



Pišu: Nebojša Ratković i Milica Mančić

Kako postati inkluzivan u četiri faze

Tema inkluzije u poslovnom okruženju poslednjih godina izazva povećanu pažnju širom sveta, što je trend koji prati borbu za socijalnu pravdu. U kontekstu poslovanja, inkluzija je počela da se posmatra kao sve važnije pitanje oko kojeg treba dobiti što širi konsenzus i na taj način poboljšati korporativni učinak.

Inkluzija je istovremeno oblast u kojoj proaktivno i inovativno angažovanje može da stvori širok spektar mogućnosti i koristi. Brojne studije pokazuju da kompanije sa praksom bavljenja inkluzijom nadmašuju svoju konkurenciju na više načina. Istraživanja pokazuju da kompanije koje primenjuju politiku inkluzije imaju 70% veću verovatnoću da će svoje proizvode i usluge plasirati na nova tržišta, a pokazalo se i da su timovi, kojima se upravlja inkluzivno, bolji u rešavanju složenih izazova. Osim toga, dokazano je da zaposleni imaju bolje poslovne performanse i da su ohrabreniji da iznose inovativne ideje, ukoliko vide da je njihova kompanija posvećena inkluziji i da ih podržava da se osećaju uključeno.

Međutim, treba napomenuti da se pojmovi **raznolikosti** i inkluzije ponekad mešaju jer su povezani i slični. Naime, dok se raznolikost može postići zapošljavanjem ljudi različitih ličnih svojstava u kompaniji (godine, pol, nacionalnost, religija, nivo i vrsta obrazovanja, socijalni status...), inkluzija je proces koji uključuje promenu načina razmišljanja svih ljudi u kompaniji. Drugim rečima, raznolikost je povod za inkluziju, koja predstavlja proces. Inkluzivno radno okruženje je okruženje u kome ljudi osećaju da mogu da budu autentični i da su zbog toga cenjeni. Kompanije koje zanemaruju ovaj proces mogu se suočiti sa brojnim po-

sledicama, kao što su pad kreativnosti ili povećanje fluktuacije zaposlenih.

Ono šta poslodavci mogu da urade da to spreče je da obezbede radna mesta koja su osetljiva na potrebe sa kojima se pojedinci suočavaju i da stvore prostore koji su psihološki bezbedni i inkluzivni. To nije lako i ne postiže se brzo, ali je apsolutno moguće.

Proces od četiri faze

Jedan od modela za podsticanje inkluzivnosti na radnom mestu, koji je razvila kompanija Ken Blanchard, govori o **četiri faze**

Istinska inkluzija zahteva sposobnost da razumemo društvenu nejednakost i njen uticaj na nas. Iako proces nije lak, nagrada je vredna truda, jer pojedinci postaju deo celine, autentični su i mogu da ostvare svoj pun potencijal.

u procesu inkluzivnosti koje mogu da se primene na razne vrste problema:

1) Faza u kojoj nismo ni svesni

Kada smo u ovoj fazi to znači da smo neobavešteni ili neinformisani, ili da nas nije briga za pitanja raznolikosti, jednakosti i inkluzije. U ovoj fazi drugi nas mogu doživeti kao neempatične ili nepodržavajuće.

Ukoliko želimo da pređemo u sledeću fazu, potrebno je da se informišemo o iskustvima i izazovima sa kojima se suočavaju ljudi

koji su drugačiji od nas. S tim u vezi, neophodno je i da preispitamo sopstvene predrasude, odnosno da proverimo kako one utiču na našu percepciju ljudi u poslovnom okruženju. U fazi nesvesnog učimo da, iako nismo nikada bili direktno pogođeni diskriminacijom, ne otpisujemo olako probleme i izazove sa kojima se drugi ljudi suočavaju.

2) Faza u kojoj smo svesni

Kada smo u ovoj fazi to znači da razumemo osnove koncepata raznolikosti, jednakosti i inkluzije. U ovoj fazi smo voljni da učimo, ali i dalje ne zastupamo aktivno druge.

