



Piše: Milica Mančić

Od raznolikosti do inkluzije na radnom mestu

Setite se situacije kada ste išli na neko važno društveno dešavanje (proslavu, konferenciju, rođendan, slavu...). Sigurno ćete ovaj događaj pamtili kao loše iskustvo ukoliko ste stajali u pozadini sa prekrštenim rukama i osećali da vam tu nije mesto. Ali, ukoliko ste učestvovali i bili uključeni u interakciju sa ostalim zvanicama, onda će vaš doživljaj neminovno biti drugačiji. Na ovom primeru možemo početi da gradimo shvatanje razlike između raznolikosti i inkluzije.

Ako bismo ovo preneli na radno mesto – **raznolikost** bi značila da smo pozvani na sastanak, a **inkluzija** da se naš glas čuje na tom sastanku. Da bi postojala inkluzija, važno je da postoji **ravnopravnost**. Ravnopravnost podrazumeva da ljudi imaju personalizovane resurse i podršku koja im je potrebna da bi mogli da zablataju u svom okruženju. Možda još slikovitije objašnjenje međusobne razlike između ovih pojmova daje citat: „Jednakost je kada svako dobije par cipela. Ravnopravnost je kada dobije one u odgovarajućoj veličini.“

Dakle, osnova raznolikosti, ravnopravnosti i inkluzije (**koncept DEI** – od engl. Diversity, Equity and Inclusion) jeste davanje ljudima prilike da učestvuju, budu autentični, da dele svoje mišljenje i da drugi to mišljenje čuju i uvažavaju.

Zašto je inkluzija važna?

Istraživanja ukazuju na to da pojedinci koji se osećaju uključenim na radnom mestu imaju pozitivnije viđenje sebe i drugih, što dovodi do niza benefita. Na prvom mestu, kod zaposlenih se povećava zadovoljstvo radnim mestom i retencija, odnosno produžava se ostanak u kompaniji. Pored toga,

povećava se nivo i kvalitet saradnje između zaposlenih što dovodi do povećanja produktivnosti pojedinaca i timova. Sve ovo doprinosi povećanju kvaliteta proizvoda i usluga i odražava se na zadovoljstvo klijenata, te samim tim i na profit.

Zbog svega ovoga, pitanje raznolikosti, ravnopravnosti i inkluzije na radnom mestu sve više dobija na značaju u svetu i na našim prostorima. Lideri iz različitih kompanija polako prepoznaju značaj ovog problema i razvijaju novu vrstu osetljivosti – oni počinju da shvataju da je potrebno pojačati napore da se kreira drugačija kultura upravljanja.

Kako građenje kulture DEI izgleda u praksi?

Inkluzivno radno okruženje zahteva motivaciono liderstvo. Postoji mnogo lidera koji iskreno žele da se bave ovim pitanjima, ali nemaju jasan plan ili veštine potrebne da to iznesu.

Kada je DEI u pitanju, važno je da svaka osoba u kompaniji razmišlja o svojoj otvorenosti i pristrasnostima i načinu njihovog manifestovanja na radnom mestu. To podrazumeva podučavanje ljudi da posmatraju svaku osobu u kontekstu konkretnog cilja

ili zadatka, da imaju razgovore za usklađivanje i da obezbede neophodne smernice i podršku za svoje zaposlene. Kada se podigne svest o ovim oblastima, moguće je preći na naredni zadatak – razvijanje načina razmišljanja, veština i liderskih ponašanja koja neguju inkluzivnu kulturu.

DEI podrazumeva i više od vođenja kvalitetnih razgovora. Uključuje i razumevanje potreba ljudi sa kojima vodimo razgovore, kao i uvažavanje jedinstvenog doprinosa i perspektive koju svako donosi na posao. Obezbeđivanje toga je svačija odgovornost, ali preporuka za organizacije koje žele da se bave ovim pitanjima je da počnu od vrha. Uključivanjem višeg menadžera se građenje kulture DEI u organizacijama podiže na viši nivo. Ljudi najlakše uče po modelu i stoga je važno da lideri svih nivoa, a najpre viši menadžeri, daju primer.

