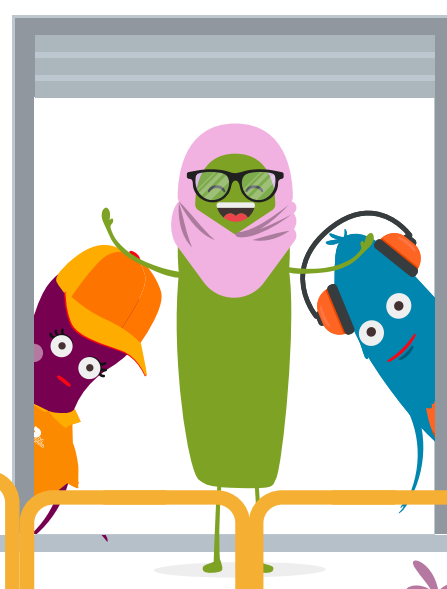
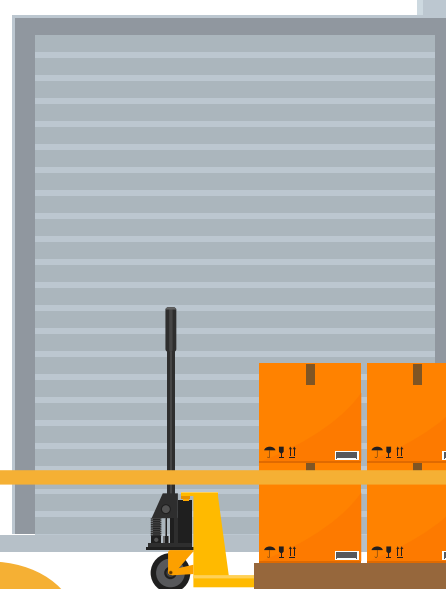
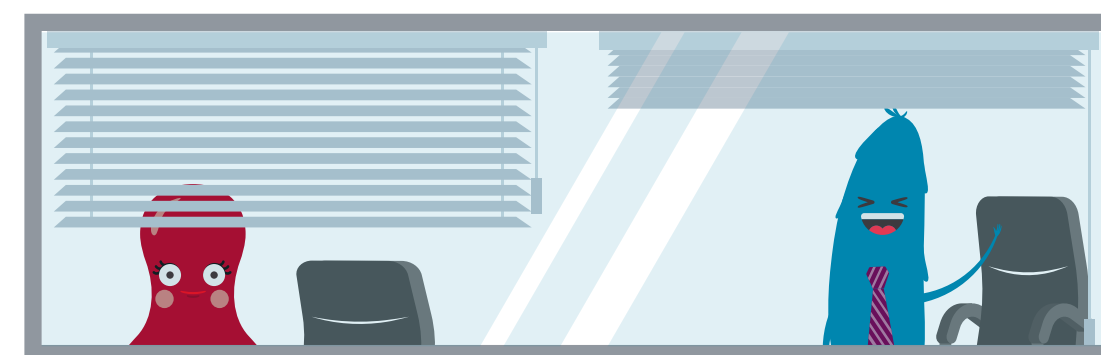
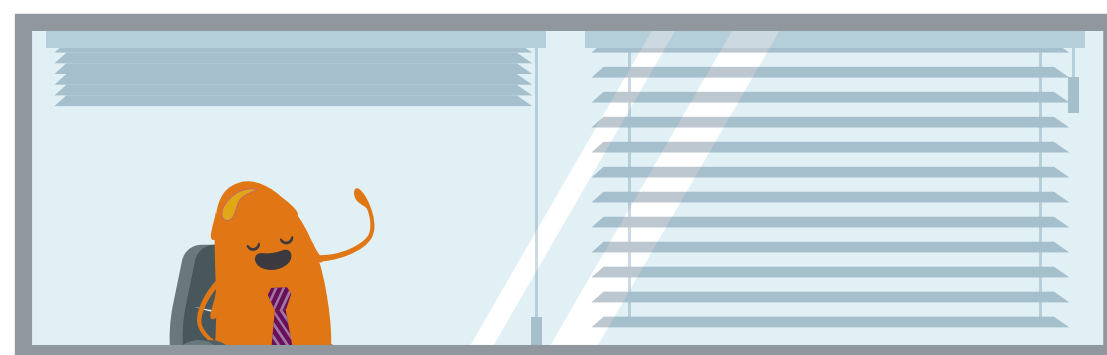


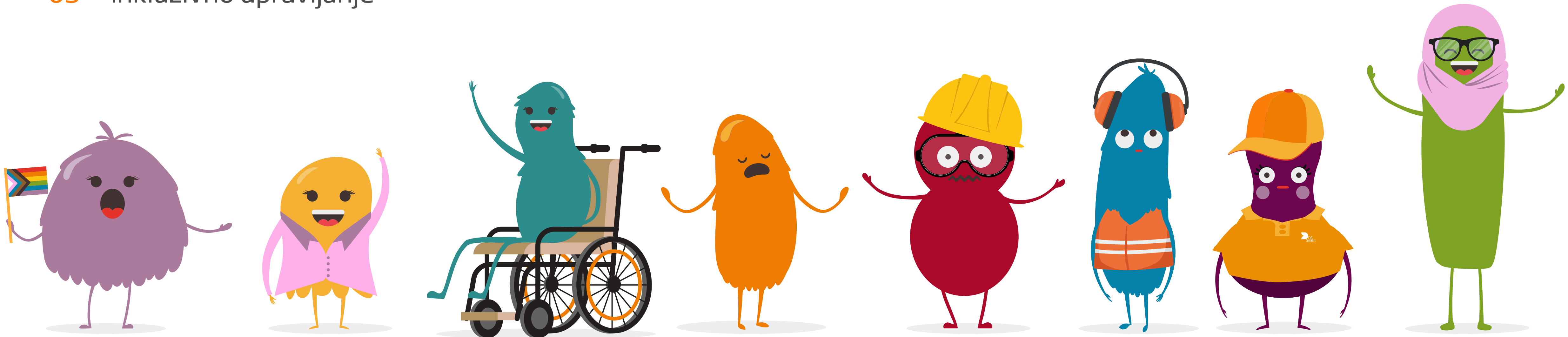


Vodič za rukovoditelje za raznolikost, pravednost i inkluziju



Sadržaj

- 01 Kakav je ovo vodič?
- 02 Pojmovnik za termine raznolikosti, pravednosti i inkluzije
- 03 DEI u tvrtki DS Smith
- 04 Inkluzivan jezik
- 05 Inkluzivno upravljanje
- 06 Kako mogu zaposliti raznolikiji tim?
- 07 Kako mogu postati inkluzivni voditelj?
- 08 Kako mogu stvoriti osjećaj pripadnosti u timu?
- 09 Kako mogu prepoznati i riješiti mikroagresije?
- 10 Kako mogu razumjeti vlastite predrasude?





01

Kakav je ovo vodič?

Uvod

Ovaj vodič sastavljen je kako bi pomogao rukovoditeljima da saznaju više o raznolikosti, jednakosti i inkluziji (Diversity, Equity and Inclusion, DEI) u tvrtki DS Smith te kako potaknuti kulturu inkluzije u svojim timovima.

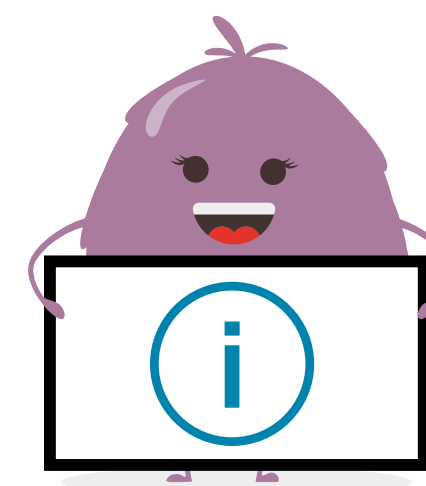
Biti inkluzivni linijski rukovoditelj važan je dio učinkovitog upravljanja timom u skladu sa standardima upravljanja Management Standards tvrtke DS Smith.

Sadržaj u ovom vodiču razvijen je kao odgovor na povratne informacije dobivene na panel diskusijama s voditeljima i pokriva teme o kojima su nam voditelji rekli da žele saznati više.

Ovaj vodič obuhvaća



Pojmovnik uobičajenih DEI pojmova

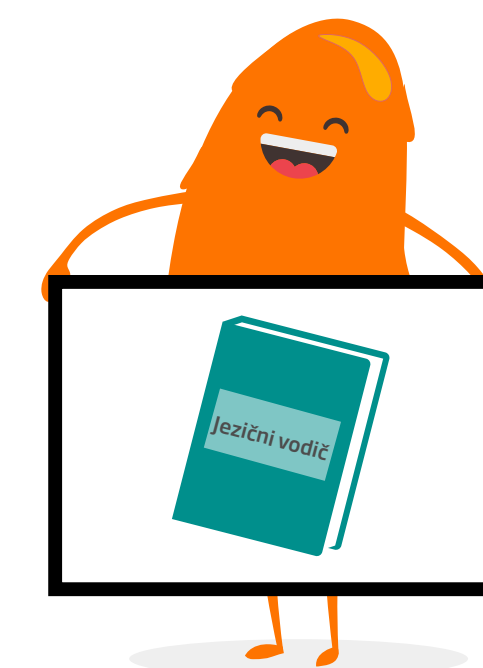


Informacije koje pomažu rukovoditeljima da vode na inkluzivniji način

Informacije opojmovima DEI u tvrtki DS Smith



Smjernice o jeziku





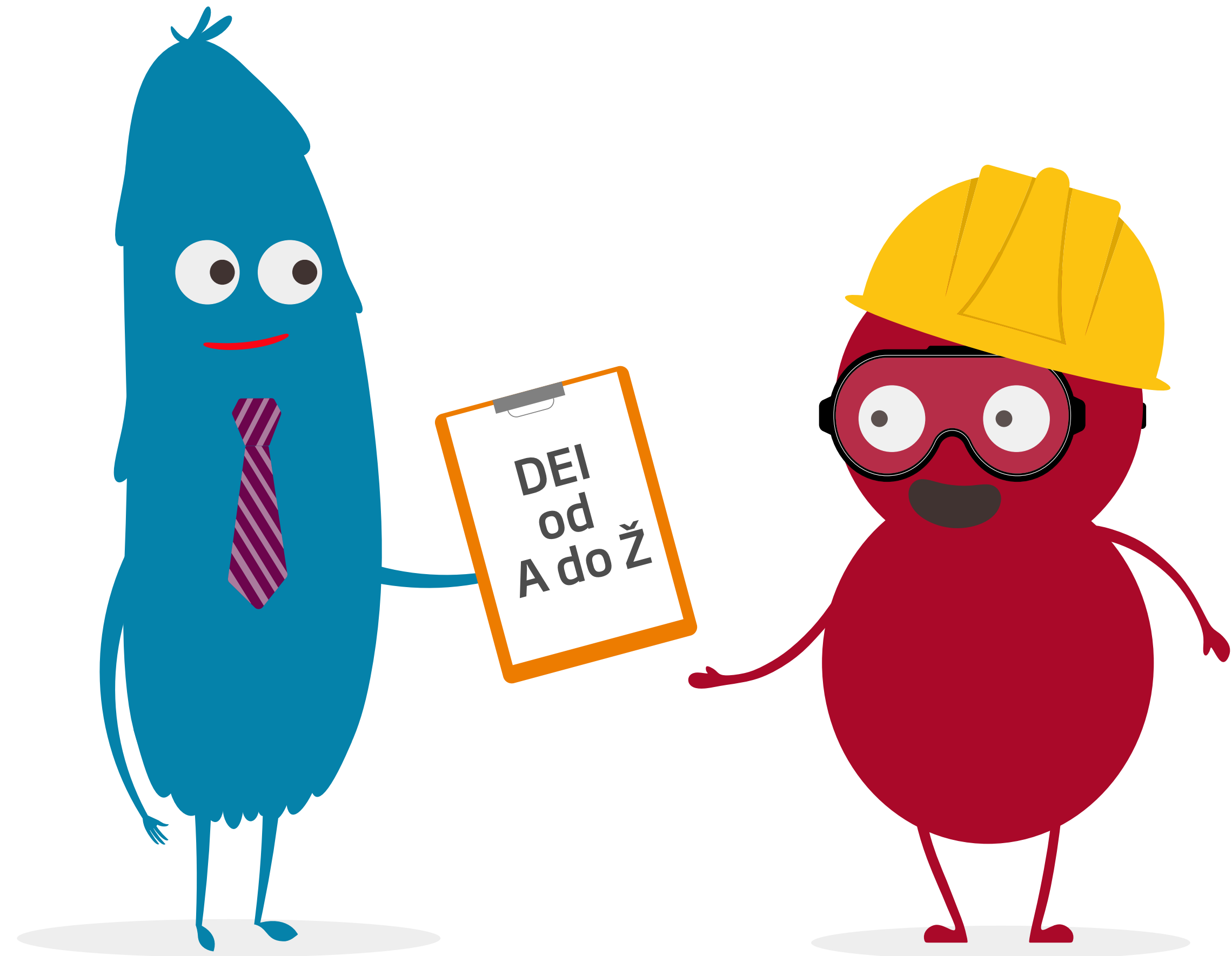
02

Pojmovnik za
termine raznolikosti,
pravednosti
i inkluzije

Pojmovnik

Sastavili smo pojmovnik termina i jezika koji se obično upotrebljavaju kada se raspravlja o raznolikosti, pravednosti i inkluziji.

Treba napomenuti da se značenje ovih riječi može mijenjati i razvijati tijekom vremena.



Pojmovnik

Aktivne mreže

Dobrovoljne skupine koje vode kolege, a koje su formirane oko zajedničkog interesa, identiteta ili neformalnog pripadanja. Ovisno o organizaciji, aktivne mreže mogu igrati mnoge različite uloge, uključujući:

- pružiti osjećaj zajednice i podrške unutar organizacije
- omogućiti da se nedovoljno zastupljeni glasovi čuju
- djelovati kao poveznica s vanjskim zajednicama
- podržati razvoj karijere talentiranih pripadnika manjina
- osigurati prilike za članove da dobiju pristup vodstvu
- raditi na zapošljavanju različitih talenta
- osigurati doprinos za proizvode i usluge.

Ponekad se nazivaju grupama resursa zaposlenika u drugim organizacijama.

Saveznik

Saveznik je netko tko aktivno promiče kulturu inkluzije. Saveznik, bez obzira na vlastitu etničku pripadnost, seksualnost, religiju ili sposobnost, prepoznaje da može i želi uložiti zajednički napor kako bi razumio prepreke s kojima se suočavaju marginalizirane skupine.

Savezništvo

Praksa pojedinaca koji podržavaju i zagovaraju nedovoljno zastupljene ili marginalizirane skupine, iako sami nisu dio te skupine.

Pripadanje

Pripadanje na radnom mjestu odnosi se na svakodnevna iskustva koja uvjeravaju pojedince da su uključeni i prihvaćeni takvi kakvi jesu.

Razlika između jednakosti i pravednosti

Jednakost znači da prema svima treba ravnopravno postupati na radnom mjestu. Pravednost je znati da određeni članovi tima svakodnevno dolaze na posao s različitim zahtjevima koje je potrebno prihvatiti prije nego što mogu dobiti jednak tretman.

