даведачны матэрыял. Але галоўнае – як запрашэнне да сумленнай, няпростай, але неабходнай размовы.

Як карыстацца гэтым дакументам:

Дакумент рэкамендуецца выкарыстоўваць як аснову ўнутранай палітыкі і кодэкса паводзінаў, якія стануць абавязковымі для супрацоўніц: ён можа стаць афіцыйным выразам нулявой талерантнасці да дамаганняў у арганізацыі.

Усім супрацоўніцам рэкамендуецца ўважліва азнаёміцца з яго палажэннямі і пры неабходнасці спасылацца на яго ў сітуацыях, звязаных з этычнымі нормамі і карпаратыўнай культурай.

Рамачныя прынцыпы служаць для распрацоўкі механізмаў прафілактыкі, рэагавання і прыцягнення да адказнасці. Яны выкарыстоўваюцца як ключавы арыенцір пры навучанні персаналу, забяспечваючы разуменне і выкарыстанне прынцыпаў нулявой талерантнасці да харасменту на практыцы.

Азначэнні

Гэты раздзел служыць для ўсталявання агульнай мовы, якая дапамагае нам гаварыць пра гвалт, недарэчнасць, адказнасць і межы. Тэрміны падабраныя з улікам фемінісцкіх, праваабарончых і трансфарматыўных падыходаў. Іх мэта – не юрыдычная фармалізацыя, а стварэнне зразумелага і падтрымальнага кантэксту.

- **Сексуалізаваны гвалт** — любыя акты сексуалізаванага характару, здзейсненыя супраць волі чалавека, уключаючы згвалтаванне, сексуалізаваны прымус, сексуалізаваныя дамаганні, эксплуатацыю ці гвалтоўныя сексуалізаваныя дзеянні ў кантэксце хатняга гвалту. Сексуалізаваны гвалт перш за ўсё адлюстроўвае намеры агрэсар_кі – дамінаваць, кантраляваць і парушаць асабістыя межы інша_й чалавека.
- **Сексуалізаваны харасмент** — любыя непажаданыя паводзіны сексуалізаванага характару (вербальныя, невербальныя ці фізічныя), якія парушаюць годнасць чалавека і/ці ствараюць варожую, зневажальную, абразлівую ці пагрозлівую атмасферу.

Пад сексуалізаванымі паводзінамі мы разумеем словы, дзеянні ці жэсты, якія ўтрымліваюць сексуальны падтэкст, намёк ці канатацыю, накіраваныя на цела, сексуальнасць ці інтымнасць інша_й чалавека.

Такія паводзіны могуць уключаць, сярод іншага:

- настойлівыя ці недарэчныя каментары пра цела, знешнасць, сексуальнасць;
 - «жарты» і намёкі сексуалізаванага характару;
 - погляды, жэсты ці міміка з сексуалізаваным падтэкстам;
 - уварванне ў асабістую прастору;
 - непажаданыя дотыкі ці спробы кантакту;
 - адпраўку паведамленняў, аўдыя, відэа ці выяваў сексуалізаванага зместу без згоды;
 - любыя іншыя дзеянні, якія выклікаюць у чалавека дыскамфорт, прыніжэнне, страх ці адчуванне небяспекі.
- **Пацярпел_ая** — чалавек, як_ая перажы_ла харасмент ці гвалт. Мы выкарыстоўваем нейтральную і гендарна-адчувальную форму, падкрэсліваючы важнасць паважлівай мовы і пазбягаючы віктымізацыі. Галоўнае – прызнаваць вопыт і аўтаномію пацярпелага боку.

- **Харасер_ка / Парушальні_ца межаў** — чалавек, чые паводзіны, дзеянні і/ці словы прывялі да сітуацый сексуалізаванага харасменту. Дакумент не імкнецца да крыміналізацыі, але факсуецца на тым, як супольнасць можа прызнаваць, абмяркоўваць і трансфармаваць паводзіны, якія парушаюць межы.
- **Згода** — свабоднае, інфармаванае, актыўнае і зваротнае «так». Адсутнасць супраціву ці маўчанне не з'яўляецца згодай. Згоду можна адклікаць у любы момант. Важна ўлічваць іерархію, залежнасць, уразлівасць і ступень свабоды выказвання згоды. У сітуацыях, дзе прысутнічае ціск, страх страты працы, статусу, падтрымкі ці прыналежнасці да групы, згода не можа лічыцца свабоднай. Такая «згода» па сутнасці з'яўляецца несвабоднай і непажаданай, і яна павінна разглядацца як праява сексуалізаванага харасменту.
- **Іерархія і супадпарадкаванне** — адносіны, у якіх адна чалавек залежыць ад інша_й – напрыклад, па ўзросце, досведзе, статусе, ролі ў арганізацыі. Харасмент часта ўзнікае ў гэтых кантэкстах, бо ў аднаго боку больш улады, а ў іншага – менш магчымасцяў сказаць «не».
- **Флірт** — добраахвотная, узаемная праява сімпатыі паміж людзьмі. Флірт сам па сабе не з'яўляецца харасментам: на працоўным месцы асабістыя адносіны і ўзаемныя рамантычныя праявы пры ўзаемнай згодзе не лічацца непрыстойнымі паводзінамі. Аднак нават флірт можа прыняць форму харасменту, калі адзін з бакоў перастае даваць згоду ці пачынае адчуваць дыскамфорт¹. Важна ўлічваць магчымы дысбаланс улады, калі паміж удзельні_цамі існуе розніца ў статусе, уладзе ці падпарадкаванні (напрыклад, кіраўні_ца і падначален_ая). У падобных сітуацыях згода можа быць несвабоднай ці фармальнай, а ініцыятыва аднаго боку ўспрымаецца як ціск.
- **Рэталіяцыя (пераслед тых, хто паведамі_лі пра харасмент)** — Пакаранне, пагроза пакарання ці іншае неспрыяльнае абыходжанне ў адрас чалавека, як_ая паведамі_ла пра выпадак харасменту, пада_ла скаргу, удзельніча_ла ў расследаванні, падтрыма_ла пацярпел_ую ці выступі_ла сведка_й. Рэталіяцыя можа выяўляцца ў форме ціску, запалохвання, паніжэння на пасадзе, адмовы ва ўдзеле ў праектах, публічнай дыскрэдытацыі ці сацыяльнага адчужэння^{2,3}.

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

² Сексизм і харасмент на працоўным месцы: як абараніць сябе? - Manshuq

³ ст. 28 канцэптуальнай рамкі сістэмы мераў па барацьбе з дыскрымінацыяй і забеспячэнні роўнасці ў Беларусі

- **Дыкпiк** (ад англ. dick – пенiс, pic (ад picture) – фотаздымак, карцiнка) — фотаздымак палавога члена, дасланы iнша_й чалавеку без я_е згоды. У заканадаўстве шматлiкiх краiн адпраўка такіх адкрытых выяваў супраць волi атрымальнi_цы разглядаецца як крiмiнальна каральная форма сексуальных дамаганняў⁴.
- **Нюдсы** (ад англ. nude – аголены, голы) — фотаздымак iнтымнага характару (часта – аголенага цела)⁵.
- **Вiктымблеймiнг** (ад англ. – victime, абвiнавачанне пацярпелага боку) — перакладванне адказнасцi за перажытыя дамагання i на сам_у пацярпел_ую, а не на харасер_ку. Такія паводзiны – гэта абвiнавачванне ў тым, што здарылася, пацярпел_ай⁶. Вiктымблеймiнг можа выяўляцца ў словах цi дзеяннях – напрыклад, праз каментары на штат «сам_а вiнават_ая, што пайш_ла», «навошта правакава_ла», «спаднiца занадта кароткая была», «маг_ла сказаць не» цi «ўсё гэта непаразуменне». У прафесiйным цi актывiсцкiм асяроддзi ён таксама можа прымаць iнстытуцыйныя формы: адмова падтрымаць скаргу, публiчны сумнеў у словах пацярпелага боку, цiск з мэтай «не выносiць смецце з хаты». Такія паводзiны ўзмацняюць траўматызацыю, падрываюць давер i перашкаджаюць стварэнню бяспечнага асяроддзя. Важна памятаць, што адказнасць за харасмент заўсёды нясе т_ая, хто яго здзяйсняе, а не т_ая, хто трапi_ла пад уздзеянне.
- **Супольнасць** — Група людзей, звязаных памiж сабой агульнай дзейнасцю, каштоўнасцямi i/цi мэтай, у межах якой адбываюцца рэгулярныя ўзаемадзеяннi i сумесныя iнiцыятывы. Супольнасць можа быць як арганiзацыяй, так i нефармальнай сеткай i нясе сумесную адказнасць за стварэнне бяспечнай i паважлiвай атмасферы ў межах арганiзацыйнай працы i ўзаемадзеяння. Такія аб'яднаннi людзей могуць iснаваць як афлайн, так i анлайн.
- **Трансфарматыўныя падыходы** да вырашэння канфлiктаў (ад англ. transitional justice) — Падыход да рэагавання на гвалт, які адмаўляецца ад рэпрэсiўных мадэляў i факусуецца на змене структураў, аднаўленнi справядлiвасцi, падтрымцы пацярпел_ых i ўцягваннi парушальнi_цы ў працэс усведамлення i змены⁷.

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

⁵ А. А. Арсенцьева, А. Марозава: Формы праявы гендарнай дыскрiмiнацыi ў дачыненнi да жанчын у публiкацыях рэсурсу «Яндекс Дзен». DOI: 10.24411/2070-0717-2020-10223

⁶ Слоўнiк тэрмiнаў, якія выкарыстоўваюцца фемiнiсткамi – РФО «ОНА»

⁷ What is Transitional Justice?

- **Канфідэнцыйнасць** — Ограничение доступа к персональным данным узкому кругу уполномоченных лиц; в ЕС это также правовая обязанность в каналах информирования⁸.

⁸ ст 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

Рамачныя прынцыпы

Рамачныя прынцыпы – гэта фундаментальныя арыенціры, на якіх будуюцца палітыка арганізацыі ці супольнасці ў пытаннях бяспечнага, паважлівага і этычнага ўзаемадзеяння. Яны не з'яўляюцца пакрокавай інструкцыяй, але фармуюць аснову, ад якой залежаць пэўныя рашэнні, працэдуры і штодзённая практыка. Гэтыя прынцыпы дапамагаюць задаваць тон унутранай культуры, папярэджваць парушэнні межаў, зніжаць рызыкі дыскрымінацыі і гвалту, а таксама фармуюць устойлівую атмасферу даверу і роўнасці.

У гэтым раздзеле мы падзелім рамачныя прынцыпы на два ўзроўні:

- агульныя, абавязковыя і актуальныя для арганізацый любога профілю і памеру;
- спецыфічныя, адаптаваныя пад асаблівасці арганізацый розных маштабаў – ад невялікіх ініцыятываў да структураваных камандаў.

Такая дыферэнцыяцыя дазваляе ўлічваць рэальныя магчымасці, патрэбы і рызыкі ў розных кантэкстах. Незалежна ад формы і фармату працы, рамачныя прынцыпы задаюць этычную рамку і служаць асновай для ўнутранай палітыкі нулявой талерантнасці да харасменту.

Агульныя прынцыпы (адзіныя для ўсіх арганізацый)

Бяспечнае і паважлівае працоўнае асяроддзе будзецца на шэрагу ўніверсальных прынцыпаў, якія дастасоўныя да арганізацый любога профілю і маштабу. Галоўная мэта – забяспечыць абстаноўку, у якой кожна_ая ўдзельні_ца адчувае сябе абаронен_ай, каштоўн_ай і паважан_ай, мае магчымасць свабодна выказаць меркаванні і ідэі без страху пакарання ці прыніжэння. Такі прынцып псіхалагічнай бяспекі азначае, што чалавек упэўнен_а: я_е не будуць высмейваць ці караць за выказаныя ідэі, пытанні ці дапушчаныя памылкі. Даследаванні паказваюць, што супрацоўні_цы, якія адчуваюць павагу і каштоўнасць на працы, больш уцягнутыя і прадуктыўныя⁹. Ніжэй раскрытыя асноўныя агульныя пастулаты, на якіх павінна базавацца культура бяспечнага і паважлівага супрацоўніцтва:

1 Павага і роўная годнасць.

Кожна_ая чал_іня каманды, незалежна ад пасады ці статусу, павін_на адчуваць да сябе паважлівае стаўленне і захоўваць уласную годнасць. Гэта прадугледжвае ветлівую камунікацыю, карэктную крытыку і прызнанне каштоўнасці ўнёску кожна_й. Асабліва падкрэсліваецца прынцып недапушчальнасці якіх-небудзь праяваў непавагі ці высакамернасці. Напрыклад, кіраўніцтва Сусветнай арганізацыі інтэлектуальнай уласнасці (WIPO) адзначае, што ўсе супрацоўні_цы павінны праяўляць узаемную павагу і ветлівасць у дачыненні адно да аднога і да ўсіх, з кім яны ўзаемадзейнічаюць, не робячы ніякіх адрозненняў па прыкметах полу, расы, узросту, рэлігіі, арыентацыі, статусу і г.д.¹⁰. Такі прынцып усёабдымнага раўнапраўя азначае, што арганізацыя паважае права кожна_й на годнасць, прыватнасць, недатыкальнасць і роўнае стаўленне.

2 Недапушчэнне дыскрымінацыі і цкавання.

Бяспечная атмасфера немагчымая, калі дапускаюцца дыскрымінацыйныя дзеянні ці цкаванне (булінг, дамаганні). Арганізацыя абавязаная заяўляць пра нулявую талерантнасць да дыскрымінацыі, прыгнёту і гвалту ў любых формах. Кодэксы паводзінаў прама замацоўваюць прыхільнасць забеспячэнню

⁹ ст 7 Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams

¹⁰ ст 5 Guide to a respectful and harmonious workplace

працоўнага асяроддзя, вольнага ад варожасці, дамаганняў і несправядлівасці¹¹. У такіх кодэсах звычайна апісваюцца недапушчальныя формы паводзінаў і ўсталёўваюцца механізмы скаргаў і адказнасці. Напрыклад, Міжнародная асацыяцыя Limited Partners (ILPA)¹² рэкамендуе ўключыць у кодэкс арганізацый відавочнае абавязальніцтва падтрымліваць бяспечную, паважлівую працоўную абстаноўку без шкодных паводзінаў. Кожная супрацоўніца павінна ведаць, што любыя праявы харасменту, булінгу, зневажэння годнасці не будуць цягнецца і пацягнуць наступствы.

3

Адкрытасць, інклюзіўнасць і роўны ўдзел.

Культура паважлівага супрацоўніцтва заахвочвае адкрытую камунікацыю і ўдзел усіх чалін каманды. Важна стварыць атмасферу, дзе кожная адчувае, што яе голас пачуты і меркаванне ўлічваецца. Практычна гэта рэалізуецца праз заахвочванне абмену ідэямі, сумеснае абмеркаванне праблемаў і прыцягненне супрацоўніц да прыняцця рашэнняў, наколькі гэта магчыма. Арганізацыя, якая дзейнічае па дэмакратычных прынцыпах, клапаціцца пра тое, каб кожная меў права голасу, і лідаркі прыслухоўваліся да зваротнай сувязі. Як адзначаецца ў кіраўніцтвах для НКА, калі кіраўніцтва не забяспечвае дыялог з камандай і не падзяляе прыняцце рашэнняў, арганізацыя рызыкуе скаціцца да недэмакратычнага стылю з незадаволенымі супрацоўніцамі¹³. Таму адкрытасць уключае ў сябе празрыстасць інфармацыі, рэгулярныя камандныя абмеркаванні і гатоўнасць лідарак улічваць пункт гледжання кожнага. Акрамя таго, інклюзіўнасць азначае каштоўнасць разнастайнасці – культурнай, гендарнай, прафесійнай – і стварэнне ўмоваў, у якіх розныя пункты гледжання ўспрымаюцца як узбагачаючыя, а не тыя, што замінаюць. У здаровай камандзе нават пры рознагалоссях прынята, каб кожная магла выказаць сваё меркаванне, а іншыя паставіліся да яе з увагай. Такая практыка паважлівага слухання вучыць бачыць, што іншы пункт гледжання можа быць зразумелым і заслугоўвае павагі.

¹¹ ст 2 CODE OF CONDUCT: HARASSMENT, DISCRIMINATION AND WORKPLACE VIOLENCE

¹² Institutional Limited Partners Association – гандлёвая асацыяцыя.
<https://ilpa.org/>

¹³ ст 29 HOW TO BUILD A GOOD SMALL NGO

4

Давер і псіхалагічны камфорт.

Паважлівае супрацоўніцтва немагчымае без атмасферы даверу. Давер праяўляецца, калі людзі ўпэўненыя ў падтрымцы каля_жанак, могуць быць уразлівымі і шчырымі, не асцерагаючыся асуджэння¹⁴. Лідар_кі і кіраўні_цы каманд нясуць асаблівую адказнасць за фармаванне гэтага клімату даверу. Ад іх чакаецца роля ўзору: захаванне агучаных каштоўнасцяў у паводзінах, адкрытасць да крытыкі і чужых ідэяў, гатовасць прызнаваць уласныя памылкі. Кіраўніцтва павінна дакладна даць зразумець, што памылкі – гэта частка навучальнага працэсу, а пытанні і прэрэчэнні вітаюцца. Даследаванні паказваюць, што ў камандах з высокім узроўнем псіхалагічнай бяспекі людзі смялей ідуць на абгрунтаваную рызыку, прапаноўваюць інавацыі, хутчэй вырашаюць праблемы¹⁵. Стварэнне ж даверлівага асяроддзя ўключае падтрымку і ўзаемадапамогу: каля_жанкі ставяцца з разуменнем да складанасцяў адно аднога, ратуюць пры неабходнасці. У такой атмасферы зніжаецца стрэс і павялічваецца задаволенасць працай. На практыцы гэта можа ўключаць, напрыклад, рэгулярныя check-in сустрэчы, дзе абмяркоўваецца самапачуццё каманды, наяўнасць у каго-небудзь цяжкасцяў і падобнае. Таксама важныя канфідэнцыйнасць і прыватнасць: супрацоўні_цы павінны быць упэўненыя, што асабістыя абмеркаванні ці скаргі будуць паважацца і не стануць прадметам плётак.

5

Канструктыўнае вырашэнне канфліктаў.

Нават у самай сяброўскай камандзе непазбежныя рознагалосці, але прынцып бяспечнай сумеснай працы патрабуе вырашаць іх канструктыўна і паважліва. Гэта значыць – без асабістых нападак, у абстаноўцы дыялогу, з фокусам на праблему, а не на асобы. Арганізацыя павінна заахвочваць актыўнае слуханне, эмпатыю і пошук узаемапрымальных рашэнняў пры канфліктных сітуацыях. Добрай практыкай з'яўляецца наяўнасць зразумелага механізму ўрэгулявання спрэчак ці скаргаў: напрыклад, магчымасць звярнуцца да нейтральна_й даверана_й асобы (HR-менеджар_кі, амбудсмен_кі) і ўпэўненасць, што канфлікт будзе разгледжаны справядліва і без прадумзятасці. Кіраўні_цы павінны ўмець заўважаць праблемы, якія наспяваюць, і ўмешвацца прэвентыўна, дапамагаючы бакам знайсці рашэнне мірным шляхам. Важны элемент – непрадумзятасць і справядлівасць: усе чал_іні каманды, незалежна ад статусу, павінны

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

¹⁵ Psychological Safety at Work | American Federation of Teachers

быць роўныя перад прынятымі правіламі паводзінаў, і парушэнні (напрыклад, выпадак харасменту) разглядаюцца аб'ектыўна, з адпаведнымі санкцыямі. Такая палітыка дае зразумець, што бяспека кожнай – прыярытэт, і спрыяе агульнаму пачуццю абароненасці.

6 Празрыстасць і адказнасць.

Культура паважлівага супрацоўніцтва цесна звязаная з даверлівым і празрыстым асяроддзем, дзе інфармацыя, якая тычыцца каманды, адкрыта даводзіцца да супрацоўніц, а рашэнні тлумачацца. Празрыстасць кіраўніцкіх рашэнняў павышае пачуццё бяспекі, бо зніжае глебу для чутак і недаразумеання. Адначасова кожная чалі́ня каманды нясе адказнасць за свае паводзіны і ўнёсак. Чакаецца, што супрацоўніцы будуць прытрымлівацца агульных правілаў этыкі і ўзаемадзеяння. Арганізацыі нярэдка фіксуюць гэтыя нормы ў кодэксах ці палітыках, з якімі знаёмяць усю каманду пад подпіс. Такім чынам, кожная адчувае свой абавязак падтрымліваць паважлівую атмасферу. Таксама адказнасць праяўляецца ў тым, што лідар_кі адказваюць за культываванне культуры павагі, рэгулярна ацэньваюць клімат у калектыве і прымаюць меры для яго паляпшэння пры неабходнасці. Напрыклад, у сістэме ААН кіраўні_цам прадпісана актыўна прасоўваць бяспечнае і гарманічнае працоўнае асяроддзе, служыць прыкладам этычных паводзінаў і аператыўна рэагаваць на любыя выпадкі неналежнага абыходжання.