Još jedan korak za više menadžere je da postave pitanja: „Šta hoćemo da postignemo? Kakvu kulturu želimo?“ Pri tome, ne morate odmah imati sve odgovore. Važnije od ovoga je da budete autentični i da delite informacije tako da svima bude jasno šta kompanija pokušava da uradi i gde želi da stigne.

Sledeći korak u procesu je obezbeđivanje razvoja za sve lidere. Suština je kreirati drugačiji način razmišljanja, a onda obezbediti potrebne veštine.

Evo nekih preporuka kako da budemo inkluzivniji kao lideri i kao kolege:

1) Preispitajte svoja blokirajuća uverenja, pretpostavke, predrasude i privilegije

Ako ne načinimo svestan napor, vrlo je lako prevideti probleme koji nas lično ne dotiču i koje mi lično nismo doživeli. Kada smo privilegovani, mi najčešće nismo ni svesni svojih privilegija. Evo nekih uobičajenih načina kako ljudi izbegavaju da priznaju da problem postoji: „Imam previše posla i nemam vremena da se time bavim“, „Oduvek su se stvari ovako radile kod nas“, „Svi smo mi ljudi, radije bih da ne vodim računa o nečijim godinama, polu i boji kože“, „To je samo šala, ne bi trebalo da se neko tako lako uvredi“.

Mi često imamo predrasude a da nismo ni svesni da ih imamo ni šta su one tačno. Moramo to osvestiti da bismo bili inkluzivniji.

2) Budite otvoreni i uvažavajte različita iskustva

Budite otvoreni i iskreno zainteresovani da slušate i postavljate mnogo pitanja. Učite o različitostima svake osobe sa kojom saradujete i uvažavajte te različitosti. Ovo zahteva da budete neutralni i da ne osuđujete nekoga što je drugačiji od vas, već da sagledate kakvu vam to vrednost donosi. Važno je dozvoliti ljudima da budu nesavršeni, da prave greške, da budu u zabludi – jer niko ne zna sve. Ovakav pristup smanjuje pritisak kom su ljudi izloženi jer će oni znati da ne moraju da budu savršeni da bi bili prihvaćeni. Kada se ponašamo u skladu sa tim, kreiramo psihološku sigurnost koja omogućava da se DEI razvije u punom sjaaju. Što više uvažavamo različitosti, ljudi će biti spremniji da o njima otvoreno pričaju. Mnogi lideri misle da kada pokreću razgovor o ovim temama, moraju da imaju spremne odgovore. Važno je razumeti da nije poenta dobiti odgovore na pitanja, već je poenta upravo u samom procesu.

3) Neka vam pravednost i ravnopravnost budu na prvom mestu

Ključne reči za lidere su partnerstvo i dvo-smernost. Neophodno je sa svojim zaposlenima definisati ciljeve, sagledati njihove specifične potrebe i usaglasiti se oko smer-



Foto: Freepik

nica i podrške koji su im potrebni kako bi bili uspešni i zadovoljni na poslu. Poenta ravnopravnosti nije da budemo „daltonisti“, odnosno da ne uočavamo „boje“ koje bi trebalo da vidimo. Poenta ka kojoj svi treba da težimo jeste upravo u tome da ove „boje“ ne samo ugledamo, već i da uvažimo i cenimo, kao i da razumemo da svako polazi sa drugačije tačke i da stoga ima individualne potrebe na koje treba odgovoriti na specifičan način.

Svaka osoba zaslužuje da radi u okruženju u kome može da bude autentična, u kome je cenjena i može da bude ono što jeste, okruženju u kome se njeno mišljenje uvažava

va i u kome može da zablata – bez obzira na svoju ulogu. DEI podrazumeva stav da svako ima šta da kaže i da nešto vredno podeli sa drugima. Kada Ken Blanchard kaže: „Niko od nas nije pametan kao svi mi zajedno“, on govori o tome da svi mi sagledavamo problem iz različitih uglova. Neko ko je drugačiji od nas možda ima vrednu perspektivu gledanja, jedinstvene uvide ili ideju koju smo mi sami prevideli, a koja bi mogla preokrenuti problem. □



Milica Mančić
HR saradnica
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs