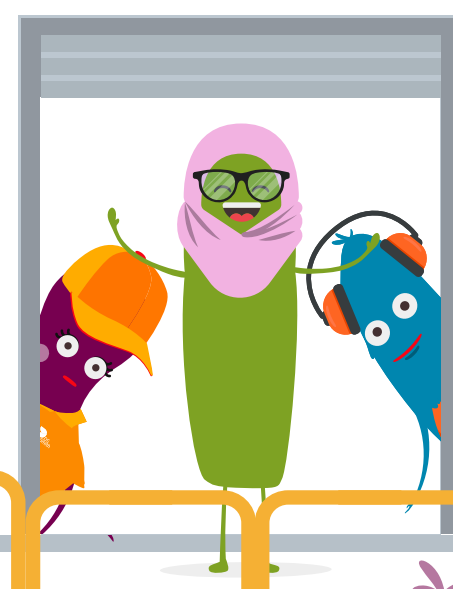
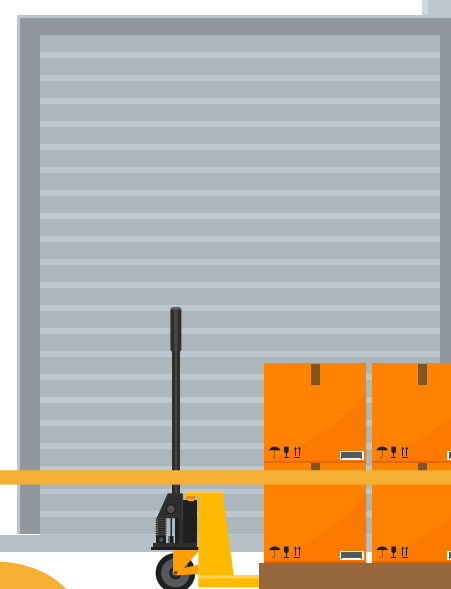
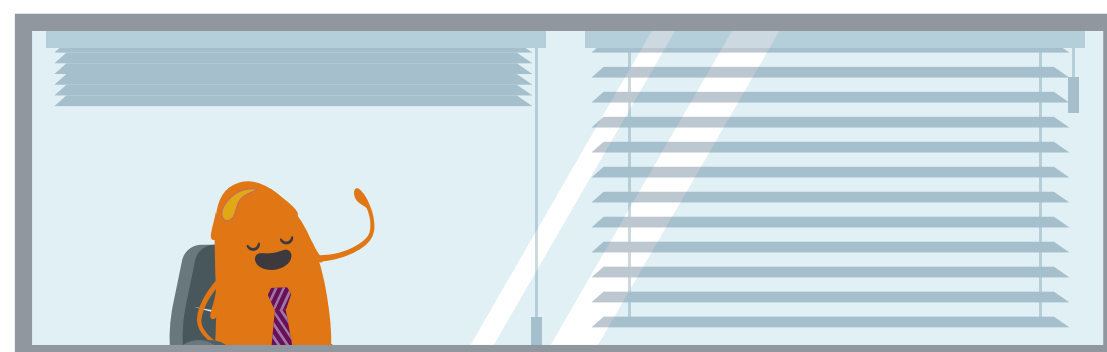


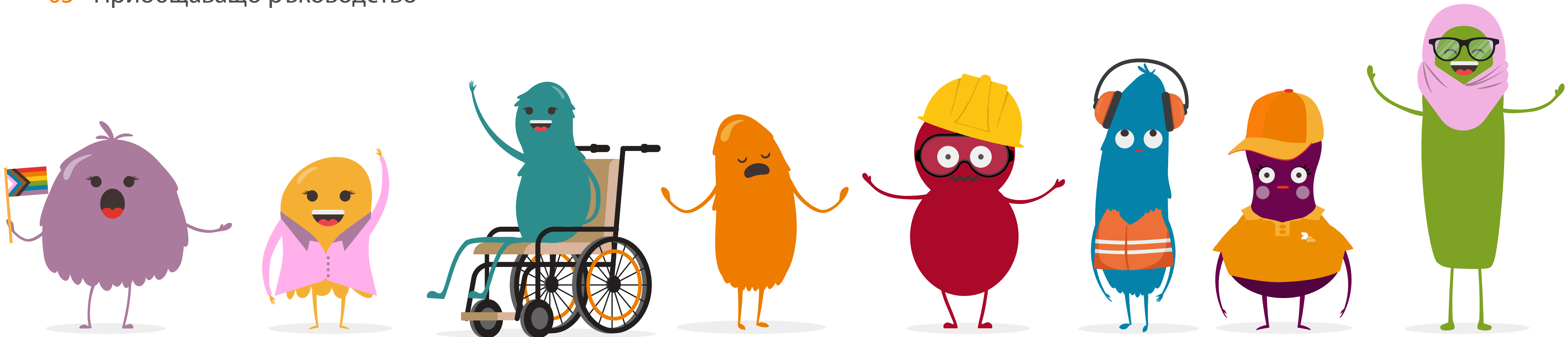


Наръчник на мениджъра за многообразиe, равнопоставеност и приобщаване



Съдържание

- 01 За какво служи този Наръчник?
- 02 Речник на термините в областта на многообразието, равнопоставеността и приобщаването
- 03 DEI в DS Smith
- 04 Приобщаващ език
- 05 Приобщаващо ръководство
- 06 Как да избирам и наемам по-многообразен екип?
- 07 Как да стана приобщаващ лидер?
- 08 Как да създам чувство за принадлежност в своя екип?
- 09 Как да разпознавам и да се справям с микроагресии?
- 10 Как да разбера собствените си пристрастия?





01

За какво служи
този Наръчник?

Въведение

Този Наръчник е създаден да помогне на мениджърите да научат повече за многообразието, равнопоставеността и приобщаването (Diversity, Equity and Inclusion, или DEI) в DS Smith и за това как да насърчават култура на приобщаване в своите екипи.

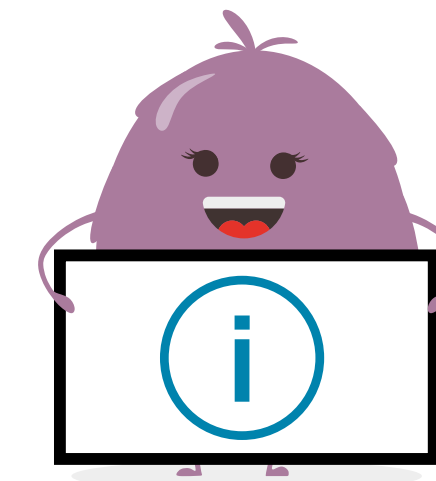
Да бъдеш приобщаващ пряк ръководител е важна част от ефективното управление на екипа съгласно Стандартите за управление на DS Smith.

Съдържанието на този Наръчник е разработено в отговор на обратната връзка, получена по време на сесиите за изслушване на лидери, и обхваща теми, за които лидерите искат да натрупат повече познания, както споделиха с нас.

Този Наръчник включва



Речник на често срещаните термини в областта на DEI

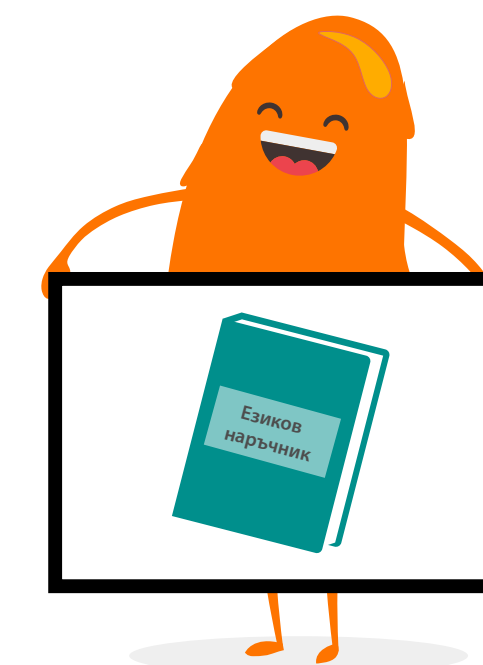


Информация, която да помогне на мениджърите да ръководят по по-приобщаващ начин

Информация относно DEI в DS Smith



Насоки относно езика





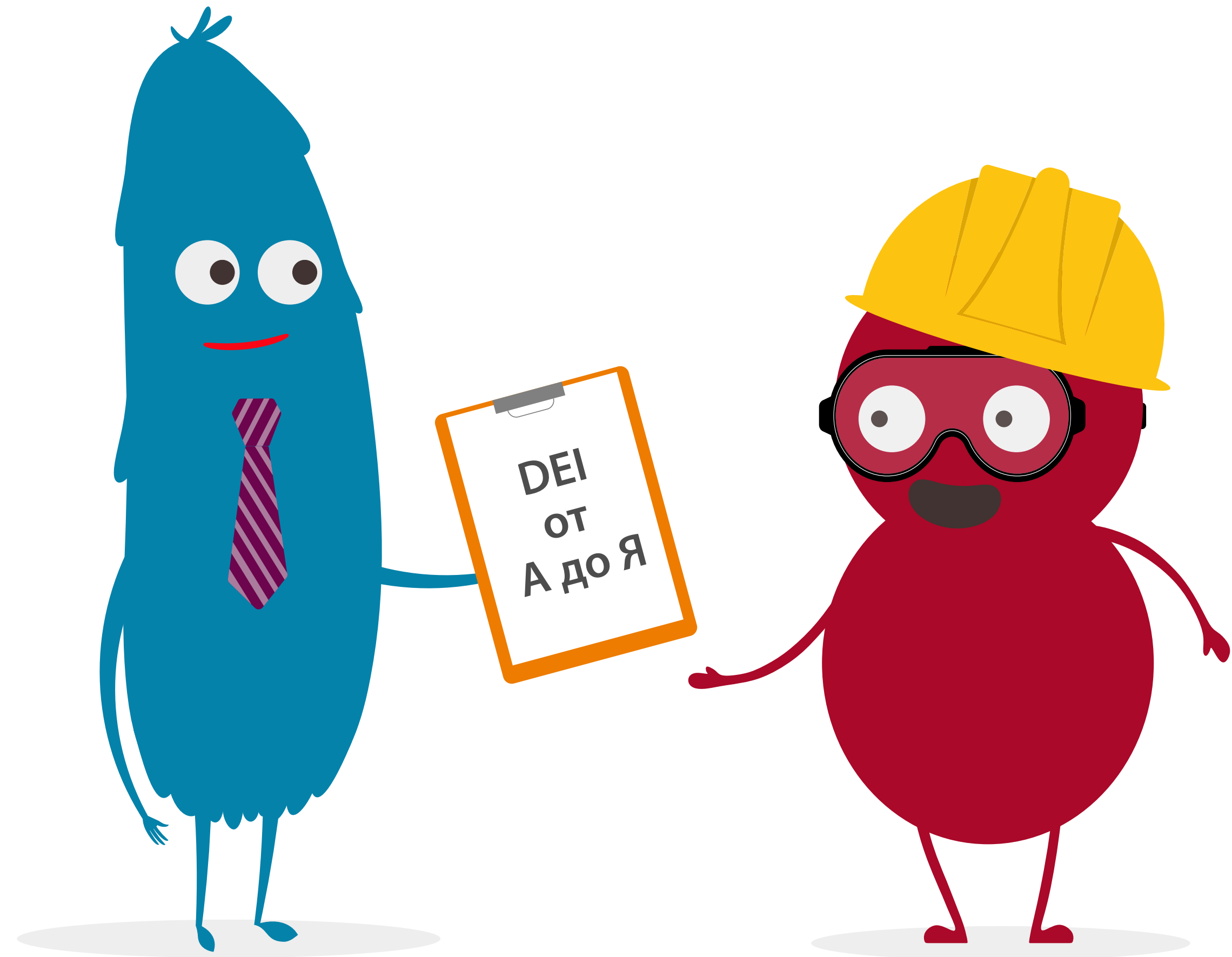
02

Речник на термините
в областта на
многообразието,
равнопоставеност
и приобщаването

Речник

Съставихме речник на термините и езика, които обикновено се използват при обсъждане на въпроси, свързани с многообразието, равнопоставеност и приобщаването.

Трябва да се отбележи, че значението на тези думи подлежи на промени и развитие в хода на времето.



Речник

Активни мрежи

Доброволни, ръководени от колеги групи, формирани около общ интерес, идентичност или неформална принадлежност. В зависимост от организацията активните мрежи могат да играят множество различни роли, включително:

- Да предоставят усещане за общност и подкрепа в рамките на дадена организация.
- Да дадат възможност слабо представените гласове да бъдат чути
- Да играят ролята на връзка с външни общности
- Да осигурят подкрепа за кариерното развитие на таланти от малцинствата
- Да помогнат на своите членове да получат достъп до възможности за лидерство
- Да работят по набирането на персонал с цел да се възползват от многообразни таланти
- Да дадат мнение за продукти и услуги

В други организации същите понякога са наричани „Групи за ресурси на служителите“.

Съюзник

Съюзникът е човек, който активно насърчава културата на приобщаване. Всеки съюзник, независимо от своята етническа принадлежност, сексуална ориентация, религия или способности, признава, че може и иска да положи целенасочени усилия да разбере бариерите, пред които са изправени маргинализираните групи.

Съюзничество

Практиката на хората да подкрепят и да се застъпват за слабо представени или маргинализирани групи, дори ако самите те не са част от тази група.

Принадлежност

Принадлежността на работното място се отнася до ежедневните преживявания, които вдъхват увереност на хората, че са приобщени и приети такива, каквито са.

Разлика между равенство и справедливост

Равенство означава, че всички трябва да бъдат третирани еднакво на работното място. Равнопоставеност представлява разбирането, че някои членове на екипа идват на работа всеки ден с различни изисквания, които трябва да бъдат задоволени, за да могат да бъдат третирани равностойно.

Например, наели сте нов служител с увредено зрение, който е поискал специализиран софтуер за своя лаптоп. Равенство би означавало софтуерът да бъде купен за всички, което би било ненужно, тъй като не всички служители се нуждаят от него или го искат. Ако обаче се стремите към равнопоставеност, бихте купили софтуера за новия служител, за да сте сигурни, че той разполага с всичко необходимо за своята работа.

Дискриминация

Несправедливото или предубедено третиране на различни категории хора въз основа на раса, възраст, пол, увреждане и други защитени характеристики.

Речник

Многообразие

Многообразието представлява цялата съвкупност от човешки характеристики, представени в организацията. Същите включват, но не се ограничават до: раса, етническа принадлежност, пол, полова идентичност, сексуална ориентация, възраст, социална класа, физически или умствени способности, религиозна или етична ценностна система, национален произход и политически убеждения. Под шапката на термина също така попадат разнообразието на гледни точки и невроразнообразието.

Група за ресурси на служителите (ERG)

Групите за ресурси на служителите (Employee Resource Group, или ERG) представляват доброволни групи, ръководени от служители, чиято цел е да насърчават равнопоставено и приобщаващо работно място. Наименованието, което ние в DS Smith използваме за групите за ресурси на служителите, е „Активни мрежи“. Други наименования, използвани другаде, включват „Мрежи от служители“, „Групи по интерес“ и „Мрежи за приобщаване“.

Равенство

Равенство означава „състояние на равенство“, например равенство между половете, расово равенство или равенство на възможностите между богати и бедни.

Етническа принадлежност

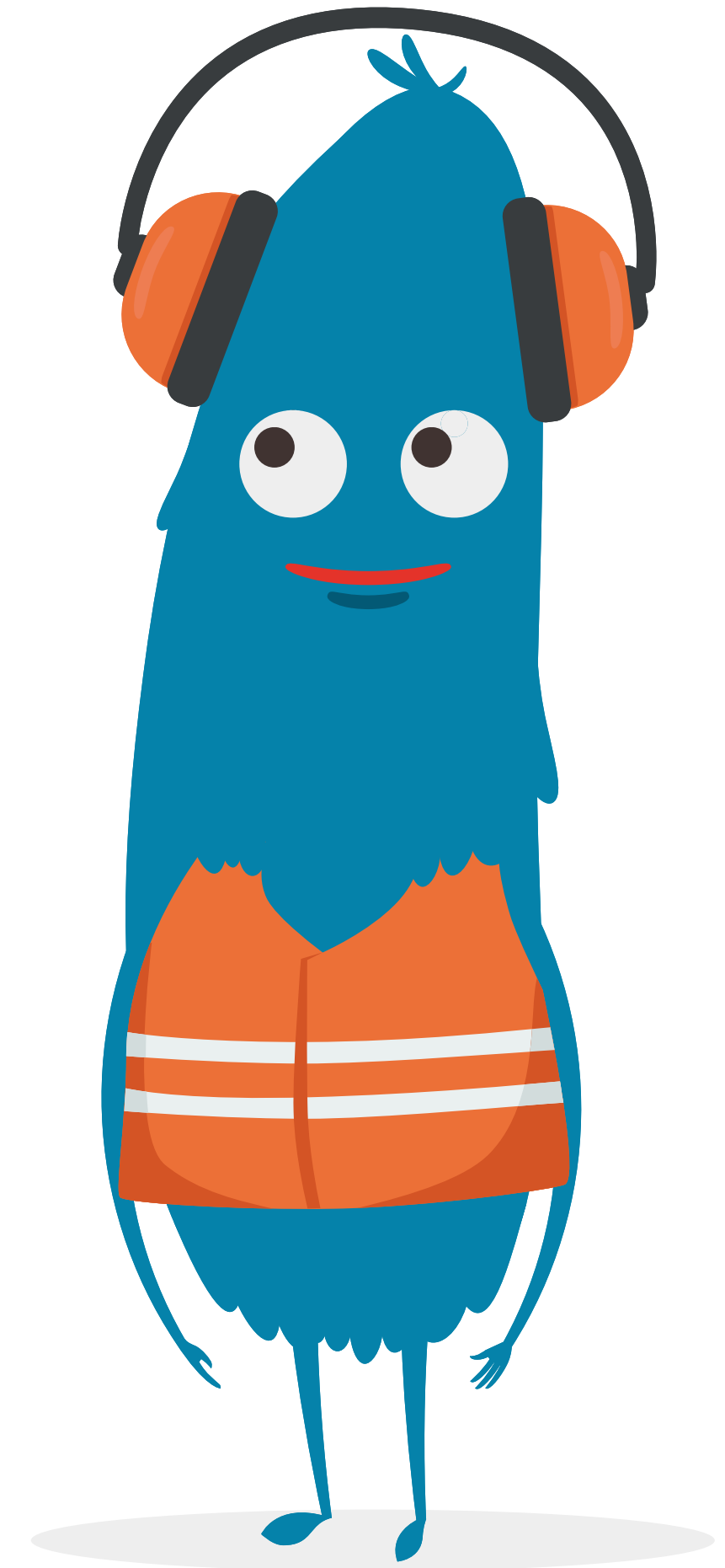
Етническата принадлежност обикновено се използва за обозначаване на културната идентификация или произхода на някого, например ирландски, карибски.

Равнопоставеност

Равностойно третиране, достъп, възможности и напредък на всички хора, при което същевременно се стремим да идентифицираме и елиминираме бариерите, които в миналото са пречили на някои групи да постигнат същото ниво на успех като другите.

Приобщаване

Практиката, при която се създава среда, в която всички хора се чувстват добре дошли, уважавани и ценени, и в която активно се търсят и разглеждат гледни точки и приноси.



Речник

Приобщаващ език

Използването на език на уважение и приобщаване за всички хора, независимо от техния произход или идентичност, и избягването на термини, които биха могли да бъдат изключващи или обидни.

Микроагресии

Неуловими, често непреднамерени действия или коментари, които предават негативни послания на хората въз основа на тяхната идентичност. Те могат да включват коментари, поведение или нагласи, които изразяват стереотипи или пристрастия.

Невроразнообразие

Невроразнообразие означава, че хората обработват информация по различен начин, обикновено поради различно функциониране на мозъка, и което често се проявява под формата на различни поведенчески черти.

Примерите за невроразнообразие включват диспраксия, дислексия, синдром на хиперактивност и дефицит на вниманието, дискалкулия, аутизъм и синдром на Турет. Важно е да признаваме и уважаваме неврологичните различия по същия начин като всички други човешки различия.

Местоимения

Местоименията са термините, които хората избират, за да се отнасят към себе си, и които отразяват тяхната полова идентичност. Те могат да бъдат той/него, тя/нея или неутрални по отношение на пола местоимения като те/тях.

Раса

Расата описва физическите белези и се фокусира върху цвета на кожата.

Представителство

Присъствието и позиционирането на различни хора в различни роли, обстановки и медии, помага да се отрази реалното разнообразие в обществото.

Несъзнателно пристрастие

Скрити пристрастия или поведение, които хората имат към определени групи, често без да осъзнават това. Тези пристрастия могат да повлияят на вземането на решения и държанието.