Obično se za ovu fazu vezuje razumevanje koncepta identiteta i toga kako naš lični identitet oblikuje naš pogled na svet i utiče na vrednosti i uverenja koje imamo, što se odnosi i na sudove koje formiramo o drugim ljudima. Dalje, postajemo svesni identiteta drugih ljudi i toga kako ljudi oko nas skrivaju delove sebe da bi se uklopili u okruženje i izbegli diskriminaciju. Ovo "maskiranje" na radnom mestu može da ometa uspeh pojedinca i osećaj pripadnosti timu. U ovoj fazi, svesni smo toga da ljudi mogu da budu u nepovoljnom po-



Foto: Freepik

ložaju zbog svog identiteta, i uvažavamo činjenicu da ljudi imaju radikalno različita iskustva u društvu i na radnom mestu. Dakle, u ovoj fazi imamo razvijenu empatiju prema ljudima i motivisani smo da se bavimo promenama.

Kako bismo prešli u sledeću fazu potrebno je da prepoznamo kako naše lične predrasude utiču na druge ljude, da proširimo kontakte sa ljudima koji su drugačiji od nas i da se obavežemo da ćemo preduzeti akcije koje će podržati stvaranje inkluzivnog okruženja za sve.

3) Faza u kojoj smo aktivni

Kada smo u ovoj fazi to znači da razumemo dobro koncepte raznolikosti, jednakosti i inkluzije. U ovoj fazi radimo na tome da svojim akcijama podržimo druge.

To znači da uzimamo aktivnu ulogu u pokretanju promena kojima će se stvoriti prostor za učestvovanje u razgovorima o temama kao što su diskriminacija i nejednakost. Upuštajući se u ove razgovore, učesnici menjaju svoje perspektive i način razmišljanja i preoblikuju svoje konvencionalno razmišljanje. U ovoj fazi dolazi do potpunog razumevanja procesa inkluzije i usklađivanja poslovne strategije sa strategijom za inkluziju.

Treba napomenuti da se pojmovi raznolikosti i inkluzije ponekad mešaju jer su povezani i slični. Naime, dok se raznolikost može postići zapošljavanjem ljudi različitih ličnih svojstava u kompaniji (godine, pol, nacionalnost, religija, nivo i vrsta obrazovanja, socijalni status...), inkluzija je proces koji uključuje promenu načina razmišljanja svih ljudi u kompaniji. Drugim rečima, raznolikost je povod za inkluziju, koja predstavlja proces. Inkluzivno radno okruženje je okruženje u kome ljudi osećaju da mogu da budu autentični i da su zbog toga cenjeni. Kompanije koje zanemaruju ovaj proces mogu se suočiti sa brojnim posledicama, kao što su pad kreativnosti ili povećanje fluktuacije zaposlenih.

Kako bismo se pomerili u sledeću fazu potrebno je da aktivno preispitujemo svoje predrasude, tražimo saveznike i sa njima udružujemo snage i fokusiramo se na akcije koje će proširiti naš uticaj.

4) Faza u kojoj smo zastupnici inkluzije

Kada smo u ovoj fazi, mi se proaktivno i kontinuirano borimo protiv diskriminacije, a zalažemo se za podsticanje raznolikosti, jednakosti i inkluzije na sistemskom nivou.

U ovoj fazi zastupamo novu kulturu koja podrazumeva otvorenost za različite uvide i perspektive. Razumemo nejednakost i isključenost sa kojima se suočavaju različite grupe ljudi i solidarno smo saglasni s njima. Tada koristimo svoju moć, uticaj i resurse za zagovaranje promena i smatramo da je status kvo neprihvatljiv, te

upravljammo načinima da se drugi suprotstave diskriminaciji i nejednakosti.

Primenite ovaj model kada se sledeći put susretnete s diskriminacijom po bilo kom osnovu u svom radnom okruženju i procenite u kojoj se fazi nalazite. Prvi korak jeste rešenost da naučimo više o stvarima u koje nismo upućeni.

Istinska inkluzija zahteva sposobnost da razumemo društvenu nejednakost i njen uticaj na nas. Iako proces nije lak, nagrada je vredna truda, jer pojedinci postaju deo celine, autentični su i mogu da ostvare svoj pun potencijal. ▢

Nebojša Ratković i Milica Mančić,
HR saradnici
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs