

УДК 159.9

ГРНТИ 15.41.47

## ПОНЯТИЕ РАЗНООБРАЗИЕ (DIVERSITY) В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ: ОБЗОР ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

©2023 г. Е.А. Зиброва

*\* Кандидат психологических наук, постдок Центра наук о разнообразии, университета Витсватерсранд, Йоханнесбург, ЮАР  
e-mail: ekaterina.zibrova.khv@gmail.com*

**Цель.** Целью обзора является попытка выделить актуальные направления исследования разнообразия в организационной психологии. **Метод.** Для теоретического анализа были отобраны 40 статей, представленных в базе данных Google Scholar, публикуемые в период с 1990-х годов по 2020-е годы с наибольшими индексами цитирования, а также российские исследования, представленные в РИНЦ. Поисковый запрос включал в себя термины «diversity» для англоязычных статей и «разнообразие и многообразие» для статей на русском языке. **Результаты.** Основываясь на отобранных источниках, определены направления, по которым группируются исследования разнообразия: эффекты разнообразия в организациях на личном, командном, организационном уровнях; факторы влияния разнообразия на организацию в зависимости от уровней разнообразия (поверхностный и глубинный) и в зависимости от видов лидерства. На основе анализа исследований предложены направления исследования разнообразия, впервые не ограничивающиеся рамкой эффективности, характерной для исследований о разнообразии. **Выводы и ценность результатов.** Выявлено, что научный мейнстрим «разнообразие» разрушает привычные представления об организации труда, основанные на неравенстве доходов или справедливом неравенстве и поднимает дилемму несправедливого неравенства, где низкий доход и эффективность обусловлены не недостаточной квалификацией, а отсутствием доступа к ресурсам, раскрывающим человеческий потенциал (образовательным, социальным, профессиональным), из-за социо-био-демографических данных — пол, раса, гендер, этнос/национальность, место рождения, возраст. Таким образом использование понятия «разнообразие» выводит исследования за рамки статистики репрезентативности, под которой зачастую понимают изучение разнообразия в организациях.

*Ключевые слова:* управление многообразием, инклюзивное лидерство, трансформационное лидерство, разнообразие, несправедливое неравенство.

## ВВЕДЕНИЕ

В последние несколько десятилетий, параллельно с исследованиями в экономике, общественные науки, такие как социология и психология стали обращать внимание на проблемы неравенства, основанные на расе, поле, способностях (ментальных и физических) и на реакцию на неравенство в обществе. В 1980-х и начала 1990-х годов появился термин *diversity*<sup>1</sup> (от англ. разнообразие), понятие, предназначенное для обозначения диапазонов множественных различий и вбирающее в себя множество относящихся к этой теме родовых понятий. Использование этого термина выросло из политики различия 1980-х и начала 1990-х годов, когда дифференциация в основном рассматривалась в бинарных терминах (женщина — мужчина; черный — белый; гомосексуальный — гетеросексуальный). В последние годы понятие разнообразие как *широты различий* трансформируется в обозначение разнообразия как *признание и принятие людей со всеми их особенностями и уникальностью*<sup>2</sup>.

Разнообразие как предмет исследования имеет междисциплинарный характер и встречается в ряде научных дисциплин: экономика (Mahadeo, Soobaroyen, Hanuman; Aligica), социальная антропология (Moses; Jover, Reyero), философия (Daniels), социология (Woodward, Skrbis, Bean; Ryan, Hawdon, Branick). В контексте организационной психологии исследования охватывают широкий круг тем и посвящены проблемам репрезентации людей в организациях во всех процессах управления персоналом в организации, описывают эффекты разнообразия на разных уровнях организации: личном, командном, и организационном, а также разделены по признакам разнообразия: пол и гендер, возраст, этнос, инвалидность (физические и ментальные

---

<sup>1</sup> Roberson Q. M. Conclusion: Future Directions for Diversity Theory and Research //The Oxford handbook of diversity and work. 2012. С. 461.

<sup>2</sup> Gabriele G. A Dictionary of Gender Studies // Oxford University Press. 2017.

особенности), социокультурный опыт, включающий вероисповедание, уровень образования и другие. Психологический подход к исследованию темы разнообразия в организации определяется переходом от традиционных акцентов на различиях в группе к фокусу на изучении психологических эффектов и последствий баланса или дисбаланса представленности групп людей с разными характеристиками и опытом; изучении психологических факторов влияния разнообразия в организации, потенциальных выгод и рисков, которые оно приносит.

В настоящее время теоретический и практический интерес к теме разнообразия продолжает расти, что формирует запрос на теоретическое обобщение и выводы о вкладе этого направления исследований в общее поле организационной психологии. Это даст новый толчок к изучению возможных решений внедрения разнообразия в жизнь людей и организаций и поможет определить дизайн дальнейших исследований.

Предполагаемый в статье аналитический обзор использования понятия «разнообразие» в пуле исследований организационной психологии решает несколько задач: 1) описать эффекты от разнообразия в организациях на личном, командном, организационном уровнях; 2) изучить факторы влияния разнообразия на организацию; 3) предложить новые области исследования разнообразия в организационной психологии. Целью обзора является попытка выделить актуальные направления исследования разнообразия. Для достижения поставленной цели было отобрано 40 статей, представленных в глобальной базе данных для поиска статей Google Scholar<sup>3</sup>, публикуемые в период с 1990-х годов по 2020-е годы с наибольшими индексами цитирования, а также статьи отечественных авторов, представленные в базе данных РИНЦ. Критерием исключения из выборки является индексирование ненаучных источников, что является недостатком Google Scholar, например публикации в нереферируемых журналах. Поисковым запросом были слова «diversity» для поисковой

---

<sup>3</sup> Наибольший индекс цитирования для отбора статей стал индекс i10, указывающий число научных публикаций, имеющих не менее 10 цитирований. Этот индекс был введен в 2011 году специально для Google Scholar и отражает более точное, по сравнению с индексом Хирша, число высоко цитируемых работ.

системы Google Scholar и «разнообразие и многообразие» для базы данных РИНЦ, при этом исключались статьи, не относящиеся к организационному контексту исследований, например, правозащитные аспекты. Тренд изучения разнообразия в организациях в России носит развивающийся характер, поэтому, чтобы включить большее количество российских исследований, помимо ключевого слова «разнообразие» для поиска были использованы слова, относящиеся к пулу исследований о разнообразии: гендер и пол, возраст, инвалидность, национальность и этнический, социокультурный.

Основываясь на отобранных литературных источниках, были описаны основные эмпирические обобщения, по которым группируются исследования темы разнообразия, очерчена историческая и контекстуальная рамка исследований разнообразия, проанализирован рост интереса к теме, предложены возможные будущие направления исследования разнообразия в организациях.

Ограничения исследования: так как выбор статей начинается с раннего периода (1990-е годы), когда внимание к теме разнообразия увеличивалось и количество исследований росло, то неизбежным ограничением данной работы становится неравномерный охват статей с каждого взятого периода. Однако сделанные в статье выводы в большей степени отражают тенденции в исследовании разнообразия, а предложенная классификация может быть использована для анализа работ, не вошедших в данный обзор.

## ОСНОВНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА ЭФФЕКТЫ РАЗНООБРАЗИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Так как запрос на исследование разнообразия в контексте организации очерчен рамкой эффективности, то наибольшее количество работ сфокусированы на оценке эффективности и комбинации описания позитивных и негативных эффектов на личном, командном и организационном уровне. В данной статье делается акцент на исследованиях, которые освещают психологические последствия разнообразия персонала.