03

DEI в DS Smith

Какво имаме предвид под многообразие, равнопоставеност и приобщаване?

Многообразие е да
те поканят на парти

Приобщаване е да
те поканят на танц

Равнопоставеност е
моментът, в който диджеят
пуска Вашата песен.



Какво имаме предвид под многообразие, равнопоставеност и приобщаване?

Многообразие

Поели сме ангажименти да увеличим многообразието на нашите служители, така че по-добре да отразяваме общностите, в които работим.

Равнопоставеност

Заедно изграждаме приобщаваща среда, в която всеки може да реализира потенциала си и да процъфтява.

Приобщаване

То е от решаващо значение за нашата стратегическа цел „да отключим потенциала на нашите хора“.

Основи на DEI

Какво имаме предвид под многообразие, равнопоставеност и приобщаване?

Многообразие Обединява цялата гама от човешки характеристики в DS Smith. Същите включват, но не се ограничават до: раса, етническа принадлежност, пол, полова идентичност, сексуална ориентация, възраст, социална класа, физически или умствени способности, религиозна или етична ценностна система, национален произход и политически убеждения.

Равнопоставеност Осигурявайки на всички това, от което се нуждаят, за да успеят, признаваме, че не всички започват от едно и също място.

Приобщаване Описва как се чувстват хората по отношение на опита си в DS Smith, дали смятат, че дружеството насърчава и поддържа чувство за принадлежност.

Представете си бъдеще, в което стимулираме креативността и насърчаваме иновациите, необходими, за да оглавим прехода към нисковъглеродна, кръгова икономика.

Това бъдеще не е далеч. Хора от различни среди все по-често се събират, носейки със себе си все по-широк набор от гледни точки, опит и идеи.

Многообразните екипи създават уникални решения и подхождат към проблемите от различни ъгли, което ни помага да се фокусираме върху предизвикателствата на устойчивото развитие, пред които сме изправени днес, както и върху предизвикателствата, които ще окажат въздействие върху бъдещите поколения.

Нашата стратегия за многообразие, равнопоставеност и приобщаване

Като част от нашата стратегия за устойчивост „Сега и за в бъдеще“ сме си поставили цели в подкрепа на изграждането на приобщаваща среда, в която всеки може да реализира своя потенциал и да се развива. За да постигне това, нашата стратегия се основава на три приоритета.

- 1 Видимо лидерство означава нашите лидери да демонстрират и прилагат поведение на приобщаващо лидерство.
- 2 Подкрепата за развитието на Активни мрежи (понякога известни като Групи за ресурси на служителите (ERG)) е важна съставка при изграждането на многообразна и приобщаваща организация.
- 3 Ако искаме сериозно да подкрепим колегите си да бъдат себе си и да се развиват, тогава нашите процеси, свързани с хората, трябва да са подготвени за бъдещето.



Инвестиране в нашите мениджъри на хора



Нашите мениджъри на хора имат ключова роля.

- Те дават пример за приобщаващо поведение.
- Те наемат и поддържат разнообразни екипи.
- Те създават условия нашите хора да бъдат себе си, да изразяват своето мнения и перспективи, така че да се осигури чувателност за по-голямо разнообразие на възгледи и идеи.
- Те създават по-силно чувство за принадлежност, като увеличават ангажираността на служителите, осигуряват по-висок процент на задържане на служителите и намаляват разходите за текучество.

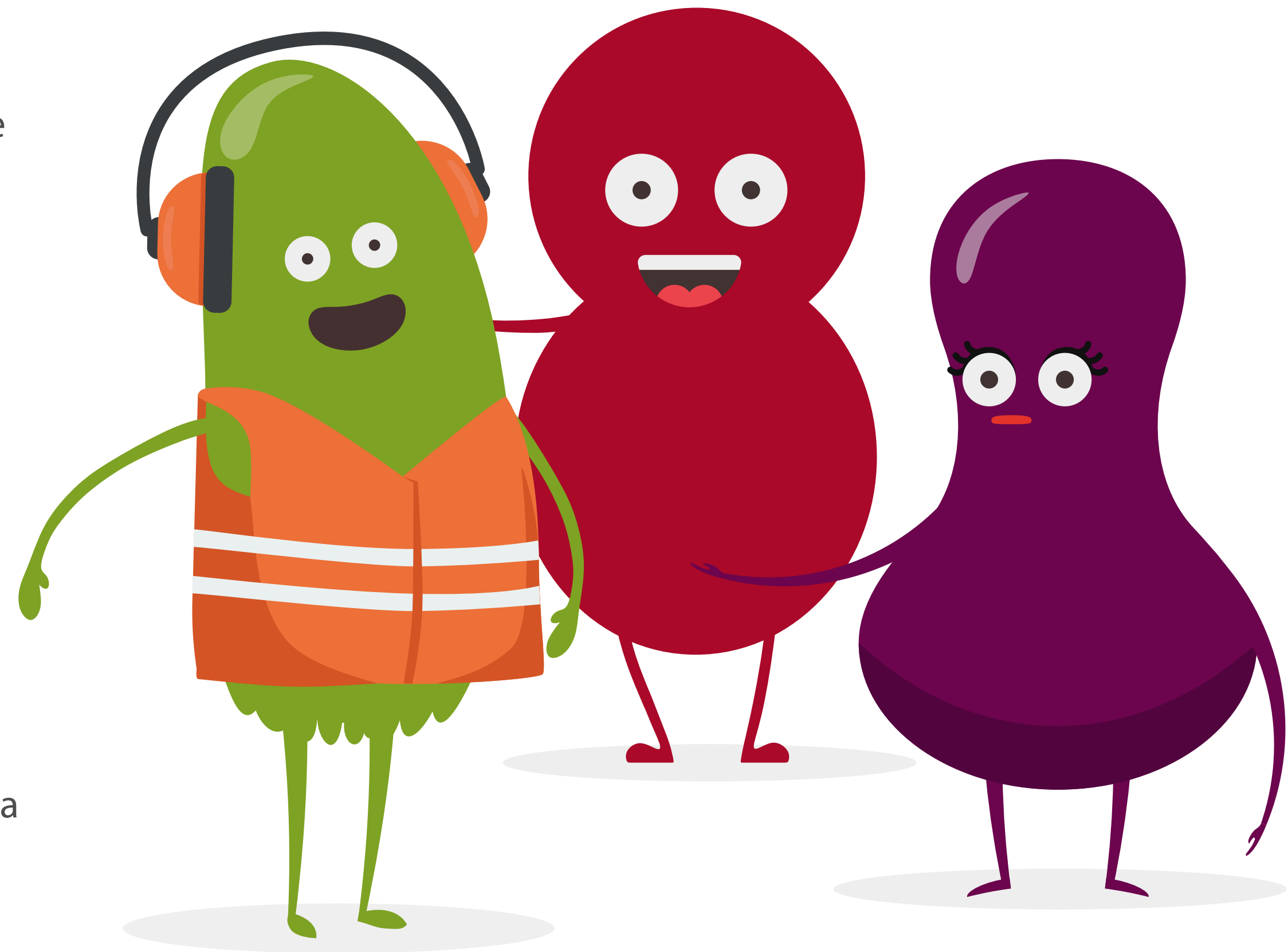
Всички мениджъри на хора са поканени да присъстват на семинар за приобщаващо лидерство.

Активни мрежи

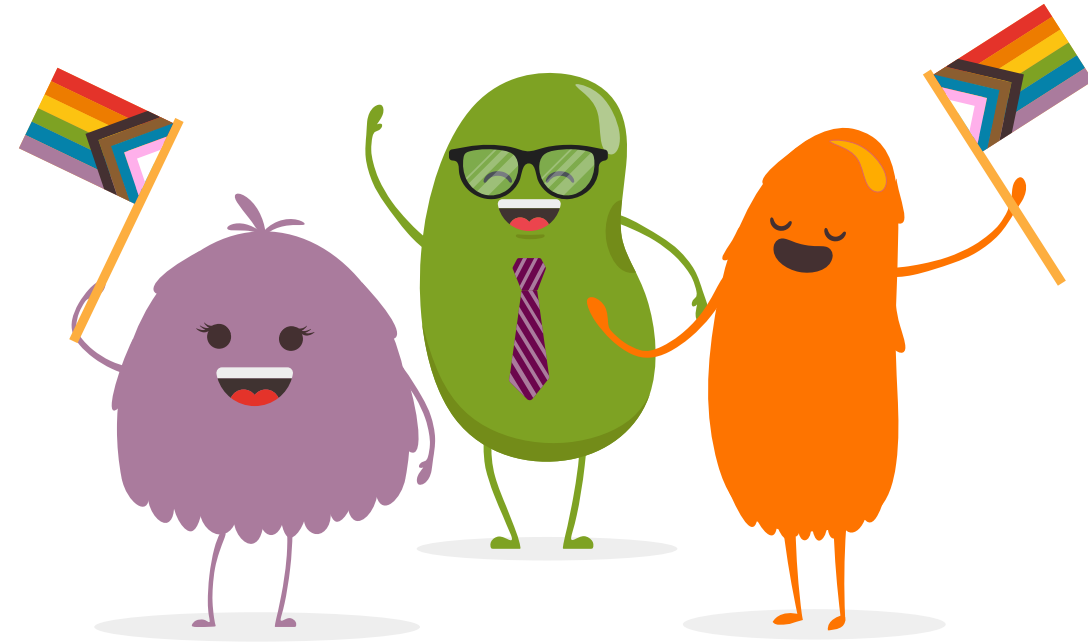
Активните мрежи осигуряват чувство за принадлежност, като създават безопасно и подкрепящо пространство за служители, които споделят общо чувство за идентичност, за да обсъждат открито своите преживявания, проблеми и перспективи. Те също така насърчават по-добра осведоменост чрез различни средства, включително изготвяне на годишен календар, който да съдържа ключови дати и празници в съответните общности.

В зависимост от организацията активните мрежи могат също така:

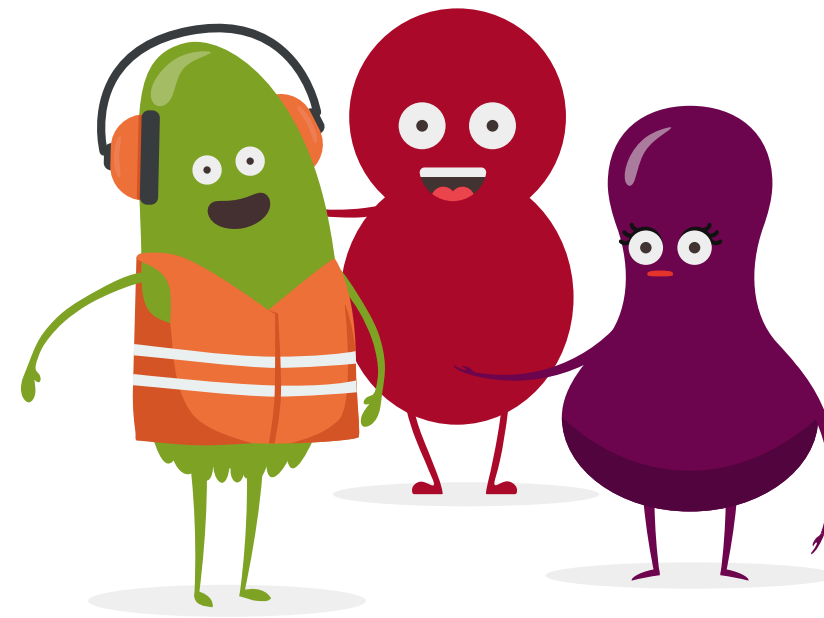
- Да дадат възможност слабо представените гласове да бъдат чути
- Да играят ролята на връзка с външни общности
- Да осигурят подкрепа за кариерното развитие на таланти от малцинствата
- Да помогнат на своите членове да получат достъп до възможности за лидерство
- Да работят по набирането на персонал с цел да се възползват от многообразни таланти
- Да дадат мнение за продукти и услуги



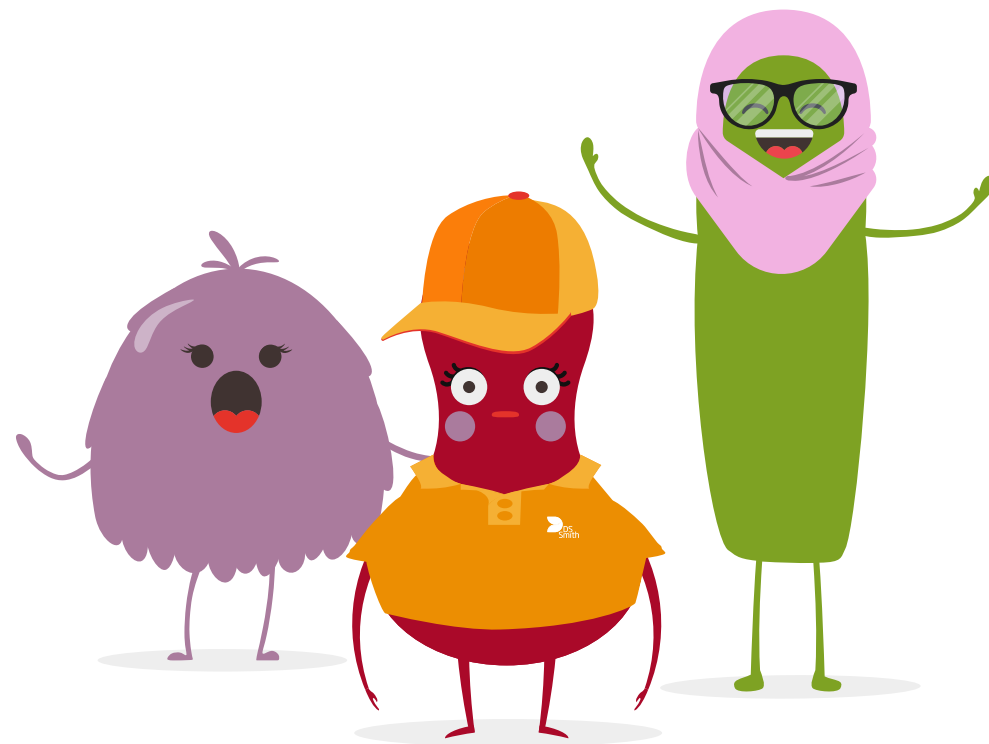
Имаме четири активни мрежи



LGBTQ+ и съюзници



Половото разнообразие



Култура и етническо разнообразие



Хора с увреждания и съюзници

Каква е Вашата роля за оказването на подкрепа за тези мрежи?

- Можете да се присъедините към дадена мрежа като член на общността или като съюзник, или да подкрепите членове на екипа си, които може да искат да се включат.
- В такива ситуации подкрепата и насърчаването могат да бъдат от решаващо значение, за да дадат на този член на екипа Ви увереността да вземе правилното решение за това как да се включи в активната мрежа.



04

Приобщаващ език

Приобщаващ език

Мениджърите, които използват приобщаващ език, създават екипна среда, в която хората се чувстват уважавани, ценени и могат да се развиват.

Какво представлява приобщаващият език?

Приобщаващият език е език на уважение и приобщаване на всички хора, независимо от техния произход или идентичност. Той избягва термини, които биха могли да бъдат изключващи или обидни.

Как изглежда приобщаващият език на практика?

Приобщаващият език избягва пристрастията, разговорни думи или изрази, които дискриминират групи хора въз основа на някакви различия в идентичността (например раса, пол, възраст или класа).

Той признава разнообразието, изразява уважение към всички хора, проявява чувствителност към различията и насърчава равноправните възможности.

Какво ще стане, ако сбъркам?

Ако полагате усилия да използвате уважителен език и да бъдете приобщаващи, тогава не е проблем да допускате грешки. Ако това се случи, извинете се и се постарайте да се справите по-добре следващия път.

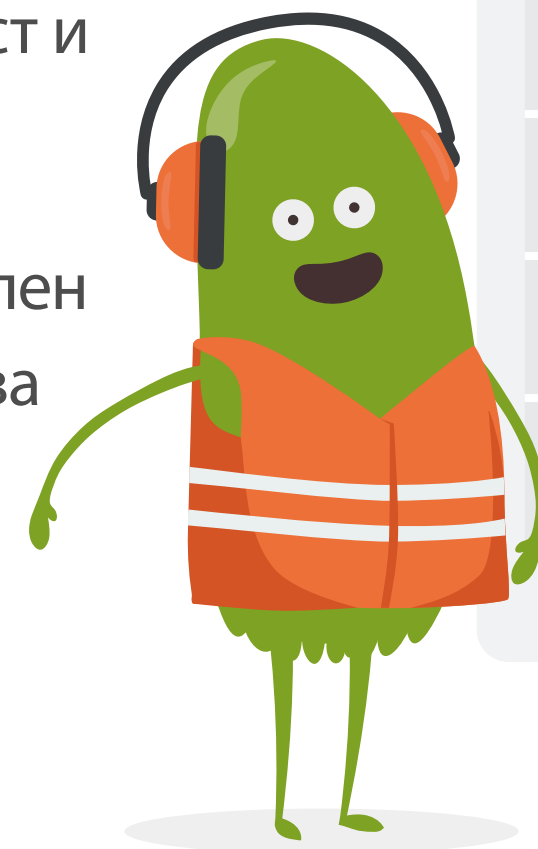
Какво да направя, ако забележа, че някой друг е сбъркал?

Посочете на съответното лице как езикът му може да бъде по-приобщаващ. Това е особено полезно за хора, които може да не смятат, че имат правомощията или властта да поправят някой друг (например някой на по-ниска по степен длъжност или нов служител в организацията).

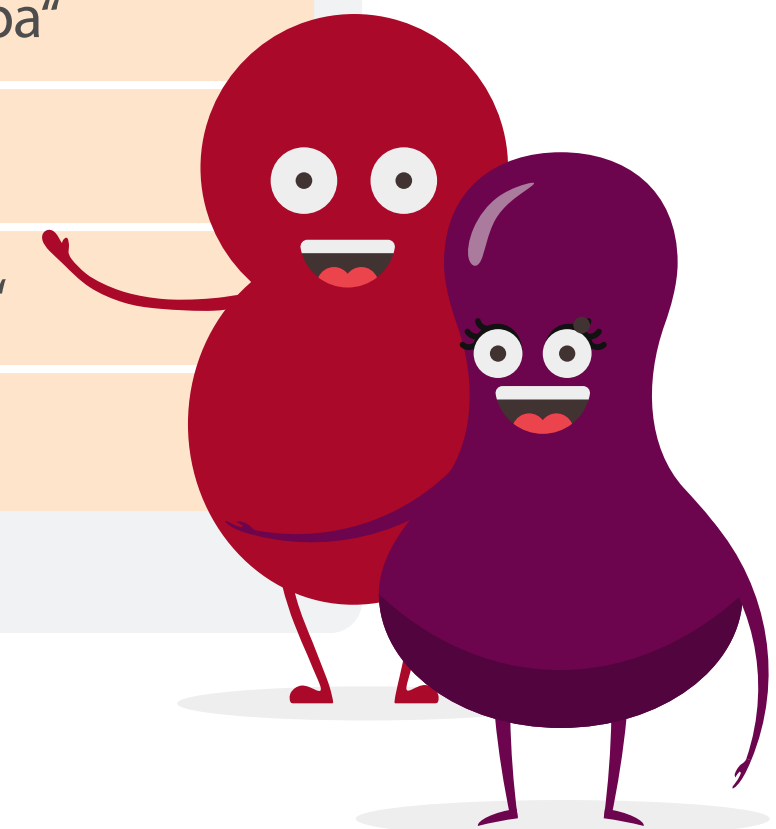
Приобщаващ език: Пол

Специфичният за пола език може да засили стереотипите. Трябва да се използва приобщаващ език, за да се признае и приобщи всеки, независимо от половата му идентичност. Приобщаващият полове език не изключва и не предполага ничия полова идентичност. Това е важно, защото създава по-приятелска и уважителна среда за хората с различна полова идентичност и изразяване.