7 Навучанне і прафілактыка харасменту.

Эфектыўная прафілактыка сексуалізаванага харасменту немагчымая без сістэматычнага навучання і павышэння дасведчанасці ўсіх чалі́нь калектыва. Арганізацыя рэгулярна праводзіць навучанне па тэмах этычнага ўзаемадзеяння, прадухілення харасменту і паважлівай камунікацыі. Гэта ўключае трэнінгі, семінары ці абмен вопытам унутры каманды. Мэта – не толькі рэагаваць на парушэнні, але і прадухіляць іх праз павышэнне ўсвядомленасці і кампетэнтнасці.

8 Прафілактыка злоўжывання ўладай.

Здаровая працоўная культура патрабуе асаблівай увагі да балансу ўлады і адказнасці. Злоўжыванне ўладай – гэта выкарыстанне службовага становішча, аўтарытэту ці ўплыву для ціску, маніпуляцый, фаварытызму, выключэння ці дамаганняў. Кіраўні_цы, каардынатар_кі і асобы, якія прымаюць рашэнні, павінны

ўсведамляць уплыў, які іх дзеянні і словы маюць на іншых, асабліва на тых, хто знаходзіцца ў залежным становішчы (напрыклад, стажор_кі, валанцёр_кі, супрацоўні_цы малодшага ўзроўня). Прафілактыка ўключае празрыстасць кіраўнічых працэсаў, ясныя крытэры прыняцця рашэнняў і зваротную сувязь, а таксама наяўнасць механізмаў, праз якія ўдзельні_цы каманды могуць бяспечна паведамляць пра парушэнні і злоўжыванні. Арганізацыя павінна фармаваць культуру, дзе ўлада ўспрымаецца не як інструмент кантролю, а як адказнасць за бяспеку і справядлівасць.

Падводзячы выснову, базавыя прынцыпы бяспечнай і паважлівай сумеснай працы можна звесці да наступных ключавых палажэнняў:

- **Узаемная павага і роўнасць:** Усе супрацоўні_цы незалежна ад статусу вартыя роўнай павагі, недапушчальныя знявагі ці прадузятае стаўленне.
- **Інклюзіўнасць і ўдзел:** Кожная чал_іня каманды мае права голасу; цэнніцца разнастайнасць меркаванняў і досведу, важная атмасфера, дзе ўсе могуць выказаць сваё меркаванне без страху асуджэння.
- **Нулявы парог да дыскрымінацыі і цкавання:** Арганізацыя абавязваецца забяспечваць працоўную прастору, вольную ад дыскрымінацыі, харасменту і булінгу; усталёўваюцца дакладныя стандарты паводзінаў і меры супраць парушэнняў.
- **Давер і псіхалагічная бяспека: У калектыве культывуецца давер :** памылкі разглядаюцца як вопыт, крытыка падаецца канструктыўна; супрацоўні_цы ведаюць, што іх не пакараюць і не прынізяць за шчырасць ці дапушчаную памылку.
- **Адкрытая камунікацыя і зваротная сувязь:** Заахвочваецца адкрыты дыялог паміж усімі ўзроўнямі – кіраўніцтва актыўна слухае супрацоўні_ц, забяспечвае празрыстасць рашэнняў і гатовае прымаць зваротную сувязь, каб пазбегнуць «разрыву» паміж кіраўніцтвам і камандай.
- **Справядлівае вырашэнне канфліктаў:** Рознагалоссі вырашаюцца праз дыялог і пошук рашэнняў, а не сілавымі метадамі; прадугледжаныя механізмы для вырашэння спрэчак у паважлівай форме, без рэпрэсій для тых, хто звярну_ўся.

- **Адказнасць і прыклад лідара_к:** Кіраўні_цы і вопытныя супрацоўні_цы паказваюць прыклад паважлівых, этычных паводзінаў, нясуць дадатковую адказнасць за падтрыманне бяспечнай атмасферы, своєчасова рэагуюць на праблемы і падтрымліваюць каля_жанак.

Гэтыя ўніверсальныя прынцыпы фармуюць аснову культуры сумеснай працы, дзе людзі адчуваюць сябе ўключанымі, абароненымі і матываванымі. Такая культура не толькі этычна важная, але і напямую ўплывае на эфектыўнасць: паважлівыя і бяспечныя ўмовы павышаюць уцягнутасць, творчасць і прадуктыўнасць каманды.

Прынцыпы з улікам памеру арганізацыі (спецыфіка для малых, сярэдніх і буйных калектываў)

Асноўныя каштоўнасці і нормы, апісаныя вышэй, актуальныя для арганізацый любога памеру, аднак падыходы да іх рэалізацыі могуць адрознівацца ў залежнасці ад колькасці калектыву. Тое, што лёгка падтрымліваць у камандзе з 5 чалавек, можа патрабаваць іншых мераў у кампаніі са 100 супрацоўніц. Памер арганізацыі ўплывае на характар камунікацый, ступень фармалізацыі правілаў і наяўнасць структураў, якія адказваюць за культуру. Ніжэй разгледжаныя асаблівасці падтрымання бяспечнага і паважлівага працоўнага асяроддзя ў калектывах розных маштабаў, з прыкладамі з некамерцыйнага і медыйнага сектараў:

Арганізацыі да 10 чалавек (малыя калектывы)

Характарыстыка. Зусім невялікія арганізацыі (напрыклад, актывісцкая група з ~5–7 валанцёраў, лакальнае медыя ці невялікая даследчая каманда) функцыянуюць як цесна звязаная адзінка. Камунікацыя ў такіх мікракалектывах носіць пераважна нефармальны характар: усе добра ведаюць адно аднога, рашэнні прымаюцца сумесна, хутка і гнутка. У такім вузкім коле ўзаемадзеянне адбываецца часта і найпрост, фармуючы высокі ўзровень групавой згуртаванасці¹⁶.

Структура кіравання. У малых групах магчымыя розныя мадэлі лідарства і размеркавання адказнасці:

Нефармальна іерархічная структура – вакол каардынатаркі ці заснавальніцы. Часта ў невялікай групе адна чалавек фактычна бярэ на сябе вядучую ролю, нават калі фармальна статусу лідаркі няма¹⁷. Так ая «нефармальна лідарка» ўплывае на каляжанак дзякуючы асабістым якасцям, досведу ці харызме¹⁸. Калі ў групе прысутнічае падобная лідарка, важна:

¹⁶ Эфектыўныя камунікацыі і фармаванне згуртаванасці ў малых групах

¹⁷ Хто такі каардынатар валанцёрскай групы?

¹⁸ Нефармальны лідар у калектыве. Як распазнаць і што з ім рабіць - Артыкулы пра НЛП ад Інстытута НЛП

- Забяспечыць празрыстасць я_е дзеянняў і прымальных рашэнняў, каб пазбегнуць схаваных павестак і недаверу.
- Рэгулярна пераацэньваць і ўдакладняць зону я_е адказнасці, не дапускаючы застойнай канцэнтрацыі ўлады ў адных руках.
- Пазбягаць падмены працоўных дамоўленасцяў «сяброўскімі» чаканнямі (напрыклад, калі фармальныя правілы абыходзяцца, таму што «мы ж усе свае»). Размытыя межы і залішняя фамільярнасць могуць нашкодзіць прафесійнай атмасферы¹⁹. Важна захоўваць здаровую субардынацыю нават у прыязнай абстаноўцы.
- Лідар_ка павін_на паказваць прыклад павагі да асабістых межаў і часу каля_жанак, не злоўжываць даверам і заахвочваць размеркаванне ўлады – дзяліцца інфармацыяй, уцягваць іншых у прыняцце рашэнняў, а не цэнтралізаваць усё на сабе.

Гарызантальная (неіерархічная) структура – з роўным размеркаваннем адказнасці і калектыўным прыняццем рашэнняў. У некаторых малых камандах адсутнічае адзін_ая кіраўні_ца: рашэнні прымаюцца кансэнсусам, ролі ратуюцца, улада не цэнтралізаваная, а падзеленая паміж удзельні_цамі. Такая структура ўзмацняе дэмакратычнасць і ўцягнутасць, аднак патрабуе ўсведамлення нябачнай улады ўнутры групы. Нават без фармальных тытулаў у любым калектыве могуць стыхійна ўтварыцца нефармальныя цэнтры ўплыву – групаў па інтарэсах ці ўплыў харызматычн_ай, больш дасведчана_й удзельні_цы²⁰. Без рэфлексіі такія схаваныя іерархіі здольныя прыводзіць да таксічнай атмасферы. Таму пры гарызантальнай арганізацыі важна:

- Дамовіцца пра мінімальныя правілы ўзаемадзеяння з самага пачатку. Няхай яны будуць нефармальнымі, але ўсвядомленымі: напрыклад, прыняць кодэкс паважлівых зносінаў, канфідэнцыйнасці абмеркаванняў і падобнае. (кожная каманда можа выпрацаваць уласныя прынцыпы)²¹. Такія базавыя нормы ствараюць агульны пункт адліку для паводзінаў у групе.
- Размяркоўваць ролі адкрыта і на часовай аснове. Карысна ўводзіць ратацыю адказных – напрыклад, кожную с устрэчу прызначаць нов_ую

¹⁹ Фармальны падыход з пункту гледжання сервісу

²⁰ How to foster teamwork on a leaderless team

²¹ Managing conflicts in small teams: Best Practice for small businesses | Appogee HR

мадэратар_ку ці фасілітатар_ку, па чарзе даручаць розным людзям вядзенне пратаколу, захоўванне кантактаў і г.д. Такім чынам адказнасць цыркулюе, і ніводная персана не замацоўваецца назаўжды ў пазіцыі ўлады. Ролі (уключаючы лідарскія функцыі) суадносяцца з бягучымі задачамі, а не «прывязваюцца» да канкрэтных людзей, што прадухіляе манапалізацыю ўплыву.

- Забяспечыць прастору для зваротнай сувязі і бяспечнай нязгоды. Каманда павінна мець каналы, дзе кожна_я можа выказаць занепакоенасць ці меркаванне без страху асуджэння – няхай гэта будуць рэгулярныя агульныя сходы, ананімныя апытанні ці чаты падтрымкі. Адкрытая культура і рэгулярныя сесіі абмену думкамі дазваляюць уздымаць праблемы на ранняй стадыі, пакуль яны не перараслі ў канфлікты.
- Не рамантызаваць «гарызантальнасць», а рабіць яе жывым і асэнсаваным працэсам. Поўная адсутнасць структуры – утопія: нават у гарызантальных арганізацыях спантанна ўзнікаюць нефармальныя лідар_кі і сувязі. Прызнанне таго, што некаторыя іерархічныя элементы ўсё роўна выяўляцца, дапамагае групе своечасова іх заўважыць і абмеркаваць. Іншымі словамі, гарызантальная структура патрабуе пастаяннай увагі і карэктавання, каб заставацца здаровай і інклюзіўнай.

Агульныя рэкамендацыі для групаў да 10 чалавек:

- **Падтрымлівайце сумленнасць і адкрытасць у камунікацыях.** У маленькім калектыве ўзровень даверу найпрост уплывае на клімат; празрыстасць у справах і словах умацоўвае ўзаемную павагу і разуменне.
- **Канфлікты старайцеся вырашаць адразу і напрамую.** У цеснай камандзе нават невялікае рознагалоссе можа хутка прыняць асабісты характар, таму лепш абмяркоўваць праблему, як толькі яна ўзнікла. Па магчымасці ўдзельні_цы павінны гаварыць адно з адным напрамую; калі ж сітуацыя тупіковая, можна запрасіць паважан_ую пасярэдні_цу (медыятар_ку) збоку, каб дапамагчы зняць напругу канструктыўна.
- **Праводзьце рэгулярныя сходы,** на якіх кожна_я можа выказацца і быць пачут_ай. Нават пры нефармальным стылі працы карысныя, напрыклад, штотыднёвыя сустрэчы ці сазвоны каманды, дзе

абмяркоўваюцца бягучыя задачы і настрой у групе. Такія адкрытыя «лятучкі» даюць магчымасць усім удзельнічаць у дыялогу і прадухіляюць замоўчванне праблемаў.

- Фіксуйце базавыя прынцыпы – няхай нават у невялікім калектыве. Трэба сумесна абмеркаваць і запісаць каштоўнасці і нормы групы. Гэта можа быць кароткі маніфест, вусная хартыя ці ўнутраны ліст, які пералічвае, што прынята (і не прынята) у дачыненні да паводзінаў, узаемадзеяння і бяспекі ў вашым калектыве. Фармалізацыя ключавых дамоўленасцяў дапамагае памятаць пра агульныя правілы. Напрыклад, у малых кампаніях эксперты раяць аформіць ужо існую культуру і каштоўнасці на паперы – тады супрацоўніцы будуць часцей бачыць і падзяляць іх²². Такі дакумент (нават у выглядзе спісу правілаў на сцяне офіса ці нататкі ў агульным чаце) служыць арыенцірам для цяперашніх і новых чалін каманды.

Прыклад: эка-група з шасці чалавек вядзе асветніцкі тэлеграм-канал і не мае фармальнага лідара. Удзельніцы практыкуюць ратацыю адказнасці – кожны тыдзень адна з іх становіцца мадэратаркай чата і ўнутраных сустрэчаў. У групе таксама дзейнічае вусны «пакт пра нягвалт»: дамоўленасць паважаць асабістыя межы адно аднога, не выкарыстоўваць сарказм у адрас каляжанак і не замоўчваць напружанне, якое ўзнікла, а выносіць яго на абмеркаванне на камандных сходах. Дзякуючы гэтым простым правілам і змене роляў нават без жорсткіх рэгламентаў калектыў падтрымлівае атмасферу даверу і ўзаемапавагі.

Выснова: У падобных мікракалектывах ключ да бяспечнай працы – не столькі складаныя палітыкі, колькі давер, павага і выразныя дамоўленасці, адаптаваныя пад рэальныя адносіны і дынаміку групы. Калі ўдзельніцы адчуваюць узаемную падтрымку, абароненасць і агульнасць каштоўнасцяў, фармуецца здаровае працоўнае асяроддзе практычна без бюракратыі. Галоўнае – каб кожная ў камандзе разумела агульныя прынцыпы і добраахвотна іх прытрымлівалася, тады нават пры адсутнасці фармальных структураў калектыў зможа прадухіляць харасмент і паважліва вырашаць любыя праблемы, што ўзнікаюць.

²² Карпаратыўная культура ў невялікіх кампаніях: як сфармаваць

Арганізацыі ад 10 да 50 чалавек (арганізацыі, якія растуць)

Характарыстыка. Невялікія арганізацыі, якія развіваюцца, з колькасцю ад 10 супрацоўніц, як правіла, спачатку функцыянуюць на аснове нефармальных адносін і даверу. Камунікацыя ў такіх групам прамая і неіерархічная, часта пераважае «сямейная» атмасфера. Аднак па меры росту калектыву ўзнікае патрэба ў пераходзе ад нефармальнасці да фармалізацыі кіраўніцкіх працэсаў і нормаў паводзінаў²³. Адсутнасць дакладных правілаў і працэдураў можа прывесці да таго, што межы дапушчальнага размываюцца, а інцыдэнты непрымальных паводзінаў (напрыклад, дамаганняў) застаюцца незафіксаванымі. Даследаванні паказваюць, што ва ўмовах адсутнасці афіцыйных працэдураў многія выпадкі харасменту застаюцца непаведамленымі, бо пацярпелыя могуць спадзявацца «перацярпець» праблему ці не ведаюць, да каго звярнуцца.

Нават у невялікіх калектывах прысутнічаюць рызыкі непаважлівых ці таксічных паводзінаў. Глобальныя дадзеныя сведчаць, што праблема дамаганняў носіць масавы характар: паводле ацэнак еўрапейскіх даследаванняў, да 55% жанчын падчас працоўнай кар'еры сутыкаліся з сексуалізаванымі дамаганнямі²⁴. Пры гэтым пераважная большасць інцыдэнтаў афіцыйна не выяўляецца – каля 75% супрацоўніц, якія зведалі харасмент, не падаюць скаргаў, асцерагаючыся недаверу, бяздзейнасці ці санкцый у адказ²⁵. У малых групам гэтаму спрыяе і размеркаванне ўлады: ключавыя рашэнні сканцэнтраваныя ў заснавальніц ці вузкага круга лідара_к, ад якіх залежаць кар'ера і дабрабыт супрацоўніц. Калі крыніца праблемы – сам_а кіраўніц_ца ці блізк_ая да я_е чалавек, падпарадкаваныя асабліва схільныя прамаўчаць з-за страху нашкодзіць камандзе ці сутыкнуцца з рэпрэсіямі. Такім чынам, без фармальных мераў нават сяброўская каманда не застрахованая ад схаваных канфліктаў і парушэнняў правоў. Міжнародныя нормы працы падкрэсліваюць, што кожна_ая супрацоўні_ца мае права на працоўнае асяроддзе, свабоднае ад гвалту і дамаганняў²⁶. Гэтае патрабаванне ўсеагульнай бяспечнай і паважлівай працоўнай атмасферы ў роўнай меры ставіцца і да невялікіх арганізацый.

²³ ст 15 Violence and harassment @ work | RVO

²⁴ ст 26 Violence Against Women: An EU-wide survey

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

²⁶ Violence and harassment in the world of work | International Labour Organization

Структура кіравання. Для забеспячэння паважлівай атмасферы ў групе 10–50 чалавек неабходна ўкараніць элементы фармальнай структуры кіравання, адказныя за папярэджанне і спыненне харасменту. Па-першае, кіраўніцтва павінна дакладна акрэсліць сваю прыхільнасць да прынцыпаў нулявой талерантнасці да гвалту і дамаганняў. Сігнал з самага верху мае вырашальнае значэнне: калі менеджмент не дэманструе прыхільнасць новай палітыцы, любыя намаганні могуць стаць безвыніковымі. Таму прыняцце афіцыйнай палітыкі пра недапушчальнасць харасменту павінна афармляцца рашэннем вышэйшага кіраўніцтва (дырэктар_кі, рады) і даводзіцца да ўсіх у арганізацыі. Па-другое, трэба вызначыць адказных асобаў ці органы, упаўнаважаныя разглядаць скаргі. У невялікіх кампаніях часта няма асобнага аддзела кадрў, таму альтэрнатывай можа стаць прызначэнне даверана_й супрацоўні_цы (напрыклад, кансультант_кі па пытаннях этыкі) ці стварэнне невялікай камісіі па разборы скаргаў. Практыка паказвае, што такі орган мэтазгодна фармаваць на парытэтных пачатках – напрыклад, уключыць у яго прадстаўні_цу кіраўніцтва і адно_й супрацоўні_цы, якая прайшла навучанне метадам вырашэння канфліктных сітуацый²⁷. Гендарны баланс у складзе камісіі таксама важны, каб заяўнікі адчувалі сябе камфортна: жанчыны часцей вырашаюцца паведаміць пра сексуалізаваныя дамаганні, калі ведаюць, што могуць звярнуцца да жанчыны-ўпаўнаважанай. Калі ж рэсурсы не дазваляюць стварыць камісію, мінімальным патрабаваннем з'яўляецца прызначэнне незалежнай даверанай асобы (у ідэале – гендара пацярпела_й), яко_й супрацоўнікі змогуць даверліва паведамляць пра выпадкі нягоднага абыходжання.