## ЭФФЕКТЫ НА ЛИЧНОМ УРОВНЕ

Большинство исследований разнообразия сделано в контексте *расового или этнического* аспекта (Dovidio, Gaether; Devine, Elliot; Wolsko, Park, Judd, Wittenbrik; Verkuuyten). Факты негативного влияния дискриминации по расовому признаку в организациях широко исследованы в психофизиологических исследованиях и показывают ухудшение состояний сердечно-сосудистой системы вследствие тревожности и ожидания угрозы со стороны расового большинства (Blascovich, Spencer, Quinn, Steele, 2001). Отмечаются такие негативные эффекты со стороны этнического большинства в коллективах, как снижение доверия и обязательств по отношению к расовому меньшинству (Casad, Bryant, 2016), исключение меньшинств по принципу этноса и пола из процесса принятия общих решений, непринятие взглядов представителей недопредставленных групп, отказ от дачи им консультаций старшими менеджерами, что негативно сказывается на продвижении и карьере (Chow, Crawford, 2004). Отсутствие обучающих программ об особенностях культур и учета культурного опыта при взаимодействии называются ключевыми причинами коммуникационных барьеров, выражающиеся в конфликтах между иностранными работниками и работниками-россиянами (Коковихин, Кулапов, 2017). Недостаток знаний этнически русских работников о других культурах приводит к коммуникации, построенной на стереотипах, препятствует построению доверительных межличностных отношений и влияет на процессы работы в международных проектах (Васильева, 2020).

Исследования *гендерной репрезентативности* в организациях в основном фокусируются на вопросах соотношения мужского и женского пола в коллективах (Легнерова, Федорова, 2015), возможностей женщин в профессиональном развитии в карьере (Laktionova, 2018; Крау, Thompson, 2004), выявление гендерных стереотипов и их влияние на деловой климат (Eagly, Karau, Makhijani, 1995; Tresh, 2019). Так, гендерные стереотипы негативно влияют на оценку эффективности работников и их результативность в целом (Casad, Bryant, 2016). Исследования показывают, что

женщины, подверженные гендерным стереотипам, быстрее сдаются при выполнении заданий, а также склонны сдерживать свой потенциал и занижать свой результат по сравнению с другими. Также, в коллективах с количественным преимуществом мужчин, у женщин наблюдается нарушение идентификации себя как женщины и вынужденная сепарация ролей женщины и профессионала (Casad, Bryant, 2016). Что приводит к негативному отношению к организации и проблемам со здоровьем.

Отдельная область исследований посвящена самочувствию женщин на руководящих позициях и лидерству. Женщины меньше, чем мужчины проявляют готовность начинать бизнес-переговоры (Eagly, Karau, Makhijani, 1995) демонстрируют меньшую эффективность из-за требуемого в организации маскулинного образа руководства, а также слабо идентифицируют себя с областью лидерства в целом (Dijk, Engen, 2019). Женщинам на высших уровнях управления (советы директоров) присуща, большая, чем мужчинам, осторожность в принятии важных решений в компаниях (Wilson-Kovacs, Ryan, Haslam, 2006), особо тщательный подход к мониторингу процессов и результатов консервативность в оценке рисков (Campbell, Minguez-Vera; Grosop, Gneezy; Березинец, Гаранина, Ильина 2018). Женщины склонны чаще посещать заседания советов директоров и участвовать в работе комитетов, особенно в комитетах, отвечающих за мониторинг. Они более ответственно и тщательно готовятся к совещаниям, чем мужчины (Adams, Ferreira, 2009).

Исследования *возрастной репрезентативности* охватывают, с одной стороны, аспекты взаимоотношений работников с большой разницей в возрасте (Perry et al., 2017), а с другой стороны, аспекты существующих в организациях возможностей для профессионального развития разных возрастных групп (Tresh et al., 2019). Так, молодые мужчины диспропорционально больше представлены на лидерских позициях по сравнению со старыми коллегами (женщинами, в том числе). Выявлено, что возрастные отличия негативно влияют на решения о найме, карьерном росте и повышении уровня квалификации в отношении старых работников (Perry et al., 2017).

Российские исследования, группируются вокруг теории поколений (Strauss-Howe Generational Theory) и используют ее объяснительный потенциал для прогнозирования развития динамики отношений между разными поколениями внутри организаций. При этом российские компании, озабоченные ростом среднего возраста как сотрудников, так и потенциальных кандидатов вследствие увеличения доли людей возраста 50+ в общей численности страны (Доброхлеб, 2018), сами проводят исследования рынка найма. Данные корпоративных публичных отчетов говорят о более долгом процессе обучения сотрудников старшего возраста, таких же сроках адаптации в сравнении с молодыми работниками, низком уровне стремления к карьерному росту с одновременной высокой лояльностью к организации и желанием как можно дольше находиться в организации (стабильность)<sup>4</sup>.

Важно отметить, что несмотря на академическую критику теории поколений (Шанин) обращенную преимущественно на ее слабую доказательную базу, российские организации довольно часто опираются на сделанное в теории деление по поколениям в практике внедрения возрастного разнообразия. Исследователи призывают внимательно учитывать контекст, чтобы использовать различия в поколениях как часть стратегии разнообразия, а будущие исследования должны сместить фокус с описания поколенческих различий на изучение теоретических основ конструирования этих различий (Mannix, Neale 2005).

Переходя от негативных к положительным эффектам разнообразия на *личном* уровне вне зависимости от аспектов разнообразия, исследователи отмечают: повышение вовлеченности работника в общие цели организации, рост внутренней мотивации и удовлетворенности своим трудом (Plaut, Thomas, Goren; Jansen, Vos, Otten, Podsiadlowski, Zee, 2016). Работники в организациях с признаками разнообразия менее боятся неудач и более решительны (Hewlett, Marshall, Shelbin, Gonsavles, 2013). В целом

---

<sup>4</sup> Официальный сайт ПАО МТС [https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya/2021?\\_ga=2.87958552.1080603417.1660668616-1295300159.1660668616](https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya/2021?_ga=2.87958552.1080603417.1660668616-1295300159.1660668616) (дата обращения 1 августа 2022).

результаты демонстрируют позитивное влияние культурной и этнической идентичности на психологическое здоровье людей.

Помимо этнических, половых и возрастных критериев, исследователи выделяют ряд признаков, по которым делается вывод о наличии разнообразия в организации, это — гендер и сексуальная ориентация. Религия, социально-экономический статус, (культурное) происхождение, изучаются в контексте вышеупомянутых аспектов и в отдельных случаях выделяются в качестве основного предмета исследования. Однако, в связи развитием интереса к теме организационного разнообразия наблюдается фокусировка исследователей на новых проблемах. Например, взаимоотношение организаций и трансгендерных людей предлагается как новый предмет для исследования организационного разнообразия (Baggio). Религиозные предпочтения становятся объектом изучения мотивов получения образования и профессии (Van Laar, Derks, Ellemers). Акцент с культуры отдельных этносов и коллаборации культурных опытов разных команд смещается на изучение индивидуумов из мультирасовых семей и влияния их мультикультурного опыта на работу коллективов (Sujin, 2017).