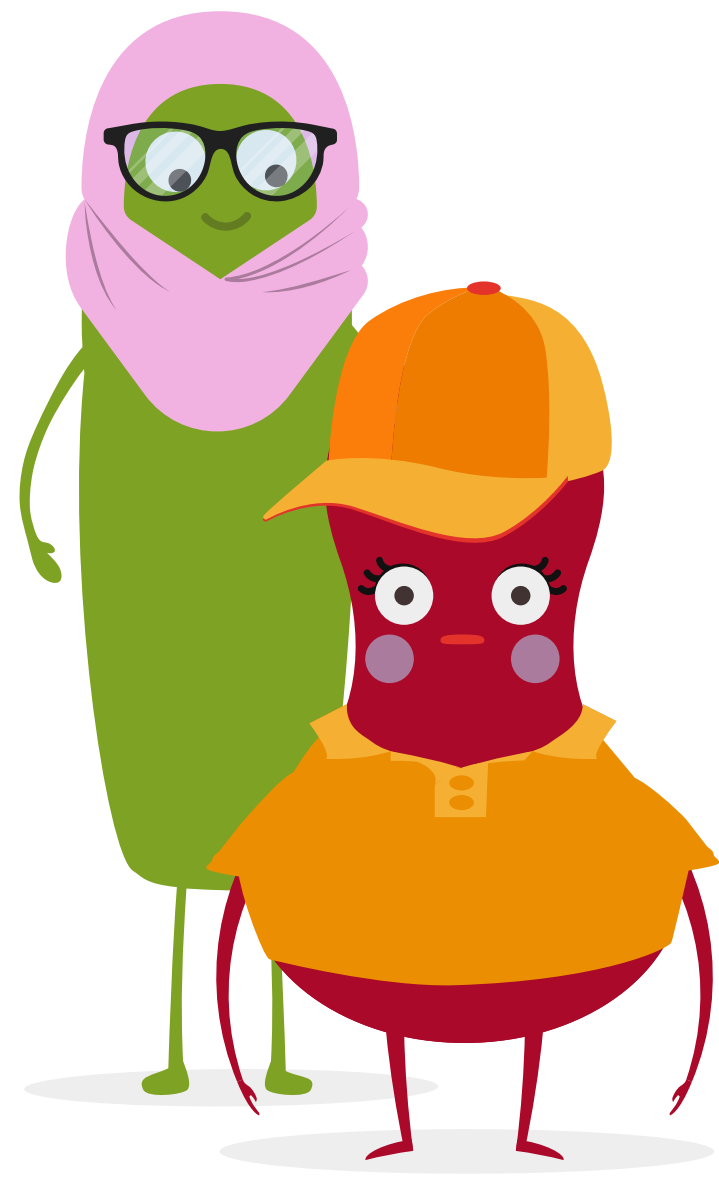
Когато е възможно, използвайте неутрален по отношение на пола език, тъй като това прави комуникацията по-приобщаваща за всички.



Неприобщаващо	По-приобщаващо
„Работна сила“	„Ресурси“
„Председател“	„Председател“, „Председателка“
„Бизнесмен“, „Бизнесдама“	„Делови човек“
„Пощальон“	„Пощенски оператор“ или „Пощенски служител“
„Момчета“, „Дами и господа“	„Всички“, „Колеги“, „Екип“, „Хора“
„И двата пола“	„Всички полове“
„Майка“, „Баща“	„Родители“, „Полагащи грижи“
„Приятелка/Съпруга“, „Приятел/Съпруг“	„Партньор“, „Половинка“



Приобщаващ език: Раса и етническа принадлежност



Трябва да осъзнавате разликата между раса, етническа принадлежност и националност:

- **Раса** се отнася до физически белези и видими различия, като например цвят на кожата, форма на очите и тип коса.
- **Етническа принадлежност** се отнася до културната, езиковата и религиозната идентификация.
- **Националност** е юридическият смисъл на принадлежността към определена страна/държава или нация.

Споменавайте раса и етническа принадлежност само когато това е от значение за съобщаваната информация.

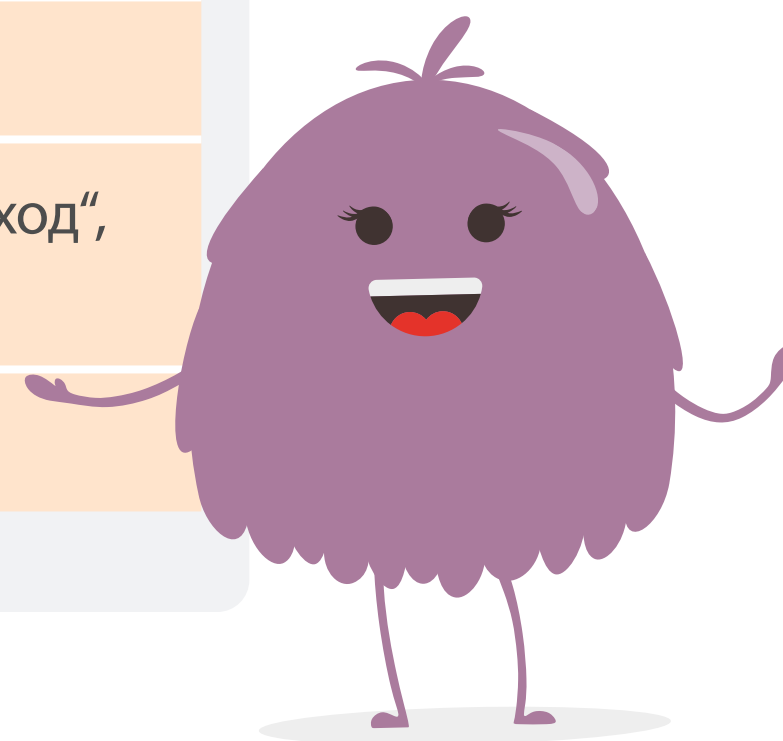
Не забравяйте, че всеки човек има фактори за идентичност като раса, цвят на кожата, етническа принадлежност и националност. Избягвайте генерализиране на етническите групи, тъй като във всички етнически групи има значително многообразие (например не е подходящо да се твърди, че "всички азиатци са като..." или "белите хора винаги...").

Също така се опитвайте да бъдете прецизни, когато споменавате произхода или наследството на даден човек или група. Ако говорите например само за хора от азиатски произход, избягвайте да използвате общи термини като „чернокож“, „азиатец“, „малцинствен етнос“ или „чернокожи, азиатци и други хора от малцинствен произход“ (Black, Asian and Minority Ethnic, или BAME). Също така избягвайте да използвате термина „афроамериканец“, ако става дума за чернокож човек, който всъщност не е американец.

Приобщаващ език: Раса и етническа принадлежност

Таблицата по-долу илюстрира приобщаващи начини за описание на етническия и расовия произход на дадено лице. Не забравяйте, че хората могат да избират сами как да се идентифицират, така че ако предпочитат определен термин пред друг, опитайте се да уважавате избора им.

Неприобщаващо	По-приобщаващо
„Чернокожите“, „Азиатците“	„Чернокожи колеги“, „Азиатски колеги“
„Цветнокожите“	„Цветнокожи колеги“
„Смесена раса“, „Смесени“	„Колеги от смесен произход“, „Двурасови колеги“
„Европеидна раса“, „Белите“	„Бели колеги“



Бележка за социално-икономическия произход

Терминът се отнася до социалната класа и финансовото положение на даден човек или група. Често се измерва като комбинация от образование, доход и професия.

Всички ние имаме определен социално-икономически произход, който отразява различни социални и икономически фактори, които често са извън нашия контрол, включително семейство или настойници, както и мястото, в което сме родени и израснали. Тези фактори могат да повлияят на достъпа до образование, финансиране и други възможности, които оказват влияние върху качеството на живот, кариерата и постиженията на всеки човек.

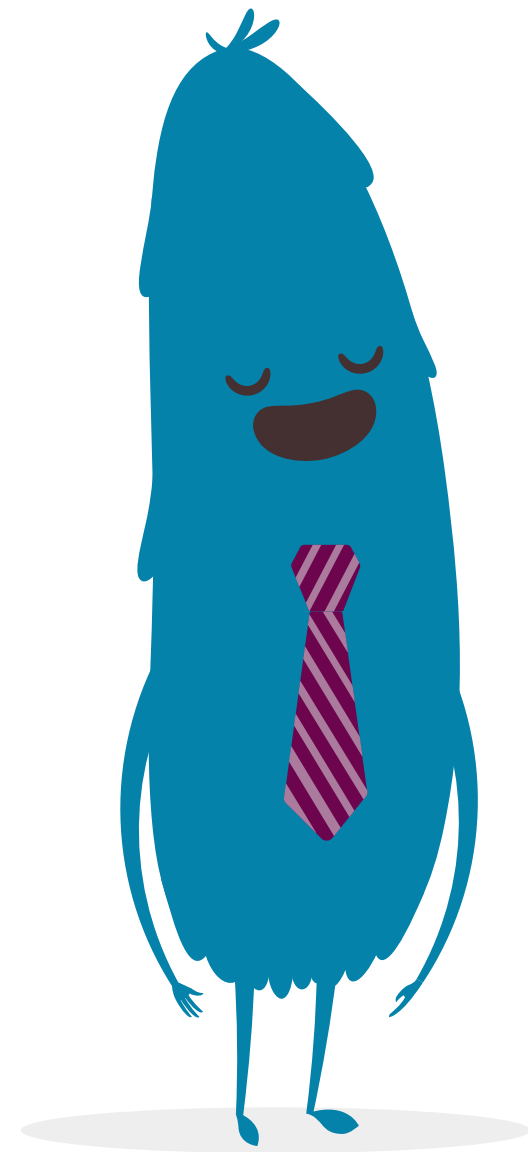
Расата, етническата принадлежност и социално-икономическият произход често се пресичат и припокриват поради системната дискриминация срещу цветнокожите, която се е случвала в историята и продължава да се случва в много страни и днес. Въпреки това всяка от тези категории идентичност е различна, така че се опитайте да не предполагате какъв е социално-икономическият произход на дадено лице въз основа на неговата раса или етническа принадлежност.

Приобщаващ език: Увреждане

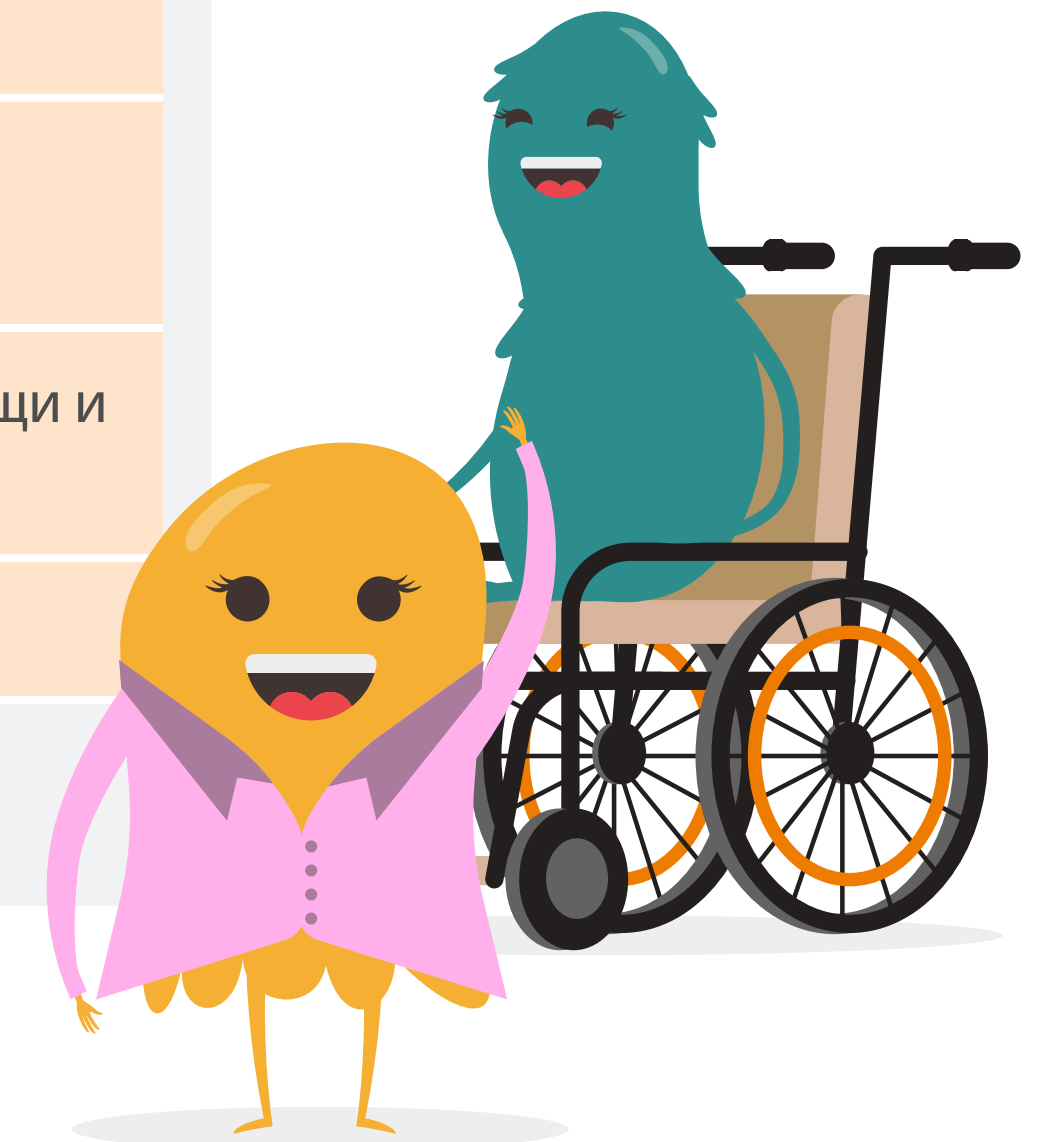
Увеждането се дефинира като физическо или умствено нарушение, което значително ограничава способността Ви да извършвате нормални ежедневни дейности. Това общо определение обхваща широк спектър от състояния, като например ограничена подвижност, хронични заболявания, когнитивни увреждания, психични заболявания и други. Ваши колеги могат да имат увреждания, които не се забелязват лесно, тъй като повечето увреждания са невидими. Важно е да помните, че начинът, по който хората с увреждания избират да се идентифицират, е техен личен избор и винаги трябва да се уважава.

- Хората не бива да бъдат ограничавани поради своето увреждане/състояние, нито да бъдат квалифицирани като жертви заради здравословното си състояние. Използвайте език, който уважава хората с увреждания като активни личности с контрол върху собствения си живот.
- Избягвайте да задавате въпроси от рода на „Какво не ти е наред?/Какво е увреждането ти?/Какво се е случило с теб?“.
- Ако желаете да научите повече, така че да сте по-внимателни в бъдеще, първо поискайте разрешение: „Ако е удобно да споделиш, искам да науча повече, за да съм наясно занапред.“

Приобщаващ език: Увреждане



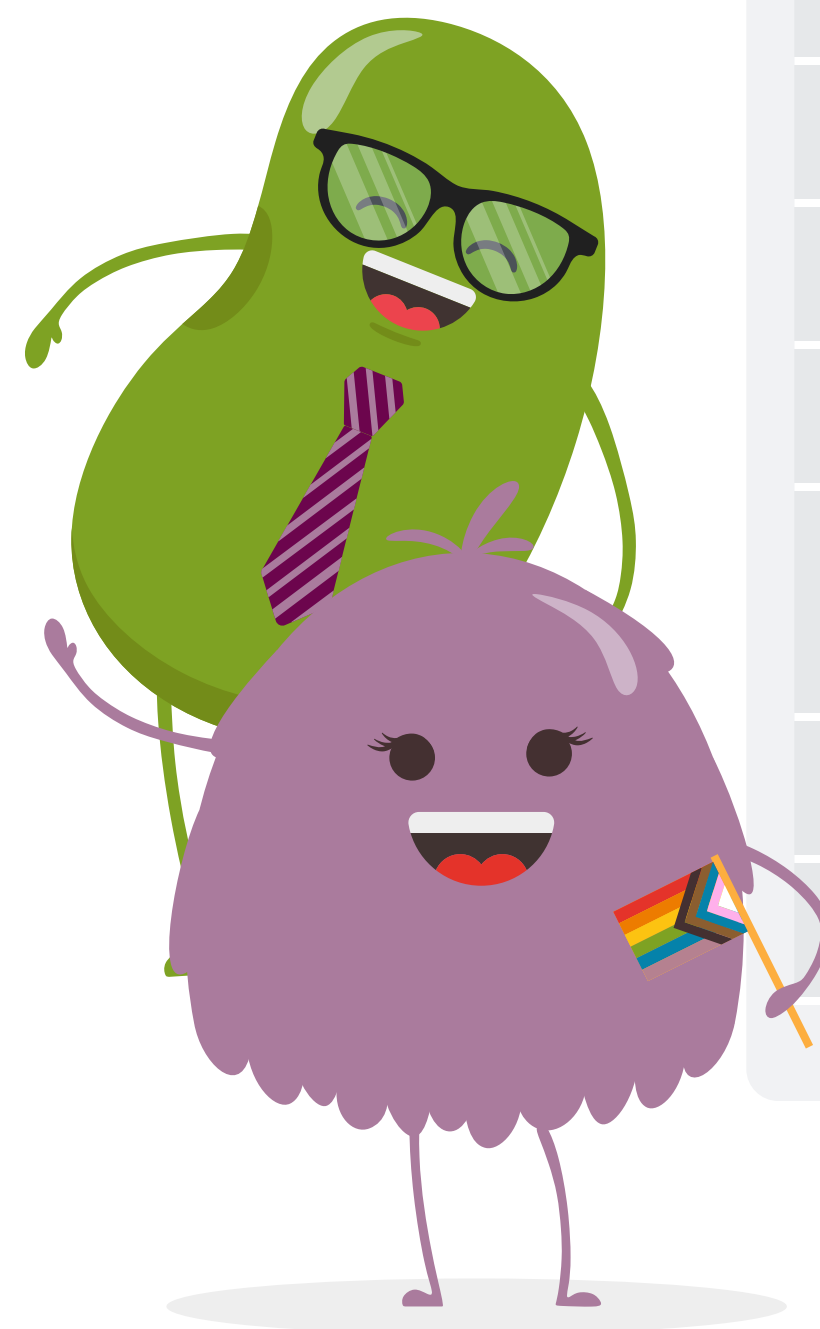
Неприобщаващо	По-приобщаващо
„инвалиди“	„хора с увреждания“ или „инвалиди“ (според предпочитанията на лицето).
„засегнати от“, „страдащи от“, „жертва на“	има [наименование на състоянието или увреждането]
„приковани в инвалидна количка“	„ползвател на инвалидна количка“
„глухоням“	„глух“, „лице, ползващо жестомимичен език“, „лице с увреден слух“
„слепите“	„хора със зрителни увреждания“, „слепи хора“, „незрящи и частично зрящи лица“
Допълнителни или специални нужди	Нужда от достъп



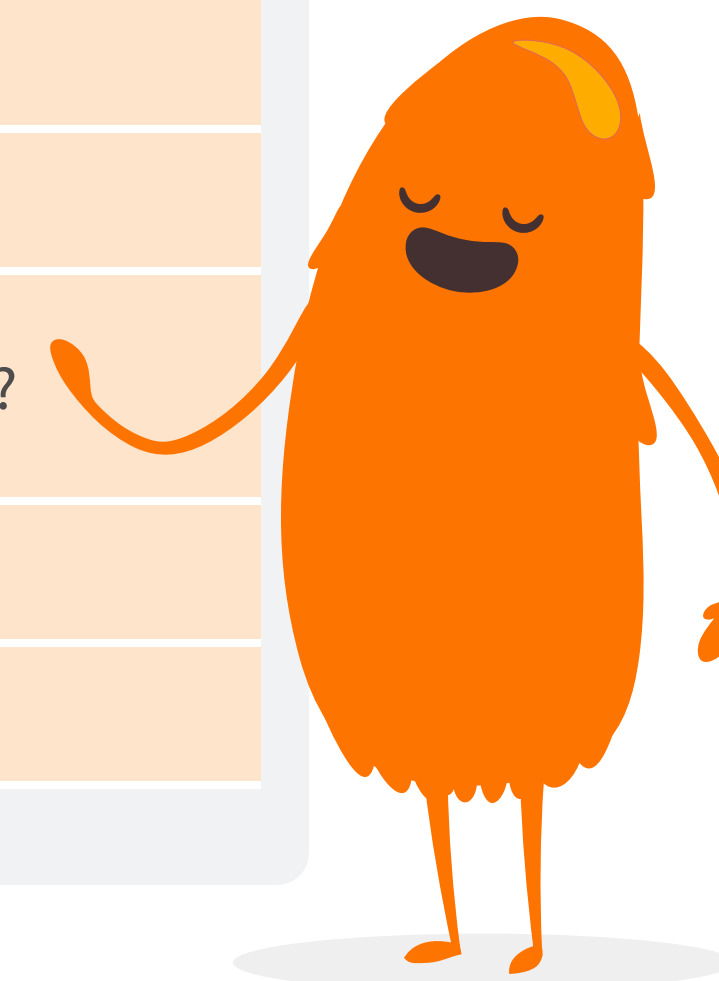
Приобщаващ език: ЛГБТК+ (LGBTQ+)

Приобщаващият език за общностите на лесбийки, гейове, бисексуални, транссексуални и куйър хора (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer, или LGBTQ+) използва думи, посредством които изразяваме своето уважение към начина, по който те описват собствените си тела, пол и взаимоотношения.

