

自我认同资源指南



目录

前言	1
基本原则	4
自我认同是一个过程	4
自我认同的特征	5
自我认同的数据统计	6
自我认同心理	7
神经多样性与残障	9
心理健康	10
不断演变但持续存在的残障观念模式	11
全面看待残障问题	12
建立信任文化	14
信任的基础	16
合理调整	18
调整和便利数据	21
培训	22
员工资源小组	23
将残障表现业务化	24
代表性	25
包容性语言	26
成功实施的因素	29
领导层参与和透明度	29
谦逊和诚实	30
内部沟通	31
残障包容意识	31
表达意图	31
宣布启动	31
维持动力	32
相互影响的力量	32
跟踪进度和数据透明	32
交叉身份表示	32
法律方面的考量	36
数据方面的考量	37
残障群体的就业配额	38
前进的道路	39
致谢	40
关键影响	42

前言

2023年1月, the Valuable 500在达沃斯世界经济论坛上发布了《[ESG与残障相关数据白皮书](#)》(以下称“[白皮书](#)”)。在这份白皮书中强调了一个事实——残障包容的议题在企业的**关键绩效指标、衡量标准或目标**中明显缺失,而这些指标、标准或目标是用来衡量一个企业为社会带来的**价值、影响和表现**的重要工具。我们还注意到,全球商界对残障员工的认识存在**重大差距**,无论是让残障员工失望的小事,还是已经严重影响到残障员工完成其本职工作,甚至是将他们排除在**关键安全系统和流程之外**的大事。

我们在白皮书中提出了**5个关键绩效指标**,呼吁 the Valuable 500 的所有公司和全球商界中所有有意愿的组织共同采取行动,携手解决残障数据无效的问题。



这5个关键绩效指标如下:

员工代表

公司员工中有多大比例是残障人士？

目标

公司针对残障人士的包容性制定了哪些具体目标？企业领导者如何根据这些目标进行衡量？

培训

公司是否为管理者和员工提供残障包容相关的培训？

员工资源小组

公司是否有专门设置了针对残障相关议题的员工资源小组 (ERG)，并在小组成员中配有一名高管人员？

数字化无障碍

公司是否对数字平台的内容和无障碍性进行了审查？

从一开始，要求我们的全球合作伙伴和公司公开披露其员工中自我认同为残障人士的比例，是我们提出的最关键也是最复杂的要求之一。自 the Valuable 500成立以来，我们看到我们的合作伙伴和许多其他的商业团体，在收集和分析自我认同数据方面取得了很大的进步。但我们也看到，公司由于担心这些数据不够优质，或者不够接近组织认为应该达到的水平，从而非常犹豫是否公开这些数据。我们看到许多管理层和残障包容倡导者对残障数据披露率如此之低感到困惑，并质疑他们做错了什么。

我们在不同地区进行了讨论，了解到在如何成功开展这项工作中存在着细微差别和错综复杂的问题，而且要尊重世界各国的观点，而不仅仅是以西方的观点为中心。我们还从投资界了解到，如果企业愿意披露残障绩效数据，并以标准化和可审查的格式提供这些数据，那么将残障绩效数据纳入指数和作为ESG评级的指标将不会遇到任何阻力。

我们还认识到，这项工作必须与残障群体共同完成，我们需要他们的知情和领导，以确保我们的工作朝着正确的方向开展。单纯的数据并不能很好地服务于残障群体，在某些情况下甚至可能造成伤害。它不会提供有意义的就业和职业发展途径，不会促进社会对残障的看法发生变化，也不能消除每天都在影响每个人的“正常人体系”观念。但是有目标的数据就可以成为变革的有力工具。本文件旨在为企业提供帮助实现这一目标的见解和工具，并从开展这项工作的许多积极成果中受益。

来源

该文件由 Valuable 500提供，由前首席创新官 Rhiannon Parker 撰写。



基本原则

自我认同是一个过程

企业开展自我认同工作的共同目标是更好地了解员工的构成, 识别员工的需求, 将员工个人与具有相似生活经历或身份的同事联结起来, 并为他们提供资源。收集和分析自我认同身份数据还有助于建立基准线, 在组织制定切实目标并正式承诺增加员工队伍中的残障群体比例时, 可以将基准线作为初始点进行衡量和跟踪。

在企业环境中, 自我认同(通常缩写为Self-ID)是一个通用术语, 指组织邀请员工分享有关其自身身份信息的过程。组织通常使用在线调查或类似的方法来邀请员工参与。一些组织可能会将自我认同整合到人力资源信息系统或入职计划中。

自我认同可以是匿名的, 也可以不是。虽然每个组织都有自己的理由来决定自我认同过程是否匿名, 但我们的立场是, 在数据管理、员工参与可能性以及保护员工个人免受歧视或不平等待遇方面, 匿名是最佳做法。在许多司法管辖区, 数据保护和人权立法也会阻止收集非匿名的残障相关数据。

最佳的自我认同, 能够关注并了解员工在工作场所的情绪。不幸的是, 在自我认同方法中, 员工的情绪往往被忽视或忽略。对员工情绪的关注意为管理层提供了机会去评估、衡量和比较不同身份的员工对工作场所文化的感受和体验, 并据此采取行动改善员工情绪。例如, 如果一项包括员工情绪的自我认同调查显示, 与其他员工相比, 残障员工在其工作环境、与领导和同事的互动、发展机会等各方面存在显著差异, 这就提供了有意义的数据和见解。如果不提出这些问题或收集这些数据, 这些差异可能永远不会被发现。

组织中的自我认同不应与法律或监管要求提出的残障就业配额相混淆, 这两者的数据也不应进行汇总或对比。残障群体就业配额和工作场所自我身份有关的考虑因素将在“法律”一节中处理。

我赞同这样一种说法, 即在企业里, 自我认同是一种授权工具, 允许员工自愿交流他们的特征信息。我们看到它的应用形式多种多样, 无论是通过在线调查、人力资源系统, 还是在员工入职过程中都可能发生。

是否选择匿名的方式来开展自我认同是值得讨论的, 不同的组织有不同的选择。不过, 我的立场是明确的: 匿名不仅是一种谨慎的做法, 而且是有效管理数据的基石。除此之外, 我认为它还能促进员工的参与, 并有效防止不平等和歧视。从我的角度来看, 由于数据保护和相关法规的要求, 匿名收集残障相关数据不仅是一项建议, 在许多司法管辖区, 这还是一项法律要求。

我认为企业开展自我身份认同是一个机会——它能帮助企业更深入了解员工构成、确定员工需求, 并促进具有共同身份或经历的个人之间的联系, 这也有助于资源分配, 确保在员工最需要的地方提供支持。

HANNAH OLSON

CEO at Disclo

Disclo首席执行官

自我认同的特征

自我认同特征可包括性别、种族、民族、性取向、残障和神经多样性等。组织可以邀请个人通过单个流程或多个流程进行自我认同, 例如通过单个调查或多个调查 (即侧重于所有生活经历和身份的调查, 和专门侧重于残障的调查)。组织也可以选择将这些问题作为入职培训流程的一部分, 或者作为针对员工的经常性调查的一部分。这使得组织能够灵活地关注某一项人员统计数据、员工身份的某一方面, 或员工自我认同的多个方面。

自我认同的数据统计

残障绩效数据未被纳入主流数据集（如财务指数、DEI指数和ESG评级）的原因之一，是数据的统计方式缺乏标准化。要让残障数据能够为数据提供者所真正使用、为鉴证机构所信任，并被纳入指数中，使企业可在资本市场上获得回报，并非需要所有公司使用完全相同的统计方法。实际上，各组织需要的是披露他们是如何得出相关数据的，比如：

公司A

公司向 50,000 名员工发送了一份自我身份认同调查问卷，并收到 22,542 名员工的回复。在这 22,542 名员工中，有 1,964 名员工自认为属于残障群体。公司选择根据回复调查的人数而不是发放调查问卷的总人数来计算其员工自我认同的百分比。在这种情况下，他们报告的员工自我认同百分比将基于以下公式：

$$\frac{1,964}{22,542} = 8\%$$

公司B

公司向 50,000 名员工发送了一份自我身份认同调查问卷，并收到了 35,588 名员工的回复。在这 35,588 名员工中，有 4,000 名员工自认为属于残障群体。该公司选择根据发送调查问卷的总人数来统计自认为残障的员工百分比。在这种情况下，他们报告的员工自我认同百分比将基于以下公式：

$$\frac{4,000}{50,000} = 8\%$$

在上面的例子中，两家公司都报告其员工中包含8%的残障群体，但这些统计数据是基于完全不同的计算方法。还要考虑到，如果公司A的统计方法与公司B相同，则他们的残障自我认同百分比将为4%，反之亦然，如果公司B使用与公司A相同的统计方法，则他们的残障自我认同百分比将为11%。这个例子说明要让残障数据被广泛接受并纳入投资者评级数据采集点，这个数据是如何获得和统计的需要更清晰。

与是否选择匿名方式提供自我认同的信息一样，有许多因素会影响组织选择如何统计自我认同的相关数据。公司可能从刚刚开始实施自我身份认同时就使用了某种统计方式，但也有可能公司并不愿意以与往年相同的方式来统计和展示数据，但这样数据将失去可比性。并非所有公司都必须以同样的方式进行统计、提出同样的问题、以完全一致的方式来执行自我认同计划，但必须对所使用的数据分析方法保持透明。这种透明度可使数据提供者和分析师对数据进行规范化处理，更大程度地提升对数据的可比性和确定性。

自我认同心理

自我认同心理受到残障群体如何感受世界的影响。无论地域或文化如何，我们都能看到残障仍然与怜悯、悲伤、弱势以及认为残障群体“不如其他人”的假设联系在一起。企业能够在驳斥这些假设，和改变对残障群体的负面看法方面发挥着根本性的作用。企业可以为残障人才创造机会，让残障群体在全球经济中受到关注，让他们为世界经济做出贡献。

关键是要明白，是否认定自己是残障人士是每个人自己的选择。因此，残障身份不能被假定。有人可能患有某种疾病、具有某种功能性或明显的差异，但却并不认为自己是残障人士。也有人可能因为社会中仍然存在对残障人群的障碍，从而主动选择不认同残障身份。两种情况都是可能的。

还需要注意的是，残障身份并不是一成不变的；随着时间的推移，人们感知自己身份的方式会发生变化。残障可以是暂时的、基于某种情境性的，其程度取决于多种因素。

每个残障人士都有自己的残障身份认同过程。就我自己的情况而言, 最初的失明诊断并没有让我觉得自己残障了。我还是我, 我只是在视力上遇到了一些问题。后来, 当我需要得到支持而需要填写一份政府援助表格时, 我才开始面临认同自己是否是残障的问题。我最初是拒绝接受“我是残障人士”这一说法的, 我不想被称为残障人士, 我也不认为自己是残障人士。我对残障的看法(当时)是那些坐轮椅的人, 而不是失明的人。我也意识到社会对残障群体的态度。

后来, 我开始理智地看待这个问题, 我需要帮助, 需要继续工作来养家糊口。我知道我必须在表格上承认我是残障人士, 才能获得我所需的支持。然而, 在寄出表格后, 我仍然不认为我是残障人士——这只是从法律角度必须给我的一个身份而已。我花了很长时间才意识到, 认同自己属于残障群体并不是一件坏事, 我并不比别人差。但是这需要时间, 去处理和接受我的视力丧失。我的生活正在改变, 我无法控制, 这是一种很可怕的感觉——被认定为残障群体感觉像是另一种损失, 承认我不如别人。

随着时间的推移, 我意识到残障并不意味着失去, 一旦改变自己看待问题的视角, 它就不再是障碍了。在认同了自己的残障身份之后, 我打开自己与他人交谈, 认识到是社会制造了障碍, 而不是我自己。回顾过去, 我意识到我是多么无知, 我的观点是多么狭隘, 媒体和社会又是如何误导了这种观点的。从那以后, 我建立了做自己的信心。这也让其他人能够敞开心扉, 让他们看到我究竟是谁、让同事们知道你是残障人士并不代表你不如他人。我知道这并不容易, 但我鼓励所有还没有自我认同的人都这样做。只有通过认同, 我们才能改变社会的看法, 确保我们的孩子在一个更具包容性的世界中成长。

TIM DIXON

Head of IT Architecture, Group IT at Intertek
天祥集团 IT 部门 IT 架构主管

自我认同为残障人士, 或披露自己的残障信息并不等同于提供详细的医疗信息。如今, 许多残障人士都公开表示, 在日常工作场所中, 当陌生人、同事、经理等要求他们披露医疗信息和病史时, 明确合理的界限是至关重要的。无论是轮椅使用者、视障、听力损失、还是创伤性脑损伤等, 都不应该期望这些残障员工向他人介绍自己的病情、讨论他们如何残障的历史或回答过于深入的问题。尊重医疗隐私在工作场所尤为重要, 因为通常工作场所需要的, 只是对残障员工提供便利或进行合理的调整而已。

要求残障群体证明自己的残障, 就是要求他们披露自己最常被拒绝、被轻视、被视为不如人的部分。他们有理由担心自己不再被视为有能力的员工, 担心被视为有法律风险的员工, 担心会失去经济来源。如果不是需要提供便利条件的支持, 没人愿意承受这样的会给他们带来巨大痛苦和不利影响的过程。

虽然公司有合法权利, 在残障不明显的情況下要求验证员工是否存在符合《美国残疾人法案》的残障, 但这并不是必需的, 也很少是真正必要的。我们应该选择更为人性化和尊重的方式, 同时尊重员工是有价值和有能力的。我们讨论的主要焦点应该是存在哪些障碍, 以及能够采取哪些便利措施有效消除这些障碍。这些不是关注于医生证明, 我们了解信息的渠道应该来自于与员工之间的谈话。

JULIE HARRIS

Executive Director of Stilbe

Stilbe执行董事

多样性的人群都认为自己是残障人士, 或认为自己的神经多样性是一种残障。然而, 也有许多人认为属于残障。我们的立场是, 这些身份的分类不由某一组织、多元、平等和包容 (DEI) 从业者或其他方面决定的, 而是由个人决定的。

在自我认同和残障数据的角度, 我们建议公司邀请员工主动披露神经多样性和残障身份, 因为这种方法更能丰富对员工的了解。

在我们与残障社群进行的多次对话中, 我们看到各地的残障群体都在以不同方式自豪地融入残障社群和认可他们的残障身份, 这让我们深受鼓舞。尽管立法和政策、社会规范和医疗方面的不平等仍然造成了许多障碍, 但人们正在更加积极地公开认同自己的残障身份, 积极与污名化和不明真相的观念作斗争, 并在争取平等权利、职业机会、建筑和信息无障碍方面提出了更多要求。我们期待看到这些充满活力的残障社群持续保持信心, 见证残障身份认同的演变。

神经多样性与残障

当前许多关于残障包容的讨论围绕着神经多样性和残障之间的区别展开。越来越多的组织和个人想知道他们是否应该将神经多样性正式归为残障, 以及神经多样性是否应该被视为心理健康的一个方面。与所有残障身份一样, 神经多样性或残障身份之间的区别是个人的选择。并非所有神经

心理健康

心理健康必须得到与生理健康同等程度的重视。此外,我们还必须认识到,这是残障的一个方面,且并不只是2020年开始的一种趋势而已。从历史上看,人们对心理健康问题的不适感一直存在。而且过去,我们过度关注且认为残障只是一种生理体验。这意味着许多有心理健康问题的员工在工作场所中不会要求公司为他们提供便利,也不会与管理层分享他们的经历,不会利用有关心理健康方面的福利,因为他们害怕被另眼相看。设想这样一种情况:一位腿部受伤的员工来上班,同事们能够表达同情并关心他们的健康,这让人感到安慰。与此形成鲜明对比的是,一位同事有明显的抑郁症,一些同事却误认为他很麻烦,难以与之共事。在建立支持系统解决心理健康问题时,我们必须以坦诚和同理心的态度来面对根深蒂固的成见。

据我们观察,心理健康状况或诊断常常被认为或用作对消极行为的描述,从而轻视或歪曲了这些生活经历。这方面的例子包括将自己或特定的负面特质称为“强迫症”、“精神分裂症”、“疯子”、“狂躁症”等。这些关于心理健康的说法,使人们对他人如何真实体验日常生活产生了的不准确的描述,从而造成了持久的偏见,我们总能听到耸人听闻的关于各种心理健康问题的具体症状。

在雇主们寻找支持和消除员工心理健康相关的污名时,一定要避免一种文化,即一方面热衷于提供“心理健康日”、安静的房间、冥想应用程序等,另一方面却不允许患有慢性抑郁症的员工要求灵活的工作时间,或在参加线上会议时关闭摄像头。我们从残障人士群体中听到的一致反馈是,他们必须掩饰自己的经历或身份,无论是以抑制的形式进行掩饰,还是强迫自己进行眼神交流以适应商业文化规范、在社交环境中保持存在感、表现出精力充沛或乐观向上的状态,抑或是悄悄服用药物等,都让他们感到疲惫。明白工作方式、政策和提供灵活性和“软调整”,对员工体验、工作效率和留任率产生重大影响是非常重要的。

长期以来,一直被视为禁忌的问题现在正在得到

重视,但要使所有企业实现心理健康开放的正常化,还有很长的路要走,而这种正常化是自我认同的其中一个目标。

重视员工的心理健康可以减少员工流失,提高生产力,这反过来对任何企业的长期发展和成功都是有利的。

不断演变但持续存在的残障观念模式

社会对残障的看法直接影响到残障群体生活的方方面面。在19世纪和20世纪的大部分时间里，社会对残障的看法和规范受到慈善和医疗模式的影响。

“残障慈善模式”的基础是认为残障群体是无助的，无法过上充实、自给自足和独立的生活。残障慈善模式呼吁将帮助、照顾、怜悯和悲伤，作为“支持”残障群体的主要手段，而残障群体往往被定位为励志的源泉。即使到了今天，我们可以看到许多迹象表明，慈善模式思维在全球残障问题的观点中仍然根深蒂固。这些对残障的看法和对无助的强调，是以自主、尊重和获得人权以及充分参与社会和经济的其他关键方面为代价的。

“残障医学模式”延续了这样一种观点，即残障群体本身存在某些错误、缺陷、或不足。在平等参与社会、社区、工作场所或日常生活的任何其他方面受到限制的情况下，医学模式将个人的损伤、功能差异、缺陷或状况作为致病因素。重点在于“修复”、“治疗”或“治愈”个人，以消除这些障碍。

“残障社会模式”则挑战了上述这些观点，并将社会中的障碍定位为限制个人获得物质环境、资源、机会和自主权的因素。残障社会模式指出，社会有责任积极努力消除残障群体所面临的障碍。值得注意的是，许多人选择不认同自己属于残障群体，因为他们认为残障是社会和环境障碍造成的。我们支持任何选择不认同自己为残障人士的人，也支持那些自豪地认同自己是残障人士的人。