Исследования репрезентативности *людей с инвалидностью* фокусируются на вопросах социальной политики в области инвалидности (Olkin, 2002; Тарасенко, 2010) и, в частности, вопросах трудоустройства (Бабич, 2014), проблемах интеграции людей с разными видами инвалидности в организацию (Woodhams, Danieli, 2000) и в целом имеют мало накопленных данных, подтверждающих эффекты разнообразия на личном, командном и организационном уровнях.

Исследователи преимущественно поднимают проблему правовых и социальных аспектов трудоустройства, обсуждают объективные и субъективные факторы, препятствующие трудоустройству (Barnes, Mercer; Woodhams, Danieli, 2000; Чуксина, Комиссаров, 2015), где к объективным относят низкий уровень доходов людей с инвалидностью и низкий уровень доступности среды (объектов инфраструктуры и услуг). К субъективным факторам исследователи относят стереотипы в восприятии



людей с инвалидностью, дискриминация в их отношении в организациях, например, низкая оплата по сравнению с людьми без инвалидности за труд одинаковой сложности, или дискриминации в их отношении на рынке труда, что приводит к снижению мотивации к труду в целом (Шумова; Чуксина, Комиссаров, 2015; Olkin, 2002). Результаты исследований однозначно оценивают организационные практики и политики внедрения разнообразия в части интеграции людей с инвалидностью как устаревшие и мало отвечающие новым нормам, описанным в современных постмодернистских моделях прав человека и социальной модели.

Вывод, который можно сделать на основе анализа всех представленных здесь работ, заключается в том, что идентификационные характеристики людей в организационном контексте влияют на их личное самоощущение. Идентичность, входя в поле трудовых взаимоотношений, сталкивается с культурой организации и подвергается ее воздействию. Каждое проявление разнообразия идентичностей (этническое, гендерное, возрастное, физических и ментальных особенностей, и т. д) и их комбинация (интерсекциональность) воспринимается как различие, которое влияет на как негативно, так и позитивно, при этом сопротивление различиям, выражающееся преимущественно в стереотипах, ограничивающих личный потенциал человека, носит ярко выраженный негативный эффект и усиливает неравенство возможностей.

## ЭФФЕКТЫ НА КОМАНДНОМ И ОРГАНИЗАЦИОННОМ УРОВНЯХ

На *командном* уровне эффекты разнообразия проявляются в части повышения инновационности и креативности команд (Sujin, 2017). Люди с опытом разнообразия более внимательны к деталям и фактам и способны повлиять на мнение большинства такими путями, которые делают групповое принятие решения более взвешенным и точным (Kearney, Gebert, 2009). Так, групповая динамика в мультинациональных и мультикультурных коллективах развивается быстрее и приводит к более высоким результатам вследствие наличия разнообразия знаний и ценностей (Ng, Tung, 1998).

На *организационном* уровне наличие разнообразия влияет на рентабельность компании, ее рост и развитие (Verkuyten, 2005; Sujin, 2017). Два самых сильных преимущества, которые разнообразие приносит на рабочем месте, — это креативность и инновации, которые обеспечивают конкурентное преимущество (Bassett-Jones, 2005).

Эмпирические данные одного из самых больших исследований в области разнообразия в Северной Америке на момент его проведения (1990-е годы) показали влияние расы и гендера на бизнес-эффективность (Kochan et al. 2003). Наличие даже нескольких признаков разнообразия (этническое и гендерное), которое приводит к увеличению эффективности всей организации в целом, подтверждаются другими результатами (Cummings, 2004).

Есть исследования, показывающие, что наличие женщин в компаниях, может приводить к лучшему пониманию и удовлетворению потребностей клиентов (Kray, Thompson, 2004), приносить в компанию разнообразные ресурсы и повышать финансовые показатели деятельности компании (Березинец, Гаранина, Ильина, 2018), при этом исследователи не делают уверенных выводов о прямой взаимосвязи между гендерным разнообразием в организации и улучшением производительности в целом (Van Dijk et al., 2012).

Этническое и культурное многообразие персонала относится российскими исследователями к числу наиболее острых вопросов для разрешения противоречий между человеком и социальной, организационной и технологической средой. Процессы глобализации делают существенный вклад в эти противоречия, формируя стресс глобализации в профессиональном пространстве, который сказывается на поведении человека в организации (Дикая, Журавлев, Занковский, 2016).

Оценка развития разнообразия и его эффектов в организационном контексте оценивается исследователями как трудоемкая по ряду факторов. С одной стороны, разнообразие сверхсложная тема, которая поднимает чувствительные для обсуждения вопросы ксенофобии, нетерпимости, стереотипов, дискриминации. Исследователи

отмечают, что организации неохотно делятся своими данными и опытом, боясь судебных разбирательств (Kochan, Bezrukova, 2003). С другой стороны, взаимосвязь между разнообразным коллективом и результатом его работы более комплексная, чем предполагается. Эта связь не прямая и там работает большое количество переменных, требующих внимательного учёта.

## ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ РАЗНООБРАЗИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Следующая группа исследований изучает факторы влияния разнообразия и тестирует различия на предмет наибольшего эффекта для организаций. За счет каких именно факторов разнообразие влияет на эффективность и результативность организации? Какие аспекты разнообразия необходимо внедрять в первую очередь, чтобы достичь позитивного эффекта? Иначе говоря, какие различия имеют значение?

Для того, чтобы ответить на эти вопросы существует подход, где разнообразие делится на два уровня: поверхностный — то, что можно наблюдать — это национальность, расовое происхождение (или этническая культура), пол (гендер), возраст, физические и ментальные возможности; и глубинный — то, что не подвергается поверхностному наблюдению, как ценности, знания и убеждения<sup>5</sup>. Таким образом исследователи фокусируются либо на поверхностном уровне, либо на глубоком уровне и его связи с поверхностным, что позволяет найти механизмы, активирующие эффекты разнообразия, одним из которых является лидерство.

## УРОВНИ РАЗНООБРАЗИЯ И ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ

Несколько крупных мета-анализов демонстрируют, что *поверхностный уровень* разнообразия (пол, раса, возраст) более вероятно вызывает негативный эффект на способности групп, что проявляется в таких переменных, как результативность, следование обязательствам и удовлетворённости работой. Возраст, как критерий

---

<sup>5</sup> Roberson Q. M. Conclusion: Future Directions for Diversity Theory and Research //The Oxford handbook of diversity and work. 2012. С. 461.

разнообразия, оказывает самое слабое влияние на результативность, при этом разнообразие стажа (tenure diversity) чаще всего отрицательно влияет на производительность в группах. Один из ключевых выводов авторов статьи, в том, что между членами разнообразного по поверхностным характеристикам коллектива существует коммуникационный барьер. Другое исследование тоже показывает проблему разнообразного коллектива. Компании, стремящиеся к конкурентным преимуществам, сталкиваются с парадоксальной ситуацией. Если они принимают разнообразие, они рискуют столкнуться с конфликтами на рабочих местах, а если они избегают разнообразия, они рискуют потерять конкурентоспособность, которое разнообразие приносит за счет повышения уровня инновационности команд (Bassett-Jones, 2005).

В то же время *глубинный уровень разнообразия* (опыт, образование, особенности личности) чаще является фактором позитивного влияния, связанным с результативностью, и влияет на креативность или групповое решение проблем, но, при условии сопровождения процесса группового принятия решения (Mannix, Neale, 2005).