- Внимавайте да не правите предположения за личните характеристики на хората и избягвайте да се опитвате да отгатвате или да поставяте етикети на тяхната полова идентичност или сексуална ориентация.
- Например, не използвайте терминология, която предполага, че всеки има партньор от противоположния пол.



Неприобщаващо	По-приобщаващо
„Съпруг, „Съпруга“	„Брачен партньор“ или „партньор“
„Хомосексуалисти“	„Гейове“, „Лесбийки“, „Бисексуални“
„Нормални“	„Хетеросексуални“
„Транссексуални“	„Трансджендър“
Кои са предпочитаните от Вас местоимения?	Какви местоимения използвате?
Сексуални предпочитания	Сексуална ориентация
Отпуск по майчинство/бащинство	Родителски отпуск



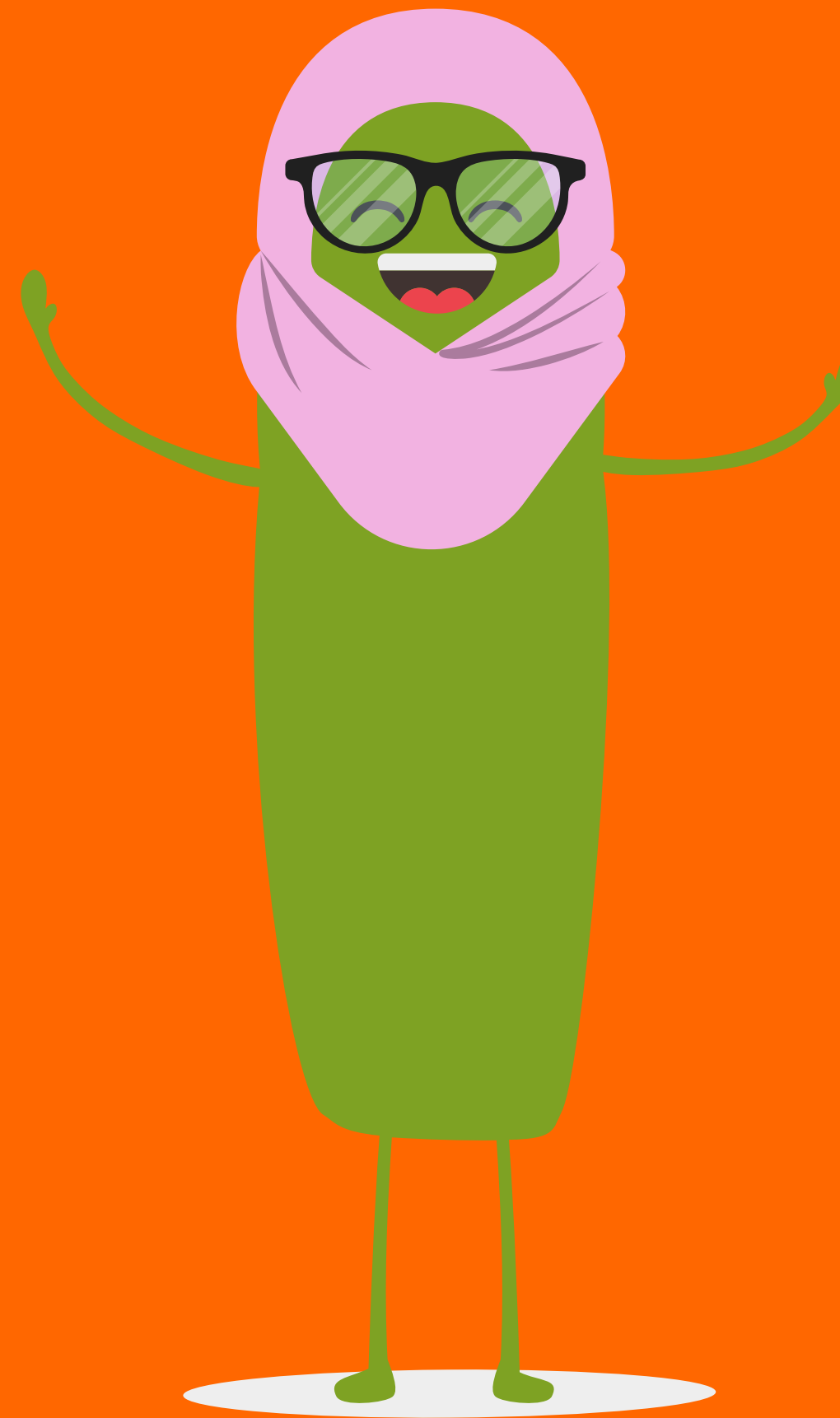
Приобщаващ език: ЛГБТК+ (LGBTQ+)

Местоимения

Местоименията са думи, които използваме в ежедневието, за да се обръщаме към себе си или към другите. „Аз“, „мен“, „тя/нея“, „той/него“ и „те/тях“ са някои примери за местоимения. Винаги използвайте правилните местоимения или форми на обръщение към своите колеги, след като ги научите.

- Правилната употреба на местоименията е от ключово значение, за да може всеки да се чувства добре дошъл и приобщен. Можете също така да използвате по-неутрални местоимения (те/тях), за да се обърнете към някого, с когото все още не сте имали контакт, или просто да го наречете с името му. Например: „Онзи ден прегледах предложението на Робин. Свършили са страхотна работа.“
- Можете да станете пример за приобщаващо лидерство, като споделяте местоименията си, когато се представяте, и/или ги включите в подписа на имейла си.

- Ако не сте сигурни какви са местоименията на даден колега, попитайте го или се заслушайте какви местоимения използва самият той. Въпреки това трябва да зачитате личния живот на хората и да им позволявате да споделят лична информация за себе си само когато се чувстват комфортно.
- Ако допуснете грешка и използвате грешни местоимения, поправете се незабавно и използвайте правилното местоимение в същия разговор, за да го запомните по-лесно. Избягвайте да се извинявате прекомерно, тъй като това оказва натиск върху другия човек да Ви утеши. Благодарете на човека, който Ви е поправил, поемете отговорност, поправете се и продължете да опитвате.



05

Приобщаващо ръководство

Приобщаващо ръководство

Приобщаващото ръководство означава да ръководите по начин, който подкрепя и приветства приноса на всеки член на екипа и зачита неговата идентичност, произход и лични обстоятелства.

Приобщаващите ръководители са ключови за изграждането на психологическа безопасност. Психологическата безопасност е усещането, че можете да споделяте свободно своите мисли, мнения и идеи, без да се страхувате от негативни последици.



Направете срещите си приобщаващи

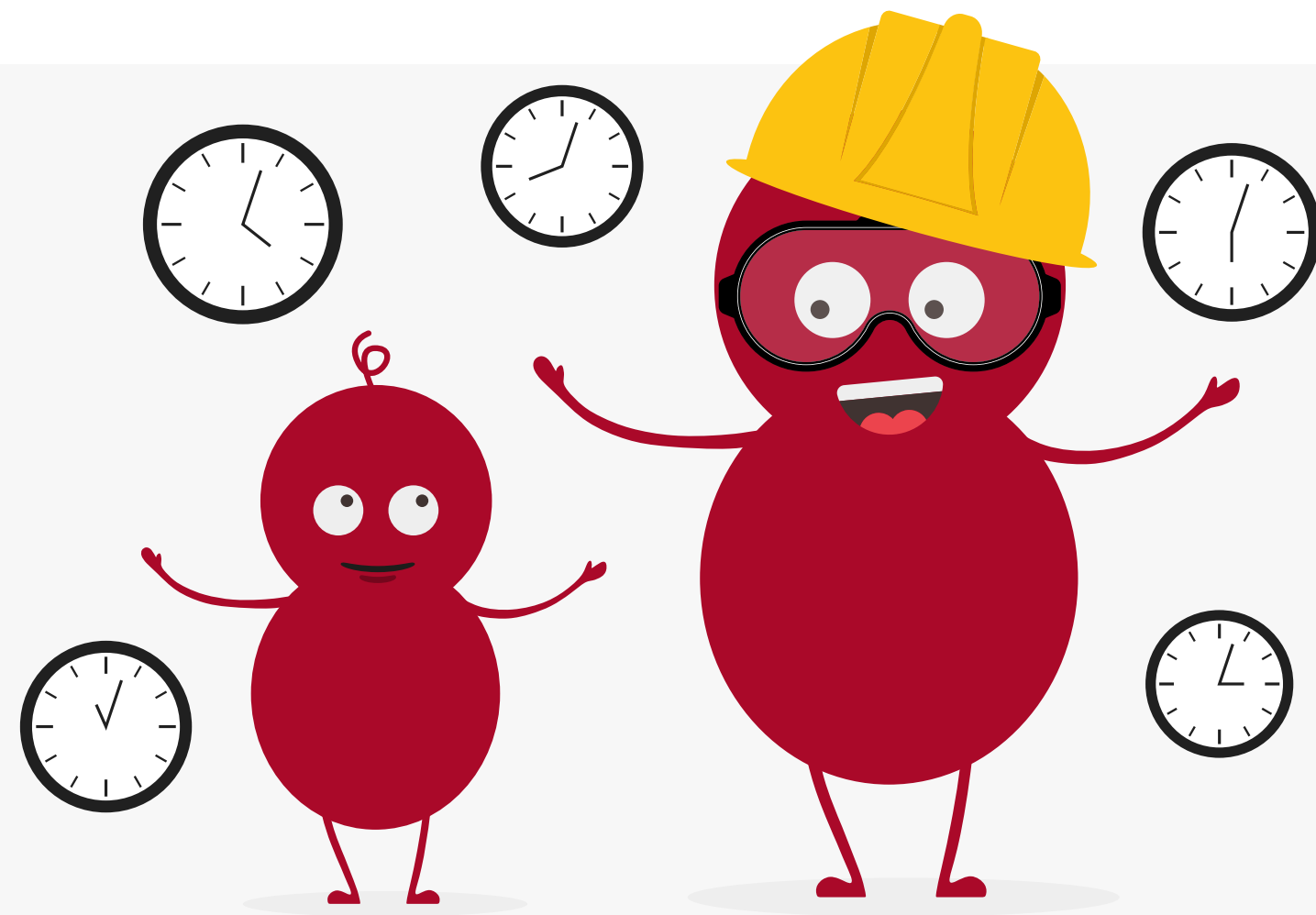
Съвети за приобщаващи срещи

- При възможност споделяйте информация преди срещата (например тема, дневен ред, планирани резултати и всички ключови въпроси). Това позволява на хората да дойдат подготвени да споделят по-лесно мислите си.
- Помогнете на всички да се чувстват добре дошли от самото начало. Един от начините да направите това е да започнете срещата с думите: „Нека се съгласим да бъдем отворени към нови идеи и да изразяваме всяко несъгласие с уважение“.
- Дайте възможност на всички да се изкажат. Един от начините да направите това е да попитате всички участници в срещата дали имат нещо да добавят.
- Опитайте се да създадете пространство, в което хората са наясно, че могат (и трябва) да изразяват несъгласие с Вас като ръководител и че несъгласието и дебатът ни дават възможност да вземаме по-добри решения. Можете например да кажете: „Кажете ми защо греша“.
- Съобразявайте се с часовите пояси и личните ангажименти (например полагане на грижи). Ако някой не може да присъства, споделете своите бележки с него, така че все пак да има възможност да даде своя принос.
- Хората учат и усвояват информация по различни начини. Опитайте се да вземете това предвид, когато създавате програми и съдържание за срещи, обучения и семинари.

По време на приобщаващите срещи колегите се чувстват чути и уважавани, а екипът се възползва от разнообразието от идеи.



Направете срещите си приобщаващи

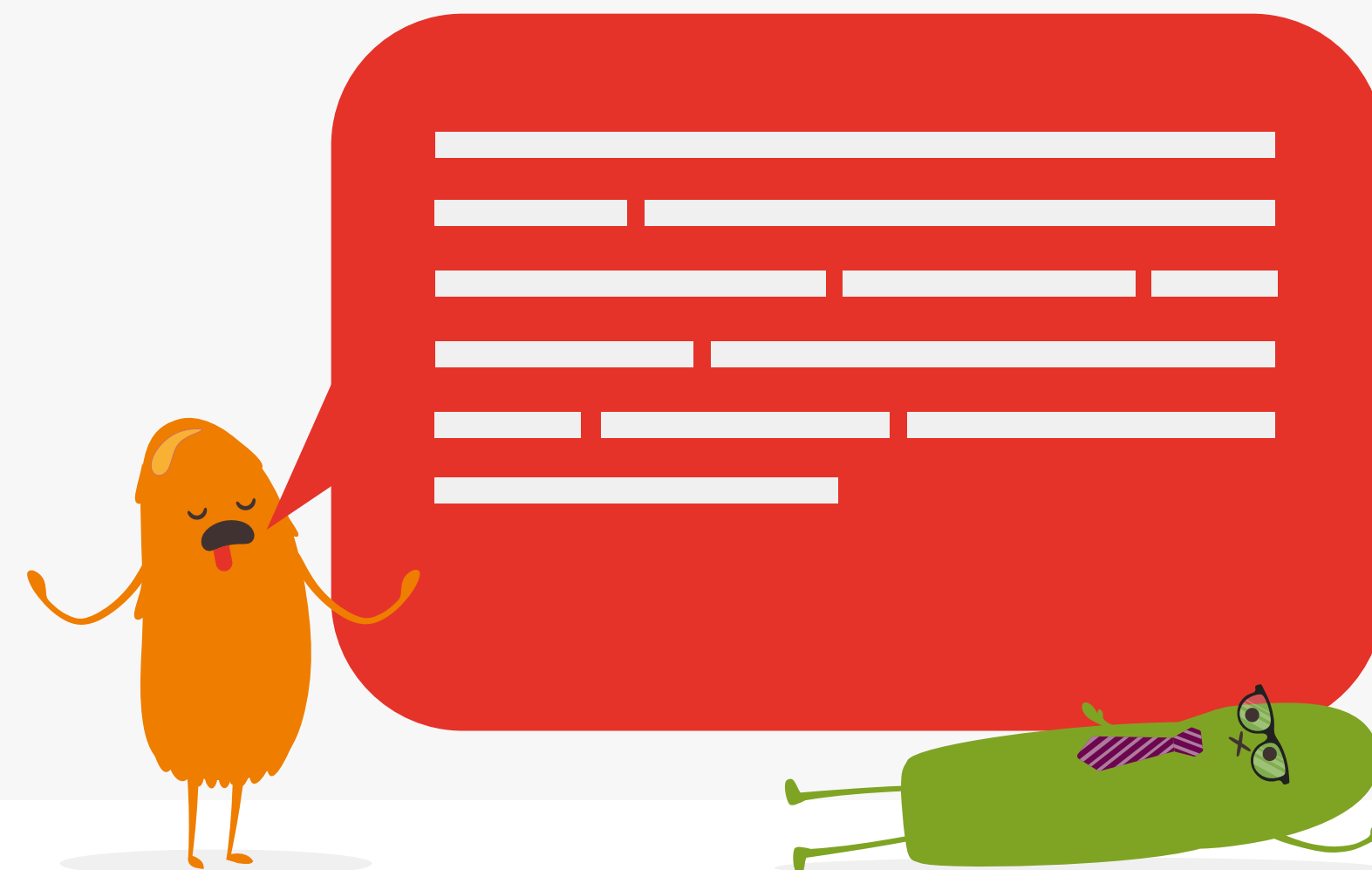


Вземете предвид графика на всички

- Ако е възможно, опитайте се да промените часа на срещите, така че той да е удобен за всички поне за част от времето.

Подбирайте внимателно думите си

- Не забравяйте, че като ръководител думите Ви имат голямо въздействие. Използвайте приобщаващ език, така че всички да се чувстват добре дошли и приети. Вижте раздела **Приобщаващ език** в този Наръчник.

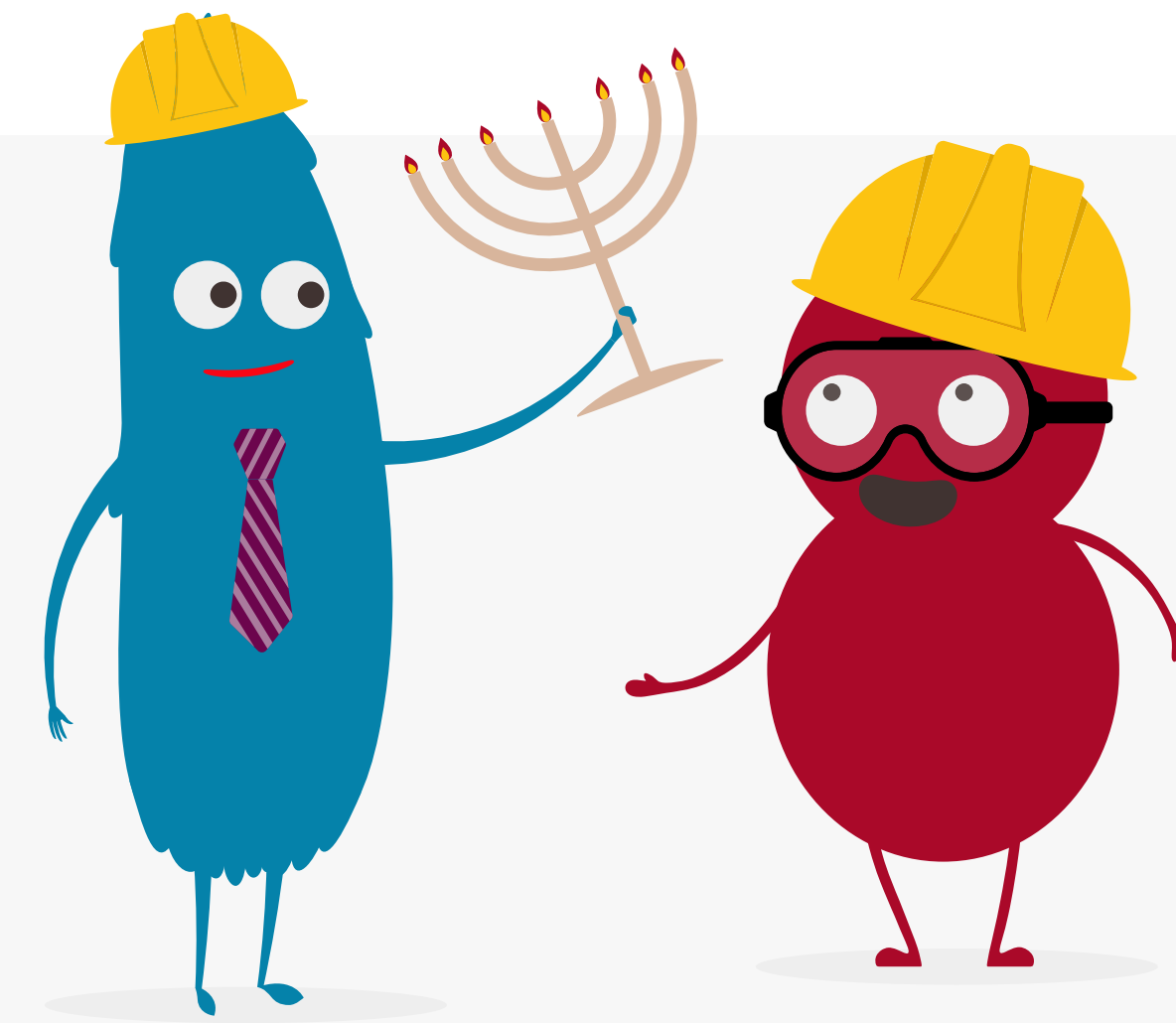
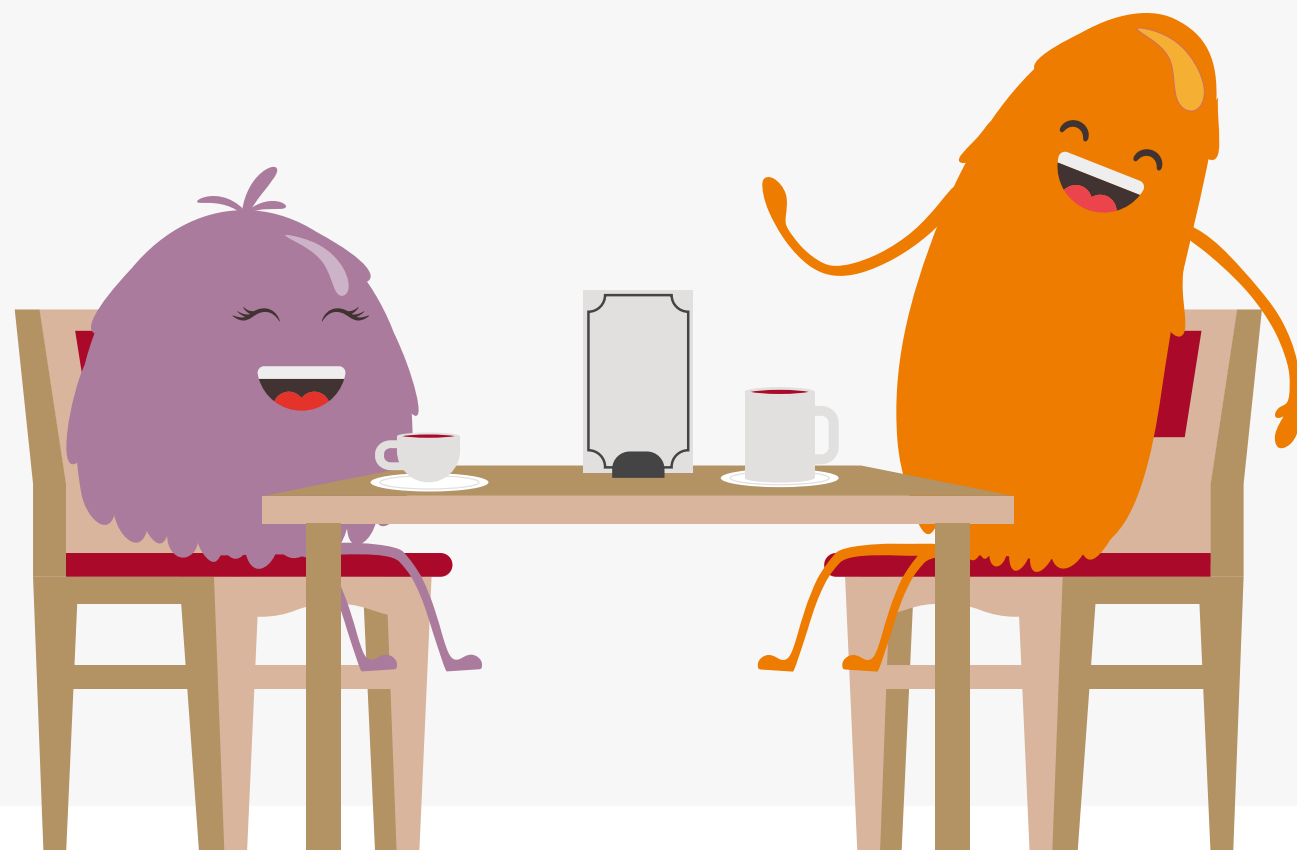


Направете срещите си приобщаващи

Бъдете заинтересовани и изслушвайте

Планирайте разговори на кафе и неофициални срещи с колеги.