我们已经看到了与残障社会模式思维相关的巨大变化——国家、城市、政府正在解决环境上的障碍。政府颁布法律要求数字产品的无障碍，全球智囊团都在着手解决未来包括人工智能可能对残障群体产生的影响等具有挑战的问题。尽管残障社会模式思维推动了许多进步，但许多残障思想领袖和其他相关人士也同时指出，在残障社会模式下人们的主观能动性可能不足。如果消除全面参与生活各方面的障碍被认为是社会的责任，这就意味着推动变革的责任，将在于社会资助、颁布相关法律法规和倡导这种变革，而残障群体本身没有做出有意义的贡献。

“残障人权模式”是对社会模式的补充，主张残障群体可以利用自己的权利来改善不够包容的体系，并在构思、创新和设计惠及所有人的体系方面发挥积极作用。残障群体中有着具有交叉身份的个人、行动者和倡导团体支持的人们，他们利用人权来解构过时和负面的社会规范、立法和通向包容的障碍。

全面看待残障问题

无论是在宣传资料和社交媒体中体现残障人士，还是在服务、数字信息或建筑环境中体现无障碍性，重要的是要认识到残障不仅仅是行动不便。我们之所以指出这一点，是因为我们观察到全球范围内对与行动不便相关的残障形象、表现和理解方式的关注度过高。在某些行业中，对行动能力的关注比其他类型的残障更为突出。旅游业就是一个很好的例子，这说明了残障包容、无障碍环境和其他相关主题是如何过度关注与行动障碍相关的残障人士的。我们经常听到盲人或聋哑旅客在旅行中被提供轮椅，然后他们告知服务人员他们的残障与行动能力无关；我们也经常听到旅客因缺少字幕而无法获取重要通知等信息；不仅如此，我们还经常听到有神经障碍的旅客要求提供无障碍客房，而客房的设计却完全不能满足他们的需求。

全面的残障包容要求承认患有慢性疾病、认知和学习障碍以及所有其他形式的隐形残障群体也是残障社群的平等成员。除了确保有隐形残障的群体不会被排除在外，我们还需要花时间了解他们的一些生活经历。我们经常听到一些隐形残障人士说，他们的残障身份受到挑战或质疑。比如在体力不支或失去平衡时使用轮椅却被指“伪装”残障的轮椅使用者，还有在公共场合使用残障设施而被斥责，抑或是不符合我们在媒体上看到的刻板印象的部分视障或低视力者。要明白，没有人比残障群体本身更有能力或经验来确定其身份的内涵。这似乎是一个简单的概念。然而，残障人群体却经常被排除在讨论、政策制定、创新、用户测试、风险管理和反馈之外，而这些恰恰影响了他们公平参与社会的权利。

这就是为什么“没有我们的参与，就不要替我们做决定”（Nothing without us about us）的口号是任何与残障包容或改善残障表现有关工作的基础。我们还必须认识到，关于残障群体融入社会的故事不应该是单一的。我们不应

该接受一种单一的观点，而将其他观点弃置一旁。整体认识意味着我们要接受不同文化，以不同方式表达对残障包容的赞美之情，不应该有一个占主导地位的单一残障故事。

FATMA AL JASSIM

Disability Inclusion & Accessibility Consultant
残障包容和无障碍顾问

对工作场所的残障代表而言，重要的是要认识到有明显残障的雇员可能更愿意披露自我的残障身份，因为他们的残障是显而易见的，而且他们过去有披露自己残障状态的丰富经验。由于许多残障群体都有明显的标志，如轮椅、手语、导盲犬等，这就削弱了他们个人的选择权，向谁披露、是否披露等。

任何自我认同的目标都应确保考虑到所有类型的残障员工，并以尊重其生活经历的方式，邀请他们参与。



建立信任文化

任何成功的自我认同过程的基础都是在员工和他们所工作的企业之间建立相互信任。

从员工的角度来看,这意味着要让个人放心地共享有关其个人身份的信息(通常可能包括有关其健康或其他受法律保护特征的信息),他们必须清楚地了解雇主打算如何使用这些信息来为其提供支持。这包括了解企业内部引入自我身份认同的目标是什么,雇主打算如何处理他们共享的信息,并相信他们共享的数据将受到保护,遵守适当的数据管理流程,不会以有害或歧视的方式使用。如果组织开展自我身份认同工作的目的是获取员工统计数据,而不是向员工提供支持,那么这种做法并不能帮助取得员工的信任。

员工还希望能够进行公平的价值交换,即雇主从员工的最大利益为出发点,创建满足其身份或特性需求的系统、流程和资源。

如果你想在 workplaces 获得新人或边缘化员工群体的信任,首先要为他们提供那些老员工或者受到优待的员工不能马上获得的资源、支持、权利、授权和渠道。我见过无数次这样的情况,高级领导层询问基层DEI委员会,他们需要什么支持,他们的反馈令人惊讶:他们需要为黑人和棕色人种提供资源;为LGBTQ+员工、残障人士和神经多样化人士提供保护;为年轻的有色人种女性,提供治愈种族创伤的专门支持。

要不举办一个全公司的研讨会,或者找到一种我们“所有人”都能从中受益的方式?”这是高层领导普遍提出的建议,而对此的回应是“不”。

纠正这些过去和现在对边缘化社区造成的伤害,所需的最低限度是修复和恢复性努力,以支持和消除对边缘化社区造成的伤害。因此,重建信任的第一步是认识到不成比例的伤害必须通过给予受到伤害者不成比例的支持来解决。

LILY ZHENG
郑莉莉*

从雇主的角度来看,必须有一个基本的信任,即信任雇员会诚实披露有关其身份的准确信息。似乎有一些说法或普遍的观念认为,只要有机会,员工就会披露自己的残障身份,以获得特殊优待或获得也许他们并不需要的工作便利。当我们在全球甚至国家层面上审视残障披露或自我认同时,我们并没有看到支持这些说法的证据。相反,我们可以看到,当雇主给予员工信任时所取得的积极成果。

在自我身份认同方面,建立互信的最主要障碍之一,可能是对正式诊断或医疗文件的要求。这也是在工作场所实施和不断改进自我身份认同时需要探讨的最有争议的话题之一。我们已经看到许多组织要求员工提供医疗文件、正式诊断或其他形式的“证明”,以获得工作场所的便利,甚至要求承认或正式认同他们的残障身份。很多时候,要求提供医疗文件的目的是为了帮助组织确定他们是否有法律义务提供合理的调整支持,而不是从关怀、提高生产力或支持的角度来处理问题。我们还看到一些组织采用“基于信任”的自我认同和披露模式,并主动选择不要求员工提供证明文件。

对于组织应如何处理是否需要诊断或在何种具体条件下进行诊断的问题,并没有一个放之四海而皆准的建议。然而,残障社群在反馈中表示,要求使用诊断或正式医疗文件作为认同其残障身份的一种手段,会削弱员工对组织的信任,并降低他们在职场参与自我认同的可能性。

重要的是,个人故意不选择正式诊断的原因有很多,而这一决定与他们是否认同他们的残障身份无关。就精神健康而言,诊断仍然存在持续的耻辱感,在许多国家,等待评估和正式诊断的时间可能长达数年,涉及大量时间和金钱。个人也可能因为以前与医疗专业人员的负面互动或不公平的卫生服务而主动决定不进行诊断。

无论诊断涉及的是心理健康还是生理健康,我们要知道,一个人在生活和工作环境中出现的许多症状和经历与是否寻求和接受诊断无关。这也引发了对医疗文件的相关性或必要性的质疑。举例而言,如果一个人有侵入性思维,但严重程度可能会随着时间而变化,症状也可能由压力或其他因素引发。在一些情况下,症状可能会严重到扰乱日常生活、

需要请假或需求治疗。在这个例子中,无论诊断与否,侵入性思维的不同程度对个人的不同影响都是存在的。心理和生理健康的许多其他方面也是如此。

从信任模式的角度出发,要求提供正式诊断文件才能证明某人残障身份是值得质疑的。我们建议对这些观点进行研究,并纳入企业自我身份认同的方法论中。

信任的基础

所有组织的基本出发点都是从关心和好奇的角度来看待残障包容问题，来充分了解更进步的残障模式。无论企业的成熟度如何，优先满足残障员工的需求是至关重要的。

要记住，从潜在的残障员工第一次与企业互动开始，信任就已经建立或被削弱了。早在人力资源部有机会向候选人介绍残障包容的招聘策略之前，这些候选人就已经接触过公司的网站和数字资产、社交媒体以及公司产品等各个方面。如果这些内容无法访问，这就暗含了一个信息，即组织的承诺可能只是愿望而非实际行动。应聘者也可能访问过零售店或办公地点，但他们无法像非残障客人那样进入，或者看到的广告中没有残障人士或残障人士没有得到适当的体现。

虽然品牌可能拥有实体店，但社交媒体和网站往往是人们对该品牌的第一印象。如果你没有让你的数字内容变得无障碍，这将传达给你的客户和残障顾客什么印象呢？对于为公众服务的帐户来说，可访问性尤其重要。如果你是一名官员，一名紧急服务人员，或者一名医疗工作者，因为缺乏信息的无障碍性，你可能会把残障群体排除在外。这种排斥对他们的健康和安全有何影响，无法访问数字内容的后果比大多数人可能意识到的要严重得多。