Структура кіравання павінна прадугледжваць дакладны парадак рэагавання на скаргі пра харасмент. Унутраны рэгламент (палітыка) павінен змяшчаць асноўныя элементы: недвухсэнсоўную заяву пра забарону ўсіх формаў дамаганняў; яснае вызначэнне, якія дзеянні і выказванні лічацца непрымальнымі; працэдуру падачы і разгляду скаргі; меры дысцыплінарнага ўздзеяння на крыўдзі_льніцу (аж да звальнення), а таксама санкцыі за заведама ілжывыя абвінавачанні; гарантыі абароны і падтрымкі пацярпел_ых; абавязкі па навучанні персоналу і асветы пра дадзеную праблему; механізм маніторынгу выканання палітыкі. Гэтыя кампаненты адпавядаюць міжнародным рэкамендацыям і павінны быць адаптаваныя пад памер арганізацыі. Канфідэнцыйнасць і непрадузятасць – ключавыя прынцыпы структуры рэагавання. Скаргі павінны разглядацца з захаваннем таямніцы асабістых дадзеных, а асобы, якія паведамілі пра праблему, не могуць быць як-небудзь пакараныя ці прыціснутыя ў адказ

²⁷ СТ 17 GUIDELINES on THE PREVENTION of WORKPLACE HARASSMENT

(забарона рэталіацыі²⁸). Рашэнні па пацверджаных выпадках павінны прымаць кіроўчыя асобы, не замяшаныя ў канфлікце, на аснове аб'ектыўнага расследавання фактаў. У выпадку сур'ёзных парушэнняў структура кіравання павінна прадугледзець прыцягненне знешніх органаў – напрыклад, праваахоўных (калі гаворка пра злачынствы) ці вышэйшастаячых арганізацый. Нарэшце, кіроўчыя працэсы ў групе павінны ўключаць рэгулярны перагляд і паляпшэнне палітыкі: напрыклад, раз у год кіраўніцтва сумесна з супрацоўнікамі можа ацэньваць эфектыўнасць прынятых мераў, аналізаваць новыя рызыкі і ўносіць змены. Такая адаптыўнасць кіравання дазволіць арганізацыі вучыцца на досведзе і падтрымліваць бяспечнае асяроддзе па меры свайго росту.

Агульныя рэкамендацыі для групаў ад 10 да 50 чалавек:

Арганізацыям сярэдняга памеру, якія развіваюцца, рэкамендуецца выкарыстанне комплексу мераў, накіраваных на прафілактыку і спыненне харасменту. Ніжэй прыведзеныя асноўныя крокі, якія забяспечваюць бяспечную і паважлівую сумесную працу ў калектыве:

- **Фармуляванне і ўкараненне палітыкі нулявой цяргімасці.** Неабходна афіцыйна замацаваць кодэкс паводзінаў, які забараняе любыя формы гвалту, прыгнёту і дыскрымінацыі на працоўным месцы. У дакуменце даецца вызначэнне харасменту (як сексуалізаванага, так і псіхалагічнага), прыводзяцца прыклады недапушчальных паводзінаў і ясна паказана, што за парушэнні прымуцца дысцыплінарныя меры аж да звальнення. Усе супрацоўніцы (уключаючы часовых, стажора_к, валанцёра_к) павінны быць азнаёмыя з дадзенай палітыкай пад подпіс. Такім чынам арганізацыя выразна заяўляе пра свае каштоўнасці і ўсталёўвае адзіныя стандарты для ўсіх.
- **Шматканальныя працэдуры падачы скаргаў.** Варта забяспечыць зручныя і бяспечныя спосабы паведаміць пра праблему. Рэкамендуецца прызначыць некалькі каналаў для скаргаў – напрыклад, непасрэдна_й кіраўніцы, альтэрнатыўна_й менеджар_цы

²⁸ Рэталіацыя (ад анг. retaliation) – гэта любыя негатыўныя дзеянні ў адрас чалавека, які паведаміў пра парушэнне (напрыклад, пра выпадак сексуалізаванага харасменту), з мэтай пакараць, запалохаць ці ізаляваць яго. Рэталіацыяй лічацца звальненне, паніжэнне, пагаршэнне ўмоваў працы, ігнараванне, цкаванне, выключэнне з працоўных працэсаў ці іншыя формы ціску.

іншага аддзела, у камісію па этыцы ці на ананімны электронны адрас/тэлефон даверу²⁹. Разнастайнасць кропак звароту важная, каб супрацоўні_ца маг_ла абмінуць сва_ю начальні_цу, калі т_ая з'яўляецца крыніцай праблемы. Усе звароты павінны фіксавацца і старанна расследавацца ўпаўнаважанымі асобамі. Працадаў_ца абавязан_ая гарантаваць, што ніякіх санкцый ці пераследаў у дачыненні да заяўні_цы не будзе. Канфідэнцыйнасць расследавання максімальная (звесткі паведамляюцца толькі тым, для каго гэта неабходна). Па выніках разбору прымаюцца справядлівыя меры: да вінаватых ужываецца дысцыплінарнае спагнанне, прапарцыйнае цяжкасці правіны, аж да скасавання працоўнай дамовы. Пры гэтым пакаранні павінны ўжывацца паслядоўна да ўсіх, без паслаблення да каштоўных супрацоўні_ц ці менеджар_ак – гэта важна для даверу да сістэмы.

- **Навучанне і фармаванне культуры павагі.** Адных фармальных правілаў недастаткова – неабходная сістэматычная асветніцкая праца. Рэкамендуецца рэгулярна праводзіць трэнінгі для ўсяго калектыва, тлумачачы непрымальнасць харасменту і спосабы рэагавання на яго. Навучанне павінна быць практычна арыентаваным і інтэрактыўным, а не зводзіцца толькі да юрыдычных азначэнняў. Эксперт_кі раяць укараняць новыя фарматы, напрыклад трэнінгі па ўмяшанні свед_ак (bystander intervention), дзе супрацоўні_ц вучаць падтрымліваць каля_жанак і спыняць пачатак некарэктных паводзінаў. Таксама эфектыўныя праграмы па развіцці культуры паважлівых зносінаў (трэнінгі па этыкеце і недыскрымінацыі). Адмысловая ўвага надаецца падрыхтоўцы лінейных кіраўні_ц: майстар_ак, начальні_ц невялікіх аддзелаў – іх навучаюць заўважаць раннія прыкметы канфлікту і правільна рэагаваць на скаргі. Фармаванне культуры нулявой цягпіннасці пачынаецца са штодзённага прыкладу лідар_кі: калі кіраўні_цы паслядоўна дэманструюць паважлівае стаўленне і неадкладна спыняюць непрыстойныя жарты, булінг ці сексісцкія выказванні, гэта задае тон для ўсёй арганізацыі. Паралельна заахвочваецца адкрыты дыялог: супрацоўні_цы павінны ведаць, што могуць бязбоязна выказаць занепакоенасць, і што кіраўніцтва шануе зваротную сувязь (напрыклад, з дапамогай ананімных апытанняў пра дабрабыт на працоўным месцы).
- **Папярэдзальная праца з рызыкамі.** Арганізацыі павінны прааналізаваць уласнае працоўнае асяроддзе на прадмет фактараў, якія спрыяюць таксічным паводзінам. Сярод тыповых фактараў рызыкі

²⁹ СТ 37

https://www.eeoc.gov/sites/default/files/migrated_files/eeoc/task_force/harassment/report.pdf

харасменту даследаванні называюць гendarныя стэрэатыпы, дысбаланс улады (напрыклад, монагendarнае кіраўніцтва, адсутная культура падсправаздачнасці ў менеджара_к) і цярпімасць да «жартаў» на мяжы фолу³⁰. Выявіўшы ўразлівыя месцы, неабходна зрабіць прафілактычныя крокі. Напрыклад, калі ўлада сканцэнтраваная ў адн_ой чалавека, мэтазгодна ўвесці механізм стрымак і проціваг (удзел некалькіх асобаў у прыняцці рашэнняў па скаргах, магчымасць апеляцыі). Калі калектыў аднастайны (напрыклад, пераважаюць маладыя мужчыны) – карысна правесці трэнінг па разнастайнасці і павазе, а пры найманні імкнуцца павысіць прадстаўніцтва жанчын і іншых груп у штаце. Даследаванні паказваюць, што павелічэнне колькасці жанчын на кіроўчых пасадах пазітыўна адбіваецца на клімаце: пашыраецца арсенал кіраўніцкіх стыляў, умацоўваецца атмасфера падтрымкі і даверу³¹. Таксама працадаў_ца павін_на ўлічваць знешнія фактары: напрыклад, калі супрацоўні_цы працуюць дапазна ці ў раз'ездах, распрацаваць дадатковыя меры бяспекі (давоз да дома, праца ў парах і падобнае). Важна інтэграваць антыхарасментныя меры ў агульную сістэму кіравання персаналам – ад этапу найму (давядзенне палітыкі да кандыдата_к, уключэнне палажэнняў пра недапушчальнасць дамаганняў у працоўныя кантракты) да працэсаў звальнення (разбор прычынаў, калі яны звязаныя з канфліктамі). Такі стратэгічны падыход зніжае верагоднасць інцыдэнтаў і дэманструе, што арганізацыя актыўна клапаціцца пра дабрабыт свайго калектыву.

- **Рэагаванне і падтрымка пацярпелых.** Калі, нягледзячы на прафілактыку, выпадак дамаганняў адбыўся, арганізацыя мусіць адрэагаваць хутка і карэктна. Алгарытм рэагавання ўключае: аператыўнае расследаванне фактаў з захаваннем прынцыпу прэзумпцыі невінаватасці да заканчэння праверкі; часовы падзел бакоў, якія канфлітуюць (напрыклад, перавод парушальні_цы на іншае месца на перыяд расследавання); інфармаванне пацярпела_й пра я_е правы і даступныя опцыі (у тым ліку магчымасці звярнуцца ў паліцыю); прыняцце мераў па выніках праверкі і давядзенне рашэння да ведама ўсіх зацікаўленых асобаў. Вельмі важна прапанаваць пацярпела_й неабходную дапамогу – няхай гэта будзе псіхалагічная падтрымка, медыцынская дапамога ці кансультаванне па юрыдычных пытаннях. Культура падтрымкі мае на ўвазе, што пацярпел_ую ні ў якім разе не вінавацяць у тым, што адбылося і не робяць негатыўных ацэнак.

³⁰ Рэкамендацыя 206

³¹ Violence and harassment @ work | RVO

Наадварот, адкрытае прызнанне праблемы і пакаранне крыўдзіцелькі ствараюць прэцэдэнт, які падвышае давер супрацоўніц да сістэмы абароны. Кіраўніццам рэкамендуецца пасля інцыдэнта прааналізаваць, што ўпушчана ў прафілактыцы, і ўзмацніць меры (напрыклад, правесці пазачарговае навучанне ці перагледзець унутраныя працэдуры).

У сукупнасці паказаныя рэкамендацыі ўтвараюць цэласную сістэму стварэння бяспечнага і паважлівага працоўнага асяроддзя. Досвед паказвае, што нават невялікія арганізацыі, ужываючы такія меры, здольныя эфектыўна супрацьдзейнічаць харасменту. Найважнейшымі ўмовамі поспеху з'яўляюцца пастаянная ўвага кіраўніцтва да гэтай тэмы і ўцягванне ўсіх супрацоўніц у фармаванне культуры нулявой цягпымасці.

Прыклад: невялікая вытворчая кампанія (каля 50 супрацоўніц) укараніла комплексную палітыку супраць гвалту і дамаганняў і дамаглася ўстойлівых зменаў у карпаратыўнай культуры. Кіраўніцтва афіцыйна аб'явіла пра палітыку нулявой талерантнасці: яшчэ пры працаўладкаванні кожнай новай супрацоўніцы азнаямляюць з жорсткім правілам пра недапушчальнасць харасменту, уключаючы палажэнне пра тое, што любое сексуалізаванае дамаганне з'яўляецца падставай для звальнення. Гэты пункт уключаны ў працоўныя дамовы, і менеджмент ясна даў зразумець, што парушальніц будуць караць без выключэнняў. Кампанія таксама прыняла меры па змене гендарнага балансу і размеркавання ўлады: на працягу трох гадоў кампанія мэтанакіравана павысіла долю жанчын на кіроўчых пасадах да 50%, даючы прыярытэт у прасоўванні кваліфікаваным супрацоўніцам. Такая стратэгія знізіла рызыку злоўжыванняў з боку кіраўніцтва і ўзмацніла голас жанчын у прыняцці рашэнняў. Палітыка была падмацаваная рашучымі дзеяннямі: напрыклад, калі адна з менеджараў паспрабаваў скарыстацца службовым становішчам і намякнуў на падпарадкаванне на інтымную паслугу, яе віна была даказаная (супрацоўніца запісала размову), і кантракт з парушальніцай неадкладна скасавалі. Усім калектывам адкрыта тлумачылася, што прычынай звальнення стала менавіта злоўжыванне імі сваім становішчам. Больш за тое, кампанія паклапацілася пра прафілактыку агрэсіі: менеджараў спецыяльна навучылі спыняць любыя праявы гвалту на працоўных месцах. Агулам, кампанія на практыцы рэалізавала прынцыпы, рэкамендаваныя міжнароднымі арганізацыямі: камбінацыя палітыкі, навучання, структурных зменаў і лідарства, якое падае пазітыўны прыклад, дазволіла выкараніць таксічныя паводзіны і сфармаваць бяспечнае, давернае асяроддзе для кожнага супрацоўніка.

Висновок: Стварэнне і рэалізацыя палітыкі бяспечнага і паважлівага працоўнага асяроддзя дапамагае не толькі прадухіліць выпадкі харасменту, але і ўмацаваць давер унутры калектыву, павысіць матывацыю і захаваць рэпутацыю арганізацыі. Міжнародны вопыт і стандарты (напрыклад, Канвенцыя МАП № 190) служаць арыенцірам для такіх групаў, падкрэсліваючы, што незалежна ад маштабу арганізацыі, павага да годнасці кожнай супрацоўніцы і нецярпімасць да дамаганняў – базавы прынцып сучаснага працоўнага калектыву.

Арганізацыі ад 50 чалавек (буйныя арганізацыі)

Характарыстыка. Буйныя арганізацыі (ад 50 супрацоўніц і больш) адрозніваюцца складанай структурай і фармальнымі працэдурамі. У іх звычайна сфармаваная карпаратыўная культура, існуюць розныя дэпартаменты і ўзроўні кіравання. Такая іерархія вядзе да большага дысбалансу ўлады паміж шараговымі супрацоўніцамі і кіраўніцтвам, што стварае спецыфічныя рызыкі. Даследаванні паказваюць, што нефармальны ўплыў і перакос у прадстаўніцтве (напрыклад, дамінаванне мужчын на кіруючых пазіцыях) павялічваюць верагоднасць неналежных паводзінаў³². Апрача відавочнай іерархіі, могуць існаваць схаваныя структуры ўлады – нефармальныя сеткі і «культуры маўчання», дзе некаторыя асобы валодаюць непарапарцыйным уплывам. У такіх умовах скаргі на харасмент нярэдка замоўчваюцца ці не ўспрымаюцца сур'ёзна: пацярпелым могуць раіць «не раздзьмуваць праблему» ці нават мірыцца з дамаганнямі³³. Гэта небяспечна не толькі з этычнага, але і з практычнага пункту гледжання – цягпімасць да харасменту вядзе да сур'ёзных юрыдычных, рэпутацыйных і фінансавых рызык³⁴ для арганізацыі. Такім чынам, для вялікіх калектываў жыццёва важна ўсведамляць спецыфіку сваёй унутранай дынамікі і своєчасова выяўляць фактары, якія падрываюць бяспечную і паважлівую атмасферу.

Структура кіравання. Арганізацыйная іерархія ў буйных кампаніях патрабуе дакладнай сістэмы прадухілення і разбору інцыдэнтаў харасменту. Неабходна, каб функцыі рэагавання не замыкаліся толькі на непасрэдных кіраўніцках – супрацоўніцы павінны мець магчымасць звяртацца па-за лінію прамога падпарадкавання. Найлепшыя практыкі

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

³³ Канвенцыя МАП пра прадухіленне харасменту: важнасць абароны асабліва ўразлівых жанчын

³⁴ Workplace culture and conduct | Deloitte | Finance

прадугледжваюць стварэнне асобнай праграмы супраць харасменту з нейтральнымі ўпаўнаважанымі, якія не ўваходзяць у структуры, замяшаныя ў канфлікце³⁵. Гэта азначае, што расследаванні скарг праводзяць спецыяльна навучаныя асобы (напрыклад, аддзел HR ці этычны камітэт), незалежныя ад абвінавачана_й, – тады разгляд будзе бесстароннім і канфідэнцыйным. Менеджмент вышэйшага звяна нясе асаблівую адказнасць: кіраўніцтва павінна дэманстраваць «tone at the top»³⁶, публічна пацвярджаючы палітыку нулявой толерантнасці і асабіста кантралюючы яе выкананне. У буйных арганізацыях важна ўкараніць шматузроўневую сістэму падачы скарг – ад давераных асобаў у падраздзяленнях да ананімных гарачых ліній ці прамога звароту ў вышэйшыя інстанцыі. Такі механізм зніжае ўплыў магчымых «няпісаных правілаў» і ўнутраных сувязяў, якія раней маглі блакаваць ці ігнараваць сігналы пра праблемы. Акрамя таго, фармальная структура павінна прадугледжваць абарону ад рэталіяцыі: супрацоўні_цы павінны быць упэўненыя, што за зварот са скаргай ім не пагражаюць санкцыі ці ўшчамленне ў кар'еры. Прынцып непазбежнасці пакарання таксама крытычны – незалежна ад статусу парушальні_цы, да я_е павінны ўжывацца сувымерныя дысцыплінарныя меры, а асобы, абвінавачаныя ў харасменце, не павінны хавацца за сваім становішчам. Менавіта паслядоўная палітыка кіраўніцтва і празрыстая сістэма разбору інцыдэнтаў дазваляюць пераадолець схаваныя бар'еры і зрабіць карпаратыўную культуру па-сапраўднаму бяспечнай.

Агульныя рэкамендацыі для груп ад 50 чалавек:

Для забеспячэння паважлівага і бяспечнага працоўнага асяроддзя ў буйных калектывах неабходна рэалізаваць цэлы комплекс мераў. Абапіраючыся на высновы міжнародных арганізацый (МАП, ААН, ЕЕОС і інш.) і аналітычныя даследаванні, можна вылучыць наступныя ключавыя рэкамендацыі:

- **Выразная палітыка і нормы.** Распрацаваць і ўкараніць усёабдымную палітыку супраць харасменту, якая ясна апісвае недапушчальныя формы паводзінаў і ахоплівае ўсе ўзроўні персанала. Палітыку варта

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

³⁶ 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.

рэгулярна даводзіць да ведама супрацоўні_ц (напрыклад, рассылкай і размяшчэннем на бачных рэсурсах). У ёй павінна быць прама сказана пра нулявую цярпімасць да любых выглядаў дыскрымінацыі і дамаганняў.

- **Шматлікія каналы скаргаў.** Забяспечыць супрацоўні_цам бяспечныя і разнастайныя спосабы паведаміць пра выпадкі харасменту. Апрача непасрэдна_й кіраўні_цы, павінны існаваць альтэрнатыўныя маршруты – напрыклад, зварот на проста ў аддзел па этыцы ці HR, а таксама ананімныя гарачыя лініі ці вонкавыя амбудсмен_кі. Наяўнасць каналаў па-за прамым кіраўніцкім ланцужком асабліва важная, калі непасрэдна_я начальні_ца замяшана ў канфлікце.
- **Абарона заяўні_ц ад пераследу.** Гарантаваць, што ніводна_я супрацоўні_ца не пацерпіць за добрасумленную падачу скаргі ці ўдзел у расследаванні. Прынцып абароны ад рэталіяцыі павінен быць зафіксаваны ў палітыцы і на справе падмацаваны практыкай: любы ціск на заяўні_цу недапушчальны і сам па сабе караецца. Таксама арганізацыя абавязваецца захоўваць канфідэнцыйнасць – інфармацыя пра асобу заяўні_цы, сведа_к і пацярпел_ых не выдаецца без неабходнасці.
- **Аператыўнае расследаванне і санкцыі.** Увесці стандарты хуткага рэагавання: кожнае паведамленне пра харасмент, якое паступіла, варта расследаваць неадкладна, аб'ектыўна і ў разумныя тэрміны. Расследаванне праводзяць кампетэнтныя асобы без канфлікту інтарэсаў, а паводле яго вынікаў прымаюцца меры. Дысцыплінарныя спагнанні за пацверджаныя выпадкі дамаганняў павінны быць сувымерныя цяжкасці парушэння і ўжывацца паслядоўна да ўсіх – ад шараговых супрацоўні_ц да топ-менеджара_к. Пры гэтым любыя крокі па спыненні парушэнняў не павінны пераўтварацца ў негатыў для пацярпелага боку (напрыклад, пераводзіць ці звальняць пацярпел_ую недапушчальна).
- **Навучанне і асвета.** Рэгулярна праводзіць трэнінгі і адукацыйныя праграмы для ўсяго персанала. Навучанне павінна быць інтэрактыўным і адаптаваным пад спецыфіку арганізацыі – ад працоўных прыкладаў да тлумачэння межаў дазволенага паводзінаў. Асаблівы акцэнт трэба зрабіць на фармаванні культуры павагі і навыках bystander intervention³⁷ – умяшання сведа_к: даследаванні паказваюць,

³⁷ Stepping Up to Stop Sexual Assault - The New York Times

што трэнінгі па культуры павагі і навучанню ўмяшанню старонніх дапамагаюць прадухіліць эскалацыю непажаданых паводзінаў яшчэ да стадыі сур'ёзнага інцыдэнта. Кіраўні_цы і менеджар_кі праходзяць асобнае навучанне па прадухіленні харасменту і правільным рэагаванні на скаргі, уключаючы навыкі trauma-informed³⁸ камунікацыі з пацярпелымі.