- Интересувайте се от техния житейски опит в офиса и извън него.
- Съвместно с това зачитайте графиците, личния живот и работното натоварване на другите. Ако някой не е в състояние да се срещне с Вас за неофициален разговор, не го приемайте лично.



Празнувайте празници с колегите си

Не всеки празнува на Коледа и Великден. Може да изглежда като предизвикателство това да празнувате всеки празник, но се опитайте да отбележите датите, които са значими за Вашия екип.

Не забравяйте да споделяте работата по изучаването, организирането и провеждането на празници или значими събития за Вашия екип.

Направете срещите си приобщаващи

Направете дейностите за сплотяване на екипа приобщаващи

Направете програмата си от социални събития достъпна, като разнообразите дейностите, които организирате.

- Ако ще се храните навън, проверете дали сте се съобразили с хранителните нужди и предпочитания на всички.

- Ако винаги организирате вечерни срещи на екипа в заведение на по пиене, това може да попречи на някои Ваши колеги да участват. Това може да включва болногледачи, родители, служители на дистанционна работа и хора, които не консумират алкохол. Променете часа и вида на организираното събитие и помислете за организиране на събития и през работния ден, като например следобедно кафе или чай.



Насърчете участието в Активни мрежи

Активните мрежи предлагат платформа, на която членовете могат открито да обсъждат своя опит, притеснения и гледни точки.

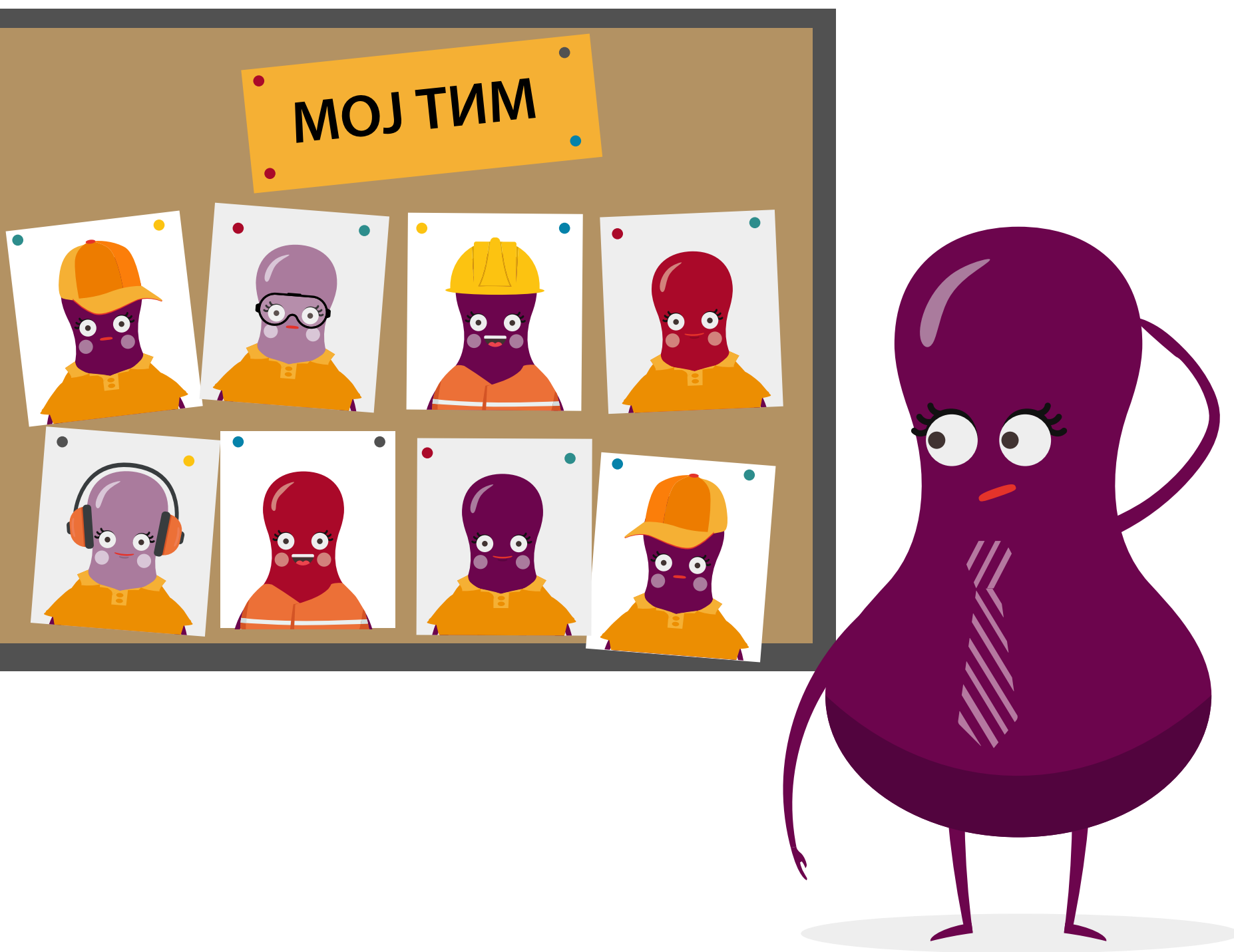




06

Как да набера по-многообразен екип?

Как да набера по-многообразен екип?

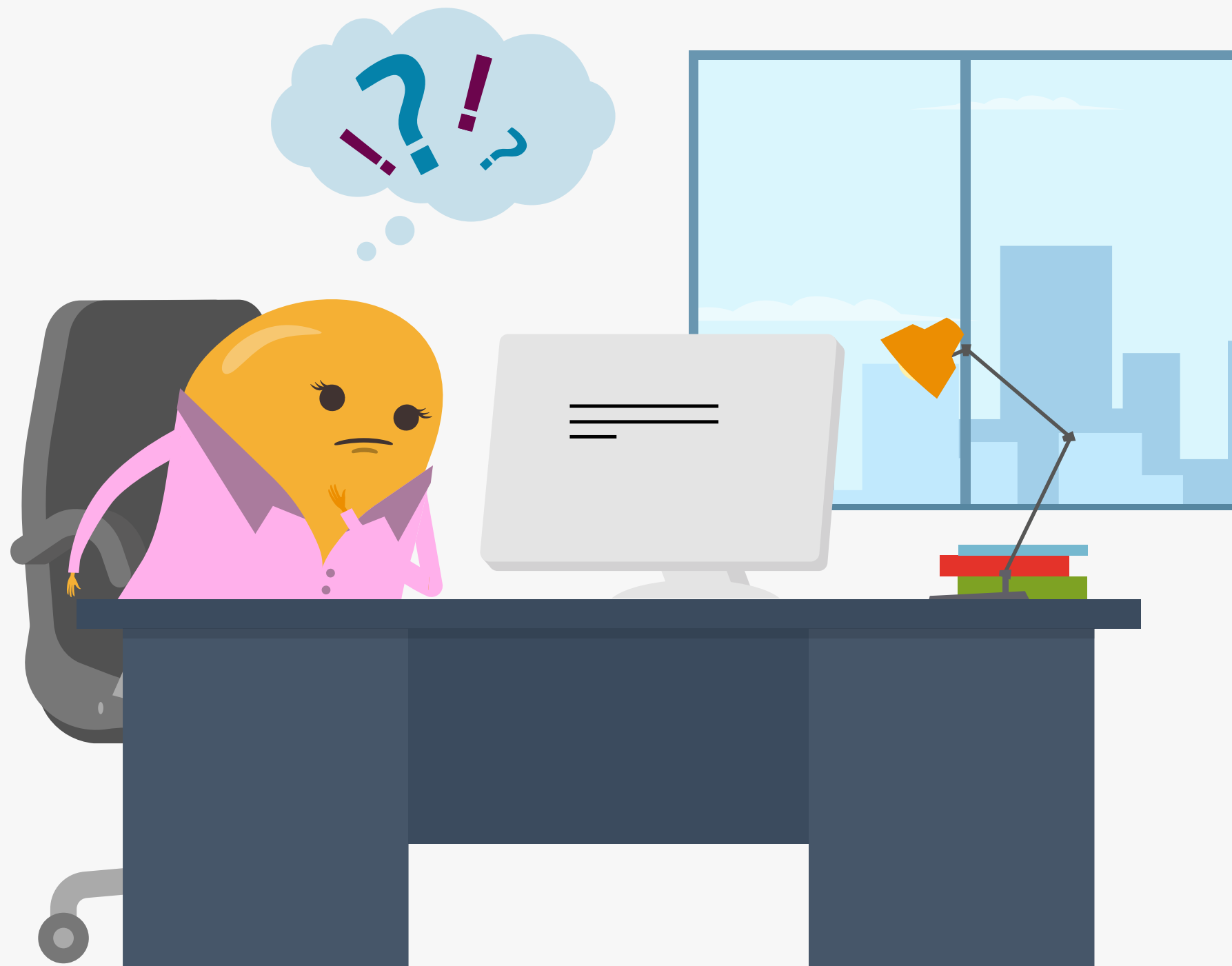


Искаме DS Smith да бъде многообразно и приобщаващо работно място, което отразява общностите, които обслужваме и в които работим.

Мениджърите играят ключова роля в приобщаващите процеси за набиране на персонал, като гарантират, че в описанието на длъжността се използва приобщаващ език, търсят многообразие на кандидатите, редуцират пристрастията при отсяването и интервютата и създават приветлива среда. Мениджърите активно допринасят за прилагането на принципа за недискриминация на кандидатите въз основа на пол, раса, националност, възраст, увреждане, сексуална ориентация, класов произход, отговорности за полагане на грижи и религия, с цел осигуряване на равни възможности за всички.

Как да набера по-многообразен екип?

Съвет 1



Изготвяне на приобщаващи описания на длъжността

Използвайте приобщаващ език в описанието на длъжността, така че потенциалните кандидати да не се чувстват отблъснати в началните етапи.

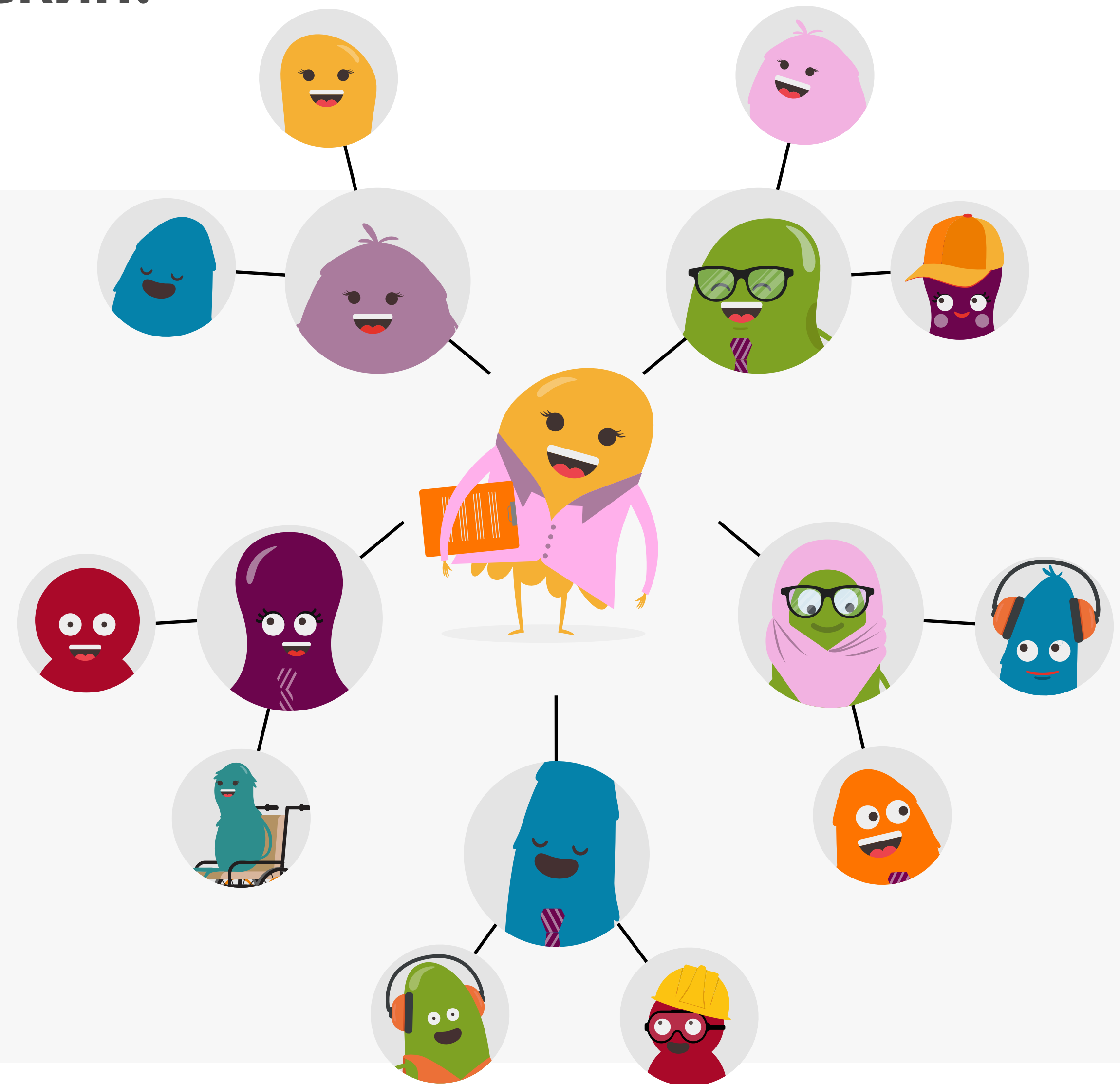
- Прегледайте описанията на длъжностите, за да премахнете пристрастен език или ненужни квалификации. Пример за пристрастен език може да бъде описанието на екипа като „бързо развиващ се“, което може да отблъсне кандидати с определени нужди.
- Премахнете термини, свързани с пола. Пример за това е: „Нуждаем се от лидер, който да ръководи всички проекти в своя екип“, където употребата на „лидер“ изключва кандидатите от женски пол и небинарните кандидати. В този случай използвайте думата „лидери“. Има уеб сайтове, които проверяват езика на описанията на длъжностите, за да гарантират, че са приобщаващи, като например **Gender Decoder**.
- Подчертайте ангажимента на DS Smith към DEI и подкрепата за Активните мрежи в описанието на длъжността.
- Декларирайте, че „насърчавате кандидати от всякакъв произход да кандидатстват“.

Как да набера по-многообразен екип?

Съвет 2

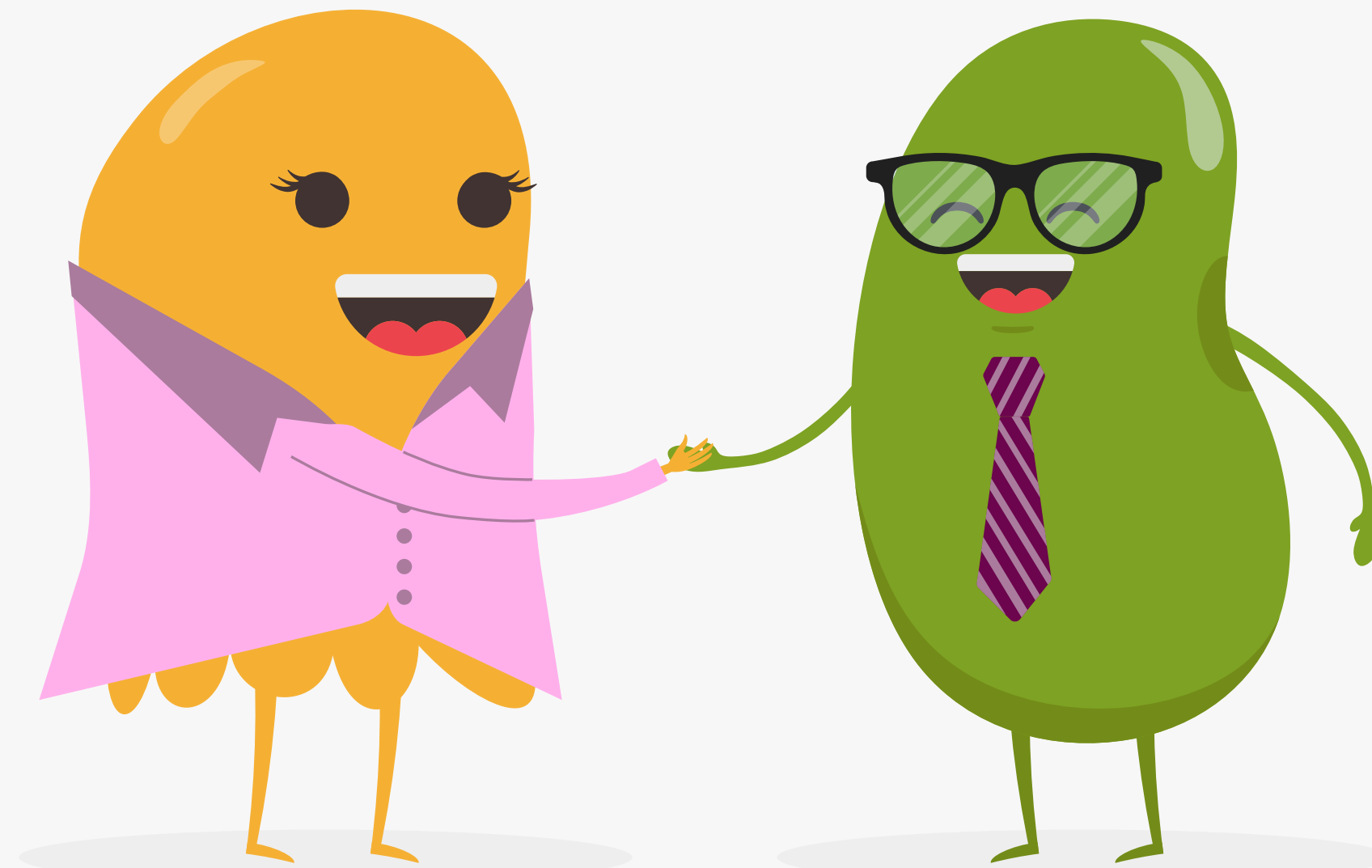
Разширете обхвата на своето търсене, за да привлечете по-разнообразни таланти.

- Поставете обявите за работа там, където те е по-вероятно да бъдат видени от слабо представени кандидати, като например онлайн трудови борси, насочени към малцинствени групи, и специализирани фирми за набиране на многообразен персонал.
- Участвайте в кариерни събития, насочени към слабо представените групи.
- Ако работите с нашия вътрешен екип за набиране на таланти или с външна агенция за набиране на персонал, помолете ги да осигурят разнообразни потенциални кандидати за интервюта.
- Поискайте препоръки от настоящите членове на екипа си, особено от тези от слабо представени групи.



Как да набера по-многообразен екип?

Съвет 3



Създавайте положителни и приобщаващи преживявания при всички допирни точки с кандидатите

Направете планирането на интервютата лесно, достъпно и гъвкаво, като предлагате на интервюираните различни дати, включвате ранни и късни часови пояси и проактивно питате кандидатите дали имат нужда от разумни корекции.

Примери за такива корекции могат да включват:

- предоставяне на материали с едър шрифт или Брайлово писмо;
- допълнително време за тестове или интервюта;
- резервиране на достъпно място за паркиране на автомобили.

Винаги питайте за местоименията на кандидатите, освен ако те вече не са посочени в автобиографиите им или не фигурират в предишната Ви комуникация с тях.

Как да набера по-многообразен екип?

Съвет 4

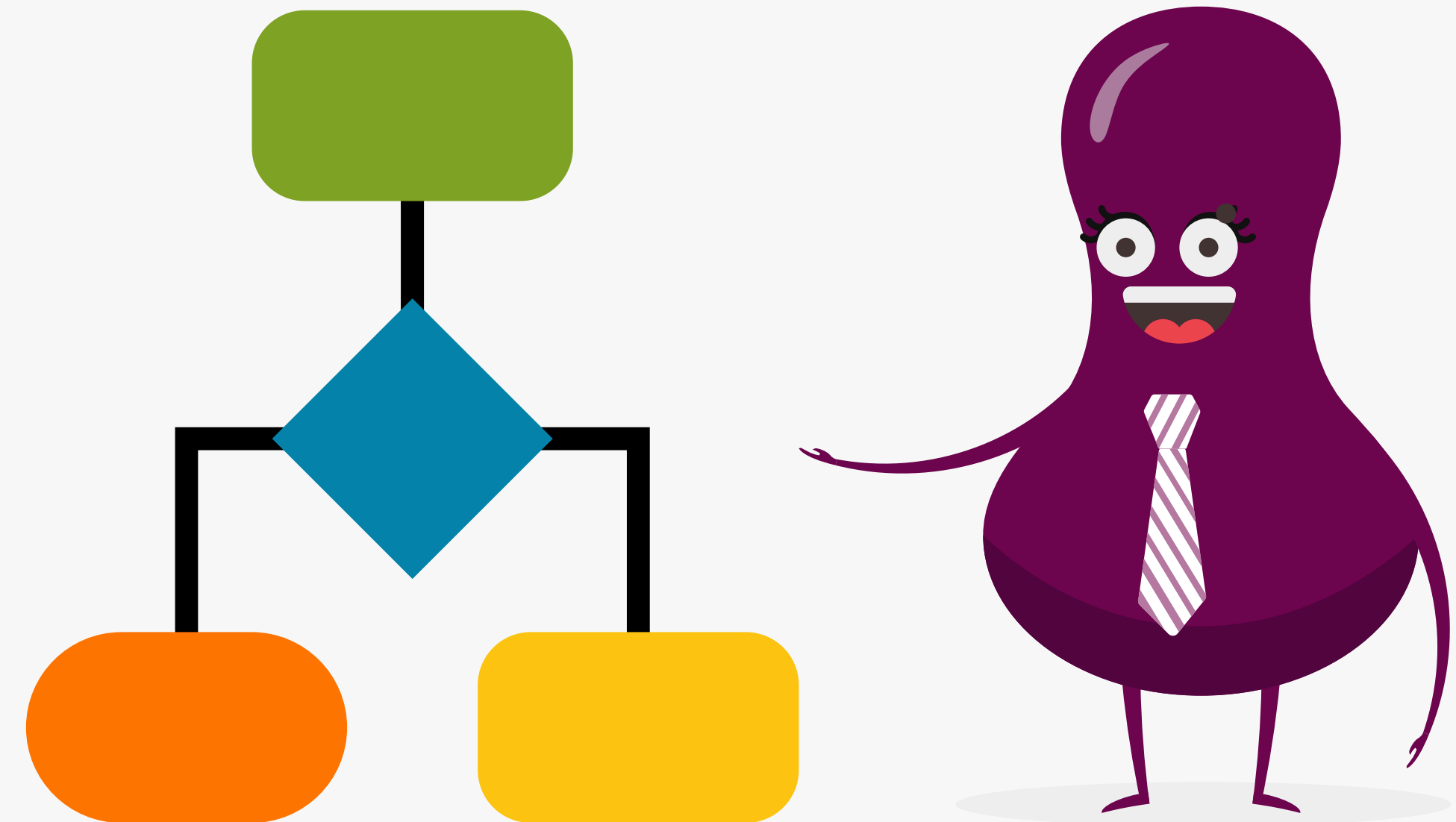
Демонстрирайте прозрачност в процеса на набиране на персонал

Добра практика е да информирате хората за цялостния график на процеса на набиране на персонал, при възможност като подчертавате основните етапи на набиране на персонал, включително:

- колко кръга интервюта са възможни;
- дали са включени специфични тестове;
- кога се надявате да вземете окончателно решение.

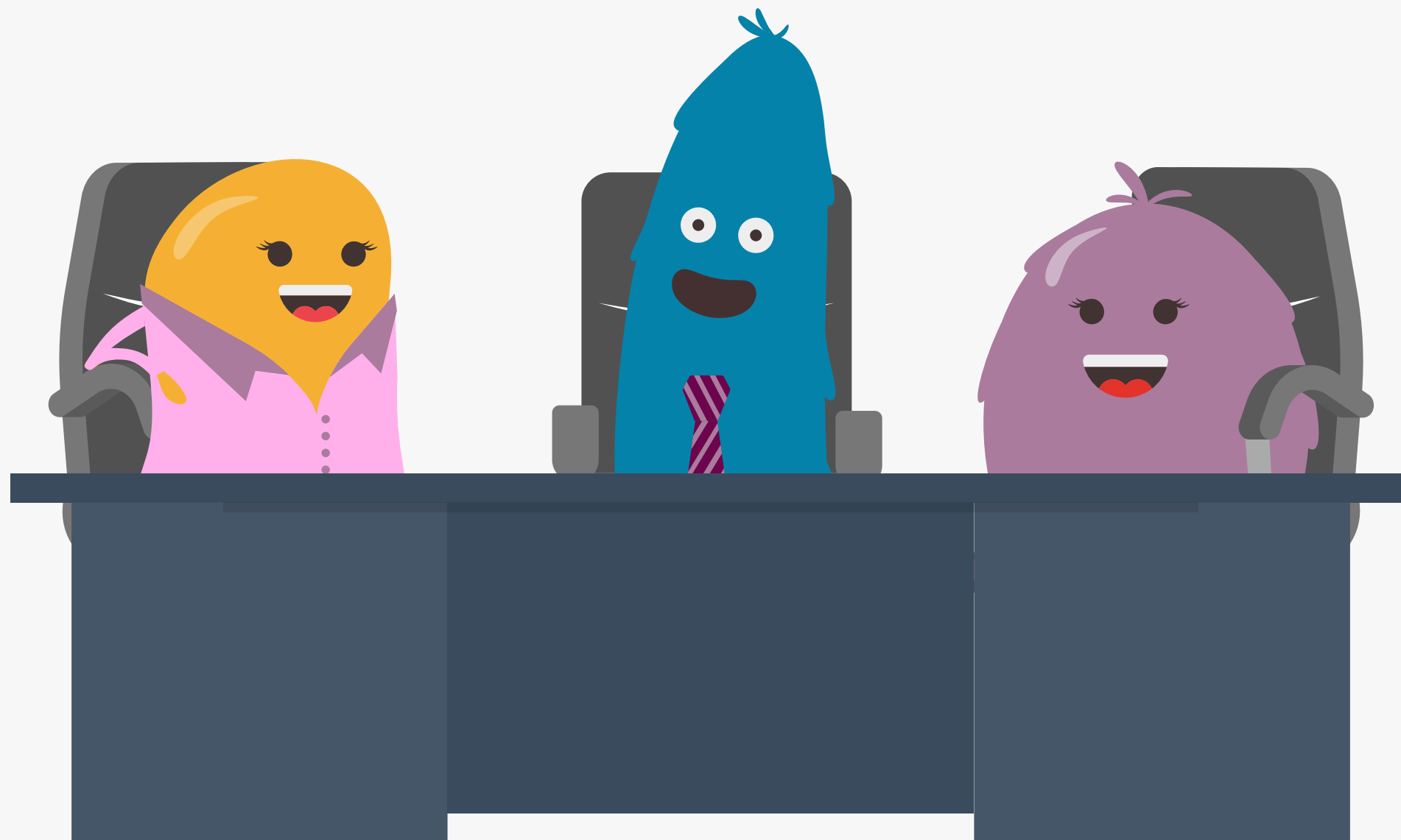
Също така насърчете кандидата да се свърже с мениджъра по подбор на персонал или с екипа по привличане на таланти, ако същият има въпроси в хода на процеса по набиране на персонал.

Това може да подпомогне кандидати, които полагат грижи за болни хора и които може да се наложи да правят допълнителни уговорки, за да се явяват на интервюта.



Как да набера по-многообразен екип?

Съвет 5

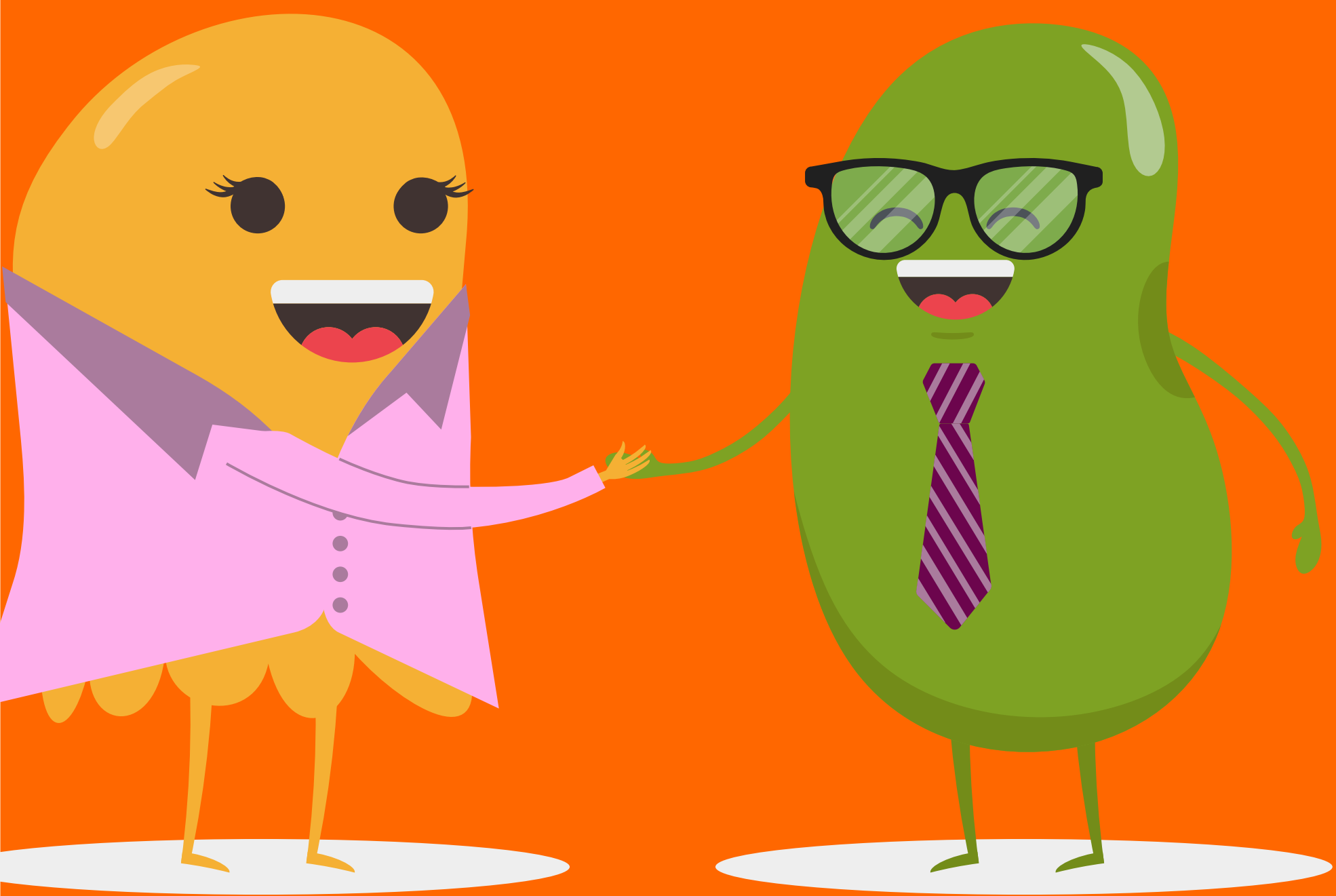


Стандартизирайте интервюта

- Организирайте разнообразна група за подбор на персонал или помолете няколко души от екипа да проведат собствени интервюта, така че кандидатите да бъдат оценени от различни гледни точки.
- Използвайте един и същ набор от въпроси за интервюиране на всеки кандидат
- Използвайте структурирани въпроси за интервю, базирани на описанието на длъжността, за да избегнете пристрастия и да дадете време на кандидатите да задават въпроси.
- Обмислете дали да не прочетете повече за несъзнателните пристрастия или дали да не преминете електронното обучение за несъзнателни пристрастия **Percipio** преди интервюта

Допълнителен ресурс

- Запознайте се с нашата политика за приобщаване на **Policy Hub**

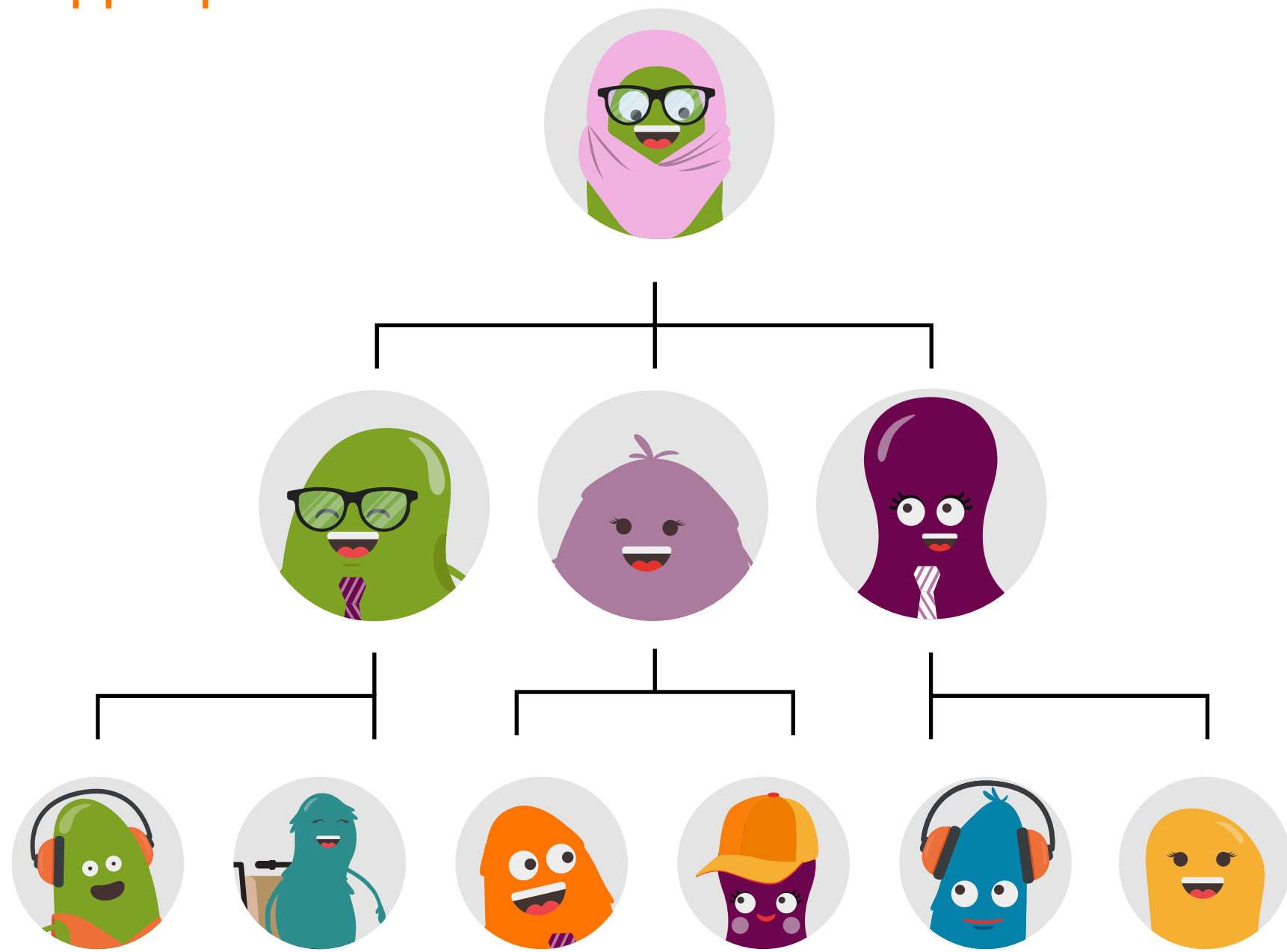


07

Как да стана
приобщаващ лидер?

Как да стана приобщаващ лидер?

Приобщаващото лидерство е в основата на нашата стратегия „Сега и в бъдеще“.



Какво представлява приобщаващият лидер?

Приобщаващите лидери:

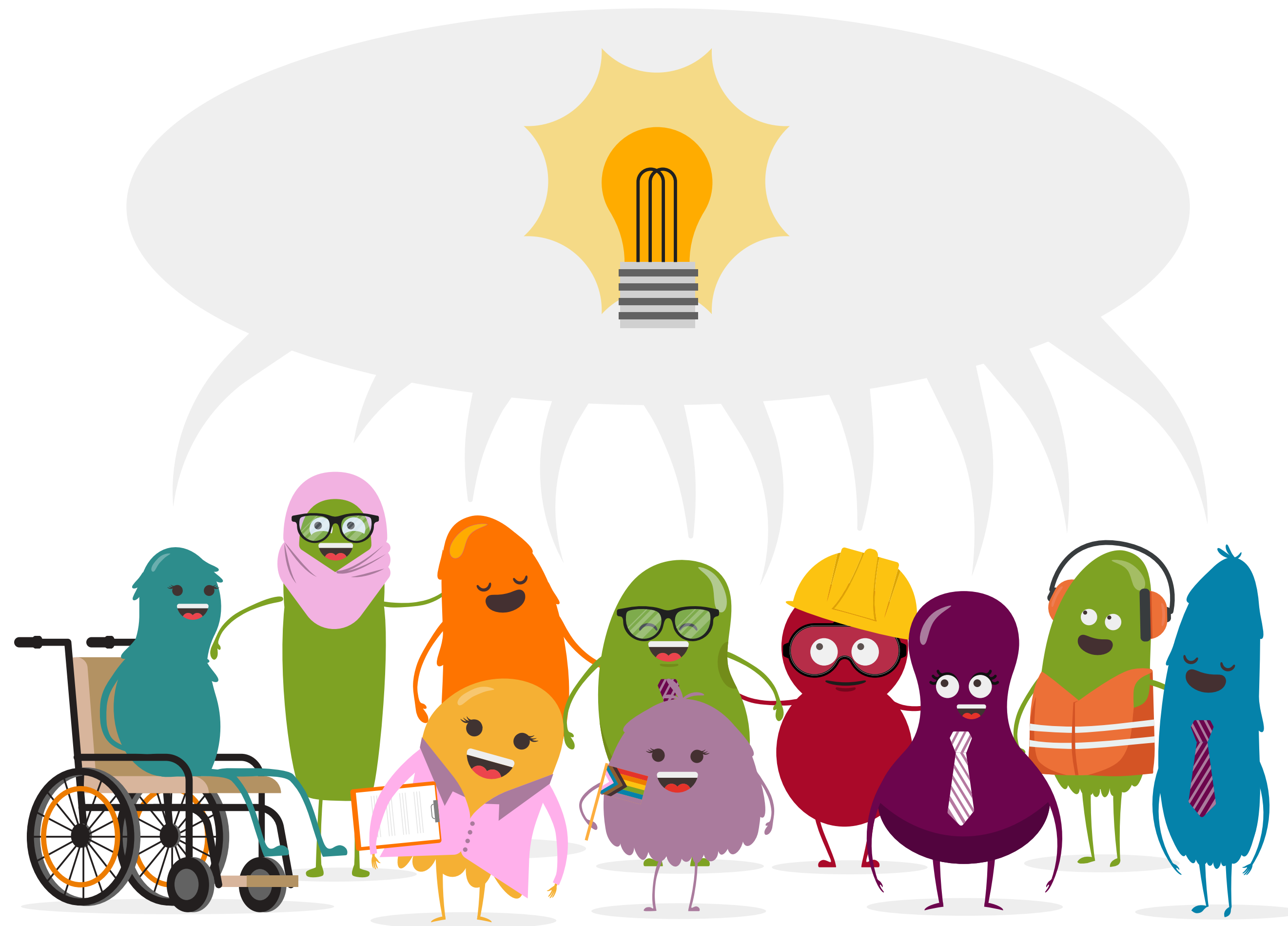
- Ценят различните гледни точки и създават атмосфера, в която хората чувстват, че техните мнения и принос се ценят.
- Задават тон и моделират поведението на своите екипи, за да създадат среда, в която всички се чувстват забелязани, уважавани и способни да дадат своя принос.

Всички мениджъри на хора са поканени да участват в **Семинар за приобщаващо лидерство.**

Семинарът включва:

- Приобщаващото лидерство и защо то е важно за DS Smith
- Ролята Ви да влияете върху дневния ред на DEI
- Практически идеи и планове за действие

Как да стана приобщаващ лидер?



Отделете време, за да разберете уникалните гледни точки на различните хора в екипа си и създайте среда за повече сътрудничество.

Как да стана приобщаващ лидер?

Съвет 1

Полагайте съзнателни усилия да търсите различни гледни точки

Добър начин да приложите това на практика е да потърсите идеи и мнения от различни членове на екипа за предстоящи задачи или проекти, по които работите.

Съвет 2

Внимавайте за личните си пристрастия

Всички ние имаме пристрастия, често несъзнателни, които могат да повлияят на нашите възприятия и решения. Пристрастията ни се активират особено силно, ако работим в състояние на когнитивен стрес или претоварване, включително когато сме уморени, гладни, разстроени или притиснати от времето.

Като лидери сме длъжни да осъзнаем по-добре собствените си пристрастия и да разберем как те могат да повлияят негативно на другите, особено на хората от слабо представените групи. Можете да намерите повече информация за **личните пристрастия** по-нататък в този Наръчник.

Съвет 3

Задайте тон чрез думите и действията си

Използвайте език на приобщаване и уважаване на различните култури (вижте раздела **Приобщаващ език** на този Наръчник).

08

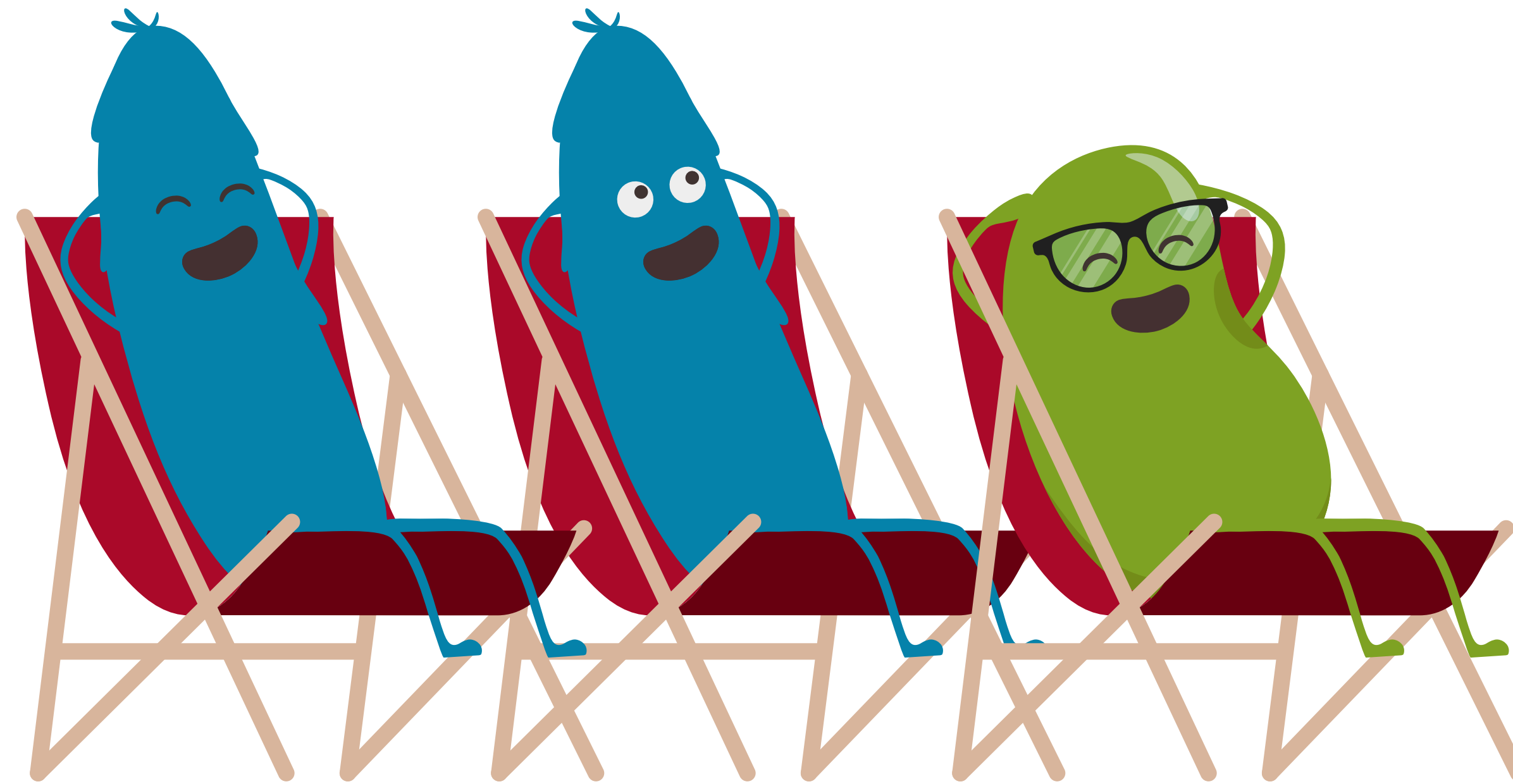


Как да създам чувство
за принадлежност
в своя екип?

Как да създам чувство за принадлежност в своя екип?

Работно място, което насърчава чувството за принадлежност, създава среда, в която колегите могат да представят своята автентична същност на работното място, без да се страхуват от осъждане или изключване.

Когато колегите имат чувство за принадлежност, те са по-склонни да споделят идеи и да работят в екип за постигане на общи цели.



Какво представлява принадлежността?

Принадлежността на работното място се отнася до ежедневните преживявания, които вдъхват увереност на хората, че са приобщени и приети такива, каквито са.

Това е важно, защото когато колегите чувстват, че тяхната уникална идентичност и принос са оценени, те са по-продуктивни, мотивирани и лоялни.

Как да създам чувство за принадлежност в своя екип?

Мениджърите играят ключова роля за създаването на усещане за принадлежност. Колегите, които имат доверие на своите ръководители и вярват, че те се грижат за тях като личности, е по-вероятно да изпитват чувство на принадлежност.

Опознайте екипа си

Една от първите стъпки за създаване на чувство за принадлежност е да признаете и оцените многообразието на членовете на екипа си. Опознайте членовете на екипа си като личности:

- От време на време организирайте обеда или разговори на кафе в по-малки групи.
- По време на индивидуалните срещи отделете време да попитате за техните интереси, както и за задачите, свързани с работата.



Общувайте приобщаващо

Използвайте приобщаващ език, който помага на всички да се чувстват добре дошли, уважавани и ценени.

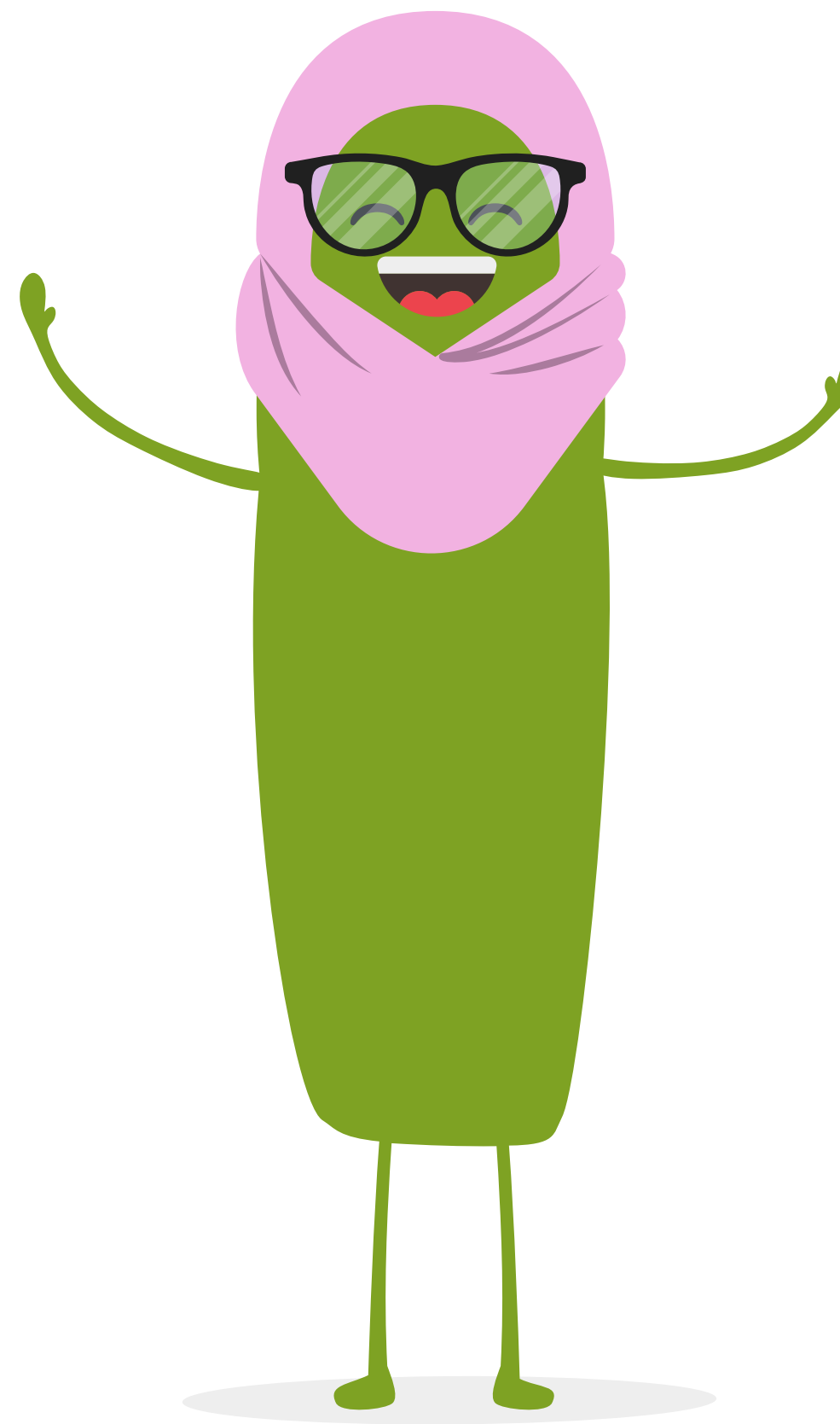


Слушайте активно

- Слушайте активно, без да съдите членовете на екипа, когато те изразяват свои притеснения или идеи. При възможност реагирайте на получената обратна връзка или обяснете защо не го правите.
- Насърчавайте и приемайте обратна връзка от членовете на екипа си. Това означава да ги питате за тяхната гледна точка и да изслушвате техните мнения, предложения и притеснения.



Как да създам чувство за принадлежност в своя екип?



Поведение за пример

Демонстрирайте и затвърждавайте поведението и нагласите, които очаквате от членовете на екипа си, като например проявяването на уважение и използването на приобщаващ език.



Разширете познанията си в областта на многообразието, справедливостта и приобщаването



- Подкрепяйте нашите Активни мрежи, например като посещавате събития, на които можете да учите и усъвършенствате своите знания за многообразие, равнопоставеност и приобщаване.
- Четете повече статии онлайн на места като LinkedIn.

Проявявайте признателност към колегите си

- Когато служителите смятат, че тяхната упорита работа и принос остават незабелязани или невъзнаградени, това често води до усещането, че те не са ценени.
- Отделете време, за да проявите признателност към колегите си за упорития им труд и постиженията им. Това може да стане публично с номинация Smithies, като „благодаря ти“ устно на четири очи или с обикновена бележка.



Как да стана поддръжник на DEI?

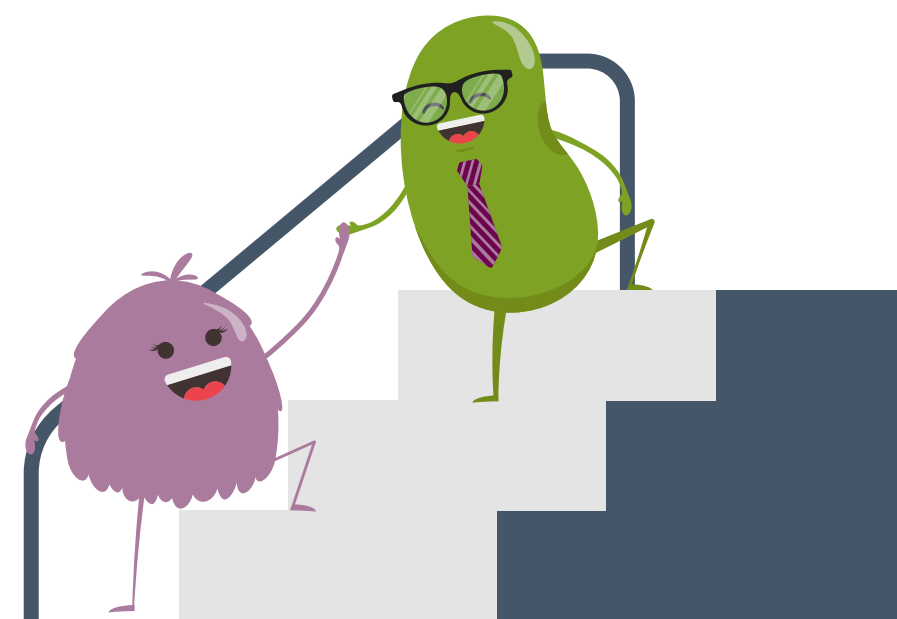
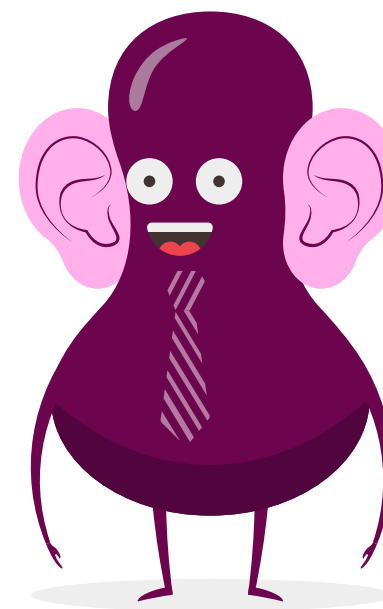
Да поддържате DEI е чудесен начин да демонстрирате по видим начин своя ангажимент да помогнете на DS Smith да се превърне в компания, която уважава различията, грижи се за благосъстоянието на служителите и насърчава иновациите.

Най-лесният начин да направите това е да станете съюзник на някоя от нашите Активни мрежи.

5 ключови роли на един съюзник са, както следва:

1 Слушайте повече, отколкото говорите

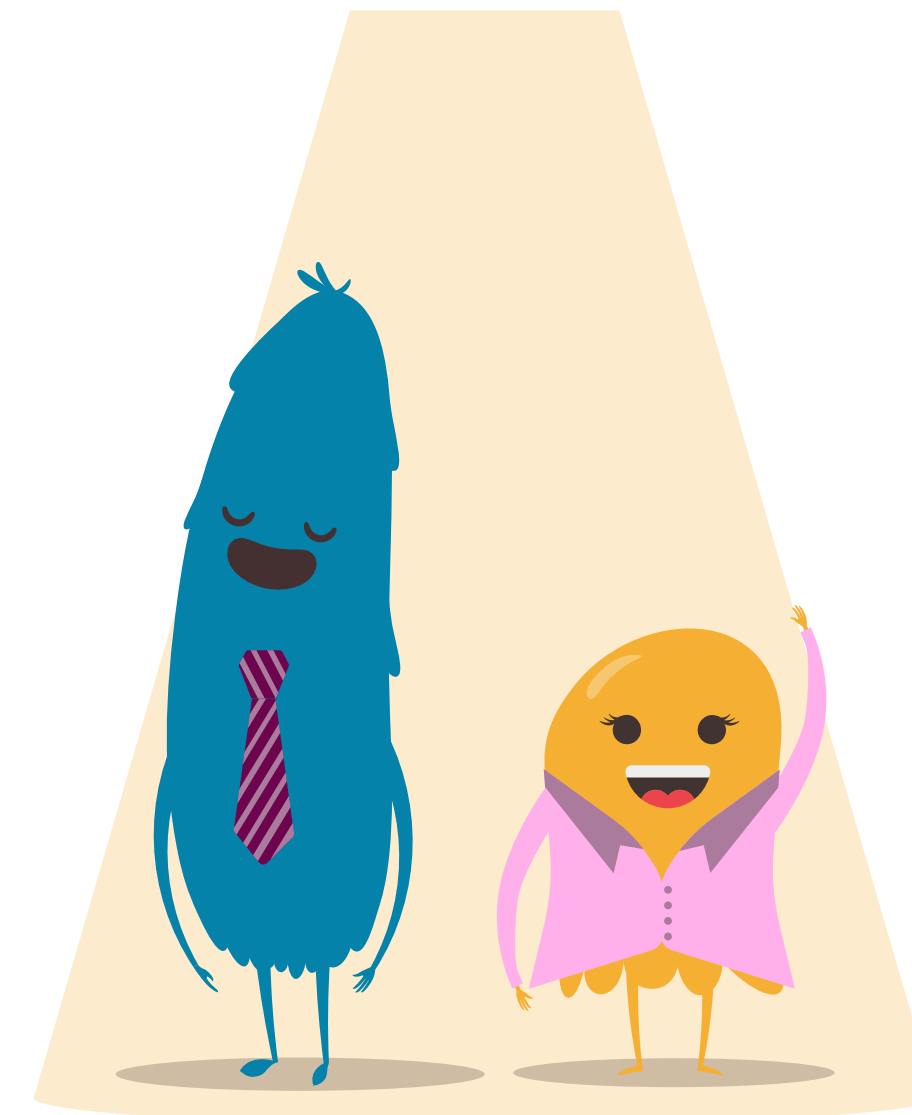
- Обръщайте внимание, изслушвайте и търсете възможности за учене.
- Посещавайте събития в мрежата и общността, за да придобиете ясна представа за предизвикателствата, пред които са изправени Вашите колеги.



2 Бъдете ментор

- Използвайте опита и позицията си, за да напътствате различни колеги и така да разширите перспективите и приноса си.
- Търсете възможности колегите Ви да демонстрират и развият своите умения.

3 Споделяйте светлината на прожекторите



- Огледайте се на следващата лидерска среща или конференция, на която присъствате. Присъстват ли достатъчно жени, всички основни лектори бели мъже на средна възраст ли са, има ли гласове с различен произход?
- Споделяйте своя достъп и възможности. Вместо винаги Вие да водите срещите или презентациите, потърсете възможности да участва друг член на екипа Ви, може би дори член на активна мрежа.

Как да стана поддръжник на DEI?