С.К. Хорвитц и И.Б. Хорвитц вывели, что задачи, связанные с разнообразием, решаемые командой, положительно влияют на ее работу. При этом био-демографическое разнообразие не имеет отношения к результативности команд. Точно так же не было обнаружено значимое влияние разнообразия команд на социальную интеграцию. В своем мета-анализе исследователи особо подчеркивают, что задачи, связанные с разнообразием (task-related diversity), решаются разнообразным составом групп, таким образом, акцент делается на структуру и композицию групп, а не на индивидуальные и демографические особенности (Horwitz, Horwitz, 2007). Ранее было выявлено, разнообразие в структуре команды, то есть группа, в которой члены в силу своей разной организационной принадлежности, ролей или должностей могут предоставить группе уникальные источники знаний, значительно влияло на производительность благодаря этому активному обмену знаниями через уникальные внешние источники, к которым имеют доступ разные члены группы (Cummings, 2004).

Другая работа в сфере исследования взаимосвязей между успешностью организаций и разнообразием в коллективе на основе изучения исследований нескольких последних десятилетий на момент публикации выдвигает предположение о недостаточной точности результатов организационного демографического анализа и его низкой объяснительной силы о влиянии демографических данных работников на производство. Видимые черты (пол, раса, возраст) не могут быть предикторами таких различий, как когнитивный стиль, ценности или убеждения. Это не означает, что демографические переменные являются несущественными или что они не связаны с другими специфическими различиями между индивидами. Важным вопросом является измерение связи между конкретными демографическими переменными, лежащими в основе психологических конструкций, и предлагаемыми медиаторами (Mannix, Neale, 2005).

Широко известное деление разнообразия на три типа, предложенное Д.А. Харрисоном и К.Д. Клейном, где авторы предлагают изучать разнообразие и взаимосвязь производительность команды вне био-социо-демографических данных. В исследовании Д.А. Харрисон и К.Д. Клейн операционализировали три подхода: *разделение* (separation), где члены группы внутри разделены по похожим характеристикам, чтобы большее сходство создавало более высокий уровень сотрудничества; *многообразие* (variety), где члены группы отличаются друг от друга качественно, по знаниям, необходимым для решения задачи; *несоответствие* или *неравенство* (disparity), где члены группы различаются активами и ресурсами. Это деление было призвано ответить на вопросы предыдущих исследований об отсутствии связи между био-демографическим разнообразием и результативностью, и о наличии связи между разнообразием задач и эффективностью команды (Harrison, Klein, 2007).

Авторы критически подходят к таким аспектам разнообразия, как образование и опыт работы, и считают их частью многообразия как разнообразия (*diversity as a variety in theory and research*). Стоит добавить, что в они также предостерегают от простого деления групп по опыту, как это обычно делается, например, от нуля до пяти лет и т. д., и

настаивают на аргументации отличий, почему и на каком основании опыт от одного года до четырех лет, отличается от, например, от пяти до десяти лет опыта. Этот подход в исследовании может быть актуален при высоком риске этических нарушений и позволяет уйти от дискриминации по разным аспектам разнообразия, за счет того, что учитывает только глубинный уровень разнообразия.

В целом все работы демонстрируют отсутствие взаимосвязи между биодемографическими данными и результативностью и, одновременно призывают исследователей быть осторожными, интерпретируя полученные результаты. Взаимосвязь между разнообразием и производительностью неопределенна и неясна, однако сложность задач, тип команды, взаимозависимость задач, размер команды, а также когнитивное и образовательное разнообразие, все еще могут быть факторами влияния на результативность в разнообразных командах.

Важным элементом организационных практик должны стать инструменты сбора данных о поверхностном разнообразии и оценки их связи с эффективностью команд. Цель состоит в том, чтобы установить четкие цели, а затем измерить воздействие процесса управления разнообразием на достижение этих целей (Thomas, 1998).

Таким образом, в основе успешности разнообразных команд лежат *глубинные характеристики разнообразия* — ценности, знания, характеристики личности и индивидуальные особенности. Однако такие критерии разнообразия, как возраст, национальность, пол и т. д. также связаны с результативностью. Вывод, который доступен нам сейчас, может быть сформулирован таким образом — два уровня разнообразия — поверхностный и глубинный — взаимосвязаны, и регистрируются одновременно, однако интерпретация увиденных различий должна быть разная, потому что внешнее проявление не означает существования зависимости с внутренней особенностью индивида. Другими словами, необходимо сместить фокус внимания с предсказания успешности на ее *объяснение* и сосредоточиться на исследованиях условий,

при которых демографические данные (или поверхностный уровень разнообразия) становятся предикторами результативности.

## ВИДЫ ЛИДЕРСТВА И РАЗНООБРАЗИЕ

Роль руководителей является решающим фактором в развитии разнообразия в организации. Исследователи отмечают, что пока разнообразие не имеет управленческой поддержки и лидерства, различия в индивидуальных ценностях и сама организационная культура могут быть слишком велики, чтобы усваиваться естественным путем, через взаимодействие людей (Porter, 1995).

Механизмом, который активизирует эффекты разнообразия (как позитивные, так и негативные), является лидерство. Наиболее влиятельным видом лидерства является *трансформационное лидерство*, то есть ориентированное на изменения. Это лидерство является одной из причин адаптируемости и проактивности сотрудников (Ильина, Лепёхин, Маничев).

Исследование И. Керней и Д. Геберта изучает стиль управления и типы лидерства как фактора влияния и активации выгод, которые несёт разнообразие (Kearney, Gebert, 2009). В результате изучения 62 команд, работа которых заключается в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах (НИОКР или Research & Development Division), авторы выявили, что трансформационное лидерство является посредником в таких аспектах разнообразия, как возраст, этничность и образование. Этничность и образование позитивно связаны с результативностью команды только в случаях, когда уровень трансформационного лидерства высокий, при этом взаимосвязи незначительны, когда уровень трансформационного лидерства низкий. Возраст не имеет связей с результативностью, когда уровень трансформационного лидерства высокий, и негативно влияет на результативность, когда уровень трансформационного лидерства низкий. Механизмы, лежащие в основе влияния, по мнению авторов, это, во-первых, тщательная разработка лидерами информации, относящейся к задаче (elaboration of task-relevant information), выполняемой членами команды. Во-вторых, это коллективная

идентификация команды, которая полностью опосредована интерактивным эффектом возрастного разнообразия и частично опосредована с интерактивным эффектом образовательного разнообразия. Такой эффект коллективной идентификации возможен при высоком уровне трансформационного лидерства и связан с разработкой информации, имеющей отношение к выполняемым задачам. Разнообразие активизирует свои позитивные эффекты при соответствующем управлении, то есть конкретно при трансформационном типе лидерства и требует тщательного подхода к задачам, то есть при постановке задачи важно соотносить ее содержание с характеристиками команды.