ALEXA HEINRICHS

许多组织及管理层不知从何入手，他们倾向于采取更大范围的改善企业内部残障群体绩效的措施。虽然这些举措有可能产生重大影响，但不要忽视简单的同理心和关怀举动的价值，以及从更个人的层面了解残障问题。

人们对某个个体的了解不足是很常见的。“她就是那个总是需要帮助的人。”“他的听力不太好。”“这个小孩上的是特殊学校,是个好小孩。”

这种“了解”在很大程度上是通过巧妙而安全地使用词语来实现的。言语修辞帮助我们与亲密关系保持舒适的距离,避免尴尬。

我们不喜欢失去自我。这种情况在《DisabilityLand》一书中经常看到。我们发现自己失去了平衡。

许多人其实不会与残障群体有过多的交往。但他们善于假装亲密,假装友好,过于“亲近”,不合时宜的“笑”。

当然,这也让我松了一口气,因为我们从未真正进行过互动。

ALAN BRIGHTMAN
DisabilityLand



合理调整

自我认同的另一个重要考量因素是认识到，一个人在职场上的成功可能取决于获得了正确的支持，使其发挥岗位所需要的能力，扮演好自己的角色。功能性差异是指一个人的思维、交流、感官、行动、操作或理解方式与社会认为的“正常”或“自然”的方式不同；因此，现有的系统往往缺乏对这些人取得成功所必需的支持。功能性差异可能是可见的，也可能是不可见的；同样，它们可能是永久性的，也可能是暂时性的，或在某些情况下的。

只有当组织为有无障碍需求的群体提供无障碍环境，并根据个人需要做出合理工作条件和环境的调整时，他们能够真正在平等的基础上做出贡献，残障平等才有可能实现。但不幸的是，即使这有利于提高生产力，产生商业效益，也能提高员工参与度，却很少有组织试图在全球范围内按照可接受的、明确的和一致的质量标准，公平地进行调整。更多组织的目的只是为了能够暂时满足最基本的合规标准，而不是真的让每一位同事都能茁壮成长。如果残障同事在英国工作，你会为其进行条件调整和提供便利，但如若法律不要求，你可能就不会在阿根廷为残障同事提供相类似的支持，这就导致了不公平的待遇，最终将不利于企业的发展。你会要求你习惯用左手的首席采购官在给她一个左手鼠标之前提供她惯用左手的医疗证明吗？

SUSAN SCOTT-PARKER
OBE

组织为员工提供支持, 或员工通过组织表达需求的方式有很多。常见的包括合理调整、提供工作场所便利、无障碍、人体工程学调整等。在本文件中, 我们将交替使用这些术语。

我们的立场是, 作出合理调整是一项道德义务, 同时也是一项法律义务。

我们已经看到因为合规要求和数据驱动的企业文化, 要求残障员工提供残障或医疗证明, 而导致不公平待遇的例子——尤其当根据法律, 员工需要证明其残障程度的情况下。这种要求影响了为残障员工提供合理便利。因为这传递了一个错误信息: “只有在法律强制要求的情况下, 我们才会公平对待残障人士”。

如果有真正好的管理, 组织应该以明示或者暗示的方式向员工表达组织的信任, 并真正为所有员工提供在工作中取得成效所需的工具和灵活性。包容残障的组织会努力提供各种合理的便利, 以消除障碍, 使残障同事能够公平参与工作的各个方面。

美国劳工部 (US Department of Labor) 最近对2019年至2022年调查数据的分析报告显示, 为残障群体提供的工作场所合理便利, 一半以上的情况并不需要支付额外的成本。在那些需要发生成本的情况下, 平均的成本也仅为300美元。除了成本数据外, 该调查报告还研究了雇主提供便利的动机、效率和产生的效益:

- 超过一半的雇主为留住有价值的员工而提供便利。
- 68.4%的雇主表示提供合理便利非常有效或极其有效。
- 提供便利的直接和间接好处包括留住有价值的员工、提高生产力和士气、降低员工薪酬和培训成本, 以及增加员工多样性。

这项正式的研究支持了残障社群反复表达的信息: 绝大多数工作场所的便利设施, 要么是可以免费提供的, 要么是非常低成本的。

我们建议所有组织采纳国际商业残障组织 (BDI) 提出的以下建议。这12个关键成功因素是各组织可以采取的切实步骤, 以确保有效地设计工作场所需要调整的服务项目:

1. 指定高管负责并确保残障相关的服务符合明确的绩效标准并推动持续改进。
2. 指定服务经理负责确保工作场所得得到有效调整 (WPA) 服务, 且是端到端的服务, 符合相关标准。
3. 有一个明确并广为人知的渠道获得服务。
4. 有一个“真正的”交付速度标准-案例研究表明, 制定一个标准, 规定从残障员工首次请求进行调整到调整真正投入使用的时间不超过14-20天。
5. 直线经理不支付费用, 也不推动其团队成员的服务。
6. 我们相信员工可以自己提出要求, 并且通常不需要证明他们有残障, 以获得他们所需的工具、无障碍需求或灵活性。
7. 有一个广为人知的经批准的“硬”调整目录, 比如技术、辅助器具和设备。
8. 有一份经批准的“软”调整相关的宣传目录: 比如弹性工作时间、休息时间、医疗预约、与残障有关的缺勤许可。
9. 有一份记录或者许可, 写明与员工商定的工作场所调整和交付的内容, 因此他们不需要与新的汇报线经理重新协商。
10. 采购政策中明确要求包括设施管理和信息技术支持在内的主要供应商符合与调整和无障碍相关的绩效标准, 使对残障员工的“端到端”的服务能够及时有效地提供。
11. 定期记录服务产生的影响, 包括与减少缺勤有关的成本效益; 提高生产力和员工参与度; 减少与申诉和诉讼相关的管理和法律成本。
12. 针对残障员工做出的合理调整被定位为管理责任, 而不是医疗责任: 医疗干预保持在最低限度。

调整和便利数据

提供工作场所调整和便利相关的匿名数据, 可以成为了解残障群体在企业员工中代表的丰富信息来源, 还可以帮助领导层了解一个组织在实施残障绩效方面的表现。例如, 如果启动了一项自我身份认同举措, 但响应率非常低, 那么审查与每年提供的工作场所合理调整数量相关的匿名数据可以提供另一个视角。例如, 如果自我身份认同的披露率很低, 但申请和提供便利的数量却很高, 这可能表明在营造让员工愿意披露信息的文化氛围方面还需要继续努力。匿名便利数据还有助于预测或解释不同地区自我身份认同参与率的差异。如果不同地区的调整和便利申请率和自我身份认同参与率都很高, 而其他地区的调整和便利申请率和自我身份认同参与率都很低, 这可能表明组织需要加强对调整和便利可用性, 提升对获取途径的认知, 以提高自我身份认同的参与率。

在残障绩效可操作性方面, 如果在14-20天内就能很大程度上提供调整, 满足便利请求, 这可能表明组织的系统和流程能够有效应对工作场所调整和便利的请求, 支持员工有信心披露其残障身份或生活经历。

我们建议探索如何将自我身份披露和调整/便利的数据进行分层分析, 以提供组织残障人士劳动力代表性的完整情况。



培训

领导者在系统层面支持推进残障包容所能做的最重要的事情之一，就是投入时间、精力和资金，以确保其员工接受有关残障包容的教育，并了解支持残障员工的具体方法。

提供或强制开展残障包容相关的培训是一个很好的方式，并表明了企业有能力促进全球变革。作为参考，在最近一次统计中，the Valuable 500成员公司的员工总数超过了2200万人。大多数the Valuable 500的成员公司都是跨国组织，其中许多公司拥有数万名员工，还有许多公司拥有由数十万供应商组成的供应链。为员工、承包商和供应商提供基于残障社群和人权相关的培训，是打破以往对残障人士生活经历和身份的固有观念的一种切实手段，正如我们从残障社群和很多公司所听到的那样，这是建立强大信任文化的基础要素。

在大多数组织中，残障包容要么没有出现在多元平等包容 (DEI) 的培训中，要么仅作为一个简短的参考章节，出现在多元平等包容 (DEI) 培训倡议中。提供专门针对残障议题的培训，并由有相关经验的人领导，毋庸置疑十分重要。来自残障社区的另一个重要信息是，必须聘请外部专家和培训师来提供专门针对残障群体的培训，而不是要求残障员工自己主持培训课程。我们听取了许多关于残障员工被要求教育同伴、制定内容和战略计划以及解决具体问题的分享。一些残障员工乐于接受并欢迎这样的机会；然而，更多的人表示，倡导残障包容或教育他们的同伴是以分享个人故事、病史和生活经历为代价的。

培训不一定非要以正式的方式进行才有效。在我们的自我认同工作会议讨论和分享中，我们发现，那些基于原则的简单内容，比如关注残障理论和模型，以及来自残障同伴、残障创业者和残障包容倡导者的故事都是有效的。这些学习方法能够提高认识，建立同理心，并营造有利于建立信任的工作环境。

致力于投资残障群体培训的组织也称，这些观点使他们能够更好地服务和了解他们的客户，并进入他们以前没有考虑过的细分市场，比如了解并熟悉残

障员工和客户使用的辅助技术，讲述人们克服障碍的生活小窍门，或者讲述工作流程和简单的改变如何对生产力、绩效和工作满意度产生重大影响等。来自神经多样化的员工坦诚地讲述了他们在工作环境中掩饰自己所带来的情感和能量的缺失、感官上的不堪重负以及被要求在镜头前讲话等问题，这些都是培训如何帮助人们更好地认识特定生活经历优秀案例。

接纳和尊重文化差异以及提供一定程度的灵活性, 对任何残障员工的发展都非常重要。建立这样一种文化需要组织各个层级的认知提升, 并采取相应措施。雇用和激励残障员工的系统性变革是一项长期投资, 所需要付出的努力、时间和资源都是巨大的, 但发展的潜力确实也是天文数字。

PREETHAM SUNKAVALLI

Manager, Business Transformation at
Mahindra Group
马恒达集团业务转型经理

资源小组会伤害信任文化, 因为热情的残障社群倡导者和残障社群有时被用来获取免费的专业知识、创新、战略和同行建议。这很容易导致职业倦怠, 并可能对员工绩效产生负面影响, 因为大部人参与和领导员工资源小组活动并不属于其主要职责。

残障员工资源小组不仅仅是一种主张, 还是一种尚未开发的资源, 小组成员非常了解组织中存在的障碍。他们是社群, 是许多残障伙伴获得归属感的机会。

JAMIE SHIELDS
AMS

员工资源小组

员工资源小组 (ERGs) 是指由员工自愿组成的团体, 可能得到或者未得到组织的正式支持。员工资源小组通常是基于共同的身份、兴趣或背景而组织起来的, 其目标是通过提供建立联系和创造更具包容性的工作环境来支持员工。员工资源小组一开始往往是由充满热情的倡导者或有亲身经历的人引领做起来的, 目的是建立社团意识, 提高人们的认识, 并为他人提供资源。不同的组织会使用不同的命名方式来称呼员工资源小组, 包括但不限于企业资源小组、多元/平等/包容 (DEI) 理事会、亲和力小组、融合资源小组或网络小组等。

在表现优异的组织中, 员工资源小组逐渐成为公认的职能单位, 并得到赞助、获得预算, 甚至有正式的、有报酬的职务角色。在这类成熟的员工资源小组中, 再往下分级, 建立代表和支持具有交叉身份的个人, 或具有特殊生活经历的个人的次级社团, 或更细分的小组的情况也很常见。关于残障, 必须指出的是, 员工资源小组不仅仅关注有残障的个人, 也可以是残障儿童的父母和照料者, 残障人士的配偶, 以及其他生活受到残障影响的人。

员工资源小组的最佳做法是社群优先。这就是说, 员工资源小组的重点是促进、建立和发展以身份为主导的社群, 而不是以利用或获取残障人群的生活经验和观点为目标来建立员工资源小组。我们已经看到了许多例子, 说明不采用社群优先方法的员工

作为一个由41个总部所在国和64个行业的合作伙伴和公司组成的全球网络,我们注意到,员工资源小组并非在所有地区都很普遍。许多组织并不了解员工资源小组的概念,也不了解设立员工资源小组的好处。在这些地区,有关员工资源小组的讨论可能会给人留下这样的印象——员工资源小组必须是正式的、经过深思熟虑的既定举措,而不是由员工主导的社群。

我们必须指出的是,在特定地域,社群优先的方法可以通过员工资源小组以外的其他方式来实现,比如文化相关性。在全球视角下,非西方国家所代表的工作方式和在新的思想领导力方面有许多可取之处。

例如,在日本,“和”的概念是一种重要的文化价值观,大致翻译过来就是“群体和谐”。在工作场所,“和”的表现形式可以是照顾和满足团队所有成员的需求,将团体价值观和社群福利置于个人欲望之上。正如我们强调需要有更多的具有交叉身份的人提供思想领导一样,我们在处理残障融合问题时,也必须纳入全球文化的独特视角。

#PositivelyPurple是另一项全球运动,旨在关注世界各地残障员工的贡献。更重要的是, #PositivelyPurple一直在连接世界各地的残障员工资源小组和网络——从内到外建立残障包容的信心,并推动变革。自2017年以来, Purplespace一直在领导这一运动: 比如每年12月3日的联合国国际残疾人日 (IDPD)。

将残障表现业务化

绝大多数关于工作场所残障包容的对话,都是通过“促进残障群体参与”的视角进行的。企业内的不同层级的员工都表示,他们对如何参与这项变革感到迷茫。对许多人来说,成为盟友,或“挺身而出”对于他们自己的工作职责、职权范围或专业领域而言是无意义的。相比之下,供应链负责人在需求建议书中添加残障包容的要求,或签订具有残障包容服务的协议, IT人员从一开始就设计无障碍系统、PR团队确保所有在线的图片和视频中添加替代文本和字幕等信息帮助视障群体所使用的设备能够准确读屏,才是与他们相关、可操作且有意义

的行动。我们需要看到更多这样的行动。组织内的任何人,只要通过媒体、软件、PPT和网站与他人交流,都可以采取切实行动,确保他们所做的一切都尊重他人,无障碍。

也是因为上文所述案例,本文件的一个目标是不再仅仅将残障包容作为多元、平等和包容 (DEI) 议题的其中一个关注点,将残障包容付诸实施。我们要促进规则的转变,让 the Valuable 500中的成员公司扩大残障包容的概念,包括推动生产力和盈利能力、降低风险、优化效率以及增加招聘和留住人才等方面的行动和努力。

许多从事技术无障碍工作的人都在谈论“测试左移”和“天生无障碍”的概念。这些概念是指从一开始就考虑如何让工作场所、产品和文化具有充分的包容性,而不是事后去改变。不要把残障视为一种只有在利益相关者遇到障碍时才加以处理“特殊”的东西,而是要把包容的思想纳入主流。

这是我在我们公司取消无障碍评选奖项的原因之一。你不应该因为无障碍工作出色而获得奖杯,因为这是你应该做的部分,虽然在我离开的时候我们还没有做到这一点。我计划的下一步是评估员工对残障包容工作方面的表现,使其成为绩效评估和决定其薪酬的一部分。现在已经取得了实际效果。

LARRY GOLDBERG

Accessible Media & Technology Consultant
无障碍媒体和技术顾问

代表性

在本文件中,“残障代表性”指的是确保残障群体以符合残障群体自我认知的方式出现在社会的方方面面,并能被认同的行为。这可以有多种解释。它可以是指公司制造玩具、出版文学作品和制作媒体内容时,以残障群体受众能够感同身受并渴望成为的人物为基础。这可能是在镜头前和镜头后选取残障人才,让全世界都能看到真实描述残障生活经历的内容。也可能是在T台上或主流媒体出版物的封面上看到残障模特。对于那些确保残障人群在媒体、公关和广告等各方面都有代表出现的组织而言,重要的是这些代表是真实的,且反应了残障人群是如何看待自己的。然而很多时候,在媒体、广告和公关、图片库,甚至是活动现场,表现残障人群的方式都会让人联想到医疗和慈善。

在商业背景下,残障群体代表也可以指劳动力的构成——从看到在组织中所有职能部门工作的残障同事,到公开身份认同和谈论其生活经历的董事会级别的领导者。这可以体现在出席会议或活动时,你能遇到许多残障与会者,也可以是与通过手语翻译交流的聋人同事或使用辅助技术的盲人同事一起工作,并适应这种同事间的互动。

包容性语言

语言是我们表明接受或拒绝某人身份的最重要信号之一。

EMILY LADAU

我们用来谈论残障群体身份的语言很重要，这也是建立信任文化的核心。更重要的是，我们用来定义残障的语言会影响员工参与自我认同的意愿。在某些情况下，甚至可能影响个人是否认为自己属于残障群体。每个人用来描述自己和残障群体的语言在很大程度上是个人的选择。有些人喜欢使用“残障员工”或“自闭症患者”等以身份为先的语言，而有些人则喜欢使用“员工，具有残障”或“员工，患有自闭症”等以人为先的语言。出于对不同偏好的尊重，我们在本文件中使用了“身份优先”和“人优先”两种提法。

我们建议在工作场所也保留个人喜好的空间。

无论偏好是身份优先还是人优先，重要的是尊重个人选择，我们要创造的是一个包容的环境，容纳不同。我的个人介绍是：“我有残障”，即使在这句话中，“我”这个“人”的代词在首位。我这样做是为了让人们理解我需要帮助，并让人们知道我不是在要求特殊待遇，只是在寻求一种包容的体验。

TUCKER DUPREE

Colleague Experience Lead at BP
英国石油 (BP) 员工经验主管

当我们使用负面词汇谈论残障问题时，这也表明了使用这种语言的个人或组织的文化是如何看待残障问题的。例如，考虑“轮椅使用者”与“被限制在轮椅上”或“被束缚在轮椅上”之间的差别。语言，是医疗或慈善下对残障负面看法和成见的载体。这些刻板印象表明，残障与悲伤、怜悯和有限的生活能力联系在一起。成为参与经济建设的一员，是残障社群和企业如何破除这些陈旧观念的一种好的方式。当我们看到残障人士担任运营、财务、采购、IT、人力资源、市场营销等或组织内的任何其他职能，这表明残障群体可以担任这些角色，辅助设备只是支持因素，而不是限制因素。然而，如果在招聘、留用和职业发展方面的障碍持续存在，残障群体就很难获得这些机会。

像“特殊”、“束缚”、“局限于”、“患有”、“受损”、“功能障碍”、“非典型”，“异常”和“紊乱”这样的短语和词语是日常使用的词语，但它们携带并延续了对“残障等于能力不足”的观点。