Na primjer, angažirali ste novog zaposlenika s oštećenim vidom koji je zatražio specijalistički softver za svoje prienosno računalo. Jednakost bi uključivala kupnju softvera svima, što bi bilo nepotrebno, jer ga ne trebaju ili ne žele svi zaposlenici. Međutim, ako težite pravednosti, kupili biste softver za novog zaposlenika kako biste osigurali da ima ono što mu je potrebno za obavljanje posla.

Diskriminacija

Nepravedno ili predrasudno postupanje s različitim kategorijama ljudi na temelju rase, dobi, spola, invaliditeta i drugih zaštićenih obilježja.

Pojmovnik

Raznolikost

Raznolikost je raspon ljudskih karakteristika prisutnih u organizaciji. To uključuje, ali nije ograničeno na, rasu, etničku pripadnost, spol, rodni identitet, seksualnu orijentaciju, dob, društvenu klasu, fizičke ili mentalne sposobnosti, sustav vjerskih ili etičkih vrijednosti, nacionalno podrijetlo i politička uvjerenja. Također uključuje raznoliko razmišljanje i neuroraznolikost.

Grupa za resurse zaposlenika (ERG)

Grupe za resurse zaposlenika (Employee Resource Group, ERG) dobrovoljne su skupine koje vode zaposlenici čiji je cilj poticanje raznolikog, inkluzivnog radnog mjesta. Naš naziv za ERG-ove u tvrtki DS Smith je Aktivne mreže. Ostali nazivi koji se upotrebljavaju drugdje uključuju mreže osoblja, grupe afiniteta i mreže za inkluziju.

Jednakost

Jednakost znači „stanje jednakosti“, na primjer jednakost spolova, rasna jednakost ili jednakost mogućnosti između bogatih i siromašnih.

Etnička pripadnost

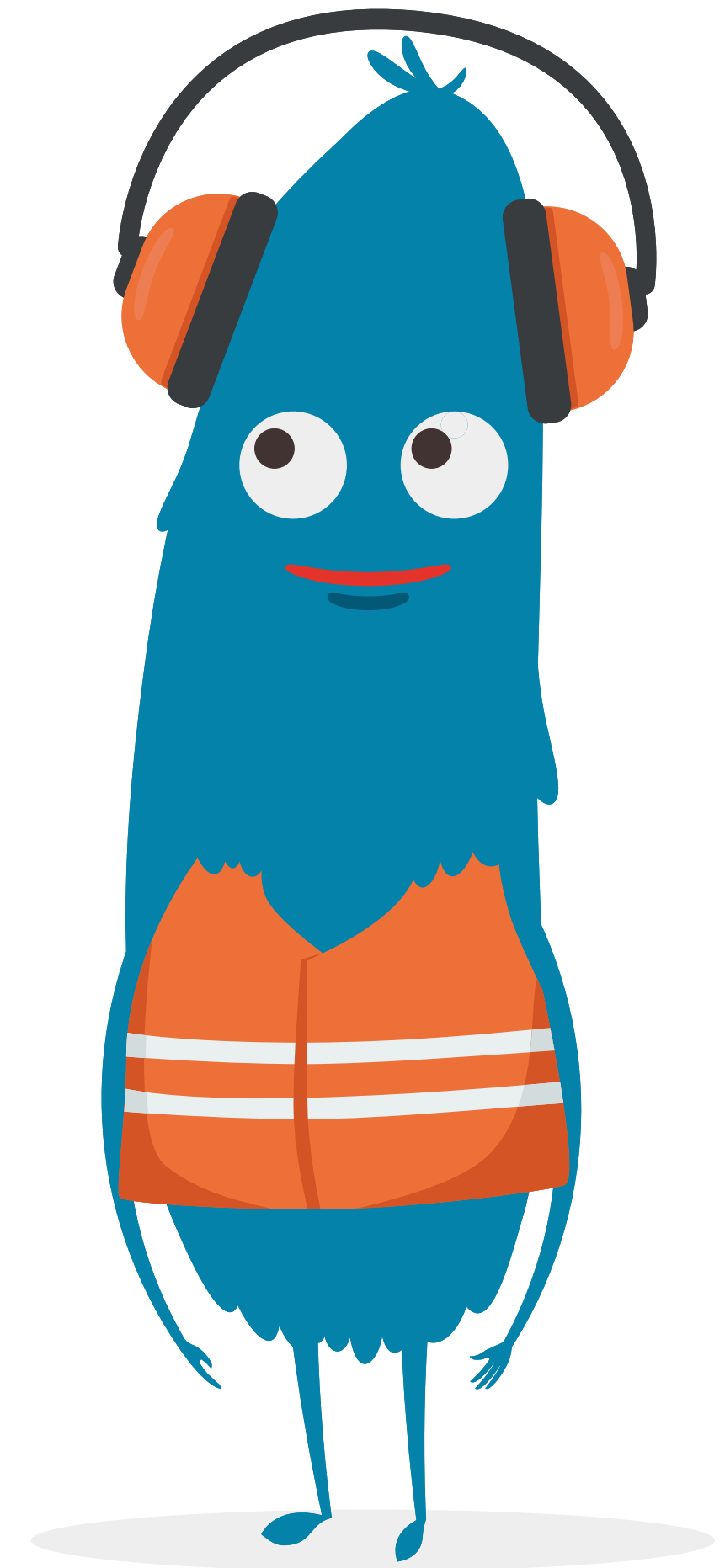
Etnička pripadnost se obično upotrebljava za označavanje nečije kulturne identifikacije ili podrijetla, na primjer, Irci, stanovnici Kariba

Pravednost

Pravedan tretman, pristup, prilika i napredak svih pojedinaca uz nastojanje identificiranja i uklanjanja prepreka koje su povijesno spriječile neke skupine da postignu istu razinu uspjeha kao i druge.

Inkluzija

Praksa stvaranja okoliša u kojem se svi pojedinci osjećaju dobrodošli, poštovani i cijenjeni; i gdje se perspektive i doprinosi aktivno traže i razmatraju.



Pojmovnik

Inkluzivan jezik

Korištenje jezikom koji poštuje i uključuje sve ljude, bez obzira na njihovo porijeklo ili identitet, te izbjegava pojmove koji bi mogli biti isključivi ili uvredljivi.

Mikroagresije

Suptilne, često nenamjerne radnje ili komentari koji pojedincima prenose negativne poruke na temelju njihovog identiteta. To može uključivati komentare, ponašanja ili stavove koji prenose stereotipe ili pristranosti.

Neuroraznolikost

Neuroraznolikost se odnosi na to da ljudi različito obrađuju informacije, obično zbog različite funkcije mozga i često se manifestiraju kao različite osobine ponašanja.

Primjeri neuroraznolikosti uključuju dispraksiju, disleksiju, poremećaj hiperaktivnosti s deficitom pažnje, diskalkuliju, autizam i Touretteov sindrom. Važno je prepoznati i poštivati neurološke razlike na isti način kao i bilo koju drugu vrstu ljudskih razlika.

Zamjenice

Zamjenice su pojmovi koje ljudi biraju da nazivaju na sebe i odražavaju njihov rodni identitet. To mogu biti on/njega, ona/nju ili rodno neutralne zamjenice poput oni/njih.

Rasa

Rasa opisuje fizičke osobine i fokusira se na boju.

Predstavljanje

Prisutnost i prikaz različitih pojedinaca u različitim ulogama, okruženjima i medijima pomažu u odražavanju stvarne raznolikosti društva.

Nesvjesna pristranost

Implicitne pristranosti ili stavovi koje ljudi drže prema određenim skupinama, često bez svjesne svjesnosti. Ove pristranosti mogu utjecati na donošenje odluka i ponašanje.



03

DEI u tvtrki
DS Smith

Što podrazumijevamo pod raznolikošću, pravednošću i inkluzijom?

Raznolikost je da vas neko pozove na zabavu,

inkluzija je da vas neko pita za ples,

jednakost je kada DJ svira vašu pjesmu.



Što podrazumijevamo pod raznolikošću, pravednošću i inkluzijom?

Raznolikost

Posvećeni smo povećanju raznolikosti naših zaposlenika kako bismo bolje odražavali zajednice u kojima poslujemo.

Pravednost

Zajedno gradimo inkluzivno okruženje u kojem svatko može ostvariti svoj potencijal i napredovati.

Inkluzija

To je ključno za naš strateški cilj „prepoznavanja potencijala naših zaposlenika“.

Osnove pojmova DEI

Raznolikost Spaja raspon ljudskih karakteristika unutar tvrtke DS Smith. To uključuje, ali nije ograničeno na, rasu, etničku pripadnost, spol, rodni identitet, seksualnu orijentaciju, dob, društvenu klasu, fizičke ili mentalne sposobnosti, sustave vjerskih ili etičkih vrijednosti, nacionalno podrijetlo i politička uvjerenja.

Pravednost Pružati svima ono što im je potrebno za uspjeh, uzimajući u obzir da ne polaze svi s istog mjesta.

Inkluzija Opisuje što ljudi misle o svom iskustvu u tvrtki DS Smith, misle li da promiče i održava osjećaj pripadnosti.

Što podrazumijevamo pod raznolikošću, pravednošću i inkluzijom?

Zamislite budućnost u kojoj potičemo kreativnost i potičemo inovaciju koja nam je potrebna kako bi predvodili u prijelazu na kružno gospodarstvo s niskim udjelom ugljika.

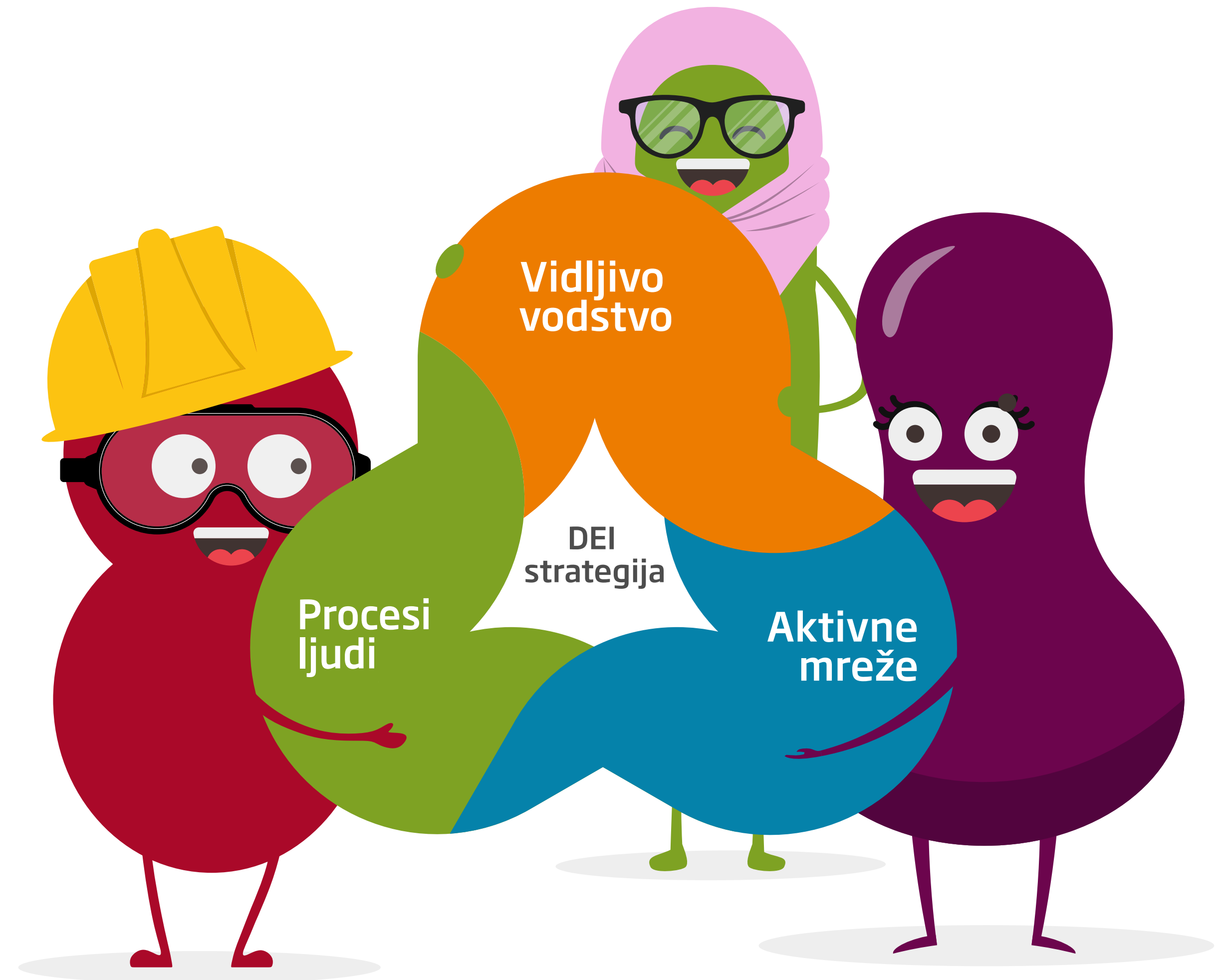
Ova budućnost nije daleko. Ljudi iz raznolikih sredina sve se više okupljaju donoseći širi spektar perspektiva, iskustava i ideja.

Raznoliki timovi generiraju jedinstvena rješenja i pristupaju problemima iz mnoštvo uglova, pomažući nam da se usredotočimo na izazove održivosti s kojima se danas suočavamo, kao i na one koji će utjecati na buduće generacije.

Naša DEI strategija

Kao dio naše Sadašnje i buduće strategije održivosti, postavljamo cilj da podržimo razvoj inkluzivnog okruženja u kojem svatko može ostvariti svoj potencijal i napredovati. Kako bismo to postigli, naša strategija se zasniva na tri prioriteta.

- 1 Vidljivo vodstvo znači da se vidi da naši voditelji modeliraju i primjenjuju inkluzivna ponašanja u vodstvu.
- 2 Podrška rasta aktivnih mreža (ponekad poznatih kao grupe za resurse zaposlenika ili ERG-ovi) važan je sastojak u izgradnji raznolike i inkluzivne organizacije.
- 3 Ako ozbiljno želimo podržati svoje kolege da budu svoji i da napreduju, onda nam trebaju procesi povezani s ljudima kako bi bili prikladni za budućnost.



Ulaganje u naše rukovoditelje



Uloga koju igraju naši rukovoditelji je ključna.

- Oni su uzor inkluzivnom ponašanju.
- Rekrutiraju i podržavaju različite timove.
- Oni stvaraju uvjete da naši ljudi budu svoji, da izraze svoja mišljenja i perspektive kako bi se mogla čuti veća raznolikost pogleda i ideja.
- Oni stvaraju veći osjećaj pripadnosti, povećavajući angažman zaposlenika, veću stopu zadržavanja i smanjena odlazaka.