- **Лідарства і падсправаздачнасць.** Тон зверху задае ўсю атмасферу: вышэйшае кіраўніцтва павінна адкрыта падтрымліваць анты-харасмент ініцыятывы. Практыка штогадовых зваротаў кіраўнікоў арганізацыі з пацвярджэннем прыхільнасці да палітыкі нулявой талерантнасці зарэкамендавала сябе як эфектыўная мера. Таксама важна ўбудова паказчыкі бяспечнага асяроддзя ў сістэму ацэнкі менеджара_к: напрыклад, улічваць пры атэстацыі адсутнасць скарг у падраздзеле, дзеянні па прафілактыцы ці наадварот – выключыць з прасоўвання тых, хто бы_ла абвінавачаная ў харасменце. Падобная падсправаздачнасць стымулюе сярэдні менеджмент актыўна падтрымліваць паважлівую культуру.
- **Маніторынг і прафілактыка.** Буйной арганізацыі варта рэгулярна дыягнаставаць клімат у калектыве. Гэта ўключае ананімныя апытанні супрацоўні_ц пра пачуццё бяспекі, аналіз статыстыкі скаргаў і звальненняў, выяўленне зонаў рызыкі (напрыклад, аддзелаў з высокім узроўнем стрэсу ці высокай цяжучасцю кадраў). Папярэдняе выяўленне фактараў рызыкі (такіх як манатоннасць працы, гендарны дысбаланс, вялікая розніца ў статусе паміж групамі супрацоўні_ц і падобнае) і іх ухіленне дапамогуць папярэдзіць праблемы да таго, як адбудзецца інцыдэнт. Напрыклад, калі выяўлена, што ў нейкім аддзеле пераважаюць нефармальныя грубыя нормы камунікацыі, кіраўніцтва можа правесці там пазаплановае навучанне па этыцы і ўзмацніць кантроль.
- **Дыверсіфікацыя і інклюзіўнасць.** Адной з доўгатэрміновых мераў з'яўляецца развіццё інклюзіўнай культуры – прыцягненне да кіраўніцтва прадстаўні_ц розных гендараў і груп. Даследчыцы падкрэсліваюць, што ў аснове шматлікіх выпадкаў сексуалізаванага гвалту ляжыць дысбаланс улады. Таму арганізацыя павінна імкнуцца да больш збалансаванага лідарства, заахвочваць жанчын займаць кіроўчыя пасады і падтрымліваць разнастайнасць меркаванняў. Гэта

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

разбурае «манаполію ўплыву» асобных груп і робіць працоўнае асяроддзе больш раўнапраўным.

Прыклад: Наглядны прыклад паспяховых захадаў можна ўбачыць у міжнароднай некамерцыйнай арганізацыі Oxfam пасля крызісу 2018 года. Сутыкнуўшыся з фактамі сексуалізаванага злоўжывання ўладай, кіраўніцтва Oxfam пайшло на беспрэцэдэнтныя крокі для змены карпаратыўнай культуры. Арганізацыя значна павялічыла бюджэт і штат, выдзелены на абарону супрацоўніц – у тым ліку пашырыла праграмы навучання персаналу і ўзмацніла аддзелы расследавання³⁹. Супрацоўніцы былі заахвачаныя паведамляць пра парушэнні: Oxfam публічна заклікала пацярпелых і сведак выходзіць наперад, гарантуючы ім падтрымку і аб'ектыўны разгляд. Больш за тое, была створаная незалежная высокаўзроўневая камісія па пытаннях дамаганняў, падсправаздачнасці і змены культуры – каб іншыя эксперткі прааналізавалі сітуацыю і рэкамендавалі паляпшэнні. Паралельна Oxfam далучылася да калектыўнай ініцыятывы сектара: разам з іншымі гуманітарнымі НКА заснавала Кодэкс (Pledge) кіраўніц па прадухіленні сексуальнага гвалту, абавязваючыся ўкараняць найлепшыя практыкі ва ўсіх сваіх праграмах. Гэты выпадак дэманструе, што нават буйная і складаная па структуры арганізацыя здольная пераўтварыць свае працэсы ў бок большай бяспекі. У выніку прынятых захадаў Oxfam абвясціла пра «непахісную прыхільнасць» стварэнню працоўнай атмасферы, свабоднай ад гвалту, і паказала прыклад астатнім, як праактыўны падыход кіраўніцтва і інвестыцыі ў культуру могуць эфектыўна знізіць узровень харасменту.

Выснова: У арганізацыях колькасцю ад 50 чалавек падтрыманне бяспечнага і паважлівага працоўнага асяроддзя патрабуе сістэмнага і фармалізаванага падыходу. На гэтым этапе маштаб і складанасць структуры павялічваюць рызыку ўзнікнення схаваных іерархій, замоўчвання інцыдэнтаў і неэфектыўнага рэагавання. Найлепшыя міжнародныя практыкі (МАП, ЕЕОС, UN Women, FRA) паказваюць, што ключавымі элементамі паспяховай антыхарасмент-палітыкі ў буйных калектывах з'яўляюцца: наяўнасць дакладна прاپісаных нормаў, шматузроўневых каналаў для падачы скаргаў, абарона ад рэталіяцыі, рэгулярнае навучанне персаналу і лідарства, якое дэманструе нулявую цяргімасць да парушэння правоў. Для арганізацый гэтага маштабу антыхарасмент не можа быць факультатыўнай мерай – гэта абавязковая, інтэграваная частка карпаратыўнай палітыкі і доўгатэрміновай стратэгіі развіцця.

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

«Кантракт» бяспечнага асяроддзя

Мадэль «кантракта» ў кантэксце антыхарасмент-палітыкі ўяўляе сабой умоўнае пагадненне паміж арганізацыяй і ўдзельні_цамі (супрацоўні_цамі, валанцёр_камі, актывіст_камі і г.д.) пра выкананне пэўных нормаў паводзінаў. Іншымі словамі, гэта свайго кшталту «кодэкс паводзінаў», які абодва бакі абавязваюцца выконваць, каб падтрымліваць бяспечнае і паважлівае асяроддзе.

У межах такога пагаднення важна адрозніваць унутраныя абавязкі бакоў і публічныя абавязальніцтвы арганізацыі. Абавязкі бакоў – гэта канкрэтныя дзеянні і правілы, якія кожны бок (арганізацыя і індывіды) павінен выконваць ва ўнутранай практыцы. Публічныя ж абавязальніцтвы – гэта афіцыйныя абяцанні, якія арганізацыя бярэ на сябе перад супольнасцю (заяўляючы пра прыхільнасць прынцыпам бяспечнага асяроддзя). Абодва аспекты дапаўняюць адзін аднаго: першыя забяспечваюць практычныя меры па прадухіленні і спыненні харасменту, а другія дэманструюць празрыстасць і адказнасць, умацоўваючы давер у супольнасці. На наш погляд, мае сэнс уключыць абодва гэтыя элементы ў дакумент, каб адлюстраваць і ўнутраны, і знешні бок барацьбы з харасментам.

Ніжэй прадстаўленыя складнікі мадэлі «кантракта», якія можна ўключыць у дакумент. (Канкрэтны змест кожнага падраздзела мяркуецца распрацаваць сумесна з усімі ўдзельні_цамі супольнасці, таму тут прыводзяцца толькі вызначэнні, характарыстыкі і прыклады для арыенціра)

Абавязкі бакоў

Абавязкі арганізацыі

Арганізацыя нясе адказнасць за стварэнне і падтрыманне працоўнай атмасферы, свабоднай ад дыскрымінацыі і дамаганняў. Для гэтага яна павінна рабіць канкрэтныя крокі, напрыклад: распрацаваць этычны кодэкс і ўкараніць выразную палітыку супраць харасменту, якая ахоплівае ўсе формы недапушчальных паводзінаў⁴⁰; забяспечыць зразумелыя працэдуры падачы скарг і рэагавання на інцыдэнты; разглядаць усе выпадкі неналежных паводзінаў – нават калі на першы погляд яны не падпадаюць пад юрыдычнае вызначэнне пераследу. Найлепшыя практыкі патрабуюць, каб кіраўніцтва аператыўна і непрадузята расследавала любыя скаргі і прымала меры па выніках расследаванняў. Таксама арганізацыя абавязаная рэгулярна навучаць персанал: праводзіць трэнінгі па прафілактыцы харасменту, інфармаваць пра недапушчальнасць такіх дзеянняў і пра тое, як на іх рэагаваць. У даследаваннях⁴¹ падкрэсліваецца, што навучанне павінна быць накіраванае не толькі на юрыдычную пісьменнасць, але і на фармаванне навыкаў умяшання⁴² і прадухілення інцыдэнтаў. Пры гэтым ніхто не павінен быць вызвалены ад падобнага навучання – ні шараговыя супрацоўніцы, ні топ-менеджаркі.

Важна адзначыць ролю кіраўніцтва: менеджаркі і начальніцы падраздзелаў маюць адмысловы абавязак актыўна падтрымліваць антыхарасмент-палітыку. У прыватнасці, рэкамендуецца замацаваць правіла, што любая праява харасменту, якая стала вядомая менеджарцы, павінна быць паведамлена ў адпаведную службу ці вышэйшаму кіраўніцтву. Кіраўніцы павінны асабіста дэманстраваць прыхільнасць прынцыпам паважлівага абыходжання – як адзначае Nonprofit Risk Management Center, «лідаркі павінны самі выконваць свае палітыкі і актыўна выкараняць і асуджаць сексуальныя дамаганні ў працоўным асяроддзі». Гэта азначае, што кіраўніцтва абавязанае не толькі на паперы прытрымлівацца палітыкі, але і сваімі паводзінамі падаваць прыклад нулявой талерантнасці да харасменту.

⁴⁰ Workplace Harassment: An Unacceptable Risk | Nonprofit Risk Management Center

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

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

Абавязкі супрацоўні_ц і ўдзельні_ц.

Кожная чал_іня калектыву ці супольнасці, далучаючыся да «кантракту» паводзінаў, таксама бярэ на сябе шэраг абавязальніцтваў. Перш за ўсё, гэта ўстрымлівацца ад любых формаў дамаганняў і паважаць асабістыя межы і годнасць каля_жанак. У кодэксе паводзінаў Amnesty International прама пазначана, што ва ўсіх нас ёсць права і адказнасць ствараць асяроддзе, вольнае ад харасменту, дыскрымінацыі, цкавання⁴³. Гэта мае на ўвазе, што кожна_ая павін_на: ставіцца адно да аднога з годнасцю і павагай; цаніць адрозненні і ўнёсак іншых; падтрымліваць адкрытую і канструктыўную камунікацыю. Акрамя таго, удзельні_цы абавязаныя прытрымлівацца ўсталяваных правілаў (напрыклад, захоўваць дрэс-код ці этычныя стандарты, калі яны агавораныя), неадкладна паведамляць пра выпадкі харасменту, сведкамі ці пацярпелымі якіх яны сталі, і супрацоўнічаць пры расследаванні інцыдэнтаў. У рэкамендацыях ЕЕОС падкрэсліваецца, што шараговыя супрацоўні_цы заахвочваюцца як мага раней сігналаваць пра непрымальныя паводзіны, якія яны заўважылі⁴⁴ – гэта дазваляе арганізацыі прыняць захады да таго, як сітуацыя пагоршыцца. Таксама ад усіх удзельні_ц чакаецца актыўная пазіцыя: па магчымасці супрацьстаяць таксічным праявам, быць «актыўнай сведкай» (bystander), прапаноўваючы падтрымку пацярпелым і/ці прыцягваючы ўвагу кіраўніцтва да праблемы.

Каб абавязкі бакоў не заставаліся дэкларатыўнымі, важна замацаваць адказнасць за іх выкананне. Гэта можа быць асобная ўпаўнаважаная асоба (напрыклад, каардынатар_ка па этыцы ці па бяспечным асяроддзі), этычны камітэт ці HR-менеджар_ка, як_ая адказвае за прыём скаргаў, арганізацыю расследаванняў і навучанне персаналу. Прызначэнне адказных асобаў павялічвае празрыстасць і давер да працэсу.

Такім чынам, «абавязкі бакоў» фіксуюць, што канкрэтна робяць арганізацыя і людзі для падтрымання бяспечнай і паважлівай абстаноўкі. Дэталёвы пералік гэтых абавязкаў (напрыклад, правядзенне штогадовага трэнінгу, наяўнасць упаўнаважанай асобы па этыцы, абавязак супрацоўні_ц выконваць палітыку і падобнае) будзе сфармаваны калектывна.

⁴³ ст 2 amnesty international uk section - activist code of conduct

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

У **Дадатку 1** вы знойдзеце прыклад «Кантракту аб выкананні нормаў паводзінаў».

У **Дадатку 2** вы знойдзеце табліцу «Абавязак → Канкрэтная мера → Прыклад рэалізацыі» (для навучання і адаптацыі пад розныя арганізацыі).

Публічныя абавязальніцтвы (публічныя абавязальніцтвы па падтрыманні бяспечнага асяроддзя)

4.2.1 Што такое публічныя абавязальніцтвы арганізацыі?

Публічныя абавязальніцтвы – гэта афіцыйныя запэўніванні арганізацыі падтрымліваць бяспечнае і паважлівае асяроддзе, замацаваныя ў адкрытых дакументах. Да іх адносяцца розныя формы заяваў і абяцанняў, якія арганізацыя робіць публічна, напрыклад pledges (абяцанні кіраўніцтва), дэкларацыі, кодэксы паводзінаў ці адкрытыя лісты. У такіх дакументах арганізацыя прама заяўляе пра палітыку нулявой талерантнасці да сексуалізаванага харасменту і апісвае меры па прадухіленні і рэагаванні. Напрыклад, 116 НКА падпісалі CEO Pledge – абяцанне кіраўніц НКА ўзмацніць палітыку прадухілення сексуалізаванай эксплуатацыі і дамаганняў, абараняючы як супрацоўніц, так і бенефіцыяра⁴⁵. Такое абяцанне ад імя кіраўніцтва замацоўвае намер выконваць існыя стандарты і рабіць дадатковыя крокі для стварэння бяспечнага асяроддзя⁴⁶. Публічныя абавязальніцтвы могуць афармляцца як самастойны дакумент (напрыклад, кодэкс этыкі) ці ўваходзіць у шырэйшы маніфест арганізацыі. Галоўнае – яны агульнадаступныя і задаюць тон этычнай культуры ўнутры арганізацыі.

4.2.2 Навошта патрэбныя публічныя абавязальніцтвы?

Публічнае абяцанне падтрымліваць бяспечнае асяроддзе выконвае адразу некалькі функцый.

- Па-першае, яно **ўмацоўвае давер** – як усярэдзіне камандаў, так і сярод партнёра_к, донара_к, мэтавай аўдыторыі. Арганізацыя, якая адкрыта заявіла пра нулявую талерантнасць да харасменту, дэманструе сур'ёзнасць сваіх намераў і гатоўнасць несці адказнасць. Напрыклад,

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

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

гуманітарныя арганізацыі звязваюць такія pledges з аднаўленнем даверу: «Давер да нашага сектара можа быць вернуты толькі пры ўмове адкрытага абмеркавання праблемаў і рашучых дзеянняў супраць злоўжыванняў»⁴⁷.

- Па-другое, публічныя абавязальніцтвы **павышаюць падсправаздачнасць**: раз абяцанне дадзенае публічна, зацікаўленыя бакі маюць права патрабаваць яго выканання. Гэта стварае механізм грамадскага кантролю і стымулюе кіраўніцтва рэальна ўкараняць заяўленыя нормы.
- Па-трэцяе, падобныя дэкларацыі **задаюць этычную культуру**. Яны выразна акрэсліваюць недапушчальнасць дамаганняў, тым самым фармуючы атмасферу, у якой парушальнікі ведаюць пра няўхільнасць наступстваў, а пацярпелыя адчуваюць падтрымку. Як адзначаецца ў сумесным абавязальніцтве шэрагу арганізацый, прадухіленне сексуалізаванага гвалту патрабуе «праактыўнага стварэння бяспечнага і годнага даверу асяроддзя, заснаванага на прынцыпах павагі і этыкі, з укараненнем арыентаваных на пацярпелых механізмаў справаздачнасці»⁴⁸.
- Нарэшце, публічныя абавязальніцтвы **зніжаюць рызыкі харасменту**: супрацоўніцы ведаюць пра стандарты паводзінаў, пра каналы падачы скаргаў і пра тое, што кіраўніцтва ўцягнулае ў вырашэнне праблемы. У сукупнасці ўсё гэта вядзе да больш здаровага клімату ў калектыве і ахоўвае рэпутацыю арганізацыі. Напрыклад, пасля ўнутраных скандалаў Amnesty International⁴⁹ была вымушаная прызнаць, што не зможа эфектыўна абараняць правы чалавека ў знешнім свеце, не змяніўшы ўласную арганізацыйную культуру⁵⁰. У адказ арганізацыя ўввела новы кодэкс паводзінаў з выразнымі патрабаваннямі супраць харасменту і механізмамі расследавання парушэнняў, каб аднавіць давер супрацоўніц⁵¹.

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

⁴⁸ Commitment to prevent and respond to sexual exploitation and abuse and sexual harassment (SEAH) in humanitarian action – Statutory Meetings

⁴⁹ Amnesty International – міжнародная няўрадавая арганізацыя, якая займаецца абаронай правоў чалавека па ўсім свеце. Amnesty праводзіць кампаніі супраць парушэнняў правоў чалавека, публікуе справаздачы пра выпадкі гвалту, дыскрымінацыі, несправядлівых судовых працэсаў, а таксама вядзе працу па асвеце і рэфармаванні заканадаўства.
<https://www.amnesty.org>

⁵⁰ Amnesty International has toxic working culture, report finds

⁵¹ IDEA | Amnesty International USA

Такім чынам, публічныя абавязальніцтвы – гэта і прэвентыўны, і даверны інструмент, які падкрэслівае, што арганізацыя сур'ёзна ставіцца да праблемы харасменту.

4.2.3 Формы публікацыі і распаўсюджвання абавязальніцтваў

Каб публічныя абавязальніцтвы не засталіся фармальнасцю, важна правільна іх давесці да ведама ўсіх зацікаўленых бакоў. Існуе некалькі формаў распаўсюджвання падобных абяцанняў:

- **Сайт арганізацыі.** Часцей за ўсё тэкст абавязальніцтва ці кодэкса публікуецца на афіцыйным вэб-сайце. Гэта можа быць асобная старонка «Нашы прынцыпы» ці раздзел у раздзеле «Пра нас». Напрыклад, многія міжнародныя НКА размяшчаюць на сайце свае палітыкі бяспекі і адзначаюць, што падзяляюць CEO Pledge, у тым ліку нават публікацыю штогадовых справаздач пра інцыдэнты. InterAction⁵² заклікала ўдзельніц свайго абавязальніцтва дзяліцца версіямі сваіх палітык на публічных рэсурсах, каб паказаць празрыстасць.
- **Дакументы для партнёра_к.** Уключэнне дэкларацыі пра бяспечнае асяроддзе ў мемарандумы пра супрацоўніцтва, пагадненні з донар_кай ці партнёрскія дакументы павышае значнасць тэмы. Партнёр_кі бачаць, што арганізацыя надае гэтаму ўвагу, і прымаюць на сябе падобныя чаканні. Так, падпісаўшы CEO Pledge, кіраўніцтва ICMC⁵³ адзначыла важнасць данясення гэтага абавязальніцтва да бенефіцыяра_к, партнёра_к і каля_жанак.
- **Адкрытыя лісты і медыя.** Часам групы арганізацый ці лідар_кі меркаванняў публікуюць адкрытыя лісты ці сумесныя звароты, якія пацвярджаюць прыхільнасць барацьбе з харасментам. Напрыклад, у

⁵² InterAction — найбуйнейшая ў ЗША кааліцыя гуманітарных і міжнародных няўрадавых арганізацый, якія працуюць у сферы міжнароднага развіцця і наданні дапамогі. InterAction распрацоўвае стандарты, каардынуе сумесныя дзеянні НКА, прасоўвае палітыку этычнага і адказнага выдзялення гуманітарнай дзейнасці, у тым ліку прадухіленне сексуалізаванага гвалту і харасменту.