4 Разпознавайте - и коригирайте - случаите на изключване

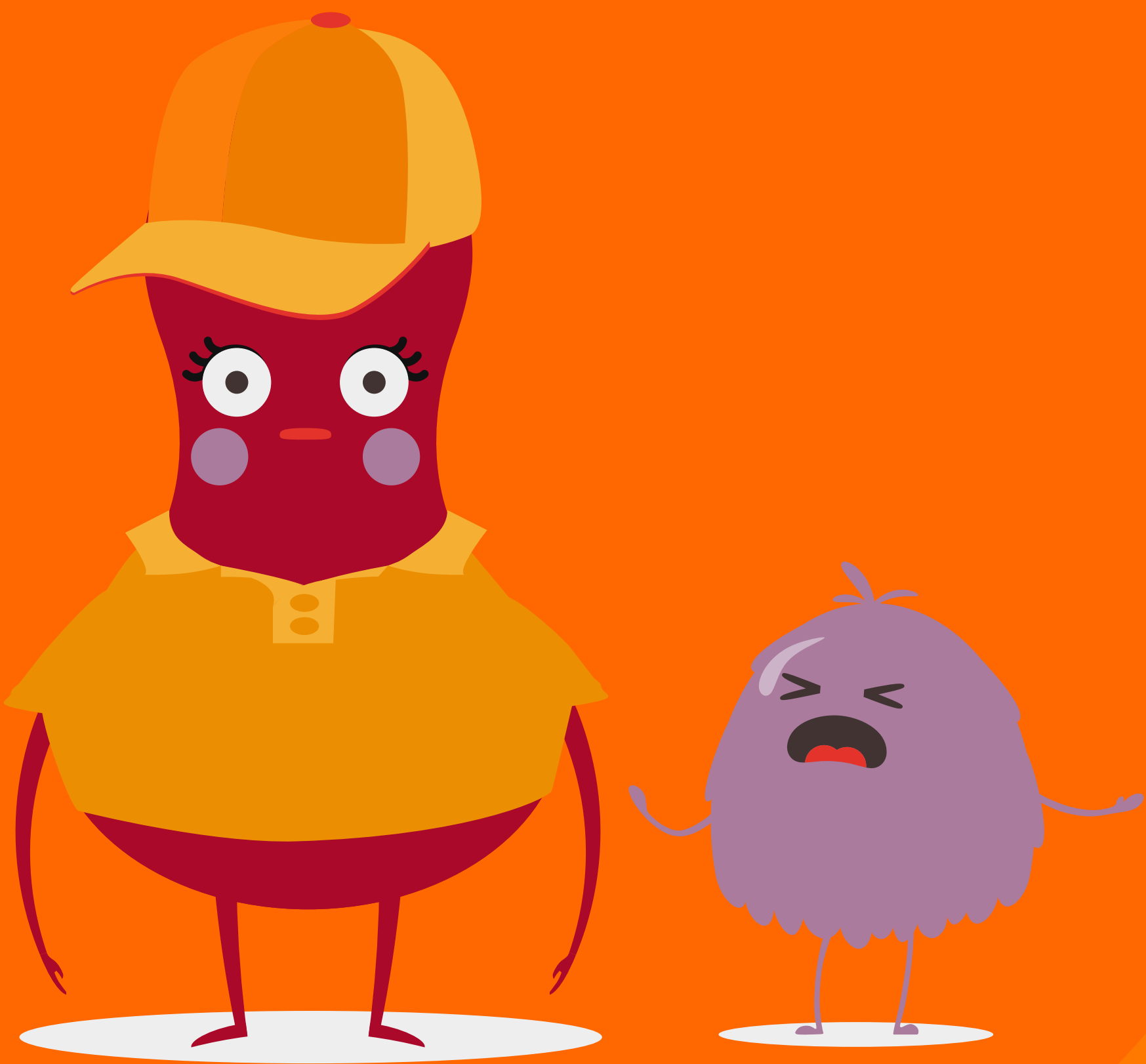
- Да научите как може да се осъществи приобщаването и как би изглеждала ситуация, в която такова липсва, е нещо, което всеки съюзник може да включи в своята ежедневна лидерска роля.
- Например, ако станете съюзник на нашата мрежа „Хора с увреждания и съюзници“, това ще Ви помогне да развиете по-добро разбиране за ежедневните нужди на своите колеги с увреждания.



5 Възприемете стратегически подход в своята подкрепа

- Така, както е невъзможно да дарите средства за всяка достойна кауза, един съюзник не може ефективно да защитава всяка мрежа.
- Изберете общността, която познавате най-добре или на която искате да помогнете най-много, и в която Вашият глас може да бъде най-полезен за другите.
- Помислете за своя опит, интереси и за ползата, която можете да донесете на съответната Мрежа. Обсъдете това с председателя на мрежата и се споразумейте как можете да играете значима роля.





09

Как да разпознавам
и да се справям с
микроагресии?

Как да разпознавам и да се справям с микроагресии?

Осведомеността за микроагресиите ни позволява да насърчаваме създаването на по-приобщаваща среда. Когато хората са подложени на постоянни микроагресии, те могат да почувстват, че не принадлежат към общността и че не са приобщени.

Какво представляват микроагресиите?

- Микроагресиите са малки, незабележими изявления или действия, които предават негативни или обидни послания към маргинализирани групи.
- Те често са непреднамерени, но въздействието им върху лицето, което ги преживява, може да бъде значително.

Какви са някои примери за микроагресии?

Примери за микроагресия са изказвания, които едва доловимо изразяват негативни предположения за някого въз основа на неговата идентичност, например раса, пол, сексуалност, увреждане или принадлежност към друга маргинализирана група.

- „Доста си умна за жена“.
- Обръщането към стая, пълна с хора, с „момчета“.
- „Не приличате на мениджър“.
- „Откъде сте в действителност?“.
- „Не Ви смятам за инвалид“.

Как да реагирам, ако разбера, че съм проявил микроагресия?

Лесно е да се прояви микроагресия. Ако сте наясно, че сте казали нещо, което е имало отрицателно въздействие върху някой друг, ето някои препоръки как да реагирате:

- Слушайте, без да се защитавате. Ако някой Ви каже, че нещо, което сте казали, е било обидно или неподходящо, изслушайте го и се погрижете да се поучите от преживяното.
- Извинете се за вредното въздействие, дори и да е било неволно.
- Благодарете на лицето, че Ви е съобщило.
- Научете повече за несъзнателните пристрастия и микроагресиите, като прочетете за тях или посетите събитие.

Как да разпознавам и да се справям с микроагресии?



Какво да направите, ако станете свидетел на микроагресия или Ви бъде докладвано за такава?

Да стане свидетел на микроагресия може да се окаже неудобна ситуация за мениджъра.

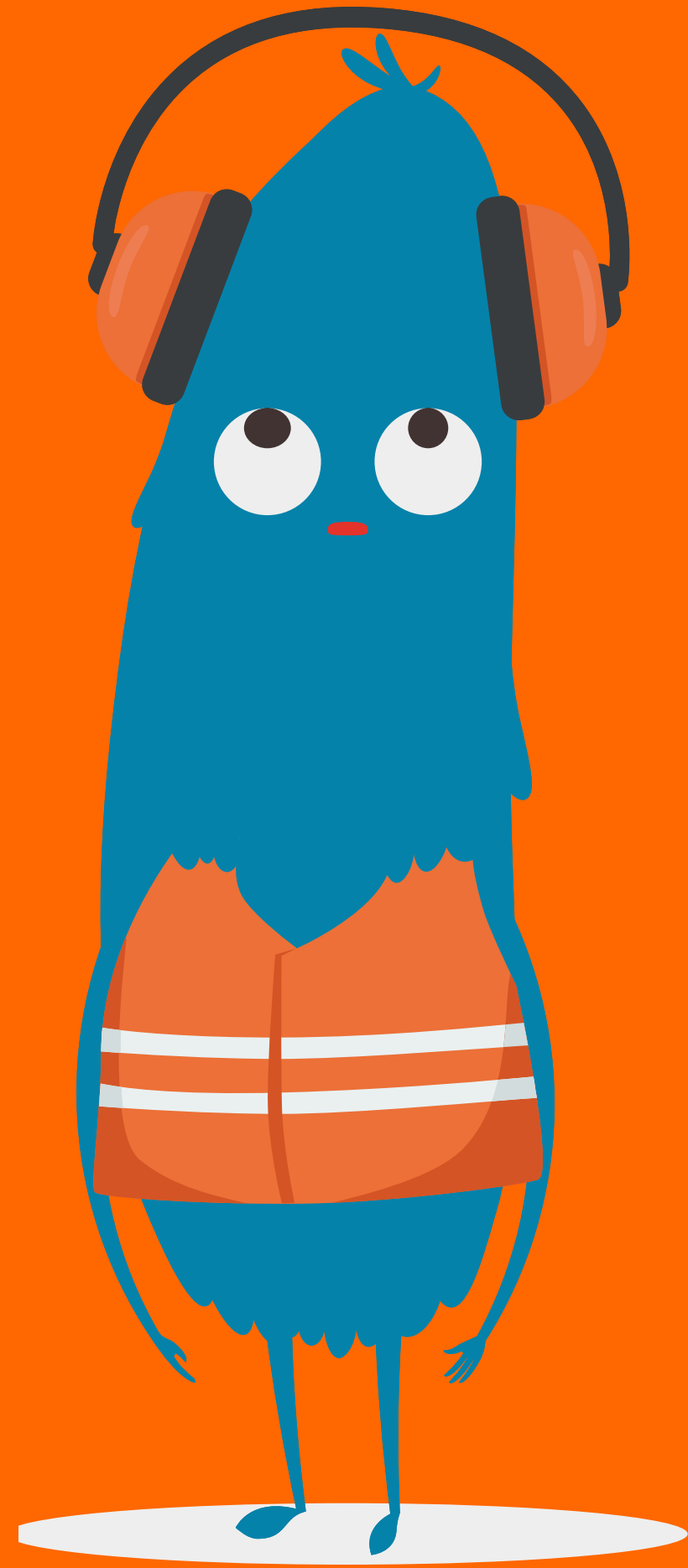
Смехът при микроагресия е поведение на съучастник, а затварянето на очите, игнорирането или непризнаването е поведение на наблюдател. Всички трябва да се стремим да демонстрираме отговорно поведение, когато станем свидетели на микроагресия, да реагираме адекватно и да проверяваме как се чувства засегнатият колега.

Реакцията Ви следва да зависи от ситуацията. Ако това е уместно, посочете проблема на момента. Ако не можете да направите това, намерете подходяща възможност да обсъдите ситуацията в по-уединена обстановка, за да обясните защо думите са били неподходящи. Насърчавайте другите да обмислят действията си.

Свържете се със засегнатия колега възможно най-скоро, попитайте го дали е добре и предложете допълнителна подкрепа, ако такава е необходима. Полезно е също така да попитате колегата си дали биха предпочели да се намесите по друг начин, за да знаете как да постъпвате в бъдеще и постоянно да се усъвършенствате.

Къде мога да потърся допълнителни съвети и подкрепа?

- Посъветвайте се с висш ръководител или с отдел „Човешки ресурси“.
- Ако искате да научите повече, посетете курса на Percipio - [Разпознаване и справяне с Микроповеденията на работното място.](#)



10

Как да разбере
собствените си
пристрастия?

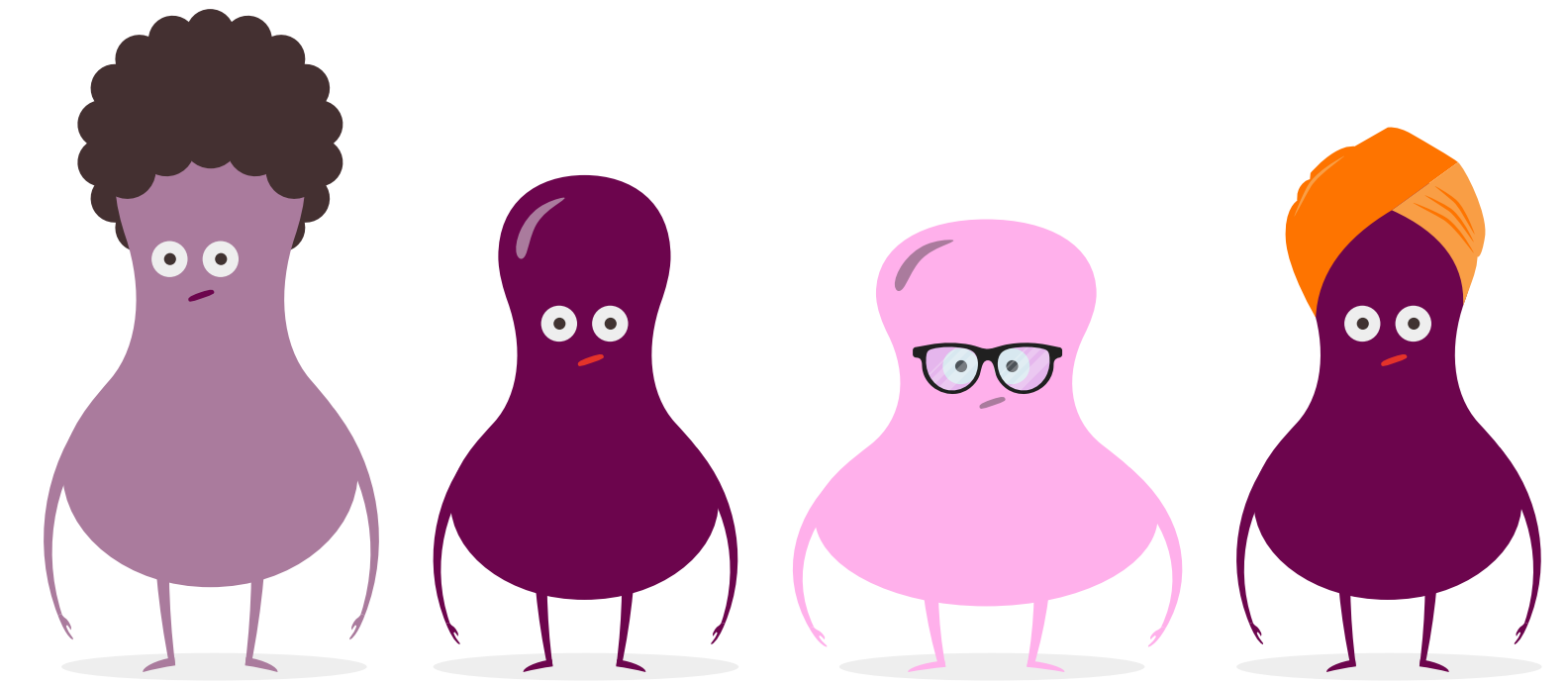
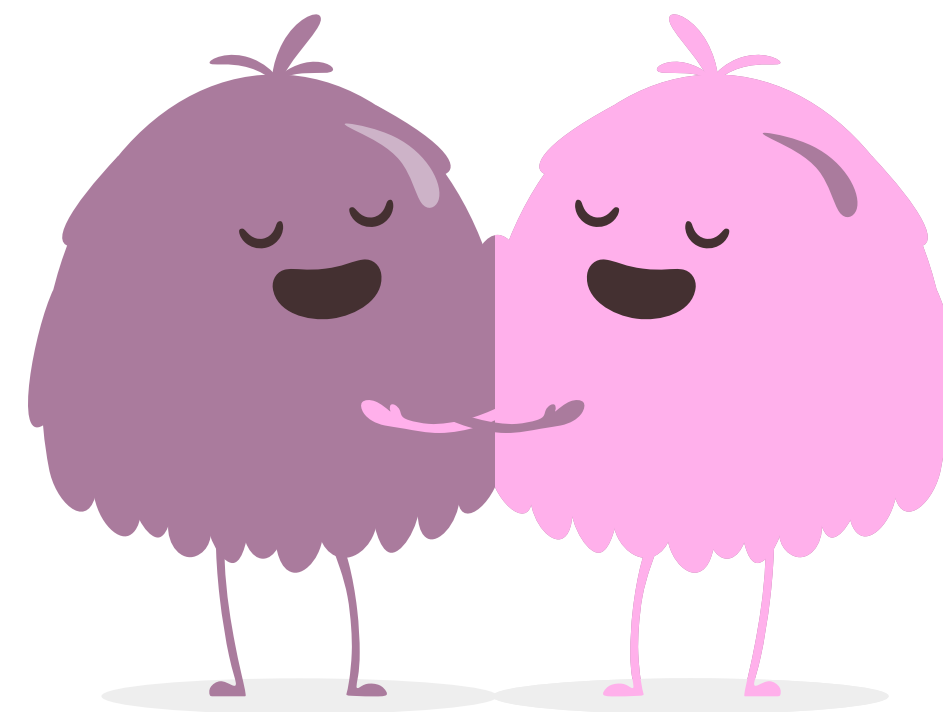
Как да разбера собствените си пристрастия?

Всички искаме да вярваме, че сме справедливи и разумни в ежедневието си. Вярваме, че вземаме решения на базата на рационална мисъл. Въпреки това всички ние се влияем от заобикалящата ни среда, независимо дали тя е социална, семейна или институционална.

Несъзнателните ни пристрастия представляват нагласи, които се поддържат подсъзнателно, но влияят на начина, по който мислим за другите. Съществуват пет често срещани форми на пристрастие.

Сходство

- Когато сме привлечени от други хора, които изглеждат като нас. Тези прилики могат да включват произход, интереси и външен вид.
- Например, когато наемате служители, може автоматично да смятате, че човек, който е учил в определен университет, ще бъде подходящ за екипа.
- За да се преборите с това, отделете момент и се запитайте защо Ви привличат определени хора в работата.



Външен вид

- Да се отнасяте към хората различно въз основа на техни физически характеристики, като например цвят на косата, тегло, височина и възприятие за красота.
- Проучванията сочат, че според евроцентричните/западните възгледи хората, традиционно приемани като физически привлекателни, е по-вероятно да бъдат поканени на интервю за работа, да бъдат наети, да напредват бързо в кариерата и да получават по-високи заплати, в сравнение с традиционно непривлекателните хора.
- Структуриран процес на набиране на персонал, при който кандидатите се оценяват преди провеждането на лични интервюта (или видеоинтервюта), помага да се избегне пристрастието към външния вид.

Как да разбера собствените си пристрастия?

Потвърждение

- Склонността да търсите и интерпретирате нова информация по начин, който потвърждава собствените Ви възгледи, и да подценявате или игнорирате информацията, която противоречи на Вашата гледна точка. Това се отразява на способността ни да мислим обективно и може да доведе до вземане на лоши решения.
- За да избегнете това, използвайте данни при вземането на решения. При наемане на работа задаването на стандартизирани въпроси, основани на уменията, дава равен шанс на всички.



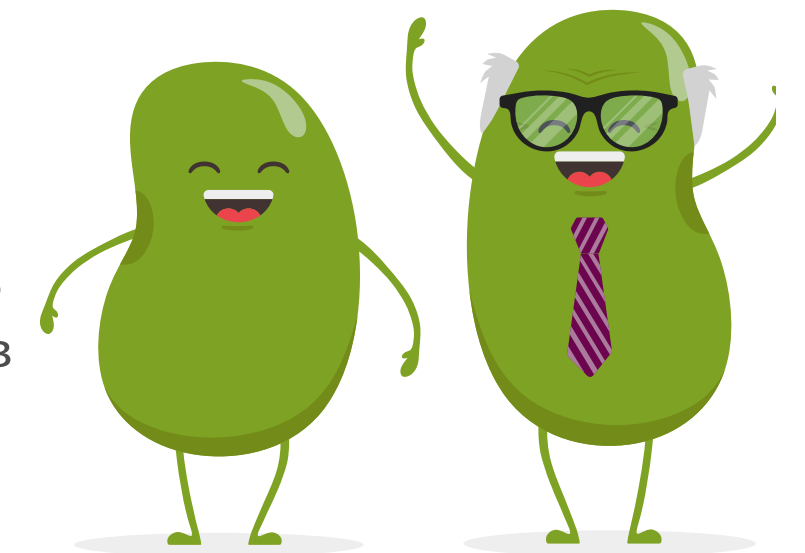
Пол

- Когато единият пол е предпочитан пред другия, най-често става дума за привилегировано отношение към мъжете на работното място.
- Един от начините да се избегне това е посредством полово неутрални практики за наемане на работа, като се прилагат анонимни техники за оценка, като например тестове за умения и работни образци.



Възраст

- Става дума за по-неблагоприятно отношение към някого заради възрастта му, независимо дали защото е млад или стар.
- За да се преборите с възрастовите предразсъдъци, възнаграждавайте служителите си въз основа на резултатите, а не на трудовия стаж, пишете длъжностните характеристики без потенциално дискриминационни формулировки като „млад екип“ и насърчавайте обратното наставничество, при което по-младите служители са в екипи с по-възрастни служители.



Къде мога да получа повече информация?

Подпомагане на обучението по несъзнателни пристрастия

- Ако искате да научите повече за несъзнателните пристрастия, можете да получите допълнително обучение. Обърнете се към местното лице, отговарящо за обучението и развитието/човешките ресурси.
- Помислете дали да преминете курса Обучение по несъзнателно пристрастие.

- Налице е богата допълнителна информация за многообразието, равнопоставеността и приобщаването както от вътрешни, така и от външни източници.
- В рамките на дружеството можете да прочетете повече за нашата DEI стратегия.
- Разполагаме с множество допълнителни материали за обучение и развитие, които можете да намерите тук.
- Като алтернатива на това можете да говорите с колега в отдел „Човешки ресурси“ и да обсъдите как най-добре да подкрепите многообразието, равнопоставеността и приобщаването в DS Smith.

Благодарим Ви.