当我们审视我们用来描述残障或提及某些行为和经历的语言时，我们会发现，有些歧视性的残障语言顽固地融入了我们许多人在生活中学到的单词、成语和短语中。消除残障歧视工作的一部分就是主动选择以另一种更友好的方式使用语言。

当我们不知道该用什么类型的语言进行表达的时候，我们很容易不知所措，担心是否会冒犯他人。我们的立场是，我们需要努力从我们的词汇中剔除能力歧视的语言时，但如果发生了失误，我们就应该承认它们并继续改善。

自我反省、责任感和进步的愿望比完美本身更为重要。



以下是不同地区使用的残障定义列表。这些定义展示了不同程度的能力主义语言和对负面残障模式的引用。当阅读这些定义时, 请考虑定义中使用的语言以及提及和讨论残障的方式会如何削弱信任。

日本

残障人士是指由于身体、智力或精神(包括发育性)残障或其他身体或精神功能障碍, 在职业生活中长期受到较大限制, 或在职业生活中遇到很大困难的人。

德国

如果一个人的身体机能、心智能力或心理健康极有可能偏离其相应年龄的典型状况六个月以上, 并因此限制其参与社会生活, 则被视为“残障人士”。

澳大利亚

残障的定义包括身体、精神、智力或感官障碍, 这些损伤与各种态度和环境障碍相互作用, 可能阻碍他们在与他人平等的基础上充分和有效地参与社会。

以色列

身体、精神、智力(包括认知)暂时或永久受损的人, 严重限制了一个人在一个或多个主要生活领域发挥作用的能力。

印度

残障人士是指身体、精神、智力和感官有长期缺陷的人, 这些缺陷与其他障碍(社会、交流、文化、经济、环境、制度、政治、态度或结构障碍)相互作用, 阻碍残障人士与他人平等地有效参与社会。

英国

一种身体或精神上的损伤, 对进行日常活动的能力有实质性和长期的负面影响。

中国

在心理或生理上, 或在人体结构上, 因某种器官或功能丧失的异常, 并完全或部分丧失以正常方式进行活动能力的人。

爱尔兰

由于长期的身体、感官、精神健康或智力损伤, 在爱尔兰从事专业、商业或职业或参与爱尔兰社会或文化生活的能力受到严重限制的人。

墨西哥

任何人由于先天或后天原因, 在身体、精神、智力或感官方面有一项或多项永久或暂时的缺陷, 而且在与社会环境所施加的障碍相互作用时, 这些缺陷可能使其无法在与其他人平等的条件下充分和有效地融入社会。

成功实施的因素

管理层参与和透明度

在本文件的撰写过程中，我们与残障行业、残障员工、创意人士和企业家，以及the Valuable 500成员公司中那些积极参与自我认同相关工作的多元/平等/包容 (DEI) 和运营的从业人员进行了交流。在与各方进行的数百次互动中，我们发现了一个共同的要素，那就是领导力和支持自我身份认同过程的重要性。我们一次又一次地听到，无论是宣布启动自我身份认同，还是每年邀请员工参与，高管和领导层公开表示支持自我身份认同，亲自讲述邀请员工参与的原因，以及组织打算如何支持残障员工是多么的重要。员工非常清楚他们的高层领导团队所肩负的责任和工作量，因此，由领导层主导的启动仪式将向员工发出信号，即残障包容是与他们所承担的其他责任并列的优先事项。一个残障包容的组织还会将残障绩效纳入领导团队的奖金或薪酬标准中。这是领导者如何实施残障包容，并要求整个组织承担责任的另一个例子。

从the Valuable 500成立到今天，我们已经看到了许多例子，领导者公开谈论自己个人生活经历或生活中与残障的关系是多么重要。像任何员工一样，这样做是个人的选择，但当领导者表现出勇气，在组织内部或更为公开的场所披露自己的残障身份或与残障相关的生活经历时，就会更有意义和有利的培养与残障员工的信任。

当人们理直气壮地说，工作场所中的看不到残障员工时，我深有体会。我会在会议上大声说话，或者坐在房间显眼的地方，即使可能用处不大。在职业生涯的任何阶段，这种下意识的行为都会让人生畏。我曾与安永团队分享过自己的经验，我发现主动站出来会产生巨大的影响。这种透明度创造了一种认可，即“我们看到了你”，你属于这里。

JULIE TEIGLAND

EY EMEIA Area Managing Partner;

EY Global Leader

安永EMEIA地区管理合伙人；安永全球领导者

谦逊和诚实

残障社群共同表达的信息之一是谦逊和诚实的重要性,尤其是对领导人和组织的残障表现。这可能意味着很多事情,比如居安思危,承认进步还不够迅速或全面,承认尽管有良好的意愿,经调整的成本结构,以及组织内专门的负责人和责任,但可能仍有很多工作还需推进,或在某些地方还是让人失望。它可以是积极承认和挑战自身体系内的负面观点或观念,也可以是公开披露自身表现滞后的数据指标,而不仅仅只是盯着表现好的披露。

我们知道,无论是否是the Valuable 500 成员单位,那些全球最大、最知名的品牌已经习惯于在财务和声誉上表现优异,并因此占据市场主导地位。这是他们企业的 DNA,承认或甚至是意识到他们的残障表现并不是100%的优秀,可能另他们感到不适。然而,领导者需要直面这种不适,以便在各自的业务中真的推动有意义的变化。全球残障人口的庞大规模足以激励我们,将16%的世界人口排除在外从来都不是合乎道德的经商之道。

策划这份文件的过程也是为了给领导者和员工们创造安全的空间和环境,让他们诚实地谈论残障的复杂性,不用过于担心做得不够或做得不好,诚实面对那些可能与利益相关者行动相关的风险,取消文化和诉讼相关的风险。

我们希望通过互动,能让大家知道,改善残障表现的工作是永远做不完的,也是不可能尽善尽美的。

尽管如此,这不应成为我们持续改善的障碍。

内部沟通

来自残障员工、顾问和企业市场传播团队的反馈表明，内部沟通是成功的自我认同流程的重要要素。成功的内部沟通策略应该包括：从头到尾都十分重视自我认同，在邀请员工参与自我认同调查或收集数据之前就开始进行沟通。

残障包容意识

对于许多组织而言，这意味着需要进行培训和认知提升，以确保所有员工了解残障包容模式的基本原则，知道为什么要确保工作环境、交付给客户的服务和产品对所有人都是无障碍的，清楚组织为了向每个人提供工作场所调整或合理便利而采取的积极措施都有哪些。内部沟通通常也会强调企业中有员工资源小组或其他以身份为主导的社群存在。

表达意图

一旦对残障包容的基本原则有了一定认识，许多组织就会着手进行内部沟通，传播领导层的意图和自我认同的预期结果。要理解员工队伍中的残障群体代表，必须从同理心、关怀和消除障碍的真诚愿望出发。我们看到了许多自我认同倡议并未获得很好效果的例子，这些倡议之所以未能完全成功，是因为领导层未能表明自我认同不仅仅是一个简单的数据采集的动作。残障员工希望得到重视的议题包括：

- 当他们分享了关于残障身份的个人信息后，将如何使他们和组织受益。
- 如果残障员工分享了他们的残障生活经验，领导层就会根据他们了解到的信息付诸行动。
- 数据采集是否是匿名的。如果不是匿名，也需要确保他们在提供信息之后，不会遭受歧视、骚扰或面临职业发展停滞的风险。
- 了解组织打算如何处理所提供的数据，以及组织中谁有权访问这些数据。

宣布启动

成功的自我认同计划的其中一个重要标志，是整个倡议由CXO 级别的最高管理层宣布启动。推出自我身份认同行动具有巨大的潜力，可以提高人们对品牌价值、目的和定位的了解和认可。当计划得到有效传播时，还可以帮助证明领导层正在致力于解决不平等或表现滞后的残障问题。

维持动力

我们必须意识到，自我认同计划并不是一旦启动，就会持续成功或持续有人参与。我们必须努力传播和沟通所谓自我认同的概念究竟是什么，以及公司为什么要了解残障员工在公司员工中的代表情况。我们的研究表明，要确保残障员工尽可能多的参与自我认同计划，就必须利用各种平台和方式进行沟通。

相互影响的力量

在那些自我认同计划取得成功的公司中，他们大多都在沟通宣传中，同时宣传了残障包容的理念和需要了解员工中的残障群体代表的目标，将二者融会贯通。我们听到的关于自我身份认同实施的案例，很多都是从 C 字头高管层领导的倡议和行动开始。并且，这些实施计划还会有目的地与其他正在进行的沟通计划同时推出。比如国际妇女节，以庆祝和提高对女性和不同性别残障群体身份的细微差别认识，与STEM教育相关的神经多元性，与灵活或远程办公相关的神经多元性和残障讨论等。这些方法的共同之处在于，它们让关于自我认同的对话继续下去，并为人们创造机会，让他们以有意义的方式与这个计划联系起来。



跟踪进度和数据透明

一旦自我认同得以成功实施, 持续沟通进展就变得至关重要。与自我认同的其他方面一样, 企业最好在多个平台或媒体上透明的沟通信息和进展。这包括公司员工大会、内部业务更新会议、内网或内部社交媒体上的帖子, 以及年度报告和账目 (ARAs), 也可以包括可持续发展报告、ESG报告或影响力报告等。许多员工对自我认同的不满, 主要因为流程缺乏了对员工中残障代表情况的透明度。