<https://www.interaction.org/>

⁵³ International Catholic Migration Commission - гэта міжнародная арганізацыя, якая абслугоўвае і абараняе перамешчаных асобаў, у тым ліку людзей з вопытам мігранцтва, уцякацтва і ўнутранага перамешчання, незалежна ад веравызнання, расы, этнічнай ці нацыянальнай прыналежнасці.

<https://www.icmc.net/>

2018 годзе больш за 1 000 супрацоўніц гуманітарнага сектара падпісалі адкрыты ліст «We stand together»⁵⁴, патрабуючы рэформаў і абяцаючы не замоўчваць выпадкі гвалту. Такі ліст, апублікаваны ў СМІ, сам па сабе з'яўляецца публічным абавязальніцтвам і прыцягвае шырокую ўвагу.

- **Рассылкі і сацсеткі.** Арганізацыя можа аб'явіць пра прыняцце кодыка ці pledge праз прэс-рэліз, email-рассылку ці пасты ў сацыяльных сетках. Гэта дапамагае распаўсюдзіць інфармацыю сярод шырокай аўдыторыі і задаць публічны тон (tone from the top). Кіраўніцы могуць асабіста выступіць з заявай (напрыклад, відэазварот дырэктаркі пра прыхільнасць нулявой талерантнасці).
- **Мерапрыемствы і навучанне.** Яшчэ адзін фармат – абвешчэнне абавязальніцтваў на публічных мерапрыемствах (канферэнцыях, панэлях) ці падчас анбордынгу (прыняцця на працу) новых супрацоўніц і валанцёраў. Напрыклад, на трэнінгах па ўступным інструктажы можна азнаёміць навічоў з кодыксам паводзінаў і папрасіць іх пісьмова пацвердзіць згоду прытрымлівацца яго. Такі падыход паказвае, што тэма бяспечнага асяроддзя ўбудаваная ва ўсе працэсы арганізацыі, пачынаючы з прыёму новых людзей.
- **Унутраная камунікацыя.** Хоць абавязальніцтва публічнае, важна пастаянна нагадваць пра яго ўнутры калектыву: размяшчаць постэры ў офісе, абмяркоўваць на планёрках, абнаўляць кіраўніцтва па этыцы. Гэта гарантуе, што прыгожыя словы не забываюцца, а рэальна ўплываюць на паводзіны.

Усе пералічаныя каналы ўзаемна дапаўняюць адзін аднаго. Галоўная мэта – зрабіць абавязальніцтва бачным і зразумелым для ўсіх, хто ўзаемадзейнічае з арганізацыяй. Калі прынцыпы абвешчаныя публічна і падтрымліваюцца камунікацыяй, супрацоўніцам прасцей давяраць, што кіраўніцтва выканае абяцанае, а знешнія стэйкхолдаркі бачаць паслядоўнасць словаў і справаў.

Шаблон публічнага абавязальніцтва знаходзіцца ў **Дадатку 3.**

Такое публічнае абавязальніцтва носіць праграмны характар: яно каратка і ясна фармулюе галоўныя прынцыпы і меры, зразумелыя шырокаму колу людзей. Беларускія арганізацыі, якія працуюць у эміграцыі, могуць

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

адаптаваць прыведзены шаблон пад свае асаблівасці – напрыклад, дадаць пункты пра культурную адчувальнасць ці пра працу з анлайн-асяроддзем, калі гэта актуальна. Важна, каб фармулёўкі заставаліся дакладнымі і рэалістычнымі. Дастаткова 5–7 асноўных пунктаў, якія лёгка размясціць на старонцы «Пра нас» ці ва ўводным раздзеле кодэкса паводзінаў.

Публікуючы такое абавязальніцтва, арганізацыя не толькі дэкларуе свае каштоўнасці, але і бярэ на сябе адказнасць ім прытрымлівацца. Для мэтавай аўдыторыі – беларускіх НКА, медыя і ініцыятываў – гэта сігнал пра сур'ёзнасць намераў падтрымліваць бяспечнае і паважлівае асяроддзе, дзе б ні знаходзілася супольнасць: ці то офіс у эміграцыі, валанцёрскі лагер, ці анлайн-платформа камунікацыі. Гэта – падмурак даверу і эфектыўнасці сумеснай працы.

4.2.4 Прыклады міжнародных ініцыятываў

Многія міжнародныя арганізацыі і аб'яднанні ўжо прынялі падобныя публічныя абавязальніцтвы, якія служаць арыенцірам для астатніх. Разгледзім некаторыя з іх:

- **InterAction CEO Pledge.** InterAction – найбуйнейшая кааліцыя гуманітарных НКА ў ЗША – у 2018 годзе ініцыявала абавязальніцтва CEO па прадухіленні сексуальнай эксплуатацыі, гвалту і харасменту. Яго падпісалі спачатку 116, а потым больш за 140 кіраўні_ц НКА. Пледж уключае канкрэтныя абяцанні: стварыць працоўнае асяроддзе, вольнае ад дамаганняў, умацаваць працэдуры і празрыстасць, увесці канфідэнцыйныя механізмы паведамлення пра парушэнні без страху пакарання, публікаваць штогадовыя справаздачы пра інцыдэнты і г.д. Важная асаблівасць – узаемнае навучанне і калектыўныя рашэнні: кіраўні_цы арганізацый дамовіліся дзяліцца ўрокамі і не хаваць складаныя выпадкі, каб разам паляпшаць практыкі. Гэтае абавязальніцтва прадэманстравала адзіны фронт НКА супраць злоўжыванняў, узмацніўшы давер да сектара. Тэкст CEO Pledge размешчаны⁵⁵ ў адкрытым доступе, многія чал_іні InterAction апублікавалі ў сябе на сайтах адпаведныя палітыкі. Гэты прыклад паказвае, што галіновае самааб'яднанне вакол праблемы можа задаць высокі стандарт этыкі.

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

- Do No Harm Pledge. Прынцып «не нашкодзь» (Do No Harm) даўно вядомы ў гуманітарнай працы, а зараз яго сталі ўжываць і да прадухілення гэндарнага гвалту. У некаторых кампаніях удзельніцам прапануюць даць абяцанне «Do No Harm» – абавязваючыся не наносіць шкоды і актыўна супрацьстаяць гвалту. Напрыклад, у Нігерыі ў межах акцыі 16 дзён актывізму супраць гэндарнага гвалту грамадскія дзяячкі прынялі Do No Harm Pledge і паабяцалі дакладваць пра выпадкі гвалту ў адрас жанчын і дзяўчатак⁵⁶. Гэтае абяцанне, хоць і сімвалічнае, публічна фіксуе асабістае абавязальніцтва лідара_к меркаванняў і супрацоўніц не заставацца безуважнымі. Аналагічна, прынцып Do No Harm уключаецца ў палітыкі арганізацый як абавязальніцтва любой цаной пазбягаць дзеянняў, якія могуць нанесці шкоду бенефіцыярам ці каляжанкам. Фармалізуючы яго ў выглядзе абяцання, арганізацыя заяўляе, што перш за ўсё не дапусціць шкоды сваім удзельніцам – у тым ліку праз харасмент.
- Кампанія «Enough is Enough». Лозунг «Хопіць – значыць хопіць» стаў міжнародным заклікам спыніць сексуалізаваны гвалт і харасмент. На хвалі руху #MeToo шэраг ініцыятываў выступілі пад дэвізам Enough is Enough, заклікаючы да культурных пераменаў. Напрыклад, Міжнародная федэрацыя актараў (FIA) у 2017 годзе аднагалосна прыняла дэкларацыю супраць сексуальных дамаганняў у індустрыі забаў, заявіўшы «Enough is enough!» – тым самым пазначыўшы, што ранейшая культура маўчання больш цяжкім не будзе⁵⁷. Кампаніі з такой назвай праходзілі ў студэнцкіх кампусах, у медыя-сферы, у гуманітарных арганізацыях – паўсюль пасыл адзін: больш ніякага замоўчвання і беспакаранасці. Oxfam⁵⁸ запусціла глабальную кампанію «Say Enough» для спынення гвалту над жанчынамі, інтэграваўшы публічныя абяцанні лідара_к, навучальныя праграмы і мабілізацыю супольнасцяў⁵⁹. Хоць «Enough is Enough» не заўсёды аформлена адзіным дакументам, гэта хутчэй грамадскае абавязальніцтва, выказанае ў кампаніі: арганізацыі і асобы публічна заяўляюць, што не пацярпяць сексуалізаванага гвалту і будуць дамагацца рэальных дзеянняў. Для беларускіх арганізацый у эміграцыі падобны лозунг таксама можа быць магутным сігналам, які паказвае салідарнасць з сусветным рухам супраць харасменту.

⁵⁶ 16 Days of Activism: CSO campaigns against gender-based violence

⁵⁷ Sexual Harassment – FIA

⁵⁸ Oxfam — міжнародная канфедэрацыя з 21 няўрадавай арганізацыі, якая працуе ў больш чым 90 краінах свету для барацьбы з беднасцю, няроўнасцю і несправядлівасцю. Oxfam займаецца гуманітарнай дапамогай, развіццём устойлівых супольнасцяў, прасоўваннем гэндарнай роўнасці і правоў чалавека, а таксама актыўна ўкараняе стандарты па прадухіленні сексуалізаванага гвалту і харасменту ў гуманітарным сектары. <https://www.oxfam.org>

⁵⁹ Violence against women and girls: enough is enough | Oxfam International

- UN Women⁶⁰ і ініцыятывы ААН. Структура ААН-Жанчыны (UN Women) садзейнічае таму, каб урады, медыя і арганізацыі бралі на сябе публічныя абавязальніцтвы па забеспячэнні гендарнай роўнасці і бяспекі. Адзін з прыкладаў – Step It Up for Gender Equality: Media Compact⁶¹, у межах якога больш за 100 медыя-арганізацый па ўсім свеце паабяцалі стаць «гендарнымі чэмпіёнамі» (gender champions) у сваёй працы. Тыя, хто падпісаў гэты медыя-кампакт, абавязаліся прасоўваць тэмы правоў жанчын, сачыць за гендарным балансам у рэдакцыйных матэрыялах і карпаратыўнай палітыцы. Тым самым СМІ публічна пацвярджаюць адказнасць за стварэнне паважлівага асяроддзя як унутры рэдакцый, так і ў інфармацыйнай прасторы. Іншы прыклад – праграма Safe Cities and Safe Public Spaces ад UN Women⁶², дзе гарады падпісваюць дэкларацыі пра барацьбу з сексуалізаваным гвалтам у грамадскіх месцах. Мэрыі бяруць на сябе публічныя абавязальніцтвы ўкараняць меры, каб жанчыны і дзяўчаты адчувалі сябе бяспечна ў гарадской прасторы. Акрамя таго, ААН-Жанчыны сумесна з медыя і карпарацыямі ініцыююць кампаніі ў межах 16 дзён актыўных дзеянняў супраць гендарнага гвалту⁶³, заклікаючы працадаўц публічна заяўляць пра нульвую талерантнасць да сексуальных дамаганняў на працоўных месцах. Такім чынам, праз пляцоўку ААН задаюцца глабальныя рамкі, у якіх публічнае абяцанне – гэта ўжо чаканая норма адказнай арганізацыі.
- Amnesty International⁶⁴. Найбуйнейшая праваабарончая арганізацыя свету, Amnesty, пасля крытыкі ўмовай працы ў сябе ўкараніла сур'ёзныя рэформы этычнай палітыкі. Гэты прыклад важны тым, што паказвае: публічнае абавязальніцтва пачынаецца з унутранай працы над памылкамі. У 2019 годзе знешні аўдыт выявіў таксічную працоўную культуру ў Amnesty – выпадкі прыніжэнняў, выганняў, парушанага даверу. Рэагуючы, кіраўніцтва Amnesty публічна прызнала праблемы і абвясціла пра курс на «нуль таксічнасці». Быў распрацаваны новы Кодэкс паводзінаў, дзе кожная чаліня арганізацыі абавязваецца паважаць годнасць іншых, забароненыя харасмент і дыскрымінацыя, прапісаныя механізмы разгляду скарг⁶⁵. Amnesty фактычна дала абяцанне перад сваімі супрацоўнікамі і перад грамадствам прывесці ўнутраную культуру ў адпаведнасць з каштоўнасцямі правоў чалавека.

⁶⁰ UN Women - структура Арганізацыі Аб'яднаных Нацый па пытаннях гендарнай роўнасці і пашырэння правоў і магчымасцяў жанчын.
<https://www.unwomen.org/en>

⁶¹ Get involved: Step It Up for Gender Equality | UN Women – Headquarters

⁶² Safe Cities and Safe Public Spaces - GLOBAL RESULTS REPORT

⁶³ 16 Days of Activism against Gender-Based Violence | UN Women – Headquarters

⁶⁴ <https://www.amnesty.org/en/>

⁶⁵ IDEA | Amnesty International USA

Гэты кейс ілюструе, што публічныя абавязальніцтвы могуць быць накіраваныя не толькі знешне (да бенефіцыяра_к), але і ўнутр арганізацыі – да ўласных супрацоўні_ц. Прызнанне і публічнае абяцанне выправіцца дапамаглі Amnesty пачаць аднаўленне даверу. Для беларускіх НКА падобны падыход таксама актуальны: важна не толькі патрабаваць справядлівасці звонку, але і пацвярджаць прыхільнасць да прынцыпаў унутры сваёй структуры.

(Апроч пералічаных, існуюць і іншыя міжнародныя ініцыятывы: напрыклад, кампанія #MeToo⁶⁶ і Time's Up⁶⁷, Дэкларацыя пра прадухіленне сексуальнай эксплуатацыі ў гуманітарнай дапамозе⁶⁸ (падпісаная ўрадамі і агенцтвамі ААН), «Media Compact»⁶⁹ ад UN Women для CMI, і г.д.)

⁶⁶ #MeToo — гэта грамадскі рух і кампанія па павышэнні дасведчанасці супраць сексуалізаванага гвалту, сексуальных дамаганняў і культуры згвалтавання, у межах якой пацярпел_ыя дзеляцца сваім досведам сексуалізаванага гвалту ці дамаганняў. <https://metoomvmt.org/>

⁶⁷ Time's Up — некамерцыйная арганізацыя, якая збірае сродкі ў падтрымку пацярпел_ых ад сексуалізаваных дамаганняў. <https://timesupuk.org/>

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

⁶⁹ UN Women Media Compact | Partnerships

Санкцыі (меры адказнасці за парушэнне дамоўленасцяў)

Усе ўдзельніцы ініцыятывы павінны разумець: любыя непаважлівыя ці непрыстойныя паводзіны не застануцца без наступстваў. Міжнародныя рэкамендацыі падкрэсліваюць прынцып «няма беспакаранасці» – парушэнне дамоўленасцяў разглядаецца як дысцыплінарная правіна, і для яе ўсталёўваецца адпаведная мера адказнасці⁷⁰. Палітыка арганізацыі павінна дакладна фармуляваць, якія менавіта дзеянні лічацца парушэннем (ад непрымальных жартаў і дыскрымінацыйных выказванняў да прамога гвалту) і якія санкцыі за іх ідуць. Пры гэтым асабліва ўвага надаецца правам пацярпелых – скаргі разглядаюцца апэратыўна, канфідэнцыйна і з абаронай асобы, якая падала скаргу⁷¹.

- **Нізкая ступень** (напрыклад, недарэчны жарт ці каментар): вусная заўвага, тлумачэнне недапушчальнасці паводзінаў і, пры неабходнасці, абавязковае праходжанне трэнінгу па пытаннях гендарнай роўнасці і этыкі.
- **Сярэдняя ступень** (упарты пераслед, абразлівыя ці сексуалізаваныя выказванні): пісьмовае папярэджанне, часовае адхіленне ад удзелу ў мерапрыемствах, прыцягненне да медыятара ці спецыялісткі па этыцы. Напрыклад, рэкамендуецца спалучаць карныя і аднаўленчыя меры, каб даць парушальніцы шанец выправіцца⁷².
- **Высокая ступень** (фізічны ці сексуальны гвалт, сістэматычнае дамаганне): неадкладнае адхіленне і разрыў усіх формаў супрацоўніцтва з парушальніцай, перадача справы (пры неабходнасці) кампетэнтным органам. Такія ўчынкі расцэньваюцца як грубае парушэнне «Прынцыпаў» і могуць пацягнуць беззваротнае выключэнне з праекта ці мерапрыемства. Па аналогіі з практыкай ААН, любое сексуальнае дамаганне можа прывесці да звальнення супрацоўніц вышэйшага ўзроўню⁷³.

Для розных роляў выкарыстоўваюцца адаптаваныя падыходы:

⁷⁰ ст 4 Policy on Respect and Dignity in the Council of Europe

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

⁷² PoSH | Jhatkaa.org

⁷³ UN System Model Policy on Sexual Harassment

- **Удзельні_ца супольнасці:** нават нефармальн_ая ўдзельні_ца павін_на выконваць нормы паводзінаў. Адзінкавае парушэнне цягне папярэджанне ці размову, паўторныя выпадкі – адхіленне ад удзелу. Цяжкія правіны – выключэнне з групы.
- **Каардынатар_ка/лідар_ка:** мае павышаную адказнасць за культуру калектыву. За парушэнне этычных нормаў лідар_цы могуць зрабіць афіцыйную заўвагу і запатрабаваць публічнае выбачэнне; паўторнае ці сур'ёзнае парушэнне – адхіленне ад кіруючых функцый і забарона на далейшы ўдзел. Напрыклад, Фонд дамоў правоў чалавека спыніў удзел арганізацыі ў сетцы за «сур'ёзныя і працяглыя парушэнні Кодэкса этыкі»⁷⁴.
- **Запрошан_ая эксперт_ка:** адказвае за свае паводзіны на пляцоўцы. За непрыстойныя паводзіны – адмена выступу, публічныя выбачэнні ці часовая забарона на ўдзел; пры паўтарэнні – адмова ў будучыні супрацоўнічаць і інфармаванне арганізатара_к пра парушэнне.
- **Супрацоўні_ца арганізацыі:** дзеянні ацэньваюцца праз прызму працоўнага заканадаўства і ўнутраных правілаў. Прадугледжаныя меры ад заўвагі ў асабістай справе да дысцыплінарнага спагнання ці звальнення. Згодна з мадэллю ААН, «улада і ранг не даюць беспакаранасці» – люб_ая супрацоўні_ца, уключаючы кіраўніцтва, можа быць звольнен_ая за сексуальныя дамаганні⁷⁵.
- **Аднаўленчыя меры:** акрамя пакаранняў ужываецца медыяцыя, групавое абмеркаванне і навучанне для аднаўлення даверу. Такая камбінацыя папраўчых і аднаўленчых крокаў дапамагае выправіць сітуацыю без «лішніх мераў». Камітэт па разглядзе інцыдэнтаў абавязаны дзейнічаць прафесійна і паважліва, падтрымліваць пацярпелых і прадухіляць рэпрэсіі ў адказ.

Ва ўсіх выпадках пры вынясенні санкцый арганізацыя ўлічвае прынцыпы сувымернасці і справядлівасці. Мэта мераў – не толькі пакараць, але перш за ўсё ўмацаваць культуру адказнасці і абароны правоў чалавека ў супольнасці.

⁷⁴ Statement concerning the discontinuation of membership of Human Rights House Voronezh from the network of Human Rights Houses

⁷⁵ ст 3 UN System Model Policy on Sexual Harassment

Практычныя рэкамендацыі і інструменты

Як распазнаць сексуалізаваны харасмент – прыкметы і межы недапушчальных паводзінаў

Сексуалізаваны харасмент – гэта любыя непажаданыя паводзіны сексуалізаванага характару, якія прыніжаюць, палохаюць ці абражаюць чалавека, парушаючы яго асабістыя межы⁷⁶. Ключавы крытэр – непажаданасць такіх паводзінаў для т_ой, у чый адрас яны накіраваныя, незалежна ад намераў крыўдзіцелькі⁷⁷. Харасмент можа выяўляцца вербальна, невербальна ці фізічна: ад каментароў і «жартаў» з сексуалізаваным падтэкстам да непажаданых дотыкаў, дакучлівых паведамленняў інтымнага характару ці дэманстрацыі непрыстойных матэрыялаў. Нават разовае грубае дзеянне (напрыклад, прапанова сексуальнага ўзаемадзеяння) недапушчальнае, а сістэматычнае ўзнаўленне непрыстойных паводзінаў тым больш сведчыць пра харасмент⁷⁸. У працоўных адносінах харасмент нярэдка суправаджаецца дысбалансам улады (напрыклад, дамаганні з боку кіраўні_цы), аднак няроўнае становішча не з'яўляецца абавязковай умовай: любыя няпрошаныя сексуалізаваныя замахі лічацца парушэннем прафесійных межаў і этыкі незалежна ад пасадаў удзельні_ц⁷⁹.