Другой вид лидерства, который делает значительный вклад в эффекты разнообразия — *инклюзивное лидерство*, где учитываются различия членов команды и поддерживается их принадлежность, тем самым облегчается процесс вклада каждого члена команды в общий результат. Этот вид лидерства позволяет уйти от стратегии ассимиляции с коллективными потребностями или целями и сохраняет индивидуальность каждого члена коллектива. В исследовании М. Джин, Д. Ли и М. Ли, которое тестирует связь инклюзивного типа лидерства с этническим аспектом разнообразия, выяснилось, что этот тип лидерства в большей степени выступает запускающим механизмом производительности для людей, не относящихся к белому (white people) большинству (Jin, Lee, Lee, 2017). Таким образом менее представленные люди включаются в достижение общего результата, не теряя своей идентичности или не испытывая напряжение в связи со своей этнической принадлежностью. Это исследование является одним из первых, которое стало изучать связь типа лидерства и управление разнообразием, а также эффекты, которое способно дать инклюзивное лидерство в разнообразном коллективе. Авторы настаивают на внимательной оценке способностей лидеров и специальном обучении навыкам инклюзивного лидерства.

Еще одно исследование тестировало гипотезу о том, что инклюзивное лидерство таким образом взаимосвязано с этнокультурным разнообразием команды и инклюзивным климатом, что положительные эффекты усиливаются, а отрицательные



уменьшаются (Ashikali, Groeneveld, Kuipers, 2021). Инклюзивный климат понимался авторами исследования как пересечение безопасной среды и активного вовлечения работников сделать вклад. Гипотеза подтвердилась и в дополнении выяснились новые результаты, делающие восприятие инклюзивного лидерства не только необходимым инструментом управления разнообразием, но и разрушающими ранние представления об этнически разнообразных командах как инклюзивных по умолчанию. Команды с большим этническим и культурным разнообразием менее инклюзивны, чем команды с меньшим разнообразием.

Исследование Т. Ашикали, С. Гроеневелда и Б. Куиперса демонстрирует, что в коллективе, разнообразном по поверхностным характеристикам уровня, существует коммуникационный барьер. Авторы приходят к выводу, что коммуникационные барьеры неизбежно возникают в результате процессов социальной категоризации, и инклюзивное лидерство необходимо для управления возникающими аффективными реакциями. Однако это касается только очень разных команд. Инклюзивное лидерство существенно не меняет инклюзивность команд с низким этнокультурным разнообразием.

Важно отметить, что в чистом виде трансформационное лидерство может подавлять влияние различий, так как мотивация на изменения, присущая этому виду различий придает меньшее значение безопасности, тогда как инклюзивное лидерство направлено на создание безопасной среды, где каждый может проявить себя. Однако важно сочетать эти типы лидерства, несмотря на то, они имеют разные мотивы, каждый из них делает значительный вклад в управление разнообразием.

Среди типов лидерства, которые могут оказывать влияние на разнообразие, российские исследователи выделяют *синергетический тип* (Занковский, 2012). Хотя в российской психологической науке гипотезы о связи разнообразия и лидерства не тестировались, вместе с тем такая характеристика синергетического лидерства, как признание ценности каждого сотрудника отвечает требованиям разнообразия в организации. Лидерство более не может осуществляться привычным способом, потому

что прогнозируемый и стабильный контекст преобразовался в постоянную ситуацию высокой неопределённости. Это способствует риску пренебречь нравственно-этическими нормами, в таком случае ценности и личные смыслы лидера, где ориентация на людей и этическая направленность становятся решающими управленческими способами воздействия.

Помимо навыков лидерства, руководителям разнообразных команд важно обладать рядом дополнительных навыков и знаний, которые отличаются от тех, что востребованы менеджерами. Исследователи выделяют культурную эмпатию, обучение на рабочем месте, широкие коммуникативные навыки (Chow, Crawford, 2004; Casad, Bryant, 2016; Podsiadlowski et al., 2016; Chow, Crawford, 2020, Коковихин, Кулапов, Воракова, 2017). М. Стейн выделила десять знаний и умений, которые назвала грамотностью о разнообразии, где критическими для лидеров по её мнению являются: 1) понимание роли власти в конструировании различий, которые впоследствии влияют на неравенство; 2) признание неравной символической и материальной ценности различных социальных позиций; 3) навыки анализа работы систем угнетения (установление, пересечение, воспроизведение); 4) умение определять репрессивные системы, например, таких как расизм, как текущие социальные проблемы и (не только) исторического наследия; 5) понимание того, что социальная идентичность приобретается и является результатом социальных практик; 6) владение разнообразной грамматикой и широким словарным запасом, чтобы фасилитировать процесс обсуждения привилегий и угнетения; 7) способность переводить и интерпретировать закодированные практики превосходства и неравенства; 8) умение анализировать то, как различные иерархии и институционализированные практики угнетения изменяются через конкретные социальные контексты и материальные механизмы; 9) понимание роли эмоций, включая собственные эмоциональные инвестиции в освоение перечисленных знаний и умений; 10) участие в вопросах преобразования систем подавления для достижения социальной справедливости на всех уровнях организации как сообщества (Stein, 2014).

Помимо обучения специальным навыкам управления разнообразной командой важно обращать внимание на то, как процесс обучения сконструирован и какой подход лежит в его основе. Стандартизация и создание правил поведения приводят к долгосрочным изменениям, нежели попытки изменять установки и убеждения людей, при этом включенность лидеров разных уровней управления и поддержка ими ожидаемого поведения оказывает значительное влияние на процессы внедрения изменений (Von Bergen, Soper, Foster, 2002).

Таким образом разнообразие в организационном контексте достаточно хорошо изучено, что создает устойчивую методологическую базу для внедрения культуры разнообразия в организациях. Несмотря на недостаточную объяснительную силу результатов исследований о взаимосвязи разнообразия с результативностью, процесс внедрения разнообразия в организациях распространяется повсеместно. В ответ на глобальные инициативы по развитию равных возможностей работников бизнес создает программы по развитию разнообразия и использует для этого разные подходы.

## ПЕРСПЕКТИВЫ И БУДУЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Все приведенные исследования ограничены рамкой эффективности, которая очерчивает тему разнообразия в организациях и делит эффекты внедрения и управления на позитивные и негативные, что, с одной стороны, значительно ограничивает изучение других феноменов, которые возникают в разнообразном сообществе и не работают на эффективность, а с другой, обеспечивает актуальность и востребованность темы. Преодоление рамки эффективности открывает начало исследованиям о *популизме в теме разнообразия*, где разрешаются проблемы высоких ожиданий от разнообразия в организациях от представителей недорепрезентированных групп. Основой для изучения популизма в разнообразии являются работы в области гендерных исследований, где, например, делается анализ причин и последствий высоких ожиданий от женщин на управленческих позициях в условиях кризиса (Wilson-Kovacs, Ryan, Haslam, 2006). В связи с этим могут быть интересны работы, изучающие психологическое напряжение,

которое испытывают менее репрезентируемые работники или вновь принятые работники, попавшие в воронку найма в результате введения квот на разнообразие. В этом контексте мейнстрим «разнообразия» (Diversity) будет разрушать привычные представления об организации труда, основанные на неравенстве доходов или *справедливом неравенстве*, где те, кто имеют образование или знания, и высокие способности достигают успеха. На месте этих представлений разнообразие поднимет дилемму *несправедливого неравенства*, где неравенство возможностей закрепляется и воспроизводится в привычных практиках организации труда, мотивации и развития людей в профессии, и приводит к неравенству доходов, где низкий доход обусловлен не недостаточной квалификацией, а отсутствием доступа к ресурсам, раскрывающим человеческий потенциал (образовательным, социальным, профессиональным), из-за социо-био-демографических данных — пол, раса, гендер, этнос/национальность, место рождения, возраст.

Чтобы значительно расширить горизонт тем, исследователи поднимают темы, вписывающие разнообразие в контексте взаимоотношений человека и широкого социума. Эти темы прямо касаются организационной психологии, потому что направлены на изучение человека в периоды кризисов, которые значительно меняют экономический ландшафт в мире, где разнообразие становится ресурсом их преодоления как для человека, так и для организации и систем. Например, тема *толерантности*, предложенная А.Г. Асмоловым, понимается им как универсальная норма поддержки разнообразия и сосуществования различных видов, рас, народов, национальностей, государств, религий и мировоззрений. Это направление сейчас развивается им и его коллегами в тему *неопределенности и социальной нестабильности* (Асмолов, 2015; Занковский, 2021), а именно пре- и адаптации человека к кризисам, где разнообразие, сопряженное со сложностью, конструирует качественно новые возможности (Асмолов, Шехтер, Черноризов, 2017). Неопределённостью важно уметь овладевать (пре-адаптация), потому что жизнь настолько комплексна, что реагировать на неопределённости (адаптация) означает всего лишь повторять тренд, а быть готовым заранее, означает

создавать инновации. Таким образом, постоянный контакт с разнообразием способствует выработке необходимой для пре-адаптивной вариативности. Эта группа исследований открывает исследования *индивидуального ресурса разнообразия в организационном контексте*. Например, представляет интерес, как мультикультурный и мультинациональный *опыт людей* (люди с опытом миграции, люди из многонациональных семей, люди из семей, где представлены несколько аспектов разнообразия) становится источником устойчивости кризисам и источником инноваций. *Навыки разнообразия*, то есть те навыки, которые необходимы для нахождения в разнообразном коллективе, могут стать развитием исследований мультикультурного опыта людей. Эти исследования станут основой создания образовательных программ, востребованных организациями, заинтересованными в развитии разнообразия.

Тема ресурса разнообразия может быть раскрыта в исследованиях *мультикультурных индивидуалов* и их роли в организационных командах, в исследованиях *чувствительности к опыту других*, и в исследованиях *коммуникации сквозь различия*, которая продолжит развивать «не-европо-центричную» оптику в исследованиях о межкультурной коммуникации в организациях. Более того, интересны исследования, которые сделают оценку различий программ по внедрению *разнообразия в разных регионах мира* и ответят на вопросы, как культурные и страновые различия формируют запрос организаций на разнообразие и в какой культуре изменения происходят быстрее и легче.

Таким образом тренд, заданный Северной Америкой и Европейской частью Евразии, и одновременно оказывающий сильное влияние на формирование стратегий и политик компаний по всему миру, развернется на все регионы мира и организации получат новые интересные данные, помогающие культивировать индивидуальность в своих странах присутствия, а не только адаптировать практики внедрения разнообразия, ограниченные «западной» оптикой (Eurocentricity or Western-centrism).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье были рассмотрены основные эмпирические обобщения исследований понятия разнообразия с 1990-х по 2020-е годы. В настоящий момент внимание исследователей в большей степени сосредоточено на следующих темах: эффекты разнообразия в организациях на личном, командном и организационном уровнях; механизмы влияния разнообразия на организацию в зависимости от уровней разнообразия и в зависимости от видов лидерства. Выявлено, что в основном интерес исследователей ограничен рамкой эффективности, вместе с тем, учет разнообразия меняет подходы найма, мотивации, развития и продвижения персонала. Это вынуждает организации не только перестраивать практически все процессы работы с людьми, но и менять парадигму управленческого мышления, где главной целью всех процессов управления людьми становится равный доступ к возможностям. Таким образом усилия концентрируются на достижении глобальной цели по обеспечению равного доступа к ресурсам независимо от социо-био-демографических данных, где бизнес, компании и корпорации, должны нести весомый вклад.

Предложенная классификация является ориентиром для дальнейших исследований и создает тем самым отдельное направление в российской организационной психологии, посвященное разнообразию, где накапливаются все предлагаемые исследователями решения по снижению неравенства в организациях.

## ЛИТЕРАТУРА

- Асмолов А.Г.* Психология современности: вызовы неопределенности, сложности и разнообразия // Психологические исследования. 2015. № 8(40). DOI:10.54359/ps.v8i40.550
- Асмолов А.Г., Шехтер Е.Д., Черноризов А.М.* Преадаптация к неопределенности как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции // Вопросы психологии. 2017. № 4. С. 3-26.

- Бабич Е.Г.* Трудоустройство инвалидов как социально-психологическая проблема. // Ученые записки российского государственного социального университета. 2014. № 2(124). С. 63–66.
- Березинец И.В., Гаранина Т.А., Ильина Ю.Б.* Социальный капитал женщин - членов советов директоров и финансовая результативность компании: эмпирическое исследование // Российский журнал менеджмента. 2018. №16 (3). С. 337–370.
- Васильева Е.Д.* Психологические трудности в процессе российско-китайской межкультурной коммуникации: опыт качественного исследования российской деловой среды // Организационная психология. 2020. Т № 10(3). С. 124–139.
- Дикая Л.Г., Журавлев А.Л., Занковский А.Н.* Современное состояние и перспективы исследований адаптации и реализации профессионала в условиях непрерывных социально-экономических изменений // Институт психологии РАН. Организационная психология и психология труда. 2016. Т. 1. № 1. С. 7-48.
- Доброхлеб В.Г.* Старение населения России: региональный аспект // Вопросы территориального развития. 2018. № 4(44). С. 4. DOI:10.15838/tdi.2018.4.44.4
- Занковский А.Н.* Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2012. № 145. С. 72-81.
- Коковихин А.Ю., Кулапов М.Н., Вораква Э.* Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала // Журнал Управленец. 2017. №1(65). С. 9–17.
- Легнерова К., Федорова А.Э.* Диверсификационный менеджмент: рекомендации по управлению разнородностью персонала // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 2. С. 90–96.
- Тарасенко Е.А.* Социальная политика в области инвалидности: кросскультурный анализ и поиск оптимальной концепции для России // Журнал исследований социальной политики. 2010. № 2(1). С. 7–28.
- Чуксина В.В., Комиссаров Н.Н.* Дискриминация по признаку инвалидности в трудовых отношениях // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. № 25(1). С. 26–134.
- Adams R.B., Ferreira D.* Women in the boardroom and their impact on governance and performance // Journal of financial economics. 2009. Volume 94. № 2. pp. 291-309. DOI: 10.1016/j.jfineco.2008.10.007
- Ashikali T., Groeneveld S., Kuipers B.* The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams // Review of Public Personnel Administration. 2021. № 41(3). pp. 497–519. DOI: 10.1177/0734371X19899722