交叉身份表示

身份交叉性被定义为一种具有批判性的洞见, 它认为种族、阶级、性别、性取向、民族、国籍、能力和年龄不是单一的相互排斥的身份特征, 而是作为相互交叉构建身份的一种现象, 反过来又形成复杂的社会不平等。

KIMBERLÉ WILLIAMS CRENSHAW

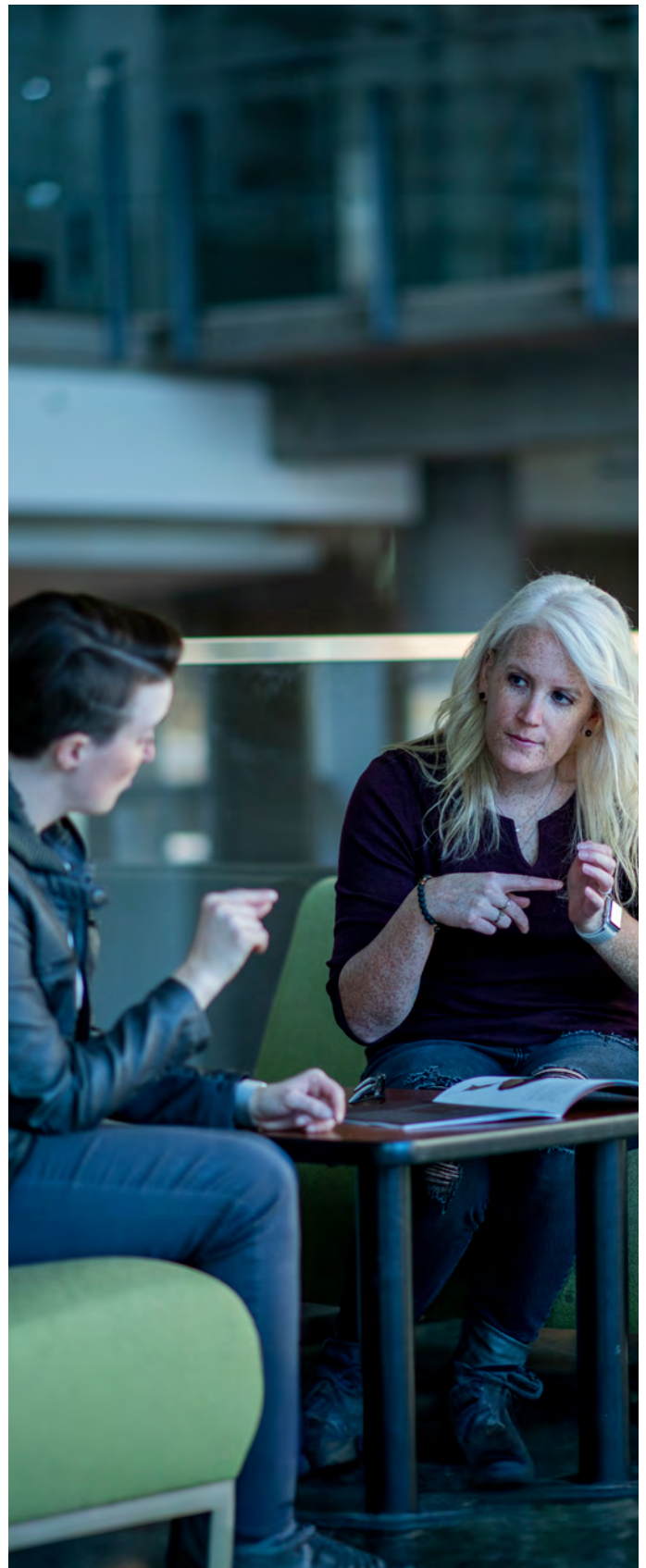
简而言之，这些都体现在员工关系的深度，以及建立联系、建立信任、参与或避免冲突、引发合作或好奇心的能力。这些能力就像尊重一样，虽然没有体现在关键绩效指标中，但肯定会深深地影响关键绩效指标的实现，并持续影响员工的留存率，甚至导致“无声的辞职”。从长远来看，也会影响组织的根基。组织在这方面的基准线就是它是否能够接受这些员工的交叉性身份特征，是否愿意接受这种交叉性，以及是否有意愿去努力弥补目前确实存在的差距。

因此，当我们谈论交叉性身份时，一刀切的方法是行不通的，期望一位直线经理承担这一责任或一位首席执行官支持这一事业是天真的想法。组织有责任确保高管层的认同，但更重要的是，应该对聘用和留用的每一个人都秉承包容、尊重的价值观，并与每一个具有独特性的同事保持尊重和互动，将组织里拥有他们这样多元的群体视为是组织的优势。

DR. ELSA ZEKENG

Founder, SökerData

Elsa Zekeng博士
SökerData创始人



法律方面的考量

我们发现，在许多关于自我身份认同的探讨中，法律方面的障碍占据了主导地位，这也经常被认为是各组织没能更好地了解员工中残障群体代表性的原因。根据法律，企业是否必须提供便利以及工作场所调整，和为了实现此要求而发生的成本产生担忧，是讨论的核心内容。

不同国家有各自的法律要求，本文件无法一一核查。然而，我们在收集残障数据时遇到了很多关于数据收集合法性不准确的想法，因此本文件的首要目标是消除常见的误解，以澄清在处理自我身份认同时，哪些可能是合法的法律要求，哪些不是。

为起草本文件，我们的一项重要工作是与 the Valuable 500的成员公司进行对话。这些公司在他们实施自我认同的过程中取得了很好的进展。他们在提出自我认同倡议方面有广泛的经验：一些公司甚至已经在50多个国家推出了自我身份认同计划，而更多的公司在10个以上国家推出了自我身份认同计划。当然，也有一些公司是第一次实施自我身份认同计划，而另一些公司则已经开展这项工作多年。在所有这些公司中，有些公司报告的残障雇员人数比例与世界卫生组织关于全球残障人口的数据非常接近（截至2023年为16%），而另一些公司的数字则低于1%。

尽管各个公司所采用的计算方法和数据获取方式存在差异，但总体结论是，**在这500家公司所运营的大多数国家，都有可以实施自我身份认同的法律手段。**在那些法律要求严格的国家，我们看到了认定残障员工的其他手段。例如，对每年在工作场所提出调整或便利申请的匿名数据进行分析。

我们强烈建议所有组织跟踪和分析工作场所调整相关的数据，比如这些调整是否发生，产生了多少成本，向有需要的员工提供这些调整总共花费了多少时间。

除了深入了解残障员工如何体验工作场所外，工作场所调整还为在有法律要求的司法管辖区收集有意义的残障数据提供了一个途径。

我们的研究还发现，风险和合规、监管和法务团队是组织提升自我认同计划能力的核心。尽管这些职能部门发挥着关键作用，但许多组织并不具备内部专业知识，无法为实施工作提供建议、支持、并做出有意义的贡献。此外，缺乏具体的专业知识往往会阻碍正在建立的自我认同进程。在全球范围内，残障数据在申报、评估、交流、处理和保留方面的法律规定各不相同，各组织必须设定正式的岗位，明确责任，帮助监测和解读不断变化的立法环境。

在合规方面, 有的公司认为有些司法管辖区不可能实现自我身份认同, 而有的公司则能够做到。因此, 我们让the Valuable 500成员公司之间相互对话, 交流经验, 提供见解, 这变得尤其重要。这些交流可能包括如何避免过于保守地解释反歧视法、守则、就业法和条例, 并提供合规证明。我们期待着我们的500家公司能够继续相互讨论, 以避免不准确法律解读。

数据方面的考量

收集、处理、分析和存储自我身份数据在不同区域的合规性也十分重要。

根据欧洲的《通用数据保护条例》(GDPR) 等法规, 很多公司都有这种普遍性假设, 认为收集残障数据是不合法的。GDPR 法律也是被最常引用为不收集自我身份数据的原因之一。



根据欧洲的《通用数据保护条例》(GDPR)等法规,很多公司都有这种普遍性假设,认为收集残障数据是不合法的。GDPR 法律也是被最常引用为不收集自我身份数据的原因之一。

令人遗憾的是,很多公司和员工仍然对残障相关数据所带来的机遇和益处存在误解,而《通用数据保护条例》(GDPR)实则是一种更好的保护形式,更好地定义了如何以安全和有意义的方式实现残障群体的自我身份认同,而不是禁止这种自我身份认同的存在。

通过数据和分析了解相关真实情况(如工作场所中的残障员工代表),对于成功管理和实现残障包容至关重要。企业首先要做的是定期对所有员工进行培训,让他们了解当地以及跨国公司所运营的所在国家的数据保护法规和残障群体权利。这可以作为每年强制培训的一部分,我的老板在我加入公司后就一直在进行 GDPR 培训。有了这些知识,就能一次性完成几个关键步骤:首先,那些披露信息的个人会对企业有更高的信任度,他们更愿意在设计良好且流程透明的管理下提供个人数据,并且合规;其次,那些管理数据和处理数据的人也会有信心,正确且合规的处理数据和流程。这样,双方的风险和误解都能减少,残障员工的自我身份认同计划也能顺利展开。

首先,应该明确的是,自我身份认同应该是在

自愿的基础上进行的,特别是作为残障员工的自我身份认同,他们必须清楚地知道需要哪些类型的数据,以及收集这些数据的目的。此外,该流程必须遵守GDPR第5条的所有规定,即明确规定所提供数据的目的和用途(目的限制原则),以透明的方式解释处理、纠正、存储、保留和删除数据的所有步骤。需要确保按照“数据收集最小化原则”收集“适合、相关且仅限于为处理目的所必需的”数据。处理目的必须明确、透明地与员工,尤其是残障员工的利益挂钩,并向他们提供匿名报告。