Прыкметы сексуалізаванага харасменту могуць быць разнастайнымі. Ніжэй прыведзеныя тыповыя прыклады недапушчальных паводзінаў:

- Двухсэнсоўныя электронныя лісты, паведамленні ці каментары з сексуальным падтэкстам.
- Непрыстойныя «жарты», сексісцкія выказванні ці пошлыя анекдоты, якія выклікаюць у каля_жанак пачуццё няёмкасці ці абразы.
- Дакучлівыя кампліменты ці каментары пра знешнасць, цела,

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

⁷⁷ Ending Sexual Assault and Harassment in the Workplace

⁷⁸ Што такое харасмент. Тлумачым простымі словамі: Энцыклапедыя — Сакрэт фірмы

⁷⁹ Як змагацца з харасментам: інструкцыя для НКА

сексуальную арыентацыю ці асабістае жыццё, якія пераходзяць межы дапушчальнага.

- Фізічныя праявы без згоды: няпрошаныя дотыкі, абдымкі, пагладжванні, спробы пацалаваць; наўмыснае ўварванне ў асабістую прастору.
- Жэсты, гукі і міміка сексуальнага характару: напрыклад, аблізванне вуснаў, дэманстратыўны погляд «з галавы да ног», улюлюканне ці свіст услед.
- Паказванне парнаграфічных ці непрыстойных выяваў і відэа, сексуальна адкрытыя мемы ў працоўных чатах.
- Прамыя сексуальныя прапановы, намёкі на інтымныя адносіны, ціск з мэтай дамагчыся спаткання ці блізкасці.
- Пагрозы, шантаж ці пакаранне (яўна ці маецца на ўвазе) за адмову адказваць на сексуальную ўвагу – класічная прыкмета харасменту па тыпе «quid pro quo» («паслуга за паслугу»).

Гэты спіс не вычарпальны – дамаганнем лічацца любыя непажаданыя паводзіны з сексуальным падтэкстам, якія ствараюць варожую ці зневажальную атмасферу на працы. Важна ўмець адрозніць дапушчальныя сяброўскія жэсты ад таксічных: адзінкавы неасцярожны жарт можа быць прабачаны, калі ён не паўтараецца і не нясе злоснага намеру, але сістэматычныя каментары ці дзеянні, якія прымушаюць чалавека адчуваць сябе аб'ектам сексуальнага ціску, недапушчальныя. Межы дазволенага праходзяць там, дзе сканчаецца пачуццё бяспекі і камфорту інша_й супрацоўні_цы. Калі паводзіны выклікаюць страх, сорам, прыніжэнне ці вымушаюць пазбягаць пэўных людзей і сітуацый – гэтыя межы відавочна парушаныя. Арганізацыі ў сваіх кодэксах прама замацоўваюць: працоўнае асяроддзе павінна быць вольнае ад сексуалізаваных абразаў і дамаганняў, а любыя выпадкі такіх паводзінаў лічацца парушэннем і цягнуць за сабой наступствы.

Як заявіць пра праблему (спосабы агучыць і паведаміць пра харасмент, які здарыўся, з улікам калектываў рознага памеру)

Паведаміць пра выпадак сексуалізаванага харасменту важна як для аднаўлення справядлівасці, так і для прадухілення новых інцыдэнтаў. Аднак у грамадзянскім сектары фармат і шляхі падачы скаргі залежаць ад памеру і структуры арганізацыі. У любым выпадку арганізацыя павінна забяспечыць зразумелыя і бяспечныя каналы зваротнай сувязі, інакш пацярпел_ыя проста прамаўчаць: па дадзеных даследаванняў, 79% супрацоўні_ц, якія сутыкнуліся з сексуалізаваным харасментам, не паведамляюць пра яго на працоўным месцы. Асноўныя прычыны – страх сапсаваць прафесійныя адносіны, асцярогі, што іх не ўспрымуць сур'ёзна, пачуццё сору за ці магчымая шкода для кар'еры⁸⁰.

Арганізацыі да 10 чалавек (вельмі малыя калектывы)

У невялікіх актывісцкіх групах і НКА амаль заўсёды адсутнічае асобны HR-аддзел ці фармальная працэдура скаргаў. Таму ключавую ролю грае атмасфера даверу і магчымасць нефармальна абмяркоўваць праблемы. Часта інцыдэнт харасменту ўпершыню абмяркоўваецца ў прыватнай гутарцы – напрыклад, пацярпел_ая можа падзяліцца з каля_жанкай ці непасрэднай каардынатар_кай. У ідэале ў такім калектыве нефармальныя звароты павінны ўспрымацца сур'ёзна і не замоўчвацца. Каманда можа дамовіцца пра базавыя правілы: паважаць асабістыя межы, не высмейваць скаргі і адразу абмяркоўваць напружанне, якое ўзнікае. Напрыклад, адна эка-ініцыятыва з 6 чалавек заключыла вусны «пакт пра нягвалт», абавязаўшыся не замоўчваць праблемы, а выносіць іх на агульнае абмеркаванне – на рэгулярных сустрэчах група адкрыта прагаворвала любыя канфлікты ці трывогі. Такая адкрытасць палягчае падачу сігнала пра харасмент нават без фармальнай працэдуры. Калі ж сітуацыя патрабуе больш рашучых мераў – напрыклад, парушальні_цай межаў апыну_лася кіраўні_ца ці заснавальні_ца – маленькай арганізацыі варта прыцягнуць нейтральную пасярэдні_цу (медыятар_ку) з боку. Пры адсутнасці ўнутраных рэсурсаў можна звярнуцца ў партнёрскія

⁸⁰ ст 19 Still just a bit of banter?

праваабарончыя арганізацыі ці супольнасці па дапамогу ў разглядзе скаргі. Ананімнасць у мікракалектывах складаная (усе навідавоку), але можна выкарыстоўваць анлайн-формы ці ананімныя апытанкі для збору скарг. Галоўнае – загадзя вызначыць хаця б адн_у даверан_ую чалавека, яко_й удзельні_цы змогуць паведаміць пра выпадак нягодных паводзінаў канфідэнцыйна. Гэта можа быць абран_ая агульным рашэннем чал_іня групы ці запрошан_ая кансультант_ка. У малым калектыве поспех шмат у чым залежыць ад асабістага прыкладу лідар_кі: калі лідар_ка адкрыта падтрымае пацярпелы бок і дасць зразумець, што ніякі харасмент не застанецца без рэакцыі, астатнім будзе лягчэй гаварыць пра праблему.

Арганізацыі ад 10 да 50 чалавек (малыя і сярэднія)

Па меры росту каманды нефармальных дамоўленасцяў становіцца недастаткова. Сярэднія НКА, медыя-рэдакцыі і ініцыятывы павінны ўкараняць элементы фармальнай сістэмы: зацвердзіць палітыку нулявой талерантнасці і працэдуру падачы скаргаў. Кіраўніцтва спачатку павінна дакладна заявіць, што арганізацыя забараняе любыя дамаганні і падтрымлівае тых, хто сутыкаецца з праблемай. Потым важна прызначыць упаўнаважаных асобаў ці групу, як_ія будуць прымаць і разглядаць звароты. У невялікіх НКА часта няма аддзела кадраў, таму рашэннем можа стаць давераная асоба (напрыклад, дарад_ца па этыцы) ці міні-камісія з супрацоўні_ц рознага гендара. Гэтыя ўпаўнаважаныя абавязаныя забяспечваць канфідэнцыйнасць і бесстароннасць праверкі скаргі. Супрацоўні_цам неабходна растлумачыць, як і да каго менавіта можна звяртацца. Працэдура павінна прадугледжваць некалькі каналаў на выбар: напрыклад, паведаміць непасрэдна_й кіраўніц_ы ці адразу звярнуцца да альтэрнатыўна_й менеджар_кі, у адмысловую камісію (калі створаная) ці напісаць на ананімны электронны адрас/у адмысловую Google-форму. Разнастайнасць каналаў асабліва важная, калі аб'ектам скаргі ста_ла начальні_ца – тады ў пацярпела_й павінен быць шлях абысці прамое кіраўніцтва. Напрыклад, Беларуская асацыяцыя журналістаў (БАЖ) у эміграцыі пасля апублічвання інцыдэнту харасменту ўвяла спецыяльны рэгламент. Згодна з ім, прызначаныя двое ўпаўнаважаных, а скаргі прымаюцца праз закрытую анлайн-форму і па спецыяльным электронным адрасе (доступ ёсць толькі ў гэтых упаўнаважаных)⁸¹. Кожны зварот рэгіструецца і правяраецца ў тэрмін да 10 дзён, пры гэтым гарантаваныя канфідэнцыйнасць дадзеных і недапушчэнне доступу старонніх. Гэта не ідэальны падыход, аднак ён адлюстроўвае найлепшыя

⁸¹ БАЖ зацвердзіў рэгламент разгляду заяваў пра харасмент

практыкі: звароты фіксуюцца, расследуюцца нейтральнымі асобамі, а заяўні_ца інфармуецца пра вынік. Нефармальныя шляхі таксама могуць выкарыстоўвацца ў сярэдніх калектывах (напрыклад, абмеркаванне праблемы з даверан_ай каля_жанкай ці ментар_кай), але іх варта разглядаць толькі як папярэдні крок. Арганізацыя павінна заахвочваць культуру, пры якой любы намёк на дамаганне перадаецца далей па інстанцыі⁸². Напрыклад, у шматлікіх еўрапейскіх НКА супрацоўні_ц вучаць: калі ста_ла сведка_й недапушчальных паводзінаў – паведамі кіраўніцтву. Унутраная палітыка не павінна патрабаваць ад пацярпела_й адразу пісаць афіцыйную скаргу – важна, каб былі даступныя і вусныя, і ананімныя спосабы паведаміць пра праблему. Пры гэтым ні адна скарга не павінна застацца без адказу, нават калі яна паступіла нефармальна ці без пазначэння імёнаў. Таксама некаторыя міжнародныя НКА выкарыстоўваюць ананімныя анлайн-платформы (тыпу Suggestion Oх⁸³, Whispli⁸⁴, EthicsPoint (NAVEX Global)⁸⁵, AllVoices⁸⁶), куды супрацоўні_цы могуць адправіць паведамленне напрамую кіраўніцтву, абыходзячы прамежкавыя звёны.

⁸² Як змагацца з харасментам: інструкцыя для НКА

⁸³ Suggestion Oх – лічбавая «скрыня для прапановаў», якую можна адаптаваць для скарг на харасмент. Проста ў выкарыстанні, даступна нават малым ініцыятывам: супрацоўні_цы ці валанцёр_кі адпраўляюць ананімныя паведамленні праз спасылку ці QR-код; адміністратар_ка атрымлівае апавяшчэнні і можа весці канфідэнцыйную перапіску.
Suggestion Oх

⁸⁴ Whispli – спецыялізаванае рашэнне для ананімнага інфармавання пра парушэнні, у тым ліку харасмент. Дазвае супрацоўні_цам бяспечна адпраўляць паведамленні і прыкладаць доказы (скрыншоты, дакументы), пры гэтым захоўваючы ананімнасць. Працуе як вэб-платформа і мабільная праграма.
Whispli

⁸⁵ EthicsPoint (NAVEX Global) – адна з найбольш распаўсюджаных міжнародных сістэмаў камплаенс-паведамленняў, якая часта выкарыстоўваецца ў буйных НКА і карпарацыях. Падтрымлівае шматканальныя скаргі (тэлефон, вэб-форма), ананімнасць, захоўванне і аналіз зваротаў. Для беларускіх НКА ў эміграцыі можа быць карысна як прыклад «вялікага рашэння». EthicsPoint Whistleblowing & Incident Management Software | NAVEX

⁸⁶ AllVoices – гэта анлайн-інструмент для збору і кіравання зваротнай сувяззю супрацоўні_ц, арыентаваны на стварэнне празрыстай і бяспечнай карпаратыўнай культуры. Платформа дазваляе супрацоўні_цам ананімна паведамляць пра выпадкі харасменту, дыскрымінацыі ці парушэнняў этыкі, а працадаўц_ам – атрымліваць аграгаваныя дадзеныя, адсочваць тэндэнцыі і эфектыўна рэагаваць.
Anonymous Reporting Platform | AllVoices

Арганізацыі ад 50 чалавек (буйныя калектывы)

У вялікіх структурах грамадзянскага сектара (буйныя НКА, міжнародныя праекты, медыяхолдынгі) звычайна існуюць фармальныя працэдуры і палітыкі, але дыстанцыя паміж кіраўніцтвам і супрацоўнікамі большая, а рызыкі замоўчвання вышэйшыя. Неабходна, каб каналы падачы скаргі былі шматузроўневымі і публічна даведзенымі да ведама ўсіх. Як правіла, у карпаратыўнай (ці ўнутранай) палітыцы прапісваецца: пры харасменце супрацоўніка можа звярнуцца да сваёй менеджаркі, у аддзел персанала, у аддзел этыкі/камплаенса ці наўпрост у спецкамісію. Абавязковы хаця б адзін ананімны канал – напрыклад, гарачая лінія ці электронная скрыня даверу. Многія буйныя арганізацыі ўводзяць знешнюю незалежную амбудсменку ці давераную асобу па-за кампаніяй, якой можна бяспечна паведаміць пра дамаганні. Важна, што ва ўсіх інструкцыях для персаналу падкрэсліваецца забарона на любыя пераследы заяўніка: супрацоўнікам тлумачаць, што за скаргу ім нічога не пагражае. Гэты прынцып абавязкова выкарыстоўваецца на практыцы – напрыклад, ціск на заяўніка сам па сабе караецца дысцыплінарна. Таксама палітыка буйных арганізацый прадугледжвае строгую канфідэнцыйнасць: звесткі пра асобу пацярпелых, сведак і абвінавачаных не разгалошваюцца без неабходнасці. Для ўмацавання даверу нярэдка ўводзяцца аўтаматызаваныя ці знешнія сістэмы падачы скарг. Напрыклад, некаторыя міжнародныя НКА выкарыстоўваюць ананімныя анлайн-платформы (тыпу Suggestion Ox⁸⁷, Whispli⁸⁸, EthicsPoint (NAVEX Global)⁸⁹, AllVoices⁹⁰), куды супрацоўніцы могуць адправіць

⁸⁷ Suggestion Ox – лічбавая «скрыня для прапановаў», якую можна адаптаваць для скарг на харасмент. Проста ў выкарыстанні, даступна нават малым ініцыятывам: супрацоўніцы ці валанцёркі адпраўляюць ананімныя паведамленні праз спасылку ці QR-код; адміністратар ка атрымлівае апавяшчэнні і можа весці канфідэнцыйную перапіску.

Suggestion Ox

⁸⁸ Whispli – спецыялізаванае рашэнне для ананімнага інфармавання пра парушэнні, у тым ліку харасмент. Дазвае супрацоўнікам бяспечна адпраўляць паведамленні і прыкладаць доказы (скрыншоты, дакументы), пры гэтым захоўваючы ананімнасць. Працуе як вэб-платформа і мабільная праграма.

Whispli

⁸⁹ EthicsPoint (NAVEX Global) – адна з найбольш распаўсюджаных міжнародных сістэмаў камплаенс-паведамленняў, якая часта выкарыстоўваецца ў буйных НКА і карпарацыях. Падтрымлівае шматканальныя скаргі (тэлефон, вэб-форма), ананімнасць, захоўванне і аналіз зваротаў. Для беларускіх НКА ў эміграцыі можа быць карысна як прыклад «вялікага рашэння». EthicsPoint Whistleblowing & Incident Management Software | NAVEX

⁹⁰ AllVoices – гэта анлайн-інструмент для збору і кіравання зваротнай сувяззю супрацоўнікаў, арыентаваны на стварэнне празрыстай і бяспечнай карпаратыўнай культуры. Платформа дазваляе супрацоўнікам ананімна паведамляць пра выпадкі харасменту, дыскрымінацыі ці парушэнняў этыкі, а працадаўцам – атрымліваць аграгаваныя дадзеныя, адсочваць тэндэнцыі і эфектыўна рэагаваць.

Anonymous Reporting Platform | AllVoices

паведамленне напamую кіраўніцтву, абыходзячы прамежкавыя звёны. У вялікіх калектывах карысна таксама інфармаваць персанал пра магчымасці звароту ў знешнія інстанцыі: прафсаюзы, амбудсмен_кі, дзяржаўныя органы па роўнасці правоў – на выпадак, калі ўнутраны механізм не спрацаваў. Ключавы фактар – празрыстасць і інфармаванне: кожна_ая супрацоўні_ца пры найманні павін_на атрымліваць памятку ці інструкцыю, куды звяртацца ў выпадку харасменту, з пазнакай усіх даступных каналаў. Кіраўніцтва буйной арганізацыі абавязанае рэгулярна нагадваць пра гэтыя правілы і паказваць асабістым прыкладам, што скарга на дамаганні – гэта не «выношванне смецця з хаты», а нармальная практыка абароны годнасці на працоўным месцы.

Недапушчальнасць рэталіяцыі і культура падтрымкі

Незалежна ад маштабу арганізацыі, забарона на пакаранне ці цкаванне заяўні_цы – жалезнае правіла. Пацярпел_ая і свед_кі павінны адчуваць, што могуць адкрыць праблему без пагрозы звальнення, паніжэння ці байкоту з боку каля_жанак. У адваротным выпадку ўсе намаганні па стварэнні канала скарг губляюць сэнс – людзі працягнуць маўчаць. Паказальны адмоўны прыклад: у адным з буйных беларускіх фондаў салідарнасці адсутнасць празрыстай этычнай працэдуры прывяла да таго, што скаргі на лідара збіраліся да крытычнай кропкі, а потым выліліся ў публічны скандал з вялікай шкодай для рэпутацыі. Больш за тое, у такіх выпадках унутры арганізацыі часта ўзнікае «культура замоўчвання», калі нязручныя пытанні спрабуюць пагасіць ціскам на тых, хто крытыкуе. Каб гэтага не адбылося, палітыка павінна гарантаваць абарону кожна_ай, хто добрасумленна паведамляе пра харасмент. Пажадана фіксаваць у пісьмовых інструкцыях, што любы ціск на заяўні_цу забаронены, а яго ініцыятар_кі самі панясуць пакаранне. Адначасова трэба выбудоўваць культуру даверу і падтрымкі: кіраўні_цы адкрыта дзякуюць каля_жанкам, якія праявілі смеласць і паведамілі пра праблему, паказваюць на справе, што разбор інцыдэнта будзе аб'ектыўным, а пацярпел_ая атрымае дапамогу. Пры такім падыходзе супрацоўні_цы не баяцца казаць, ведаючы, што арганізацыя на іх баку.

Вонкавыя шляхі звароту і доступ да абароны

Унутраныя працэдуры падачы скаргаў не замяняюць знешнія механізмы прававой абароны, а дапаўняюць іх. Пацярпелыя павінны мець магчымасць звярнуцца не толькі ўнутры арганізацыі, але і ў знешнія структуры – напрыклад, да незалежных праваабарончых арганізацый, амбудсменаў, прафесійных асацыяцый або, пры неабходнасці, у праваахоўныя органы. Арганізацыя абавязана не перашкаджаць такому звароту і не абмяжоўваць доступ да судовых ці адміністрацыйных сродкаў абароны. Наадварот, этычная палітыка павінна прама ўказваць, што ўнутраны разгляд скаргі не выключае паралельнага звароту ў знешнія інстанцыі. Такая празрыстасць умацоўвае давер і дэманструе гатоўнасць арганізацыі да адказнасці, а таксама зніжае рызыку абвінавачанняў ва ўтойванні інцыдэнтаў.

Як дапамагчы пацярпеламу боку – алгарытмы падтрымкі каля_жанак, якія сутыкнуліся з харасментам

Калі ваша_й каля_жанцы нанеслі шкоду ў форме харасменту, вельмі важна правільна адрэагаваць і надаць падтрымку. Алгарытм дапамогі пацярпеламу боку ўключае ў сябе эмпатычнае выслухоўванне, павагу да перажыванняў чалавека і актыўныя крокі, якія дапамогуць аднавіць пачуццё бяспекі. Вось парады, як падтрымаць каля_жанку, як_ая ста_ла ахвярай сексуалізаванага дамагання:

- **Праявіце спачуванне і паверце словам пацярпела_й.** Калі каля_жанка даверы_лася вам і распав_яла пра выпадак харасменту, у першую чаргу выслухайце я_е ўважліва, без скепсісу і асуджэння. Пацвердзіце, што вы сур'ёзна ставіцеся да пачутага: напрыклад, фразай «Дзякуй, што падзялі_лася са мной; тое, што ты апісваеш, недапушчальна, і ты не вінават_ая». Нават калі вам асабіста сітуацыя не здаецца надзвычайнай, важна зразумець, што для пацярпел_ай яна траўматычная. Пазбягайце рэакцый кшталту «Ды ладна, ян_а, напэўна, пажартава_ла» – абясцэньванне толькі ўзмоцніць пачуццё ізаляцыі. Выкажыце падтрымку і гатовасць дапамагчы, прызнаючы смеласць каля_жанкі, як_ая вырашы_ла пра гэта пагаварыць. Часта адно толькі спачувальнае стаўленне («я на тваім баку, ты не ад_на») ужо палягчае стан пацярпел_ай.
- **Удакладніце, якую дапамогу чакае каля_жанка.** Кожн_ая чалавек па-рознаму перажывае сітуацыю, якая траўмуе: хтосьці адразу гатов_ая дзейнічаць, а хтосьці адчувае страх і разгубленасць. Замест таго, каб навязваць свае рашэнні, спытайце напрамую: «Чым я магу дапамагчы табе зараз?». Магчыма, пацярпел_ай патрэбная толькі магчымасць выказацца і эмацыйная падтрымка. А можа – суправаджэнне пры звароце ў HR, ці дапамога ў складанні скаргі. Не бярыце апеку, а дзейнічайце ў інтарэсах пацярпел_ай: дайце ё_й кантроль над сітуацыяй, абмежаваўшыся роляй памочні_цы⁹¹. Напрыклад, вы можаце прапанаваць: «Хочаш, я пайду з табой на сустрэчу да кіраўніцтва, каб табе не было так страшна?» ці «Калі трэба сабраць доказы – давай разам захаваем скрыншоты перапіскі». Але важна паважаць любое рашэнне каля_жанкі, нават калі яно вам не здаецца аптымальным –

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

ціск на пацярпел_ую («табе абавязкова трэба скардзіцца прама цяпер!») можа ўзмацніць траўматызацыю. Вы – саюзні_ца, а не начальні_ца ў гэтай сітуацыі.

- **Дапамажыце з інфармацыяй і дакументаваннем.** Прапануйце пацярпел_ай інфармацыю пра тое, якія рэсурсы даступныя. Магчыма, чалавек не ведае, да каго звярнуцца – вы можаце падказаць, што ў вашай арганізацыі ёсць давераная асоба ці ўказаць на раздзел палітыкі, дзе апісаны парадак падачы скаргі. Таксама прапануйце дапамогу ў зборы фактаў: напрыклад, калі вы самі свед_ка інцыдэнту, скажыце што гатовыя пацвердзіць дэталі ў выпадку расследавання. Калі вы заўважылі, што каля_жанка перажывае дамаганні, але маўчыць, можна ненавязліва зафіксаваць эпізоды (запомніць ці запісаць даты, змест падзей), каб пры неабходнасці падтрымаць я_е паказаннямі сведкі. Парада: фіксуючы інфармацыю, дзейнічайце этычна – не распаўсюджвайце яе нідзе, акрамя як перад кампетэнтнымі асобамі, і толькі са згоды пацярпела_й.
- **Захоўвайце канфідэнцыйнасць і паважайце прыватнасць.** Атрымаўшы шчырасць ад каля_жанкі, не выдавайце гэтую інфармацыю іншым, калі толькі пацярпел_ая сам_а не просіць прыцягнуць кагосьці яшчэ. Асабліва недапушчальна абмяркоўваць падрабязнасці здарэння ў калектыве ці пляткарыць на гэтую тэму. Пераканайце каля_жанку, што я_е гісторыя застанеца паміж вамі (і тымі афіцыйнымі асобамі, да якіх я_на вырашыць звярнуцца). Выключэнне – выпадкі непасрэднай небяспекі, калі вы абавязаныя эскалаваць праблему неадкладна (напрыклад, пагрозы фізічнай расправы). У астатніх сітуацыях права вырашаць, каму і калі паведамляць пра дамаганне, належыць найперш самому пацярпеламу боку. Канфідэнцыйнасць – аснова даверу: парушыўшы яе, вы рызыкуеце страціць давер не толькі канкрэтн_ай чалавека, але і ўсяго калектыву.
- **Не дапускайце абвінавачання пацярпела_й.** Так званы victim blaming (абвінавачанне пацярпела_й) павінна быць табу. Сачыце за тым, каб ні ў вашых словах, ні ў рэакцыі навакольных не прагучала намёкаў, што сам_а чалавек «справакава_ла» харасмент паводзінамі ці знешнім выглядам. На жаль, стэрэатыпы моцныя, і каля_жанкі могуць неўсвядомлена выказваць неэмпатычныя меркаванні. **Адстойвайце аб'ектыўнасць:** калі чуеце, што хтосьці абясцэньвае праблему ці вінаваціць пацярпел_ую (напрыклад, «сам_а вінават_ая – няма чаго насіць кароткія спадніцы»), мякка але цвёрда прэрэчце супраць такіх каментароў. Фармаванне ў калектыве атмасферы, дзе абвінавачванне

пацярпела_й не прымаецца, – частка вашай падтрымкі. Пацярпел_ыя павінны адчуваць, што вы і іншыя каля_жанкі асуджаеце не я_е, а менавіта паводзіны агрэсар_кі.

- **Выступайце супраць таксічнай культуры на працоўным месцы.**

Дапамога пацярпел_ым – гэта не толькі рэакцыя пасля таго, што здарылася, але і праактыўная пазіцыя, якая прадухіляе новыя выпадкі. Станьце **актыўн_ай сведк_ай**: калі бачыце ці чуеце непрыстойнае (сексуальныя жартачкі, непрыстойныя намёкі), выказвайцеся, што гэта не смешна і непрымальна⁹². Не смейцеся «за кампанію» з сексісцкіх жартаў, не падтрымлівайце размоваў, якія зневажаюць каля_жанак. Калі заўважаеце, што нехта з каманды сістэматычна пераступае межы, **прыцягвайце ўвагу кіраўніцтва** – нават калі вы не непасрэдна_ая пацярпел_ая, вашыя словы дапамогуць своєчасова прыняць меры. Таксама не ўдзельнічайце ў распаўсюджванні чутак і плётак вакол сітуацый харасменту. Замест гэтага прадэманструйце, што вы цэніце бяспечную і паважлівую атмасферу. **Паслядоўная нецярпімасць** да праяваў харасменту з боку кожна_й супрацоўні_цы фармуе калектыўную пазіцыю: такія дзеянні не норма. У выніку, калі пацярпел_ая вырашыць выступіць афіцыйна, у я_е будуць саюзні_цы і свед_кі, гатовыя пацвердзіць праўду – што значна ўзмацняе я_е абароненасць.

- **Быць саюзні_цай пацярпелага боку** — значыць актыўна супрацьстаяць культуры замоўчвання, недаверу і страху. Саюзніцтва выяўляецца не толькі ў словах падтрымкі, але і ў канкрэтных дзеяннях: ва ўменні выслухаць без асуджэння, пацвердзіць факты, пры неабходнасці суправаджаць пацярпел_ую на сустрэчах ці дапамагаць са зваротам. Падтрымліваючы каля_жанку ці паплечні_цу, вы не толькі дапамагаеце канкрэтна_й чалавеку справіцца з цяжкай сітуацыяй, але і робіце ўнёсак у стварэнне асяроддзя, дзе харасменту няма месца. Кожн_ая з нас здольн_ая ўплываць на культуру паводзінаў – праз дэманстрацыю нулявой талерантнасці да гвалту, гатовасць умяшацца і надаць дапамогу т_ой, хто ў ёй мае патрэбу.

Пры гэтым важна памятаць пра ўласныя межы. Чалавек, як_ая падтрымлівае, таксама можа адчуваць стрэс, трывогу ці эмацыйнае выгаранне. Калі сітуацыя аказваецца цяжкай, абмяркуйце яе з даверанай асобай ці спецыяліст_кай, захоўваючы пры гэтым канфідэнцыйнасць пацярпелага боку. Клопат пра сябе – не праява

⁹² Sexual Harassment - Equal Rights Advocates

эгаізму, а частка адказнага саюзніцтва. Такое разуменне ўзаемнай падтрымкі ўмацоўвае давер у калектыве і стварае аснову для бяспечнага рэагавання на выпадкі харасменту.

Чэк-ліст рэагавання на інцыдэнты – пакрокавыя ўнутраныя працэдуры разбору выпадкаў харасменту

Нават пры самых моцных прафілактычных мерах цалкам выключыць рызыку інцыдэнтаў харасменту немагчыма. Таму ў арганізацыі павінна быць дакладная працэдура рэагавання: як дзейнічаць, калі паступіла скарга ці выяўлены выпадак сексуалізаванага дамагання. Празрысты і справядлівы алгарытм дзеянняў неабходны і для абароны пацярпелых, і для аб'ектыўнага разгляду абвінавачванняў. Ніжэй прыводзіцца прыклад пакрокавай унутранай працэдуры разбору падобных выпадкаў.

Пакрокавы алгарытм рэагавання на скаргі пра сексуалізаваны харасмент

1. Неадкладная рэакцыя і гарантаванне бяспекі

- ☐ Зарэгістраваць факт звароту (вуснага, пісьмовага ці ананімнага).
- ☐ Звязацца з пацярпелым бокам для пацверджання дэталей.
- ☐ Упэўніцца, што прама цяпер нікому нічога не пагражае.
- ☐ Пры неабходнасці тэрмінова развесці канфліктныя бакі (перавесці абвінавачаную ў іншы аддзел, змяніць графік, часова адхіліць).
- ☐ Прызначыць адказную асобу ці групу за расследаванне (HR + юрыст_а, ці незалежн_ая эксперт_ка).

2. Першасны збор інфармацыі

- ☐ Правесці канфідэнцыйнае інтэрв'ю з пацярпелым бокам.
- ☐ Задаваць адкрытыя пытанні: што адбылося, дзе, калі, хто прысутніча_ла, якія дзеянні ці словы былі, як адрэагава_ла заяўні_ца.
- ☐ Удакладніць, ці расказва_ла раней пра здарэнне, ці былі скаргі на гэт_ую чалавека раней.
- ☐ Выключыць ціск і абвінавачвальныя фармулёўкі. Даць час, магчымасць зрабіць паўзу.
- ☐ Зафіксаваць жаданы зыход: пакаранне, перавод, выбачэнні, гарантыі непаўтору.

3. Фармаванне плана расследавання

- ☐ Складзі спіс свед_ак і асобаў для апытання.

- ☐ Визначыць пералік патэнцыйных доказаў (паведамленні, фота, запісы, журналы доступу і інш.).
- ☐ Размеркаваць задачы і тэрміны паміж чал_інямі камісіі.
- ☐ Дакументаваць план (хто і што робіць, калі).

4. Збор доказаў і апытанні ўдзельні_ц

- ☐ Індывідуальна апытаць свед_ак, задаючы адкрытыя пытанні без разгалашэння лішніх дэталей.
- ☐ Атрымаць тлумачэнні ад абвінавачана_й (выслухаць уважліва, з павагай да прэзумпцыі невінаватасці).
- ☐ Сабраць матэрыяльныя доказы: перапіскі, скрыншоты, запісы камераў, журналы ўваходу/выхаду, пры наяўнасці – аўдыя/відэа.
- ☐ Праверыць гісторыю: ці былі скаргі на гэт_ую чалавека ў мінулым.
- ☐ Аналізаваць кантэкст: ці няма асабістай варожасці ці канфлікту інтарэсаў.
- ☐ Пры неабходнасці апытаць былых каля_жанак ці знешніх свед_ак.

5. Дакументаванне кожнага кроку

- ☐ Весці пісьмовыя запісы ўсіх інтэрв'ю (па магчымасці – падпісаныя ўдзельні_цамі).
- ☐ Захоўваць копіі сабраных матэрыялаў.
- ☐ Фіксаваць даты, час і адказных.
- ☐ Дакумент выкарыстоўваць як аснову для справаздачнасці і аналізу эфектыўнасці працэсу.

6. Канфідэнцыйнасць і прадухіленне чутак

- ☐ Папярэдзіць усіх удзельні_ц пра недапушчальнасць разгалашэння дэталей.
- ☐ Мінімізаваць распаўсюджванне інфармацыі.
- ☐ Сачыць за адсутнасцю ціску на пацярпелы бок (цкаванне, байкот).
- ☐ Забяспечыць абарону ад помсты (рэталіяцыі).
- ☐ Пры неабходнасці часова адхіліць абвінавачан_ую ад кіраўніцтва пацярпел_ай.

7. Прыняцце рашэння і дзеянні па выніках

- ☐ На падставе сабраных дадзеных камісія выносіць рашэнне.
- ☐ Калі факты пацвердзіліся:
 - ☐ ужыць меры дысцыплінарнай адказнасці (заўвага, вымова, абавязковае навучанне, звальненне і інш.);
 - ☐ пры цяжкіх парушэннях – перадаць матэрыялы ў праваахоўныя органы.

- ☐ Паведаміць рашэнне абвінавачана_й і пацярпела_й (у аб'ёме, дапушчальным для абароны прыватнасці).
- ☐ Прапанаваць пацярпела_му боку псіхалагічную падтрымку, гнуткі графік ці адпачынак для аднаўлення.
- ☐ Ад імя арганізацыі афіцыйна папрасіць прабачэння і падзякаваць за смеласць паведаміць пра праблему.

8. Маніторынг і заключэнне выпадку

- ☐ Адсочваць сітуацыю пасля завяршэння расследавання (апытанні, індывідуальныя гутаркі).
- ☐ Пераканацца, што інцыдэнт не паўтараецца і не ўзнікла новае цікаванне.
- ☐ Прааналізаваць урокі: унесці карэктаванне ў палітыку, абнавіць працэдуры, правесці трэнінгі.
- ☐ Складзі ўнутраную справаздачу (ананімізаваную) і пры неабходнасці падзяліцца вынікамі з калектывам.
- ☐ Падкрэсліць, што арганізацыя рэагуе, вучыцца і ўмацоўвае культуру нулявой талерантнасці.

Прытрымліваючыся апісаных этапаў, арганізацыя дэманструе, што кожны сігнал пра харасмент будзе разабраны старанна і справядліва.

Асноўныя прынцыпы рэагавання – хуткасць, бесстароннасць, канфідэнцыйнасць і падтрымка пацярпел_ых – павінны няўхільна выконвацца на кожным кроку.

Такі падыход не толькі дазваляе вырашыць пэўныя інцыдэнты, але і ўмацоўвае давер супрацоўні_ц: ведаючы, што на скаргу не змаўчаць, людзі ахвотней будуць паведамляць пра праблемы, а патэнцыйныя парушальні_цы ўсвядомяць непазбежнасць наступстваў⁹³.

⁹³ Інфармацыйны лісток: Дыскрымінацыя і сексуальнае дамаганне | U.S. Equal Employment Opportunity Commission

Прэвентыўныя меры і культура павагі – праграмы навучання персаналу і фармаванне паважлівай працоўнай культуры

У доўгатэрміновай перспектыве перамагчы харасмент можна толькі змяніўшы паўсядзённыя паводзіны і перакананні людзей. Для гэтага выкарыстоўваюцца праграмы навучання і мэтанакіраваная праца над развіццём культуры павагі ў арганізацыі. Навучанне павышае дасведчанасць супрацоўніц пра недапушчальнасць пэўных дзеянняў, вучыць правільным рэакцыям, а здаровая культура замацоўвае гэтыя веды на практыцы. Разгледзім ключавыя кампаненты:

- **Абавязковае навучанне ўсіх супрацоўніц (уключаючы кіраўніцтва).**

Уводзіць у калектыве нормы павагі варта праз сістэматычную асвету. Міжнародныя рэкамендацыі паказваюць, што працадаўцы павінны рэгулярна праводзіць трэнінгі па прафілактыцы сексуальных дамаганняў, і прычым ніхто не павінен быць вызвалена ад такога навучання – ні шараговыя супрацоўніцы, ні топ-менеджаркі. Новыя супрацоўніцы праходзяць інструктаж па этычных паводзінах адразу пры найме, далей для ўсяго персаналу арганізуюцца перыядычныя семінары/курсы (напрыклад, раз у год ці раз у два гады – у залежнасці ад заканадаўства і ўнутранай палітыкі). Тэматыка такіх заняткаў: што такое харасмент і чым ён небяспечны, якія дзеянні лічацца непрымальнымі, як правільна рэагаваць сведкам і самай пацярпелай, якія працэдуры кампаніі пры скаргах. Важна, каб навучанне было не фармальным пералікам законаў, а практычна арыентаваным. Даследаванні падкрэсліваюць, што трэнінгі павінны развіваць навыкі ўмяшання і прадухілення інцыдэнтаў, а не абмяжоўвацца юрыдычнымі азначэннямі. Напрыклад, у праграму карысна ўключыць ролевыя гульні ці разбор сітуацый: як карэктна спыніць сексісцкі каментар каляжанкі; як менеджарцы адрэагаваць на скаргу; як самай сказаць каляжанцы, што яе паводзіны цябе кранаюць. Асобная ўвага – трэніроўцы навыкаў сведак: т.зв. стратэгіі актыўнага ўмяшання (model bystander intervention). Міжнародная практыка прапануе канцэпцыю «5D» для сведак: Distract, Delegate, Document, Delay, Direct – адцягнуць парушальніцу, прыцягнуць трэцю асобу, задакументаваць тое, што здарылася, падтрымаць пацярпелую пасля, найпрост заявіць пра

пра непрымальнасць⁹⁴. Такія тэхнікі вучаць людзей не праходзіць міма праблемы і дзейнічаць бяспечна і эфектыўна. Якаснае навучанне дапамагае разбураць міфы (напрыклад, «ян_а сам_а справакава_ла») і зніжае прадузятасці. Акрамя таго, трэнінг – гэта сігнал ад кіраўніцтва: «Мы разглядаем гэтую тэму як важную і гатовыя ўкладваць час у адукацыю супрацоўні_ц». Асабліва важна, каб кіраўні_цы вышэйшага звяна таксама прысутнічалі на падобных занятках ці праходзілі спецыяльныя лідарскія модулі – так яны дэманструюць асабістую ўцягнутасць. Калі рэсурсаў не хапае, можна звярнуцца да дасведчаных донара_к ці партнёра_к: як раіць кіраўніцтва НКА, буйныя кампаніі-партнёры нярэдка гатовыя дзяліцца сваімі навучальнымі праграмамі па гэтай тэматыцы⁹⁵.

- **Выхаванне культуры раўнапраўя і інклюзіўнасці.** Адных лекцый недастаткова – веды павінны пераўтварыцца ў новыя нормы паводзінаў. Таму арганізацыям трэба мэтанакіравана фармаваць культуру павагі. Што гэта ўключае? Найперш падтрымка каштоўнасцяў на справе: дэклараваныя прынцыпы (роўнасць, годнасць, бяспека) павінны адлюстроўвацца ў штодзённых рашэннях. Напрыклад, калі кампанія абвешчае каштоўнасць празрыстасці і адкрытай камунікацыі, кіраўніцтва павінна быць гатовае выслухаваць непрыемныя водгукі і абмяркоўваць «складаныя» тэмы (у тым ліку тэму сексуальных дамаганняў) без раздражнення і абарончай рэакцыі. Рэгулярныя размовы пра культуру – добрая практыка. Гэта могуць быць асобныя сесіі ці інтэграцыя тэмы на агульных сустрэчах: абмеркаванне прынцыпаў этыкі, разбор гіпатэтычных дылемаў, абмен меркаваннямі, як зрабіць асяроддзе яшчэ больш бяспечным. Важна залучаць усіх супрацоўні_ц, каб кожна_ая адчува_ла адказнасць за атмасферу. Акрамя таго, заахвочваецца разнастайнасць і інклюзія: калі калектыў разнастайны (па гендары, узросце, паходжанні і г.д.) і ўсе адчуваюць павагу да сваёй унікальнасці, рызыка дыскрымінацыйных дамаганняў зніжаецца. Навучанне ў сферы DEI (разнастайнасці, роўнасці, інклюзіўнасці) цесна звязанае з прафілактыкай харасменту – яно вучыць цаніць адрозненні і ліквідуе глебу для прадузятасцяў. Напрыклад, размовы пра гендарныя стэрэатыпы дапамогуць супрацоўні_цам усвядоміць, як нявінныя на першы погляд жартачкі могуць параніць каля_жанак іншага гендара. Фармуючы культуру павагі, арганізацыя таксама замацоўвае пазітыўныя паводзіны: адзначае прыклады карэктнага ўзаемадзеяння, дзякуе супрацоўні_цам, якія, скажам, тактоўна вырашылі канфлікт ці праявілі падтрымку

⁹⁴ The 5Ds of Bystander Intervention - Right To Be

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

каля_жанцы. Такім чынам ствараецца сістэма не толькі пакаранняў за дрэннае, але і заахвочванняў за добрае – гэта таксама навучае.