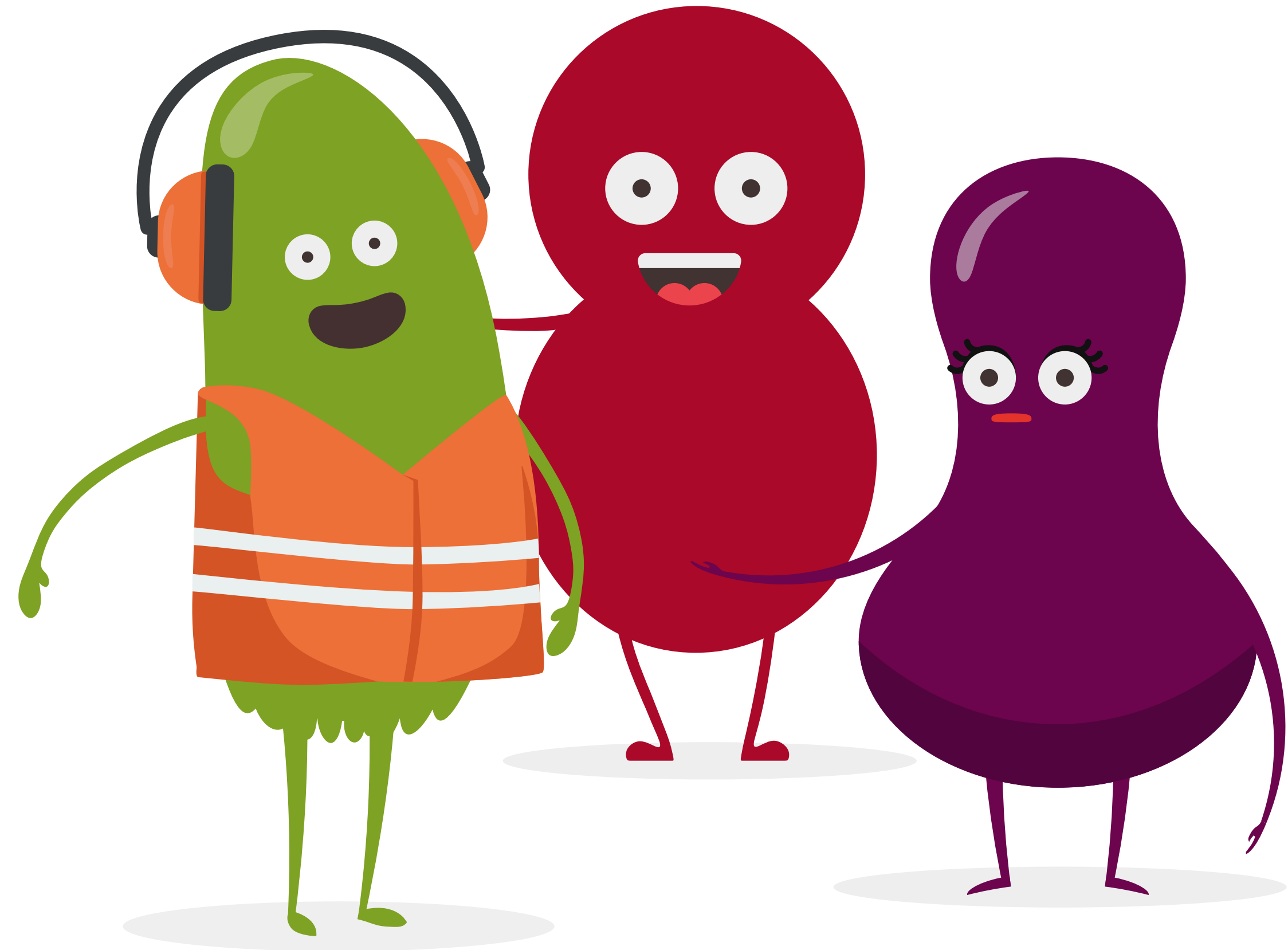
Svi rukovoditelji pozvani su da prisustvuju radionici inkluzivnog vodstva.

Aktivne mreže

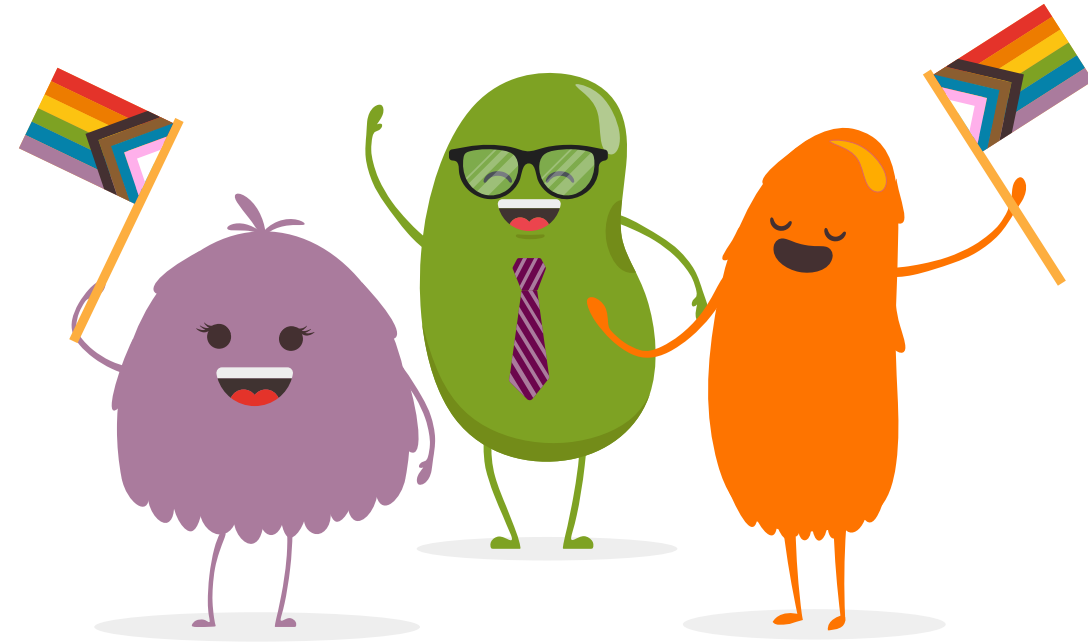
Aktivne mreže pružaju osjećaj pripadnosti stvarajući siguran i podržavajući prostor za zaposlenike koji dijele zdrav osjećaj identiteta kako bi otvoreno razgovarali o svojim iskustvima, brigama i perspektivama. Oni također promiču veću svijest različitim sredstvima, uključujući izgradnju godišnjeg kalendara za podršku ključnim datumima i proslavama unutar njihovih zajednica.

Ovisno o organizaciji, aktivne mreže mogu također:

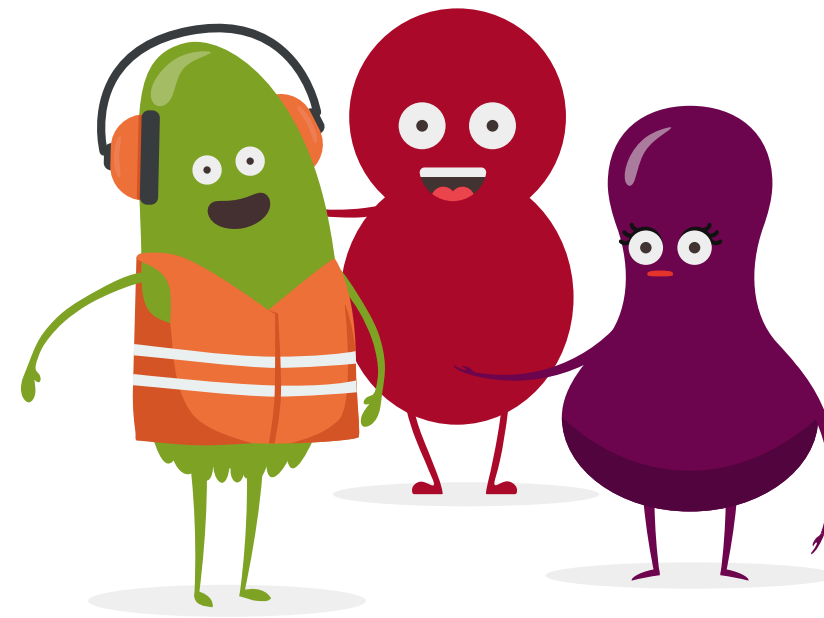
- omogućiti da se nedovoljno zastupljeni glasovi čuju
- djelovati kao poveznica s vanjskim zajednicama
- podržati razvoj karijere talentiranih pripadnika manjina
- osigurati prilike da članovi dobiju pristup vodstvu
- raditi na zapošljavanju različitih talenta
- osigurati doprinos za proizvode i usluge.



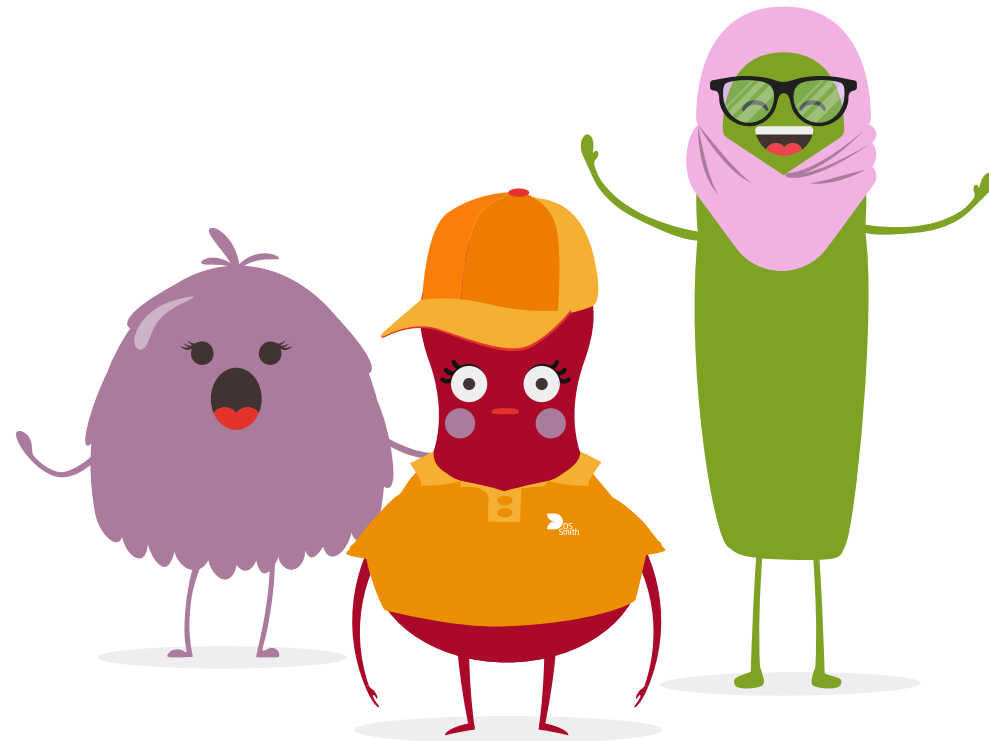
Imamo četiri Aktivne mreže



LGBTQ+ i saveznici



Spolna raznolikost



Kultura i etnička raznolikost



Invaliditet and saveznici

Vaša uloga u podržavanju ovih mreža?

- Možete se pridružiti mreži, bilo kao član zajednice ili saveznik, ili podržati članove tima koji bi se možda željeli uključiti.
- U takvim situacijama podrška i ohrabrenje mogu biti ključni u pružanju samopouzdanja članu tima kako bi donio ispravnu odluku u smislu načina na koji će se uključiti u aktivnu mrežu.



04

Inkluzivan jezik

Inkluzivan jezik

Rukovoditelji koji upotrebljavaju inkluzivni jezik stvaraju timsko okruženje u kojem se ljudi osjećaju poštovanim, cijenjenim i sposobnim napredovati.

Što je inkluzivan jezik?

Inkluzivan jezik poštuje i uključuje sve ljude, bez obzira na njihovo podrijetlo ili identitet te izbjegava pojmove koji bi mogli biti isključivi ili uvredljivi.

Kako inkluzivni jezik izgleda u praksi?

Izbjegava pristranosti, kolokvijalni jezik ili izraze koji diskriminiraju skupine ljudi na temelju bilo koje razlike u identitetu (npr. rasa, spol, dob ili klasa).

Priznaje raznolikost, prenosi poštovanje prema svim ljudima, osjetljiv je na razlike i promiče pravedne mogućnosti.

Što ako pogrešno shvatim?

Ako se trudite koristiti se jezikom punim poštovanja i biti inkluzivni, onda je u redu pogriješiti. Ako se to dogodi, ispričajte se i učinite svjesni napor da sljedeći put učinite bolje.

Što ako vidim da je netko drugi pogrešno shvatio?

Ljubazno skrenite pažnju, ističući kako bi njihov jezik mogao biti inkluzivniji. Ovo je posebno korisno za ljude koji možda ne osjećaju da imaju autoritet ili moć ispraviti nekoga drugog (npr. nekoga mlađeg ili novog u organizaciji).

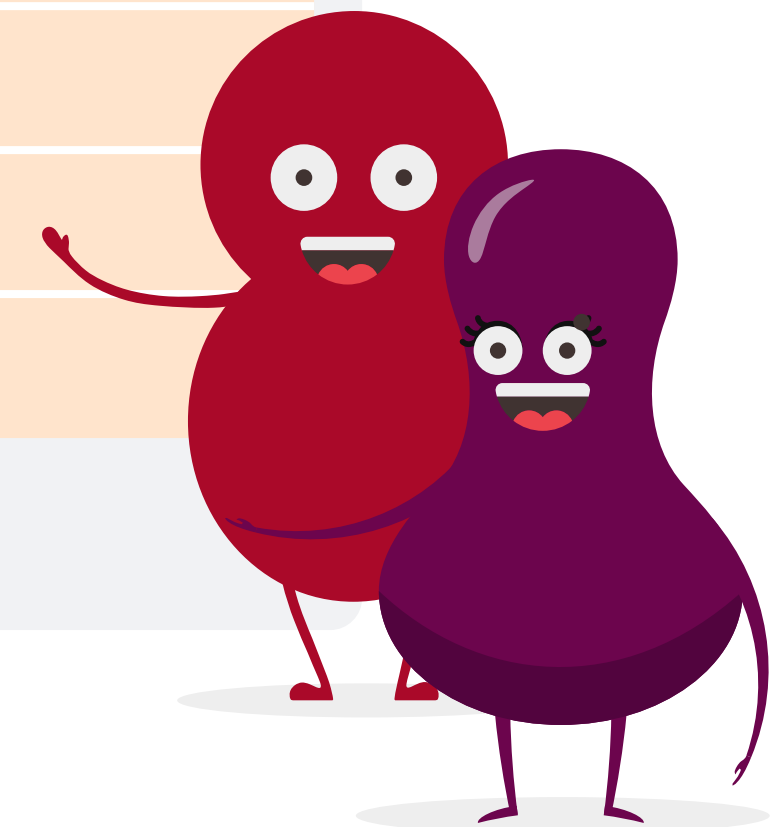
Inkluzivan jezik: spol

Rodno specifičan jezik može ojačati stereotipe. Inkluzivni jezik trebao bi se upotrebljavati za prepoznavanje i uključivanje svih, bez obzira na njihov rodni identitet. Rodno uključiv jezik ne isključuje niti pretpostavlja ničiji rodni identitet. Važno je jer stvara ugodnije okruženje puno poštovanja za osobe svih rodnih identiteta i izraza.

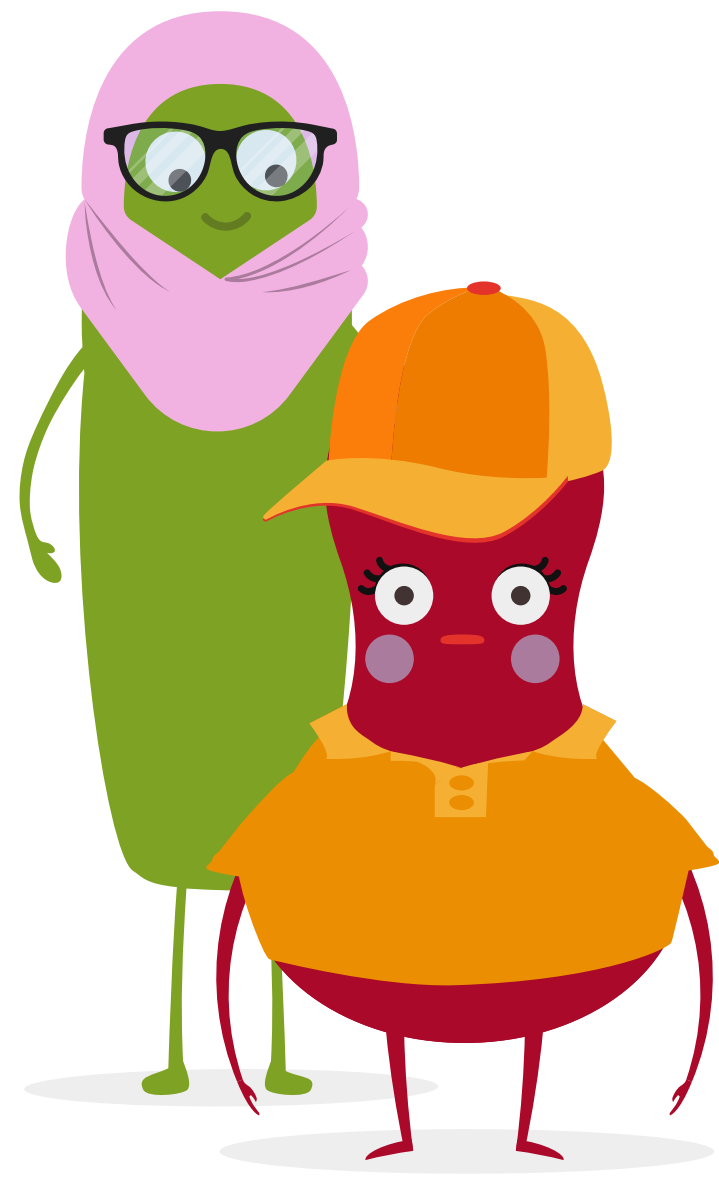
Koristite rodno neutralan jezik kad god je to moguće jer to čini komunikaciju inkluzivnijom za sve.



| Neinkluzivan | Inkluzivnije |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Muška radna snaga | Resursi |
| Predsjedatelj | Predsjedavajući, predsjedavajući |
| Poslovni muškarac, poslovna žena | Poslovna osoba |
| Poštar | Dostavljač pošte ili poštanski radnik |
| Dečki, dame i gospodo | Svi, kolege, tim, ljudi |
| Oba spola | Svi spolovi |
| Majka, otac | Roditelji, skrbnici |
| Djevojka/supruga, dečko/muž | Partner, druga polovica |



Inkluzivan jezik: rasa i etnička pripadnost



Trebate razumjeti razliku između rase, etničke pripadnosti i nacionalnosti.

- **Rasa** se odnosi na fizičke osobine i vidljive razlike kao što su boja kože, oblici očiju i tipovi kose.
- **Etnička pripadnost** odnosi se na kulturnu, jezičnu i vjersku identifikaciju.
- **Nacionalnost** je pravni osjećaj pripadnosti određenoj zemlji ili naciji.

Osvrnite se na rasu i etničku pripadnost samo kada je to relevantno za informacije koje se prenose.

Zapamtite da svatko ima čimbenike identiteta kao što su rasa, boja, etnička pripadnost i nacionalnost. Izbjegavajte generaliziranje etničkih skupina, jer postoji znatna raznolikost svojstvena svim etničkim skupinama (npr. nije prikladno navesti „Azijski ljudi su svi poput xyz“, ili „Bijeli ljudi uvijek xyz“).

Također pokušajte upotrebljavati točan jezik kada se pozivate na pozadinu ili nasljeđe osobe ili grupe. Na primjer, ako mislite samo na azijske ljude, izbjegavajte upotrebu širokih pojmova poput „crnci, azijati i etnička manjina“ (Black, Asian and Minority Ethnic) ili „BAME“. Ili izbjegavajte upotrebu izraza „Afroamerikanac“ ako mislite na crnu osobu koja zapravo nije Amerikanac.

Inkluzivan jezik: rasa i etnička pripadnost

U tablici u nastavku ilustrirani su inkluzivni načine za opisivanje etničkog i rasnog porijekla osobe. Zapamtite, pojedinci mogu odabrati kako se identificiraju, pa ako više vole određeni pojam u odnosu na drugi, pokušajte poštovati njihov izbor.

| Nije inkluzivan | Inkluzivnije |
|--------------------------|----------------------------|
| Crnci, Azijati | Crne osobe, azijske osobe |
| Obojeni ljudi | Osobe druge boje kože |
| Mješovita rasa, mješanci | Dvojno nasljeđe / dvorasno |
| Bijele rase, bijelci | Bijele osobe |



Napomena o socioekonomskoj pozadini (socioeconomic background, SEB)

Odnosi se na društvenu klasu i financijsku situaciju pojedinca ili grupe. Često se mjeri kao kombinacija obrazovanja, prihoda i zanimanja.

Svi imamo socioekonomsku pozadinu (SEB) koja odražava različite društvene i ekonomske čimbenike koji su često izvan naše kontrole, uključujući obiteljsku ili skrbničku situaciju osobe i mjesto gdje je rođena i odrasla. Ti čimbenici mogu utjecati na pristup obrazovanju, financiranju i drugim mogućnostima koje utječu na kvalitetu života, karijeru i postignuća osobe.

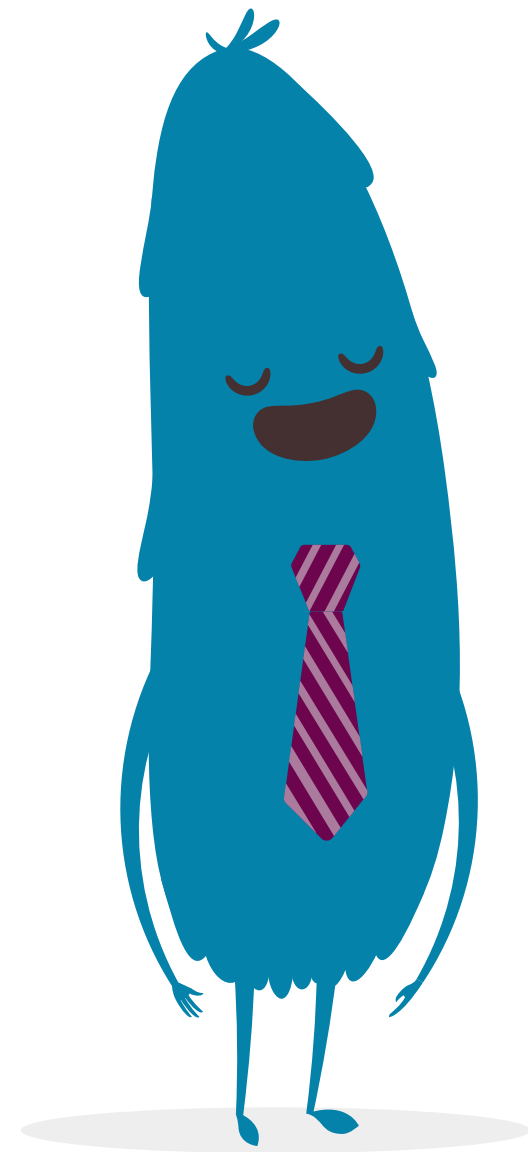
Rasa, etnička pripadnost i socioekonomska pozadina često se presijecaju i preklapaju zbog sistemske diskriminacije osoba različite boje kože koja se događala kroz povijest i nastavlja se u mnogim zemljama i danas. Međutim, svaka od ovih kategorija identiteta je različita, pa ne pokušavajte pretpostavljati socioekonomsku pozadinu osobe na temelju njihove rase ili etničke pripadnosti.

Inkluzivan jezik: invaliditet

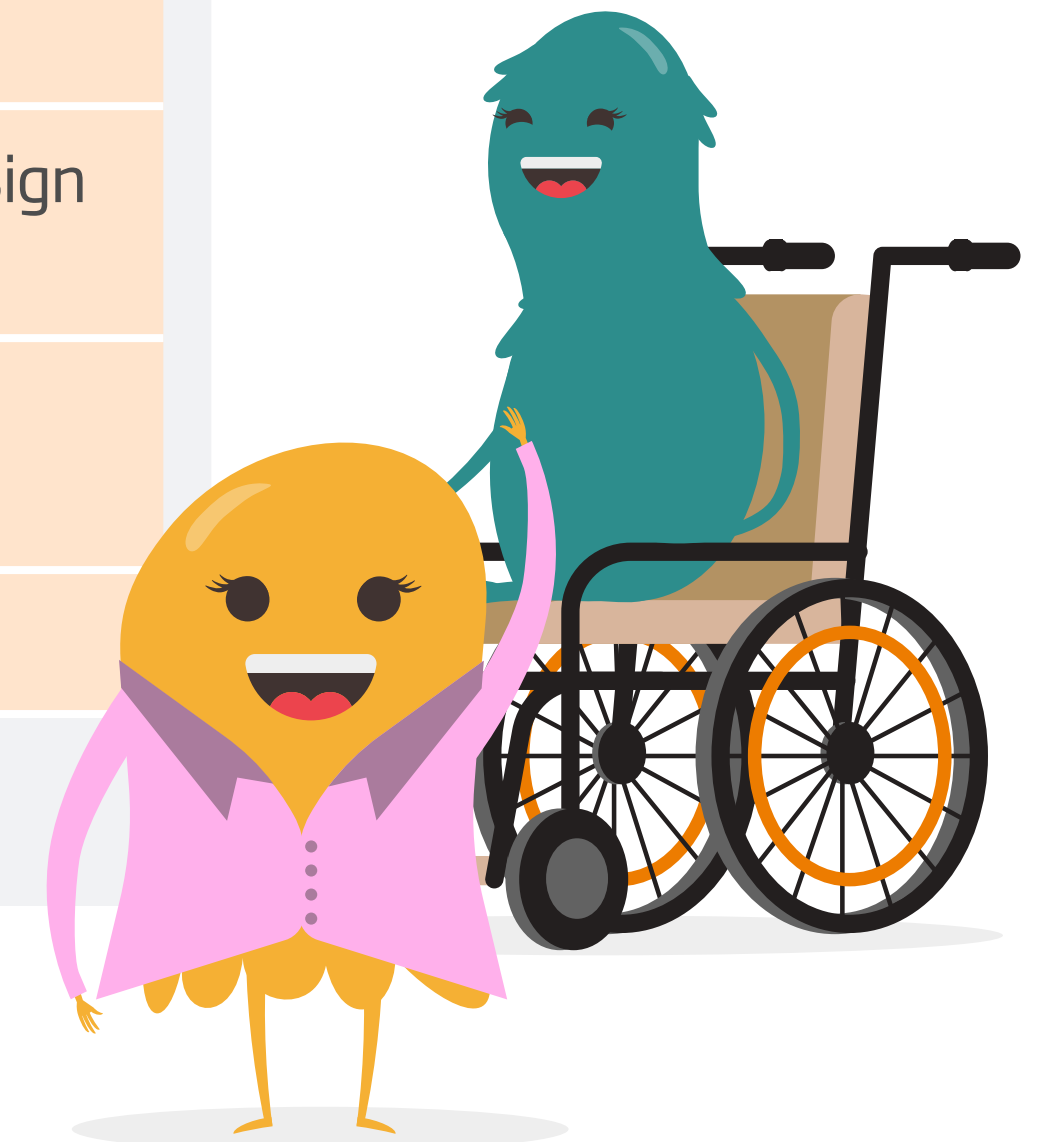
Invaliditet se definira kao svako fizičko ili mentalno oštećenje koje znatno ograničava sposobnost obavljanja normalnih svakodnevnih aktivnosti. Ova široka definicija obuhvaća širok raspon stanja, poput oštećenja pokretljivosti, kroničnih bolesti, poteškoća u učenju, stanja mentalnog zdravlja i još mnogo toga. Kolege mogu imati invaliditet koji nije lako vidljiv, jer je većina invaliditeta nevidljiva. Važno je zapamtiti da je način na koji se osobe s invaliditetom odluče identificirati osobni izbor i to uvijek treba poštivati.

- Ljudi ne bi trebali biti ograničeni njihovog invaliditeta/ stanja, niti ih treba označavati kao žrtve zbog zdravstvenog stanja. Koristite se jezikom koji poštuje osobe s invaliditetom kao aktivne pojedince s kontrolom nad vlastitim životom.
- Izbjegavanje postavljanja pitanja poput „Što nije u redu s tobom? / Koji je tvoj invaliditet? / Što ti se dogodilo?“.
- Ako želite znati više, imajući na umu pristupačnost, prvo zatražite dopuštenje: „Želio/la bih znati više, ako vam je ugodno dijeliti, kako bih mogao/la biti svjestan/na pristupačnosti prilikom kretanja.“

Inkluzivan jezik: invaliditet



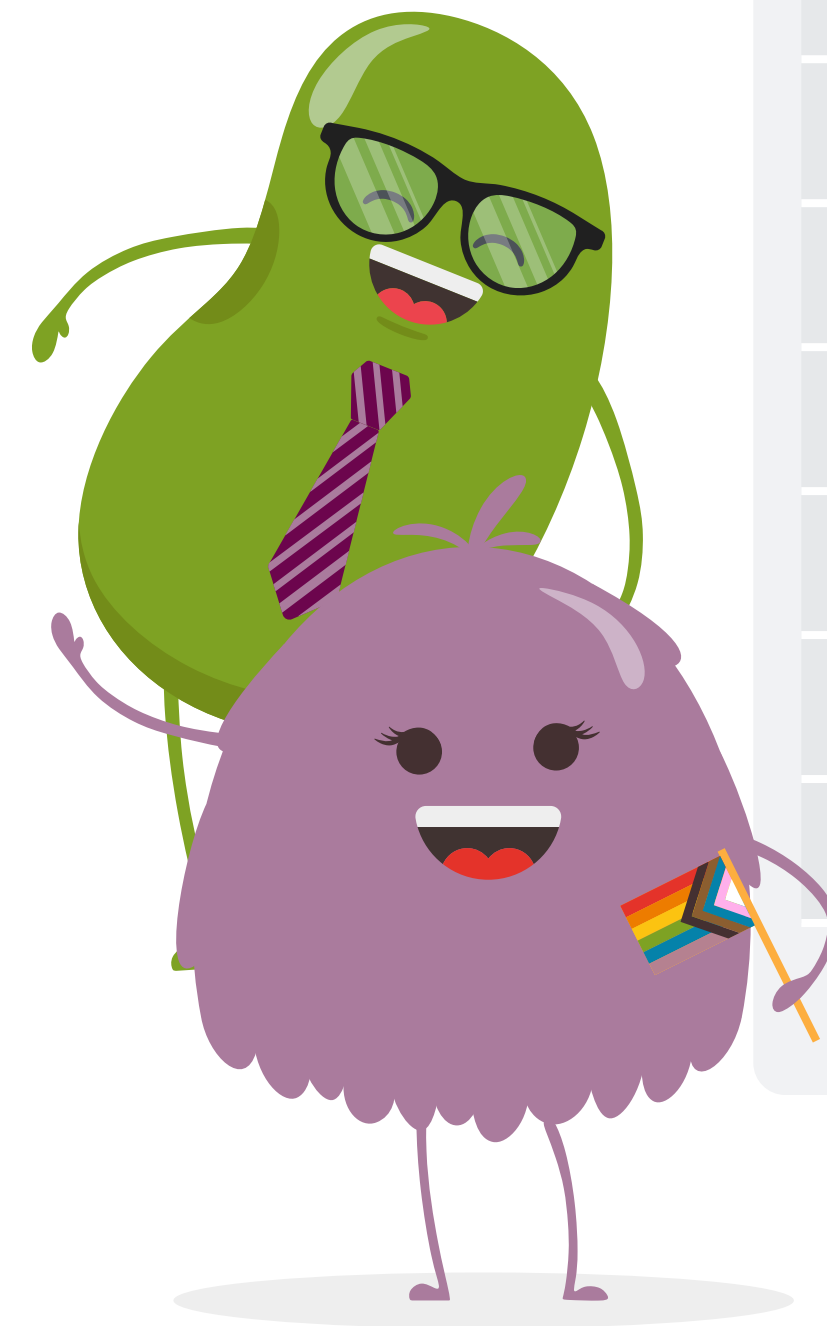
| Nije inkluzivan | Inkluzivnije |
|--|--|
| „hendikepirani“, „invalidi“ | „osobe s invaliditetom“ ili „osobe s invaliditetima“ (prema želji pojedinca) |
| pogođena, pati od, žrtva | ima [naziv stanja ili oštećenja] |
| ograničen na invalidska kolica, vezan za invalidska kolica | korisnik invalidskih kolica |
| gluh i nijem; gluhoonijemi | gluhi, korisnik britanskog znakovnog jezika (British Sign Language, BSL), osoba s oštećenjem sluha |
| „slijepi“ | osobe s oštećenjem vida; slijepo osobe; slijepo i slabovidne osobe |
| Dodatne ili posebne potrebe | Potrebe pristupa |



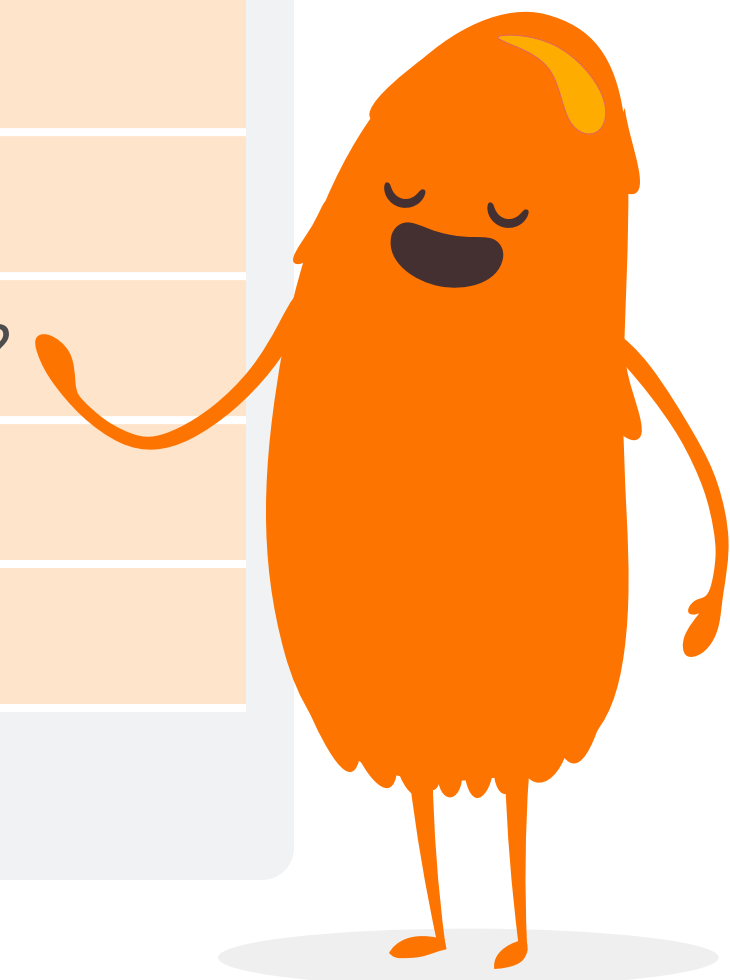
Inkluzivan jezik: LGBTQ+

Inkluzivni jezik za pripadnike lezbijske, gej, biseksualne, transrodne, interseksualne i queer/questioning zajednice (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/Questioning+, LGBTQ+) je kada upotrebljavamo riječi na načine koji poštuju kako ljudi opisuju vlastita tijela, spolove i odnose.

- Pazite da ne pravite pretpostavke o osobnim okolnostima ljudi i izbjegavajte pokušavati da pogodite ili označite rodni identitet ili seksualnu orijentaciju ljudi.
- Na primjer, nemojte upotrebljavati terminologiju koja pretpostavlja da svatko ima partnera suprotnog spola.



| Nije inkluzivan | Inkluzivnije |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Muž, žena | Supružnik ili partner |
| Homoseksualac | Gej, lezbejke, biseksualci |
| Strejt | Heteroseksualni |
| Transrodni | Transrodni |
| Koje su zamjenice koje preferirate? | Koje zamjenice upotrebljavate? |
| Seksualne sklonosti | Seksualna orijentacija |
| Porodiljni/očinski dopust | Roditeljski dopust |



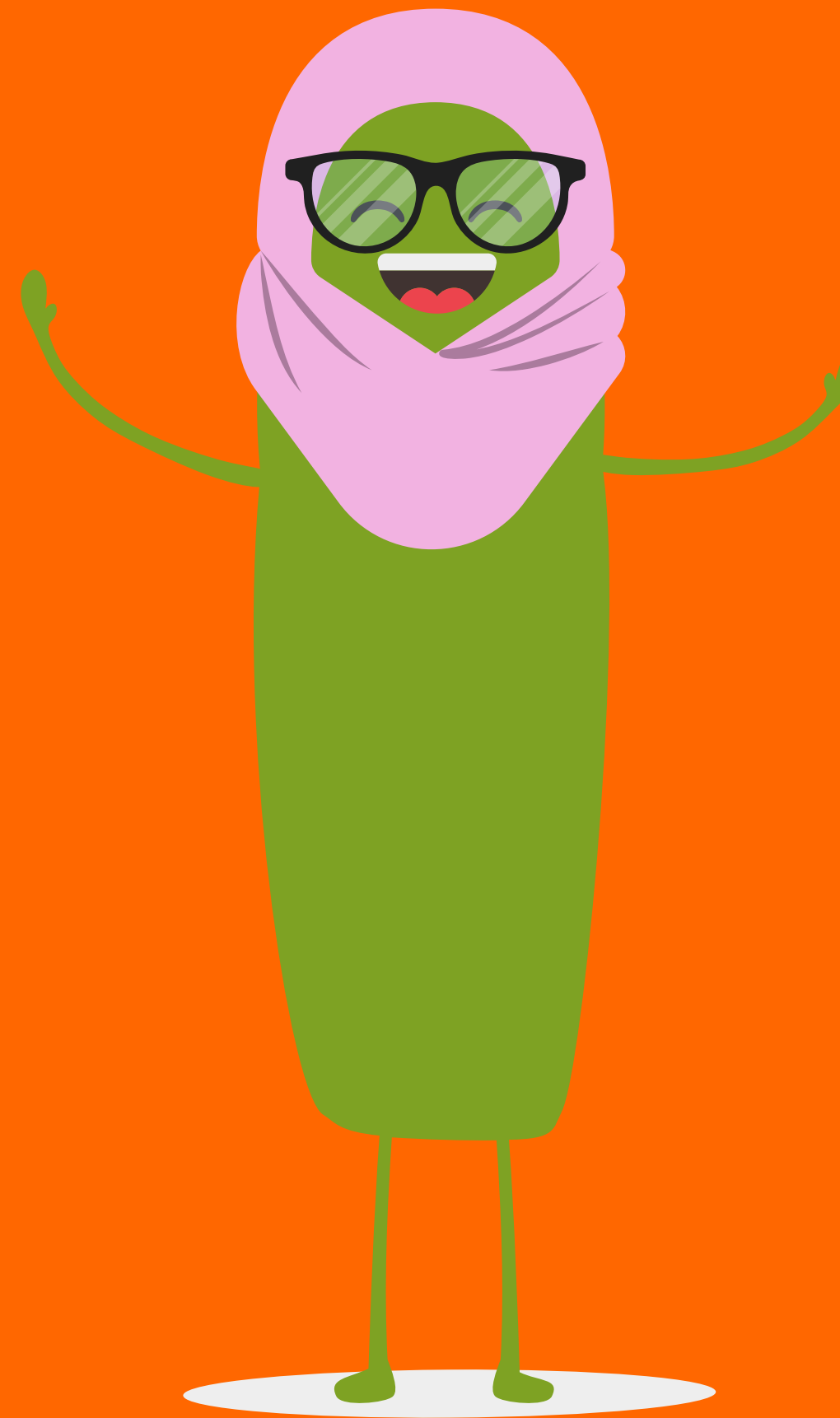
Inkluzivan jezik: LGBTQ+

Zamjenice

Zamjenice su riječi kojima se koristimo u svakodnevnom jeziku kako bismo označili sebe ili druge. „Ja“, „mene“, „ona/nju“, „on/njega“ i „oni/njih“ neki su primjeri zamjenica. Uvijek upotrijebite ispravne zamjenice ili oblik obraćanja kolegi nakon što ih budete svjesni.

- Ispravna uporaba zamjenica ključna je za pomoć svima da se osjećaju dobrodošli i uključeni. Također možete se koristiti rodno neutralnim zamjenicama (oni/njih) za upućivanje na nekoga s kim još niste imali kontakt ili ih jednostavno nazvati njihovim imenom. Na primjer: „Pregledao sam Robinov prijedlog neki dan. Napravili su sjajan posao“.
- Možete biti uzor uključivog vodstva dijeljenjem zamjenica kada se predstavljate i/ili ih stavite u svoj potpis e-pošte.

- Ako niste sigurni koje su zamjenice kolege, pitajte ih ili poslušajte kojim se zamjenicama koriste. Međutim, poštuju privatnost ljudi, dopustite im da dijele osobne podatke o sebi samo tamo gdje se osjećaju ugodno.
- Ako pogriješite i upotrijebite pogrešne zamjenice, odmah se ispravite i upotrijebite ispravnu zamjenicu u istom razgovoru kako biste lakše zapamtili. Izbjegavajte pretjerano ispričavanje, jer to vrši pritisak na drugu osobu da vas utješi. Zahvalite se osobi koja vas je ispravila, preuzmite odgovornost, ispravite se i nastavite pokušavati.



05

Inkluzivno vodstvo

Inkluzivno vodstvo

Inkluzivno vodstvo znači voditi na način koji podržava i prihvaća doprinose svih u timu i poštuje identitete, pozadine i osobne okolnosti.

Inkluzivni rukovoditelji ključni su za izgradnju psihološke sigurnosti. Psihološka sigurnost je osjećaj da možete slobodno dijeliti svoje misli, mišljenja i ideje bez straha od negativnih posljedica.



Učinite svoje sastanke inkluzivnim

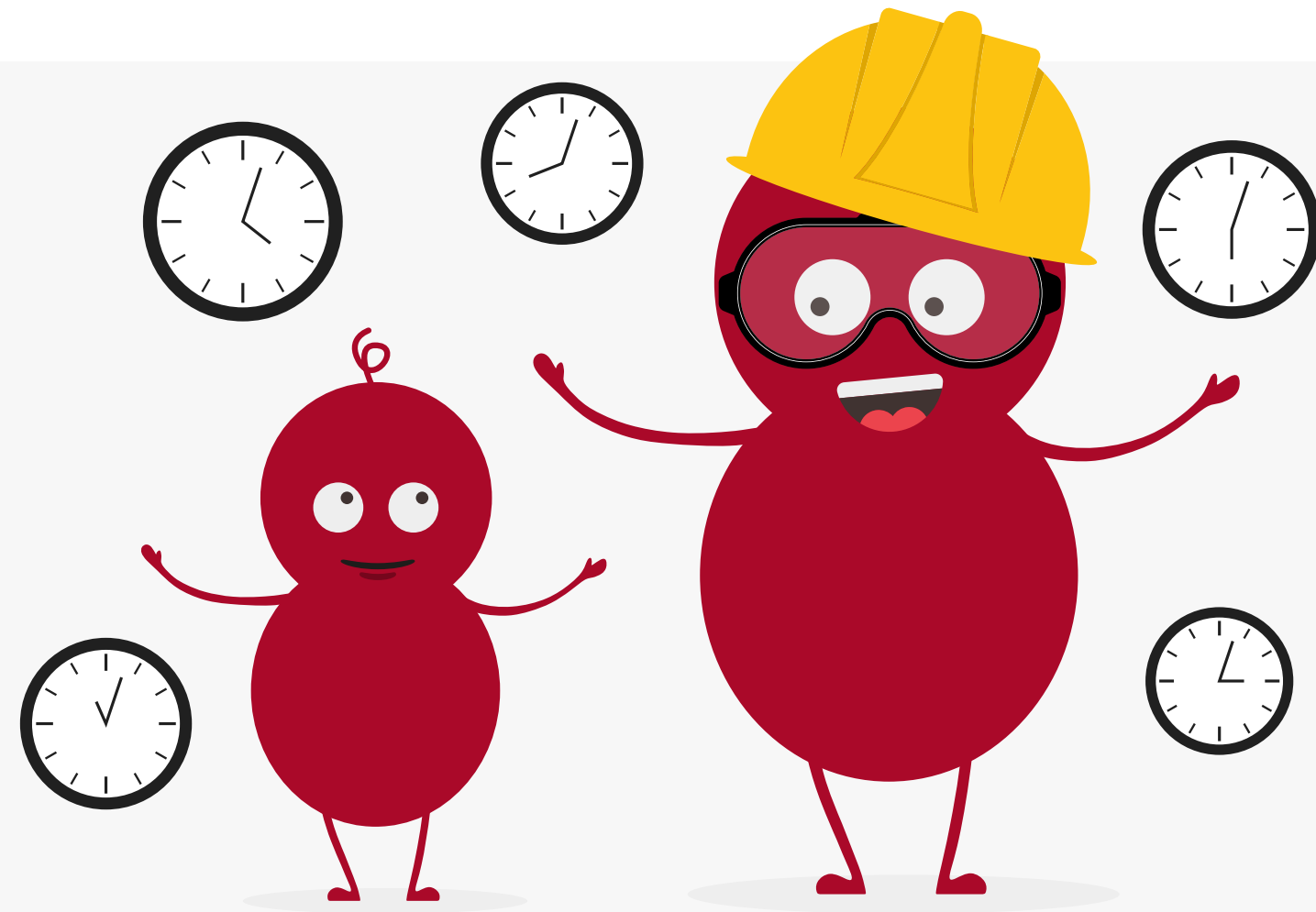
Savjeti za inkluzivne sastanke

- Gdje je moguće, podijelite informacije prije sastanka (npr. tema, dnevni red, planirani ishodi i sva ključna pitanja). To omogućuje ljudima da budu spremni lakše podijeliti svoja razmišljanja.
- Neka se svi osjećaju dobrodošlo od početka. Jedan od načina da se to postigne je započeti sastanak riječima: „Složimo se da budemo otvoreni za nove ideje i s poštovanjem izrazimo svako neslaganje“.
- Dajte svima priliku da govore. Jedan od načina da to učinite je pitati sve sudionike na sastanku imaju li što dodati.
- Pokušajte stvoriti prostor u kojem ljudi znaju da se mogu (i trebaju) ne složiti s vama kao rukovoditeljem, a to neslaganje i rasprava omogućuju nam donošenje boljih odluka. Na primjer, možete reći: „Reci mi zašto nisam u pravu“.
- Imajte na umu vremenske zone i osobne obveze (npr. skrb). Ako netko ne može prisustvovati, podijelite bilješke s njim, tako da još uvijek ima priliku dati mišljenje.
- Ljudi uče i apsorbiraju informacije na različite načine. Pokušajte to uzeti u obzir pri izradi dnevnih redova i sadržaja za sastanke, obuke i radionice.

Na inkluzivnim sastancima kolege se osjećaju saslušanima, poštovanima i tim ima koristi od raznolikosti ideja.



Učinite svoje sastanke inkluzivnim

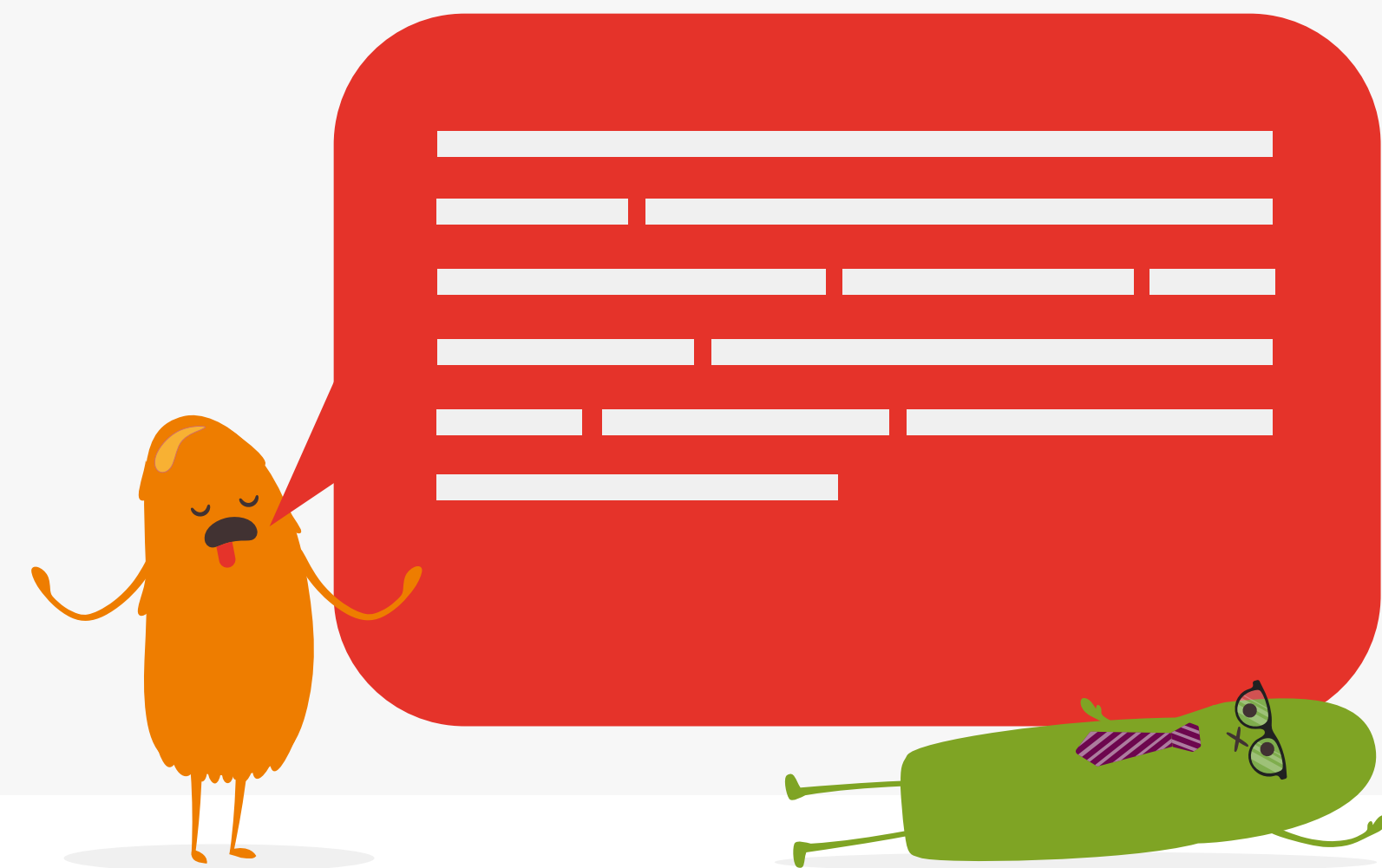


Razmotrite raspored svih

- Ako je moguće, pokušajte mijenjati vremena sastanka kako bi barem neko vrijeme bilo prikladno svima.

Pažljivo birajte riječi

- Zapamtite, kao rukovoditelji, vaše riječi imaju veliki učinak. Koristite inkluzivni jezik kako bi se svi osjećali dobrodošli i uključeni. Pogledajte dio **Inkluzivan jezik** ovog vodiča.

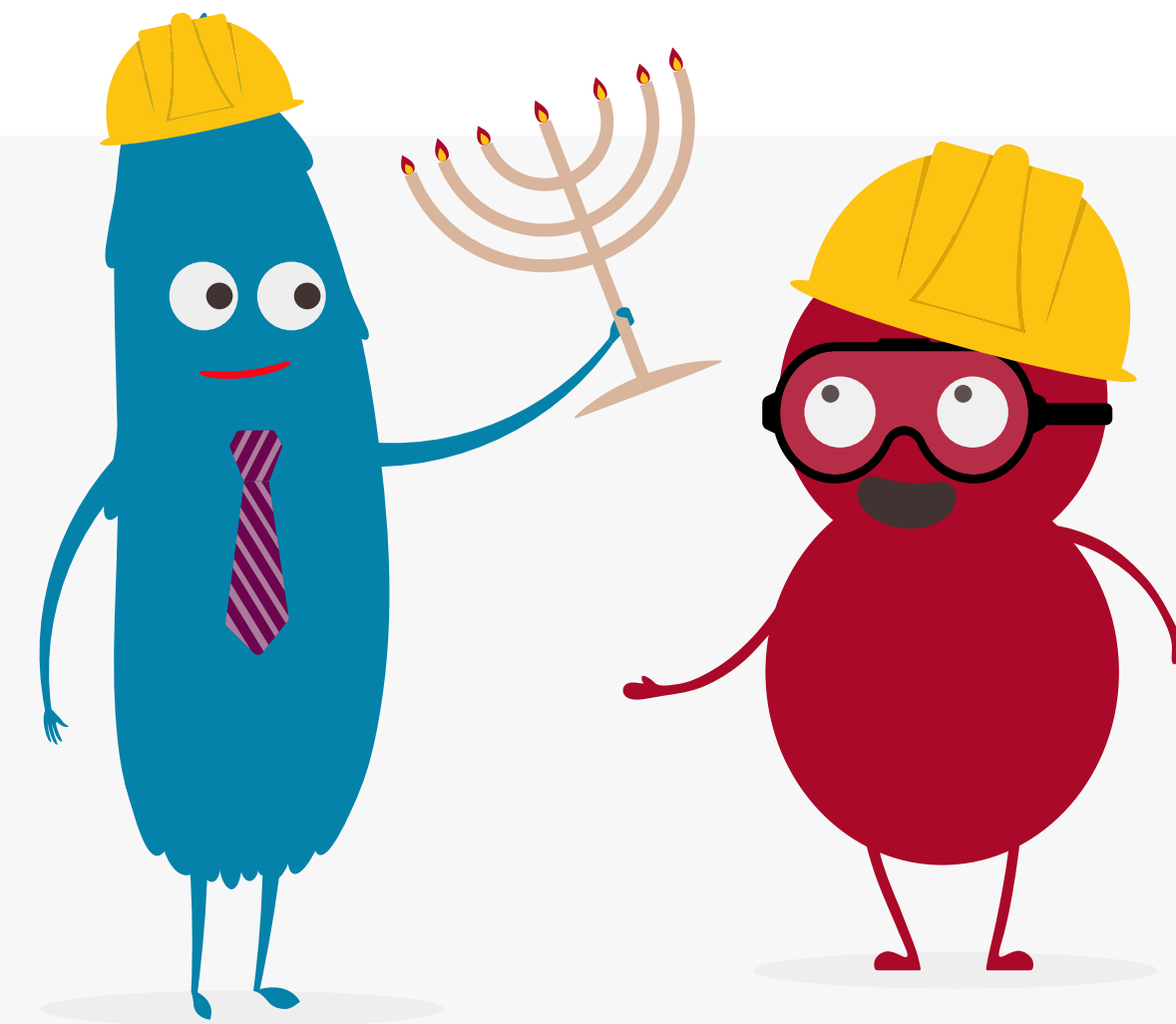
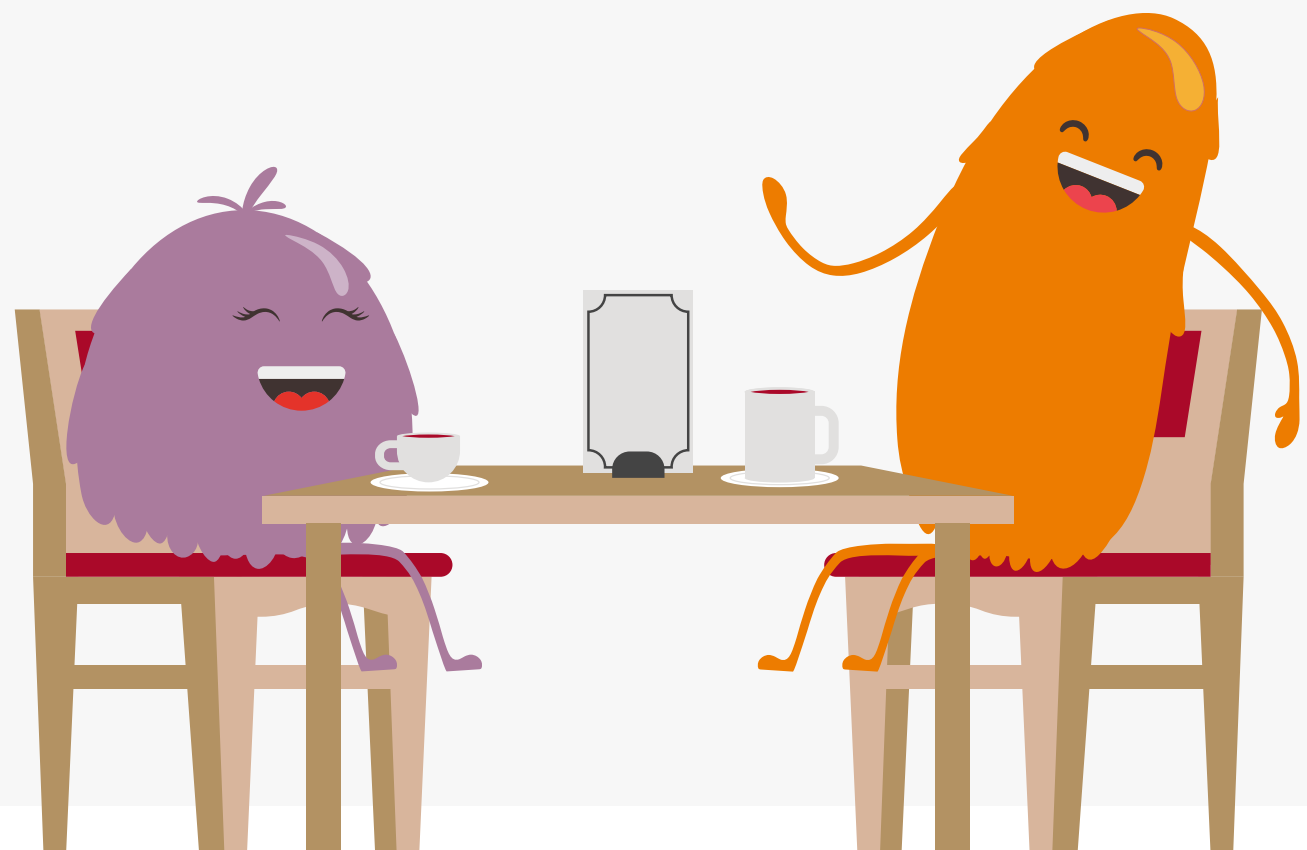


Učinite svoje sastanke inkluzivnim

Budite znatiželjni i slušajte

Zakažite čavrljanja uz kavu i neformalne sastanke s kolegama.

- Zainteresirajte se za njihovo životno iskustvo u uredu i izvan njega.
- Pri tome poštujujte tuđe rasporede, privatnost i radno opterećenje. Ako se netko ne može sastati za neformalne razgovore, nemojte to shvaćati osobno.



Proslavite praznike s kolegama

Ne slave svi Božić i Uskrs. Možda je izazovno proslaviti svaki praznik, ali razmislite o prepoznavanju dana koji su bitni za vaš tim.

Ne zaboravite podijeliti trud oko učenja, organiziranja i provođenja proslava ili značajnih događaja za svoj tim.

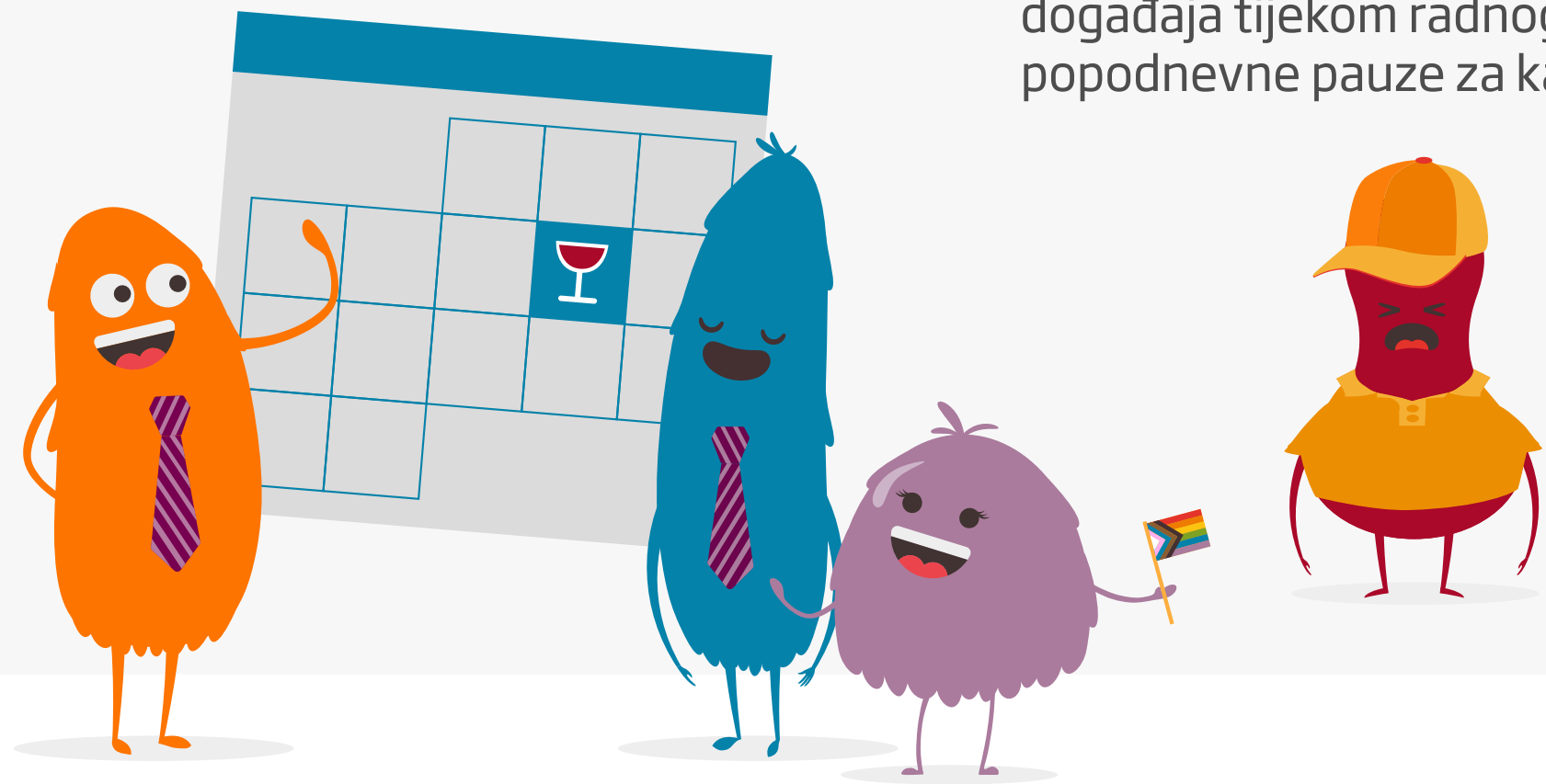
Učinite svoje sastanke inkluzivnim

Učinite aktivnosti za jačanje timskog duha inkluzivnim

Učinite svoj program društvenih događaja dostupnim miješajući aktivnosti koje organizirate.

- Ako ćete jesti vani, potrudite se da se uvažavaju sve prehrambene potrebe i sklonosti.

- Ako uvijek organizirate piće s timom u pubu navečer, to može neke spriječiti da sudjeluju. To može uključivati neke njegovatelje, roditelje, zaposlenike koji rade na daljinu i ljude koji ne piju alkohol. Mijenjajte vrijeme i vrstu događaja koji organizirate i razmislite o organiziranju događaja tijekom radnog dana, poput popodnevne pauze za kavu i čaj.



Potaknite sudjelovanje na Aktivnim mrežama.

Aktivne mreže nude platformu članovima da otvoreno razgovaraju o svojim iskustvima, brigama i perspektivama.

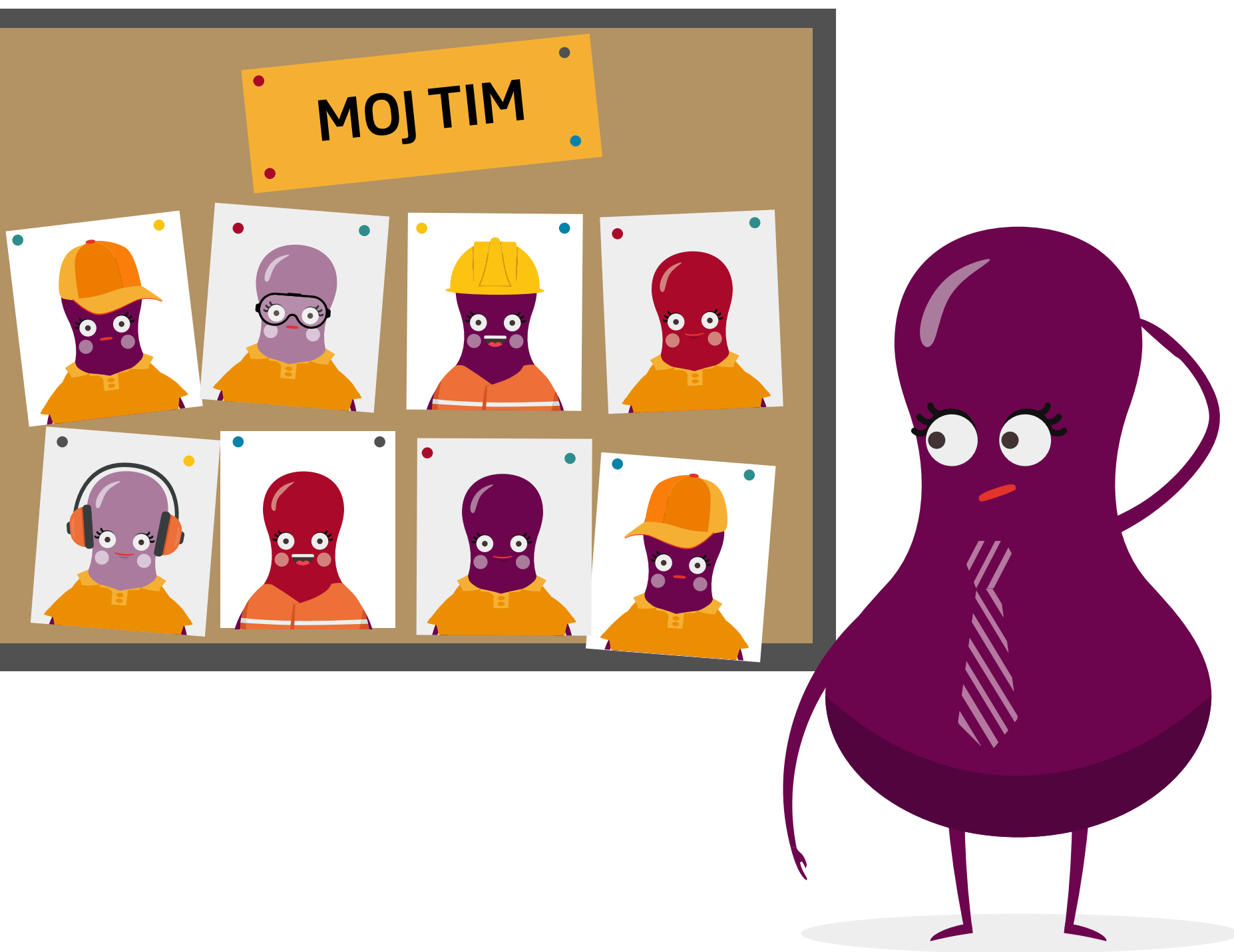




06

Kako mogu zaposliti raznolikiji tim?

Kako mogu zaposliti raznolikiji tim?

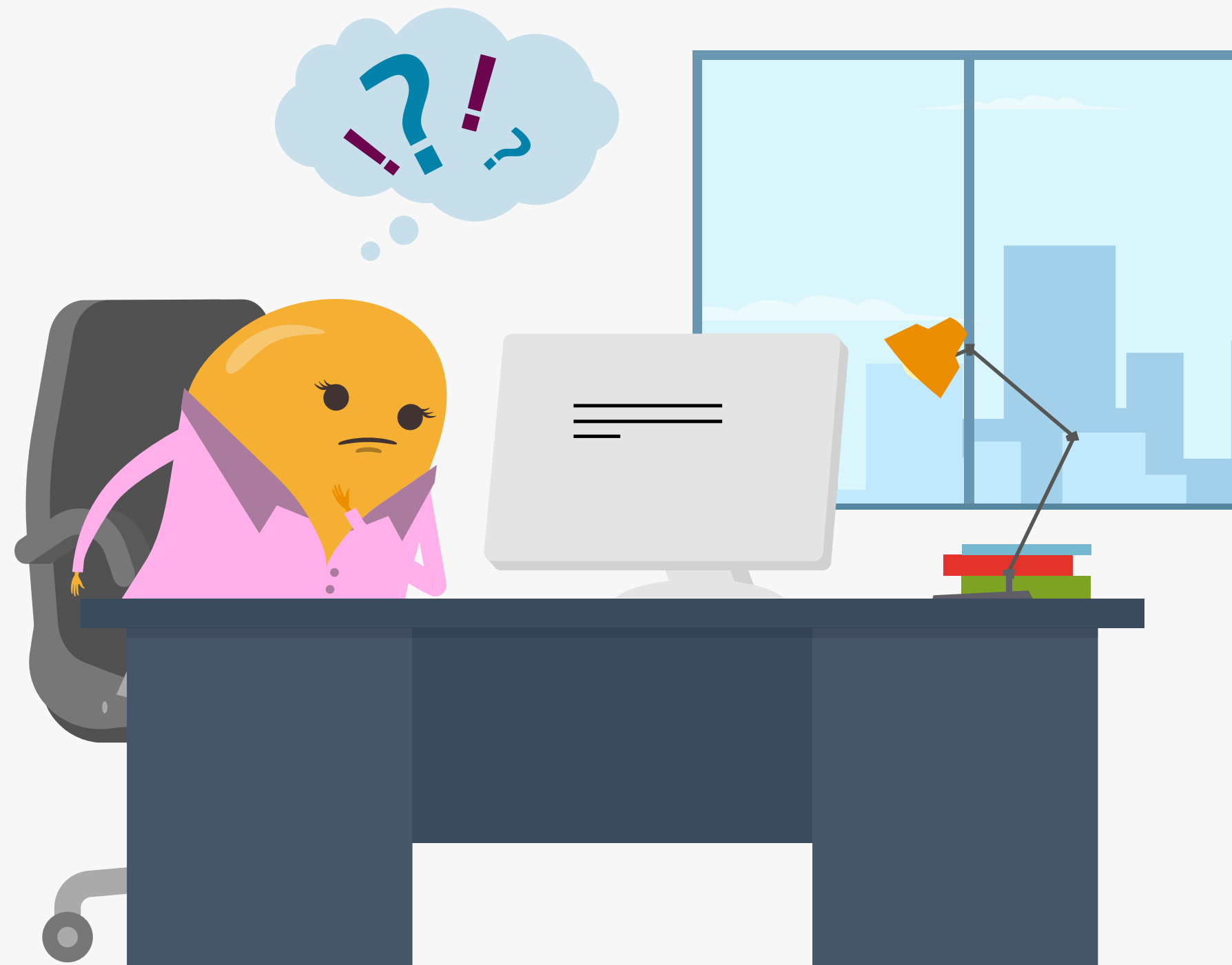


Želimo da DS Smith bude raznoliko i inkluzivno radno mjesto koje odražava zajednice u kojima služimo i djelujemo.

Rukovoditelji imaju ključnu ulogu u inkluzivnim procesima zapošljavanja osiguravajući da opisi poslova upotrebljavaju inkluzivni jezik, tražeći različite skupine kandidata, ublažavajući pristranost tijekom probira i intervjua te stvarajući ugodno okruženje. Rukovoditelji aktivno pridonose provođenju nediskriminacije kandidata na temelju njihovog spola, rase, nacionalnosti, dobi, invaliditeta, seksualne orijentacije, klasnog porijekla, odgovornosti za skrb i vjere kako bi se omogućile jednake mogućnosti za sve.

Kako mogu zaposliti raznolikiji tim?

Savjet 1



Napišite inkluzivne opise posla

Koristite se inkluzivnim jezikom u opisima poslova kako se potencijalni kandidati ne bi osjećali izopćenim u početnim fazama.

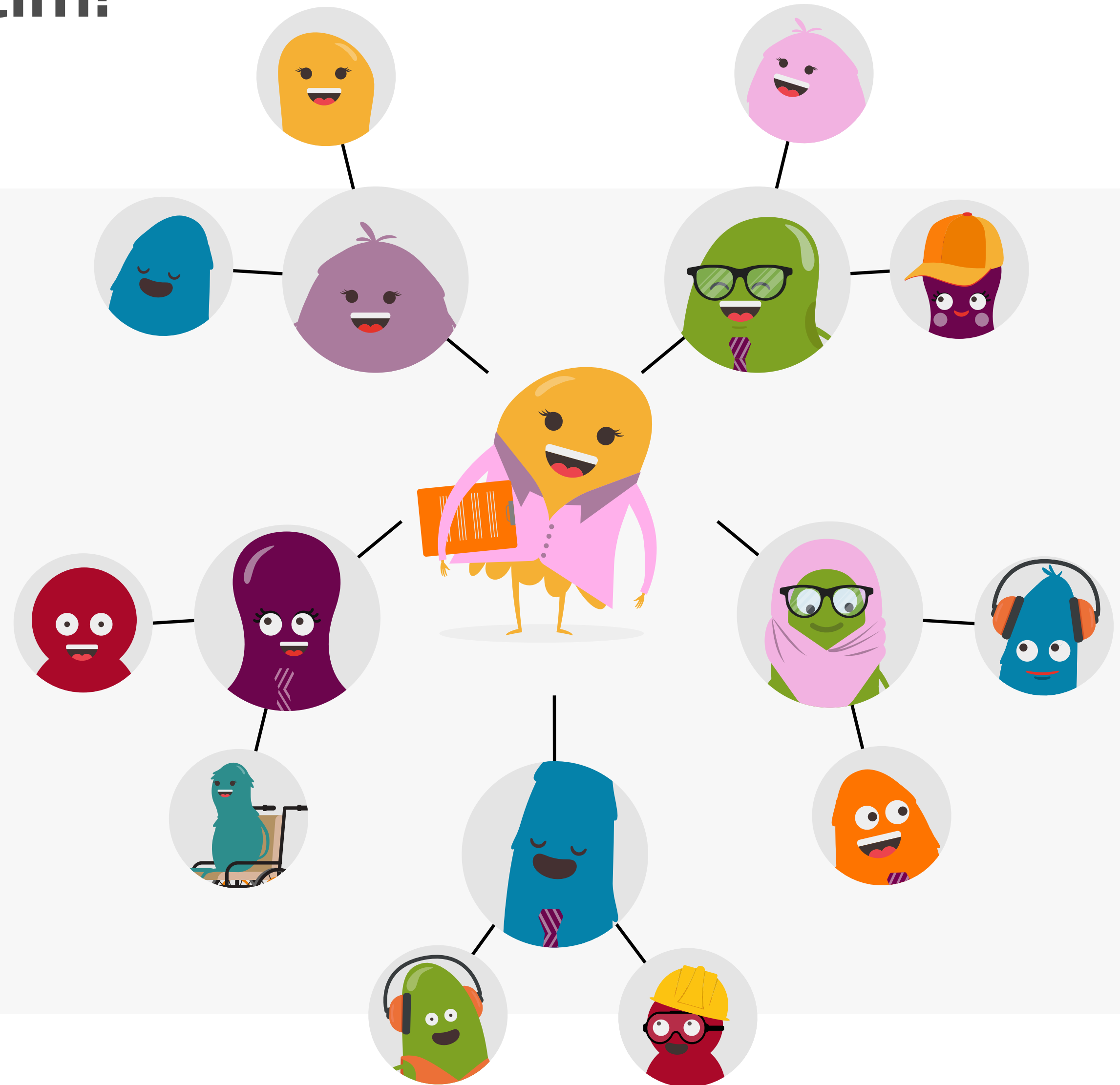
- Pregledajte opise poslova kako biste uklonili pristran jezik ili nepotrebne kvalifikacije. Primjer pristranog jezika mogao bi biti opisivanje tima kao „brzog tempa“ što može odvratiti kandidate s određenim potrebama.
- Uklonite rodni jezik. Primjer za to je „Potreban nam je vođa koji će nadgledati sve projekte za njegov tim“, upotreba „njegovog“ isključuje ženske i ne-binarnе kandidate. U ovom slučaju umjesto toga upotrijebite riječ „njihov“. Postoje mrežne stranice koje provjeravaju jezik opisa poslova kako bi se osiguralo da su inkluzivni, kao što je **Gender Decoder**.
- U opisu posla istaknite predanost tvrtke DS Smitha DEI-u i podršku Aktivnim mrežama.
- Navedite da se „potiču kandidati svih profila da se prijave“.