ALEXANDRA K. NOTHNAGEL
ATOS GROUP
源讯集团

然而, 根据对GDPR第9条(专门针对残障身份等敏感个人数据)的深入审查表明, 如果组织通过合法的处理方式获取数据, 则需要评估和降低数据控制和处理的特有风险。管理好谁有权访问数据, 以及在特定情况下需要访问数据时, 有相关流程和措施。此外, 可以以兼容的方式收集自我身份认同的数据。组织需要在得到员工具体的、知情的、明确的、不受胁迫的许可后, 才能获取数据。并且, 组织应该将员工的授权记录在案。这是合规的核心, 员工有权随时撤回他们的许可, 并要求查看公司持有的跟他们有关的数据。

如前所述, 保持数据匿名是许多组织合规的核心要求。the Valuable 500 中的很多公司, 当然也包括其他商业机构, 选择使用第三方数据处理器, 以有效地保持匿名性, 并确保充分的数据保护和管理, 以及管理数据存储的位置。当然, 没有放之四海而皆准的方法, 每家企业在评估方案时都有自己独特的考虑因素。

许多与残障数据有关的讨论引出了对残障薪酬差距、管理、领导和董事会组成等方面的讨论。

虽然我们强调残障员工的薪酬平等和残障员工代表这两个议题需要评估和解决, 但更重要的是, 对这些数据的追求不能以牺牲匿名或适当的数据治理实践为代价。

我们假设可能发生在企业中的这样一种情况: 企业向1000人发送了一份匿名自我身份认同调查, 其中25名参与者的回答显示他们自己是残障人士。如果调查包括让参与者提供其他自我身份特征信息的机会, 如性别、年龄、性取向等, 以及他们所在的职级(经理、领导、高层、董事会成员等), 那么在分析时, 虽然数据仍然是匿名的, 但却可能会泄露个人信息, 即使这些信息本身应该是私密和受保护的。因此, 数据治理实践(如建立最小样本量和限制数据分析、关联方式和人员)是维护隐私和真正保持匿名性的关键。

残障群体的就业配额

根据国际劳工组织 (ILO) 的数据, 截至2019年, 全球有103个国家实施了残障就业配额制度, 要求各组织为残障群体提供最低限度的工作岗位。这通常表现为企业内必须满足一定比例的残障员工占比, 并规定了残障员工人数, 要求组织负责遵守。在这些国家中, 有 33 个国家 (占比32%) 以征税或罚款的方式来确保配额的实施。许多组织发现自己面临着满足这些配额和避免罚款的压力, 这分散了组织对残障员工的理解和支持。人们还注意到, 很多时候, 残障配额制度设置了专门的人才管道, 这对于通过联邦倡议正式进行了残障身份自我认同的个人来说, 并没有什么实际的发展机会。

所有致力于衡量员工中残障代表的组织都必须明白, 企业主导的自我认同和为遵守国家残障就业配额而进行的自我认同之间, 是有明显区别的。我们认为, 这二者之所以会存在差异, 有时甚至是巨大差异, 是有切实原因的。有时这二者之间的差异被误解为是由于数据质量不同或完整性不佳。

从我们在全球范围内的研究和对话中可以了解到, 许多个人不愿在国家或公司层面披露残障情况的主要原因如下:

- 对个人自主权的限制, 如允许工作的小时数。
- 要求根据各种尺度或加权系统提供“残障程度”相关的证明和医学记录 (例如德国和法国)。
- 对那些所谓的残障人才渠道并不能提供有意义的工作岗位和机会, 从而表示失望。
- 密集、昂贵且具有入侵性的披露要求。
- 害怕失去享受保险政策和福利的资格。害怕受到直线管理层、人力资源部门或同事的歧视。

许多国家在战后颁布了残障群体就业配额, 为因战时服役而致残的个人创造机会。实际上, 在倡导以更进步的方法来增加组织中残障代表的比例方面, 企业可以发挥关键作用。关于残障群体就业配额的全面审查和分类, 请查阅国际劳工组织关于促进残障群体就业机会的报告。

前进的道路

本文件除了提供残障群体主导的观点和关于如何开展这项工作的建议外，还希望大家从自身做起，并承认许多其他组织也处于同样的境地。本文件并不是一份附有一系列简明建议的资料；相反，本文件是供您了解和提高企业中残障员工代表的各个阶段使用。我们希望，本文件中的建议、观点和见解也能成为一种工具，帮助打破阻碍进步的诸多障碍，将残障数据有意义地纳入企业绩效标准。

我们采取这种形式的另一个重要考虑因素，是为在该领域拥有深厚专业知识的残障企业家和顾问提供空间。当您在探索您的组织如何努力建立信任文化、使用残障包容的语言、成功实施策略，以及满足合规要求时，我们建议您积极寻找残障顾问和创新者，以便为您的组织提供信息并推进工作。您的企业将因此受益匪浅。

致谢



日本财团是Valuable 500的全球影响力合作伙伴。他们通过慈善事业和资助社会创新来消除对残障群体的排斥，这一创新思维使《自我认同资源指南》等资源的制作成为可能。他们还在召集日本商界推动参与残障包容方面发挥了关键作用。我们非常感谢他们对残障社区和我们工作的持续支持。



谷歌是价值Valuable 500中的15个标志性领导者之一，致力于共同投资和共同创建系统变革解决方案，旨在实现全球残障社区的充分和公平参与。谷歌领导了包容性设计方法，该方法将Valuable 500的所有公司聚集在一起，这些公司在他们的自我认同进程中是最先进的。这一过程促进了知识传播、创新和构思，以及对所需资源的批判性分析，以同时满足企业和全球残障社群的需求。

彩色星球

COLORFUL EARTH

彩色星球支持了本资源指南的翻译。



个人

- **Stefan Tromel**,
International Labour Organization
国际劳工组织
- **Michael Stein**,
Harvard Law School Project on Disability
哈佛法学院残障项目
- **Meg O'Connell**,
Global Disability Inclusion
全球残障包容
- **Marcie Roth**,
World Institute on Disability
世界残障研究所
- **Anil Lewis**,
National Federation of the Blind
美国盲人联合会
- **Betsy Beaumon**
- **Susan Scott-Parker**
- **Neil Milliken**,
Valuable 500 Board Advisor
Valuable500董事会顾问

Valuable 500贡献者

Allianz 

AtoS



彩色星球
COLORFUL EARTH



GSK



 **zain**

关键影响

本文件既是对每天都在为残障人士服务的个人和倡导团体的赞扬, 也是为那些致力于进一步了解残障人士在其员工队伍中的代表性, 以及如何开展这项工作的企业提供资源。以下是一些阅读材料、媒体和资源的列表, 这些材料、媒体和资源为本文件的创建提供了信息、灵感和指导。虽然这并不是一份正式的建议资源清单, 但我们希望赞扬和推广那些投入时间和精力来提高认识和教育他人的残障思想领袖、企业家和活动家。

媒体

- [The Greatest, Apple.](#)
- [转变思维模式——残障宣传资源 \(DARU\).](#)
- [非特殊需求|3月21日-世界唐氏综合症日|#非特殊需求-YouTube.](#)
- [斯汀的招聘链|2021年世界唐氏综合症日-YouTube.](#)
- [Ted演讲: Wanda Diaz Merced - YouTube.](#)
- [真实反映残障人群-Google All In.](#)
- [您的员工中有残障人士。但您有人才战略吗? |BCG.](#)

参考文献

- 布莱曼(2008).残障地. Select Books (纽约)
- 伯恩-哈伯(2021).关心无障碍. UX Collective.
- 库克-奥图尔(2018).穿着高跟鞋的孤独症患者: 女性生活中不为人知的故事. Skyhorse Publishing.
- 克里亚多-佩雷斯(2021).看不见的女人: 为男人设计的世界中的数据偏见. Abrams Press.
- 哈蒙德(2023).没有言语的一天. Wheat Penny Press.
- 海因里希斯, [Accessible Social](#).
- 休曼(2019).成为休曼: 一位残障人权活动家的无悔回忆录. Beacon Press
- 国际劳工组织, [ILO GBN Self Assessment](#).
- 拉道(2021).揭开残障的神秘面纱: 该知道什么, 该说什么, 以及如何成为盟友. Ten Speed Press.
- LGBT很棒. (2022).眼见为实——榜样和知名度的力量.
- 马特森(1990).独自行走和共同前进: 美国有组织的盲人运动史, 1940-1990. 全国盲人联合会.
- 用心的伊薇. (2019).在这四堵墙内. 独立出版.
- 纳什 (2023).积极的紫色. Kogan Page.
- 紫色空间. (2022).紫色星球: 如何在全球组织中创建高影响力的残障员工资源团体/网络. Purple Space.
- 辛格, J. (2016).神经多样性: 一个想法的诞生. 朱迪·辛格; 第二版.
- 陶西格(2021).漂亮地坐着: 从我普通的有韧性的残障身体看. Harper One.
- 王, A. (2020).残障可见性: 二十一世纪的第一人称故事. Vintage Books.
- 王, A. (2022).虎年: 一个活动家的生活. Vintage Books.
- 郑莉莉(2022).DEI解构——正确工作的实用指南. Berrett-Koehler Publishers.
- 世界政策中心, [Are employers required to guarantee reasonable accommodation to workers with disabilities?](#)