- **Лідарства і падсправаздачнасць у пытаннях культуры.** Зрухі ў культуры немагчымыя без актыўнага ўдзелу лідар_ак. Кіраўніцтва павінна пазіцыянаваць сябе як захавальнікаў каштоўнасцяў арганізацыі. Практычныя меры: уключыць крытэры паважлівых паводзінаў у ацэнку эфектыўнасці менеджара_к, абмяркоўваць на нарадах пытанні каманднага клімату, прызначыць упаўнаважаных па этыцы ці «культуру» ў падраздзелах. Многія арганізацыі ўводзяць карпаратыўныя чартары ці маніфесты. Напрыклад, NHS Англіі⁹⁶ ў 2023 годзе прыняла хартыю «sexual safety», падпісаную ўсімі падраздзеламі, дзе кіраўніцтва абавязалася забяспечваць нульваю цягпімасць да любых сексуальных замахаў і выконваць 10 асноўных прынцыпаў бяспечнага асяроддзя⁹⁷. Падобныя дакументы задаюць тон: супрацоўні_цы бачаць публічнае абяцанне начальства і канкрэтныя дзеянні, да якіх яно прывязанае. Аднак, калі на практыцы кіраўні_ца заплюшчвае вочы на «дробныя» дамаганні, усе дакументы застануцца толькі імітацыяй. Таму галоўная задача лідар_кі – асабістая адказнасць за культуру. Гэта і персанальны прыклад (ніколі не дазваляць сабе двухсэнсоўнасцяў ці фамільярнасці), і гатоўнасць разглядаць непрыемныя выпадкі адкрыта. Кіраўні_цы павінны навучацца таму, як правільна рэагаваць на скаргі: з эмпатыяй і сур'ёзнасцю. Многія годныя працадаў_цы інвестуюць у трэнінгі па эмпатычным менеджменце – каб начальні_цы ўмелі слухаць і суперажываць, а не адмахвацца ад праблемаў супрацоўні_ц⁹⁸. У канчатковым выніку, калі шараговыя супрацоўні_цы бачаць, што іх непасрэдная начальні_ца і вышэйшае кіраўніцтва актыўна падтрымліваюць здаровую атмасферу (напрыклад, самі спыняюць сексісцкія жарты на нарадах, заахвочваюць жанчын выказвацца, рэагуюць на скаргі нефармальна і хутка), у іх фармуецца трывалая ўпэўненасць: «тут павага – норма». Гэта вельмі моцны фактар прафілактыкі, які не патрабуе пастаяннага кантролю – людзі самі пачынаюць абараняць гэтую норму, таму што яна выгодная ўсім.

- **Зваротная сувязь і паляпшэнне праграм.** Як і любая праграма, навучанне і культурныя ініцыятывы павінны рэгулярна ацэньвацца.

⁹⁶ NHS Англіі - Нацыянальная служба аховы здароўя Англіі – гэта дзяржаўная сістэма аховы здароўя, якая абслугоўвае Англію, якая надае большасць паслуг бясплатна на месцы і фінансуецца за кошт падаткаабкладання.

<https://www.england.nhs.uk/>

⁹⁷ NHS England - Supporting colleagues affected by sexual misconduct

⁹⁸ Што рабіць бізнесу з аддаленай працай пасля пандэміі | Вялікія Ідэі

Варта збіраць зваротную сувязь ад супрацоўні_ц: ці было навучанне карысным, што новае яны даведаліся, што б прапанавалі дадаць. Магчыма, раз на год мае сэнс праводзіць апытанне пра клімат: ці адчуваюць людзі сябе ў бяспецы, ці ведаюць, як паведаміць пра праблему, ці заўважаюць прагрэс. Такія апытанні могуць быць ананімнымі, каб атрымаць сумленныя адказы. На аснове гэтых дадзеных карэктуюцца праграмы: напрыклад, калі супрацоўні_цы паведамляюць, што не ўпэўненыя, якія дзеянні лічацца харасментам, – значыць, трэба яшчэ раз асвятліць гэтае пытанне ў навучанні, прывесці больш канкрэтных прыкладаў. Прытрымліванне сучасных даследаванняў: сфера процідзеяння харасменту развіваецца, з'яўляюцца новыя метадыкі (як згаданы прагрэсіўны падыход з некалькімі варыянтамі рэакцыі – «5D»). Арганізацыям важна трымаць руку на пульсе: вывучаць найлепшыя практыкі, пераймаць удалы досвед каля_жанак, абнаўляць свае палітыкі і трэнінгі. Напрыклад, цяпер усё больш увагі надаецца падрыхтоўцы свёда_к і стварэнню падтрымкі для пацярпел_ых, а не толькі фокусу на пакаранні вінават_ых. Таксама расце разуменне, што проста пакараць – мала, трэба ліквідаваць прычыны і ўмовы, якія дазволілі інцыдэнту адбыцца (магчыма, перагледзець працэсы, пераразмеркаваць ролі ў камандзе і г.д.). Таму навучанне не абмяжоўваецца формулай «вось забароненыя рэчы» – яно ўваходзіць у больш шырокі кантэкст пабудовы здаровых працоўных адносінаў.

Напрыканцы: **навучанне персаналу і развіццё культуры павагі – гэта доўгатэрміновая інвестыцыя ў бяспечнае асяроддзе.**

Разавыя трэнінгі не дадуць імгненнага эфекту, калі з імі не ідуць штодзённыя намаганні па змене ўсталёвак. Але з часам, пры сістэматычным падыходзе, арганізацыя атрымае вымерныя вынікі: зніжэнне інцыдэнтаў харасменту, больш ранняе выяўленне праблемных сітуацый (бо людзі стануць больш давяраць сістэме і паведамляць), рост задаволенасці супрацоўні_ц і згуртаванасці каманды. Працоўнае месца, дзе кожна_ая адчувае сябе паважліва і абаронена, – дасягальная мэта.

Абарона персанальных дадзеных, канфідэнцыйнасць і забарона рэталіяцыі

Праца са скаргамі на сексуалізаваны харасмент заўсёды звязаная з апрацоўкай вельмі адчувальнай інфармацыі: гэта імёны пацярпелых і сведа_к, апісанні інцыдэнтаў, часам інтымныя фотаздымкі ці перапіска, звесткі пра здароўе і псіхічны стан. У еўрапейскім праве такія дадзеныя называюцца «асаблівыя катэгорыі персанальных дадзеных». Іх апрацоўка рэгулюецца Агульным рэгламентам па абароне дадзеных (GDPR). Паводле арт. 9 GDPR⁹⁹ апрацоўваць такія звесткі можна толькі ў выключных выпадках: напрыклад, калі гэта неабходна для ўсталявання і абароны прававых патрабаванняў ці калі гэтага патрабуе закон, які абараняе супрацоўніц ад дыскрымінацыі і гвалту.

GDPR прад'яўляе некалькі ключавых прынцыпаў:

- мінімізацыя – збіраць толькі тыя дадзеныя, якія рэальна патрэбныя для разбору;
- абмежаванне доступу – да матэрыялаў маюць доступ толькі ўпаўнаважаныя асобы;
- абмежаванне захоўвання – дадзеныя павінны захоўвацца толькі столькі, колькі трэба для завяршэння расследавання;
- бяспека апрацоўкі – інфармацыя павінна захоўвацца ў зашыфраваным выглядзе, з абмежаваннем доступу па ролях.

Для арганізацый гэта значыць:

- загадзя прызначыць абмежаванае кола адказных асобаў, якія прымаюць скаргі і вядуць справы;
- апісаць у палітыцы, якія менавіта дадзеныя будуць збірацца, навошта і як доўга яны будуць захоўвацца;
- захоўваць матэрыялы абаронена (напрыклад, у асобным зашыфраваным сховішчы) і знішчаць «сырыя» матэрыялы (скрыншоты, перапіску), як толькі расследаванне завершанае;
- выкарыстоўваць абароненыя каналы для падачы скарг (ананімныя формы, абароненыя паштовыя скрыні), а не звычайныя месенджары.

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

Акрамя абароны дадзеных, найважнейшая частка – **канфідэнцыйнасць і забарона рэталіяцыі (помсты)**. Еўрапейская дырэктыва пра абарону інфарматара_к (2019/1937) наўпрост патрабуе захоўваць асобу заяўні_цы ў таямніцы і забараняе раскрываць я_е дадзеныя без згоды¹⁰⁰. Любыя меры ў адказ – звальненне, паніжэнне, пазбаўленне задач, байкот з боку каля_жанак – лічацца незаконнай рэталіяцыяй. Дырэктыва пра роўнае абыходжанне (2006/54/EC) дадаткова падкрэслівае: менш спрыяльнае абыходжанне з-за таго, што чалавек паскардзі_лася на харасмент ці адмові_лася цягнець яго, прыраўноўваецца да дыскрымінацыі¹⁰¹. Міжнародныя стандарты МАП (Канвенцыя № 190, Рэкамендацыя № 206) таксама замацоўваюць, што дзяржавы і арганізацыі абавязаныя абараняць пацярпел_ых, сведа_к і тых, хто паведамляе пра гвалт на працы, ад любых формаў помсты¹⁰².

Для арганізацый гэта азначае неабходнасць:

- прапісаць у палітыцы нулявую цягпімасць да рэталіяцыі;
- загадзя прадугледзець меры абароны заяўні_цы (напрыклад, часовы перавод, гнуткі графік, адхіленне кіраўні_цы ад прамога падпарадкавання);
- сачыць за тым, каб у калектыве не ўзнікалацкаванне і байкот у дачыненні да чалавека, як_ая паскардзі_лася;
- прадугледзець магчымасць апеляцыі ці незалежнага разгляду, калі пацярпел_ая сумняецца ў бесстароннасці працэсу.

Важна разумець розніцу паміж канфідэнцыйнасцю і замоўчваннем. Канфідэнцыйнасць патрэбная, каб абараніць удзельні_ц працэсу, знізіць рызыку ціску і захаваць справядлівасць расследавання. Але яна не павінна ператварацца ў інструмент «замятання пад дыванок». Міжнародныя кіраўніцтвы (напрыклад, рэкамендацыі Equality and Human Rights Commission у Вялікабрытаніі) прама кажуць: недапушчальна выкарыстоўваць пагадненні пра нярозгалас (NDA) для таго, каб забараніць пацярпел_ым распавядаць пра тое, што здарылася, ці звяртацца ў знешнія органы¹⁰³. Арганізацыя абавязаная гарантаваць права паведамляць пра харасмент і знешне (напрыклад, у праваабарончыя структуры ці амбудсмен_цы), калі ўнутраныя каналы не працуюць.

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

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

¹⁰² C190 - Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)

¹⁰³ Guidance - The use of confidentiality agreements in discrimination cases

Дадаткі

Дадатак 1

Прыклад «Кантракт пра выкананне нормаў паводзінаў»

Дадзены дакумент з'яўляецца пагадненнем паміж [назва арганізацыі] (далей – «Арганізацыя») і кожнай яе супрацоўніцай/валанцёркай/удзельніцай (далей – «Удзельніца»), накіраваным на стварэнне і падтрыманне бяспечнага, паважлівага і інклюзіўнага асяроддзя, вольнага ад любых формаў сексуалізаванага харасменту, дыскрымінацыі, гвалту і іншых непрымальных формаў паводзінаў.

1. Абавязкі Арганізацыі

Арганізацыя абавязваецца:

1. Ствараць бяспечнае асяроддзе

- Распрацоўваць і ўкараняць палітыку нулявой талерантнасці да сексуалізаванага харасменту і дыскрымінацыі.
- Забяспечваць, каб усе супрацоўніцы і ўдзельніцы былі азнаёмыя з гэтай палітыкай.

2. Даваць бяспечныя каналы для скаргаў

- Прызначаць не менш за дзве давераныя асобы для прыёму паведамленняў (у тым ліку па-за прамой лініяй падпарадкавання).
- Забяспечваць ананімныя і канфідэнцыйныя спосабы падачы скаргаў.

3. Рэагаваць на інцыдэнты

- Праводзіць своєчасовае, бесстаронняе і канфідэнцыйнае расследаванне кожнай скаргі.
- Ужываць меры, сувымерныя цяжкасці парушэння, незалежна ад пасады ці статусу парушальніцы.

4. Абараняць ад рэталіяцыі

- Гарантаваць, што ніводна заяўніца, сведка ці ўдзельніца расследавання не трапіць пад санкцыі ці пераслед.

5. Забяспечваць навучанне і інфармаванне

- Рэгулярна праводзіць трэнінгі па антыхарасменце, этычным узаемадзеянні і бяспечнай камунікацыі для ўсіх удзельніц.

. Дэманстраваць лідарства

- Вышэйшае кіраўніцтва абавязваецца асабістым прыкладам пацвярджаць прыхільнасць прынцыпам павагі, бяспекі і роўнасці.

2. Абавязкі Супрацоўні_ц і Удзельні_ц

Кожн_ая Удзельні_ца абавязваецца:

1. Устрымлівацца ад любых формаў харасменту і дыскрымінацыі

- Паважаць асабістыя межы каля_жанак.
- Пазбягаць любых словаў, дзеянняў ці намёкаў, якія могуць быць успрынятыя як сексуалізаваны харасмент.

2. Выконваць правілы ўзаемадзеяння

- Падтрымліваць паважлівы тон камунікацыі, як у асабістых, так і ў лічбавых камунікацыях.
- Не выкарыстоўваць прынізлівыя ці дыскрымінацыйныя выразы.

3. Паведамляць пра непрымальныя паводзіны

- Пры выяўленні ці перажыванні інцыдэнту – як мага хутчэй інфармаваць давераную асобу ці праз усталяваны канал.

4. Падтрымліваць пацярпел_ых

- Надаваць маральную падтрымку каля_жанкам, якія перажылі харасмент, і не распаўсюджваць канфідэнцыйную інфармацыю.

5. Удзельнічаць у навучанні

- Праходзіць усе абавязковыя трэнінгі і азнаямленчыя сесіі па антыхарасменце.

6. Супрацоўнічаць у расследаваннях

- Пры неабходнасці даваць дакладную і праўдзівую інфармацыю, не перашкаджаць разгляду скаргаў.

Подпісы бакоў:

Ад імя Арганізацыі:

Супрацоўні_ца / Удзельні_ца:

(ПІБ, пасада, дата, подпіс)

(ПІБ, дата, подпіс)

Дадатак 2

Табліца «Абавязак → Канкрэтная мера → Прыклад рэалізацыі» (для навучання і адаптацыі пад розныя арганізацыі).

Бок	Абавязак	Канкрэтная мера	Прыклад рэалізацыі
Арганізацыя (як структура)	Стварэнне бяспечнага асяроддзя	Распрацоўка і ўкараненне палітыкі нулявой талерантнасці да сексуалізаванага харасменту	Палітыка апублікаваная на сайце, разасланая ўсім супрацоўні_цам і валанцёр_кам
	Наданне бяспечных каналаў скаргаў	Прызначэнне мінімум 2 давераных асобаў + ананімная форма для скаргаў	Кантакт давераных асобаў пазначаны ў палітыцы; форма размешчаная на ўнутраным партале
	Рэагаванне на інцыдэнты	Правядзенне расследавання на працягу 14 дзён з моманту атрымання скаргі	Расследаванне праводзіць незалежная камісія з 3 чалавек, не звязаных з абвінавачаным
	Абарона ад рэталіяцыі	Забарона любых санкцый супраць заяўні_каў і свед_ак	Калі заяўні_ца атрымлівае пагрозы ці ціск, арганізацыя неадкладна ўмешваецца
	Навучанне і інфармаванне	Абавязковыя трэнінгі для ўсіх удзельні_ц не радзей за 1 раз у год	Правядзенне інтэрактыўнага анлайн-курса і вочнага варкшопа
	Дэманстрацыя лідарства	Публічная заява кіраўніцтва пра прыхільнасць прынцыпам антыхарасменту	Штогадовы зварот дырэктар_кі да каманды і публікацыя на сайце

Удзелыні_цы

Бок	Абавязак	Канкрэтная мера	Прыклад рэалізацыі
	Устрыманне ад харасменту	Не дапускаць словаў, дзеянняў ці наёмаў сексуалізаванага характару	Пазбягаць жартаў, дотыкаў ці каментароў пра знешнасць
	Захаванне правілаў узаемадзеяння	Падтрымліваць паважлівы тон у камунікацыі	Не перабіваць, не выкарыстоўваць прынізлівыя выразы
	Паведамленне пра парушэнні	Інфармаваць давераную асобу ці выкарыстоўваць ананімны канал	Адпраўка паведамлення праз анлайн-форму пры сведк_ах інцыдэнту
	Падтрымка пацярпелых	Надаваць маральную і інфармацыйную падтрымку	Суправаджэнне пацярпела_й на сустрэчу з даверанай асобай
	Удзел у навучанні	Праходзіць усе абавязковыя трэнінгі	Наведванне анлайн-курса і падпісанне пацверджання пра праходжанне
	Супрацоўніцтва ў расследаваннях	Наданне дакладнай інфармацыі, дапамога ва ўсталяванні фактаў	Свед_ка адказвае на пытанні камісіі і перадае перапіску

Дадатак 3

Шаблон публічнага абавязальніцтва

Ніжэй прыведзены прыклад кароткага публічнага абавязальніцтва, якое беларуская няўрадавая арганізацыя ў эміграцыі магла б размясціць у сябе на сайце або ўключыць у свае ўнутраныя дакументы. Гэты шаблон універсальны і падыходзіць для розных тыпаў структураў – праваабарончых ініцыятываў, НКА, медыя-праектаў ці актывісцкіх групаў:

Абавязальніцтва падтрымліваць бяспечнае і паважлівае асяроддзе

Наша арганізацыя заяўляе пра прыхільнасць прынцыпу нулявой талерантнасці да сексуалізаванага харасменту і любых формаў гвалту ці дыскрымінацыі. У адпаведнасці з гэтым мы публічна абавязваемся:

- **Ствараць бяспечную прастору:** забяспечваць працоўнае і валанцёрскае асяроддзе, вольнае ад сексуалізаваных дамаганняў, абразлівых выказванняў і любых формаў непрымальных паводзінаў. Кожная ўдзельніца нашай арганізацыі – супрацоўніца, валанцёрка, партнёрка – мае права на павагу і бяспеку.
- **Прадухіляць парушэнні:** укараняць і рэгулярна абнаўляць палітыкі і працэдуры, накіраваныя на прадухіленне сексуалізаванага гвалту. Мы праводзім навучанне па этычных паводзінах, падкрэсліваючы адказнасць кожнай за падтрыманне паважлівай атмасферы.
- **Заахвочваць паведамленне пра праблемы:** гарантаваць канфідэнцыйныя, бяспечныя і даступныя каналы для скаргаў ці сігналаў пра выпадкі харасменту ці гвалту. Ніхто не панясе пакаранне за добрасумленнае паведамленне пра праблему – наадварот, такія дзеянні вітаюцца ў імя агульнай бяспекі.
- **Рэагаваць справядліва:** неадкладна і бесстаронне разглядаць усе скаргі, якія паступаюць. У выпадку пацверджання парушэнняў мы будзем ужываць справядлівыя меры ўздзеяння да вінаватых, аж да выключэння з арганізацыі, пры гэтым надаючы падтрымку пацярпелым.

- **Забяспечваць падсправаздачнасць:** рэгулярна інфармаваць нашу каманду і супольнасць пра прынятыя крокі па падтрыманні бяспечнага асяроддзя. Мы адкрытыя для зваротнай сувязі і знешняга аўдыту нашых практык, каб пастаянна паляпшаць іх.

Гэтае абавязальніцтва ўхваленае кіраўніцтвам арганізацыі і распаўсюджваецца на ўсіх без выключэння. Кіраўні_цы нясуць асаблівую адказнасць сваім прыкладам паказваць паважлівы зварот. Мы верым, што толькі сумеснымі намаганнямі зможам стварыць асяроддзе, у якім кожна_ая пачуваецца абаронен_ай і паважан_ай.