- Bassett-Jones N.* The paradox of diversity management, creativity, and innovation // Creativity and Innovation Management. 2005. № 14(2). pp. 169–175. DOI: 10.1111/j.1467-8691.00337.x
- Casad B.J., Bryant W.J.* Addressing stereotype threat is critical to diversity and inclusion in organizational psychology // Journal Frontiers in Psychology. 2016. №7. p.8. DOI:10.3389/fpsyg.2016.00008
- Chow I.H.S., Crawford R.B.* Gender, ethnic diversity, and career advancement in the workplace: The social identity perspective // SAM Advanced Management Journal. 2004. № 69 (3). pp. 22–31.
- Cummings J.N.* Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization // Management Science. 2004. № 50(3), pp. 352–364. DOI:10.1287/mnsc.1030.0134
- Dijk H., Engen M.L.* The flywheel effect of gender role expectations in diverse work groups // Journal Frontiers in Psychology. 2019. 10. DOI:10.3389/fpsyg.2019.00976
- Eagly A.H., Karau S.J., Makhijani M.G.* Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis // Psychol. Bull. 1995. № 117. DOI:10.1037/0033-2909.117.1.125
- Harrison D.A. Klein K.J.* What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations // Academy of Management Review. 2007. № 32 (4). pp. 1199-1228. DOI:10.5465/AMR.2007.26586096
- Horwitz, S.K., Horwitz, I.B.* The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography // Journal of management. 2007. № 33(6). pp. 987–1015. DOI: 10.1177/0149206307308587
- Jansen W.S., Vos M.W., Otten S., Podsiadlowski A., van der Zee K. I.* Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees // Journal of Applied Social Psychology. 2016. № 46 (2). pp. 81-93 DOI:10.1111/jasp.12332
- Jin M., Lee J., Lee M.* Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector // Leadership & Organization Development Journal. 2017. № 38 (2). pp. 303-319. DOI:10.1108/LODJ-07-2015-0151
- Kearney E., Gebert D.* Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership // Journal of Applied Psychology. 2009. №94 (1). pp. 77–89. DOI: 10.1037/a0013077
- Kochan T. et al.* The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network // Human Resource Management: Published in Cooperation with the



- School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. 2003. Volume 42 №. 1. pp. 3-21.
- Kray J.L., Thompson L.* Gender stereotypes and negotiation performance: An examination of theory and research // *Organizational Behavior*. 2004. № 26. pp. 103-182. DOI: 10.1016/S0191-3085(04)26004-X
- Mannix E., Neale M. A.* What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations // *Psychological Science in the Public Interest*. 2005. № 6 (2), pp. 31–55. DOI:10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x
- Ng E.S., Tung R.L.* Ethno-cultural diversity, and organizational effectiveness: A field study // *International Journal of Human Resource Management*. 1998. № 9 (6). pp. 980-995.
- Olkin R.* Could you hold the door for me? Including disability in diversity // *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*. 2002. №8 (2). pp. 130–137. DOI:10.1037/1099-9809.8.2.130
- Perry E.L., Golom F.D., Catenacci L., Ingraham M.E., Covais E.M., Molina J.J.* Talkin' 'bout your generation: the impact of applicant age and generation on hiring-related perceptions and outcomes // *Work, Aging and Retirement*. 2017. № 3 (2). pp. 186-199. DOI: 10.1093/workar/waw029
- Steyn M.* Critical diversity literacy: essentials for the twenty-first century // *Routledge international handbook of diversity studies*/ S. Vertovec ed. Abingdon: Routledge. 2014. pp. 397-407. DOI: 10.4324/9781315747224.ch41
- Sujin J.* Cultural brokerage and creative performance in multicultural teams // *Organization Science*. 2017. № 28 (6). pp. 993-1009. DOI:10.1287/orsc.2017.1162
- Thomas R. R.* Diversity management: Some measurement criteria // *Employment Relations Today*. 1998. № 25 (4). pp. 49–62. DOI:10.1002/ert.3910250406
- Tresh F., Steeden B., Randsley de Moura G., Leite A. C., Swift H. J., Player A.* Endorsing and reinforcing gender and age stereotypes: The negative effect on self-rated leadership potential for women and older workers // *Journal Frontiers in Psychology*. 2019. № 10. p. 688. DOI:10.3389/fpsyg.2019.00688
- Van Dijk H., van Engen M. L., van Knippenberg D.* Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance // *Organizational Behavior Hum.* 2012. №119. pp. 38–53. DOI:10.1016/j.obhdp.2012.06.003
- Verkuyten M.* Ethnic group identification and group evaluation among minority and majority groups: Testing the multiculturalism hypothesis // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2005. № 88 (1). 121–138. DOI:10.1037/0022-3514.88.1.121

*Von Bergen C. W., Soper B., Foster T.* Unintended negative effects of diversity management // Public personnel management. 2002. №31 (2). pp. 239–251. DOI:10.1177/009102600203100209

*Wilson-Kovacs D. M., Ryan M., Haslam A.* The glass-cliff: women's career paths in the UK private IT sector // Equal Opportunities International. 2006. №25 (8). pp. 674–687. DOI:10.1108/02610150610719137

*Woodhams C., Danieli A.* Disability and diversity – a difference too far? // Personnel Review 2000. №29 (3). pp. 402-417. DOI:10.1108/00483480010324779

Статья поступила в редакцию: 06.05. 2023. Статья опубликована: 27.06.2023.

## THE ROLE OF THE DIVERSITY CONCEPT IN ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY: LITERATURE REVIEW

© 2023 Ekaterina A. Zibrova

*PhD in Psychology, Postdoctoral Research Fellow, the Wits Centre for Diversity Studies,  
University of the Witwatersrand, Johannesburg, RSA  
e-mail: ekaterina.zibrova.khv@gmail.com;*

The article provides a review of diversity studies in the organizational context over the last thirty years. Methods. Over eighty academic articles from the Google Scholar database with the highest citation index, as well as studies entered the Russian Science Citation Index (RSCI), were selected for the theoretical analysis. The period of publishing is from 1990 to 2020. The search query included the term «diversity» for English language papers and the terms «raznoobrazie» and «mnogoobrazie» for Russian language ones. Based on the selected sources, I arranged diversity studies in groups by following criteria: 1) the effects of diversity in organizations at personal, team, and organizational levels; 2) the factors that impact an organization due to deep and shallow levels of diversity and due to the types of leadership. Based on the analysis, directions for future diversity studies in an organizational context were suggested. Findings. I suggest a place of diversity term in organizational psychology as the arrangement of study directions where the solutions to unfair inequality are grouped. Value of the results. This approach goes beyond collecting statistics on underrepresented groups of people in an organization. As a result, it demolishes common notions about work in an organization that is based on fair inequality, where low incomes and effectiveness are determined by the level of qualification. It raises the dilemma of unfair inequality in which there is no access to recourses that unlock human potential, educational, social, and professional, due to demographic characteristics such as gender, sex, ethnicity, age, and place of origin.

*Key words:* workforce diversity, inclusive leadership, transformational leadership, diversity, unfair inequality, equality of opportunity.

### REFERENCES

Asmolov, A.G. (2015). Psikhologiya sovremennosti: vyzovy neopredelennosti, slozhnosti i raznoobraziya. *Psikhologicheskie issledovaniya: elektron. nauch. zhurn.*, 8(40). (in Russian). DOI:10.54359/ps.v8i40.550

- Asmolv, A.G., Shekhter, E.D., & Chernorizov, A.M. (2017). Preadaptatsiya k neopredelennosti kak strategiya navigatsii razvivayushchikhsya sistem: marshruty evolyutsii. *Voprosy psikhologii*, 4, 3–26. (In Russian).
- Babich, E.G. (2014). Trudoustroistvo invalidov kak sotsial'no-psikhologicheskaya problema. *Uchenye zapiski rossiiskogo gosudarstvennogo sotsial'nogo universiteta*, 2 (124), 63–66. (In Russian).
- Berezinets, I.V., Garanina, T.A., & Il'ina, Yu.B. (2018). Sotsial'nyi kapital zhenshchin - chlenov sovetov direktorov i finansovaya rezul'tativnost' kompanii: empiricheskoe issledovanie. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 16 (3), 337–370. (In Russian).
- Vasil'eva, E.D. (2020). Psikhologicheskie trudnosti v protsesse rossiisko-kitaishkoï mezhkul'turnoï kommunikatsii: opyt kachestvennogo issledovaniya rossiishkoï delovoï sredi. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 10 (3), 124–139. (In Russian).
- Dikaja, L.G., Zhuravlev, A.L., & Zankovskij, A.N. (2016). Sovremennoe sostojanie i perspektivy issledovaniy adaptatsii i realizatsii professionala v usloviyah nepreryvnykh social'no-jekonomicheskikh izmenenij. *Institut psikhologii Rossijskoj akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda*, 1(1), 7-48. (In Russian).
- Dobrokhleb, V.G. (2018). Starenie naseleniya Rossii: regional'nyi aspekt. *Voprosy territorial'nogo razvitiya*, 4(44). (in Russian). DOI:10.15838/tdi.2018.4.44.4
- Zankovskij, A.N. (2012). Organizatsionnoe liderstvo v prostranstve korporativnoj kul'tury. *Izvestiya Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gercena*, 145, 72-81. (In Russian).
- Kokovikhin, A.Yu., Kulapov, M.N., & Vorakova, Z. (2017). Razvitie neobkhodimykh kompetentsii dlya upravleniya sotsial'no-kul'turnym mnogoobraziem personala. *Zhurnal upravlenets*, 1 (65), 9–17. (In Russian).
- Legnerova, K., & Fedorova, A.Je. (2015). Diversifikatsionnyj menedzhment: rekomendatsii po upravleniju raznorodnost'ju personala. *Vestnik Omskogo universiteta. Serija «Jekonomika»*, 2, 90–96. (In Russian).
- Tarasenko, E.A. (2010). Sotsial'naya politika v oblasti invalidnosti: krosskul'turnyi analiz i poisk optimal'noi kontseptsii dlya Rossii. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki*, 2(1), 7–28. URL: <https://jsps.hse.ru/article/view/3806> (Accessed: 12.07.2022). (In Russian).
- Chuksina, V.V., & Komissarov, N.N. (2015). Diskriminatsiya po priznaku invalidnosti v trudovykh otnosheniyakh. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii*, 25(1), 26–134. (In Russian).
- Adams, R.B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94, № 2, 291-309.

- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. DOI: 10.1177/0734371X19899722
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity, and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169–175. DOI: 10.1111/j.1467-8691.00337.x
- Casad, B.J., & Bryant, W.J. (2016). Addressing stereotype threat is critical to diversity and inclusion in organizational psychology. *Journal Frontiers in Psychology*. 7. p.8. DOI:10.3389/fpsyg.2016.00008
- Chow, I.H.S., & Crawford, R.B. (2004). Gender, ethnic diversity, and career advancement in the workplace: The social identity perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 69(3), 22–31.
- Cummings, J.N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, 50 (3), 352–364. DOI:10.1287/mnsc.1030.0134
- Dijk, H., & Engen, M.L. (2019). The flywheel effect of gender role expectations in diverse work groups. *Journal Frontiers in Psychology*. 10. DOI:10.3389/fpsyg.2019.00976
- Eagly, A.H., Karau, S.J., & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychol. Bull.* 117, 125–145. DOI:10.1037/0033-2909.117.1.125
- Harrison, D.A., & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199–1228. DOI:10.5465/AMR.2007.26586096
- Horwitz, S.K., & Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015. DOI: 10.1177/0149206307308587
- Jansen, W.S., Vos, M.W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & van der Zee, K.I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(2), 81-93. DOI:10.1111/jasp.12332
- Jin, M., Lee J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (2), 303-319. DOI:10.1108/LODJ-07-2015-0151
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 94 (1), 77–89. DOI: 10.1037/a0013077

- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42 (1), 3-21.
- Kray, J.L., & Thompson, L. (2004). Gender stereotypes and negotiation performance: An examination of theory and research. *Organizational Behavior*, 26, 103-182. DOI: 10.1016/S0191-3085(04)26004-X
- Mannix, E., & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31–55. DOI:10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x
- Ng, E.S., & Tung, R.L. (1998). Ethno-cultural diversity and organizational effectiveness: A field study. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 980-995.
- Olkin, R. (2002). Could you hold the door for me? Including disability in diversity. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 8(2), 130–137. DOI:10.1037/1099-9809.8.2.130
- Perry, E.L., Golom, F.D., Catenacci, L., Ingraham, M.E., Covais, E.M., & Molina, J.J. (2017). Talkin' 'bout your generation: the impact of applicant age and generation on hiring-related perceptions and outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 186-199. DOI: 10.1093/workar/waw029
- Steyn, M. (2014). Critical diversity literacy: essentials for the twenty-first century. In S. Vertovec ed. *Routledge international handbook of diversity studies* (pp. 397-407). Abingdon: Routledge. DOI: 10.4324/9781315747224.ch41
- Sujin, J. (2017). Cultural brokerage and creative performance in multicultural teams. *Organization Science*, 28(6), 993-1009. DOI:10.1287/orsc.2017.1162
- Thomas, R.R. (1998). Diversity management: Some measurement criteria. *Employment Relations Today*, 25(4), 49–62. DOI:10.1002/ert.3910250406
- Tresh, F., Steeden, B., Randsley de Moura, G., Leit,e A.C., Swift, H.J., & Player, A. (2019). Endorsing and reinforcing gender and age stereotypes: The negative effect on self-rated leadership potential for women and older workers. *Journal Frontiers in Psychology*, 10, 688. DOI:10.3389/fpsyg.2019.00688
- Van Dijk, H., van Engen, M.L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (1), 38–53. DOI:10.1016/j.obhdp.2012.06.003

- Verkuyten, M. (2005). Ethnic group identification and group evaluation among minority and majority groups: Testing the multiculturalism hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, 88 (1), pp. 121–138. DOI:10.1037/0022-3514.88.1.121
- Von Bergen, C.W., Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public personnel management*, 31(2), 239–251. DOI:10.1177/009102600203100209
- Wilson-Kovacs, D.M., Ryan, M., & Haslam, A. (2006). The glass-cliff: women's career paths in the UK private IT sector. *Equal Opportunities International*, 25 (8), 674–687. DOI:10.1108/02610150610719137
- Woodhams, C., & Danieli, A. (2000). Disability and diversity – a difference too far? *Personnel Review*, 29 (3), 402-417. DOI:10.1108/00483480010324779

The article was received: 06.05. 2023. Published online: 27.06.2023

Библиографическая ссылка на статью:

Зиброва Е.А. Понятие разнообразие (diversity) в организационной психологии: обзор зарубежных и российских исследований // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2023. Т. 8. № 2. С. 55 – 85. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2023\_27\_2\_003

Zibrova, E.A. (2023). Ponjatie raznoobrazie (diversity) v organizacionnoj psihologii: obzor zarubezhnyh i rossijskih issledovanij [The role of the diversity concept in organizational psychology: literature review]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*. 8(2). 55 – 85. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2023\_27\_2\_003

Адрес ссылки <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document899.pdf>