Kako mogu zaposliti raznolikiji tim?

Savjet 2

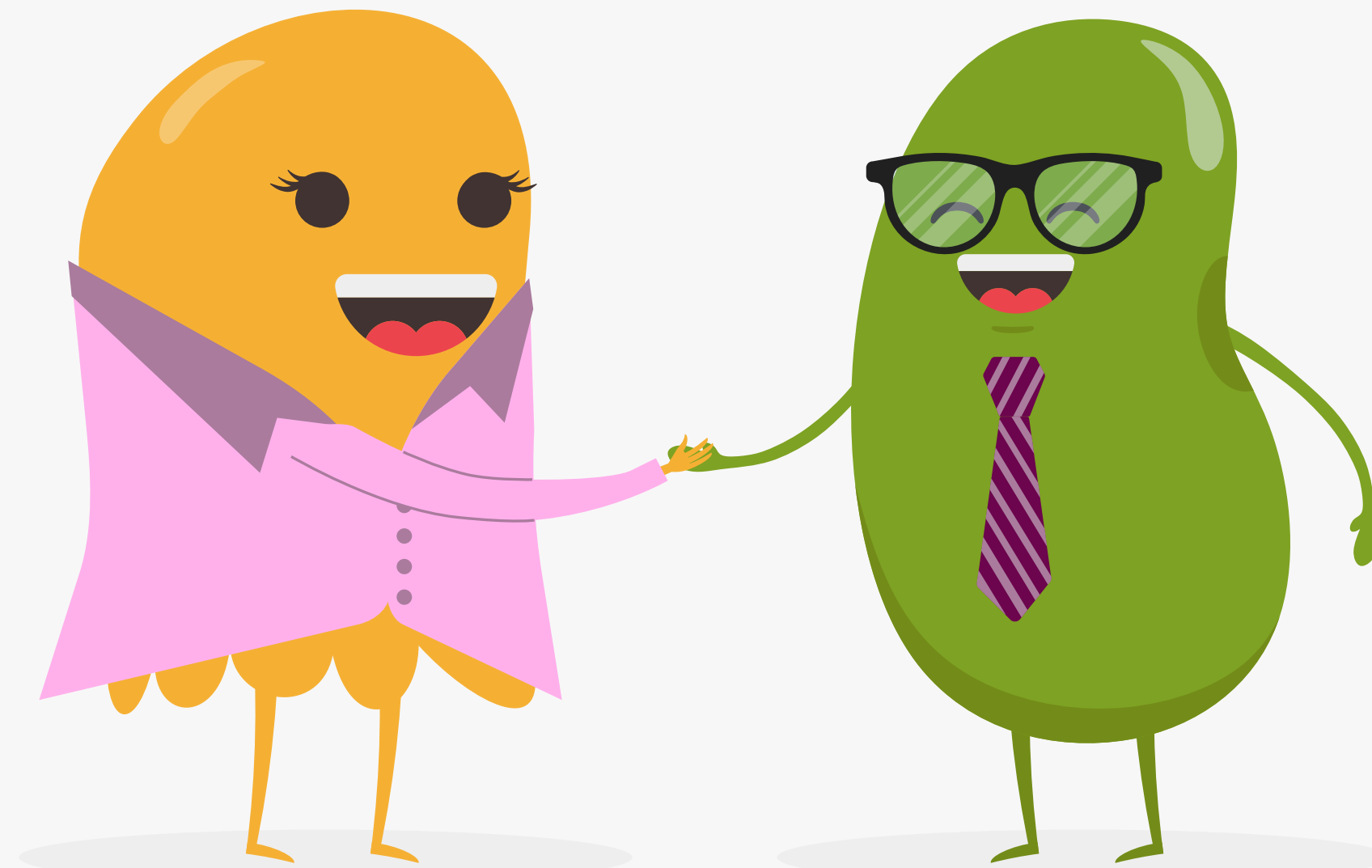
Proširite svoj doseg kako biste privukli raznovrsnije skupine talenata

- Postavite oglase za posao tamo gdje je vjerojatnije da će ih vidjeti nedovoljno zastupljeni kandidati, poput internetskih oglasnih ploča za poslove usmjerenih na manjinske skupine i specijaliziranih tvrtki za zapošljavanje raznolikosti.
- Sudjelujte u karijernim događajima namijenjenim nedovoljno zastupljenim skupinama.
- Ako radite s našim internim timom za pronalaženje talenata ili vanjskom agencijom za zapošljavanje, zamolite ih da osiguraju raznoliku listu potencijalnih ispitanika.
- Zatražite preporuke od postojećih članova tima, posebno onih iz nedovoljno zastupljenih grupa.



Kako mogu zaposliti raznolikiji tim?

Savjet 3



Stvorite pozitivno i inkluzivno iskustvo na svakoj dodirnoj točki kandidata

Učinite zakazivanje intervjua jednostavnim, pristupačnim i fleksibilnim nudeći ispitanicima širok opseg datuma, uključite rane i kasne termine i proaktivno pitajte kandidate trebaju li razumne prilagodbe.

Primjeri prilagodbi mogu uključivati:

- isporuka materijala s većim fontom ili na Brailleovom pismu
- dodatno vrijeme za bilo kakve testove ili intervjue
- rezervirano pristupačno parkirno mjesto.

Zatražite zamjenice (rodni identitet) kandidata po zadanom, osim ako one već nisu navedene u njihovom životopisu ili prethodnoj komunikaciji s njima.

Kako mogu zaposliti raznolikiji tim?

Savjet 4

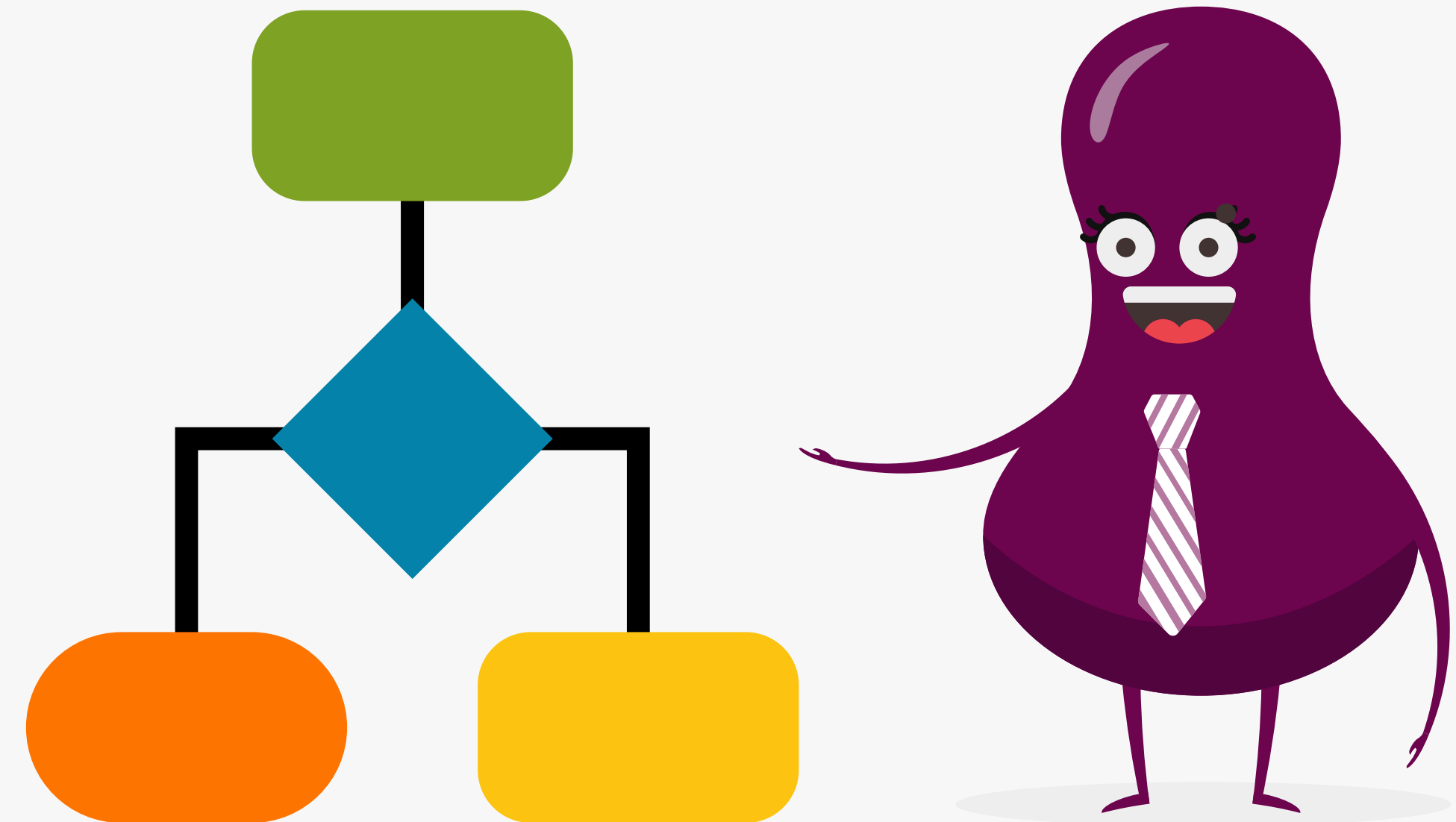
Budite transparentni u postupku zapošljavanja

Dobra je praksa obavijestiti ljude o ukupnom vremenskom rasporedu postupka zapošljavanja, ako možete, ističući ključne faze zapošljavanja, uključujući:

- koliko faza intervjua će se vjerojatno obaviti
- jesu li uključeni neki posebni testovi
- kada se nadate da ćete donijeti konačnu odluku.

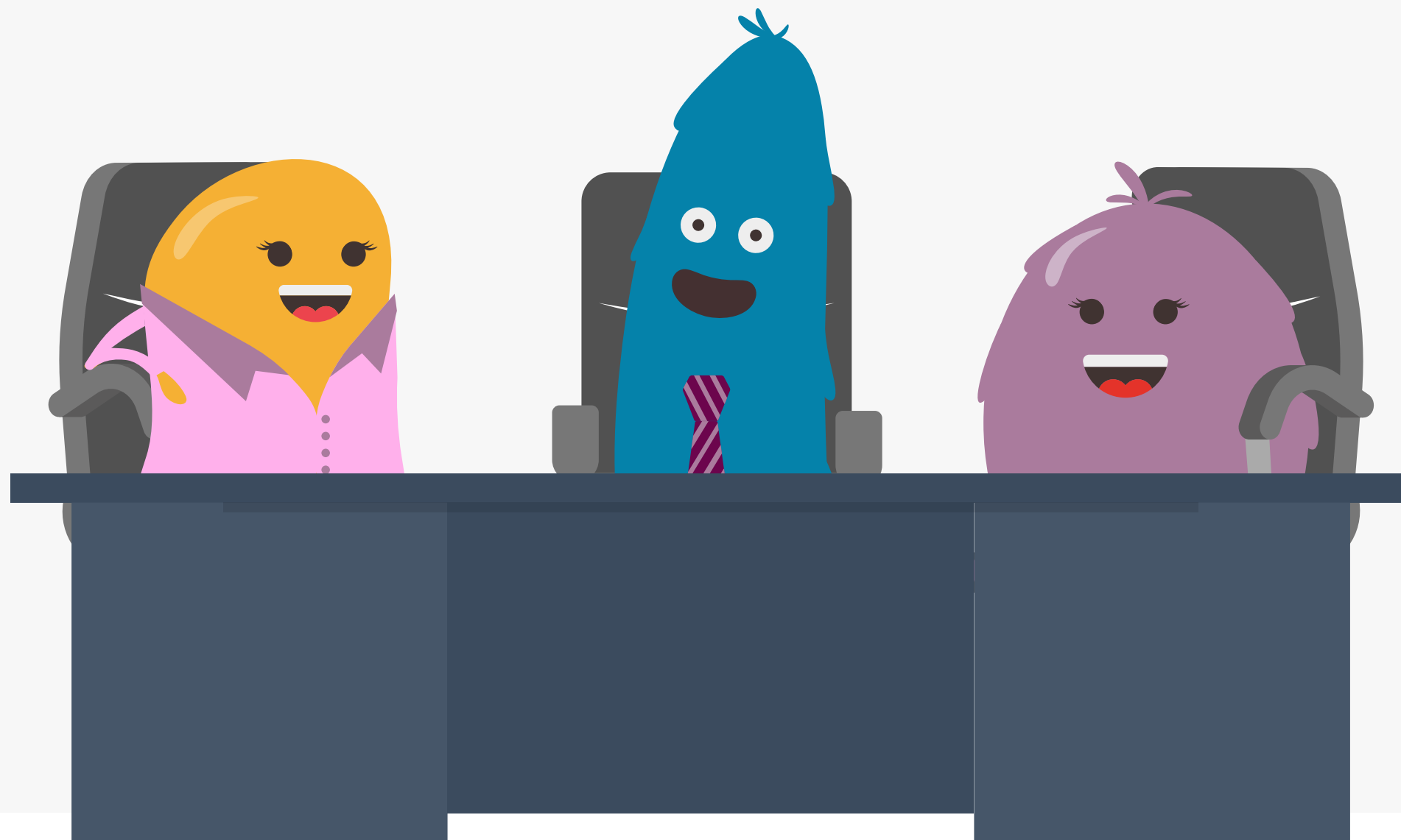
Također potaknite kandidata da kontaktira rukovoditelja zapošljavanja ili tim za stjecanje talenata ako ima bilo kakvih pitanja tijekom postupka zapošljavanja.

To može podržati kandidate s odgovornostima za skrb koji će se možda morati posebno organizirati za prisustvovanje intervjuima.



Kako mogu zaposliti raznolikiji tim?

Savjet 5

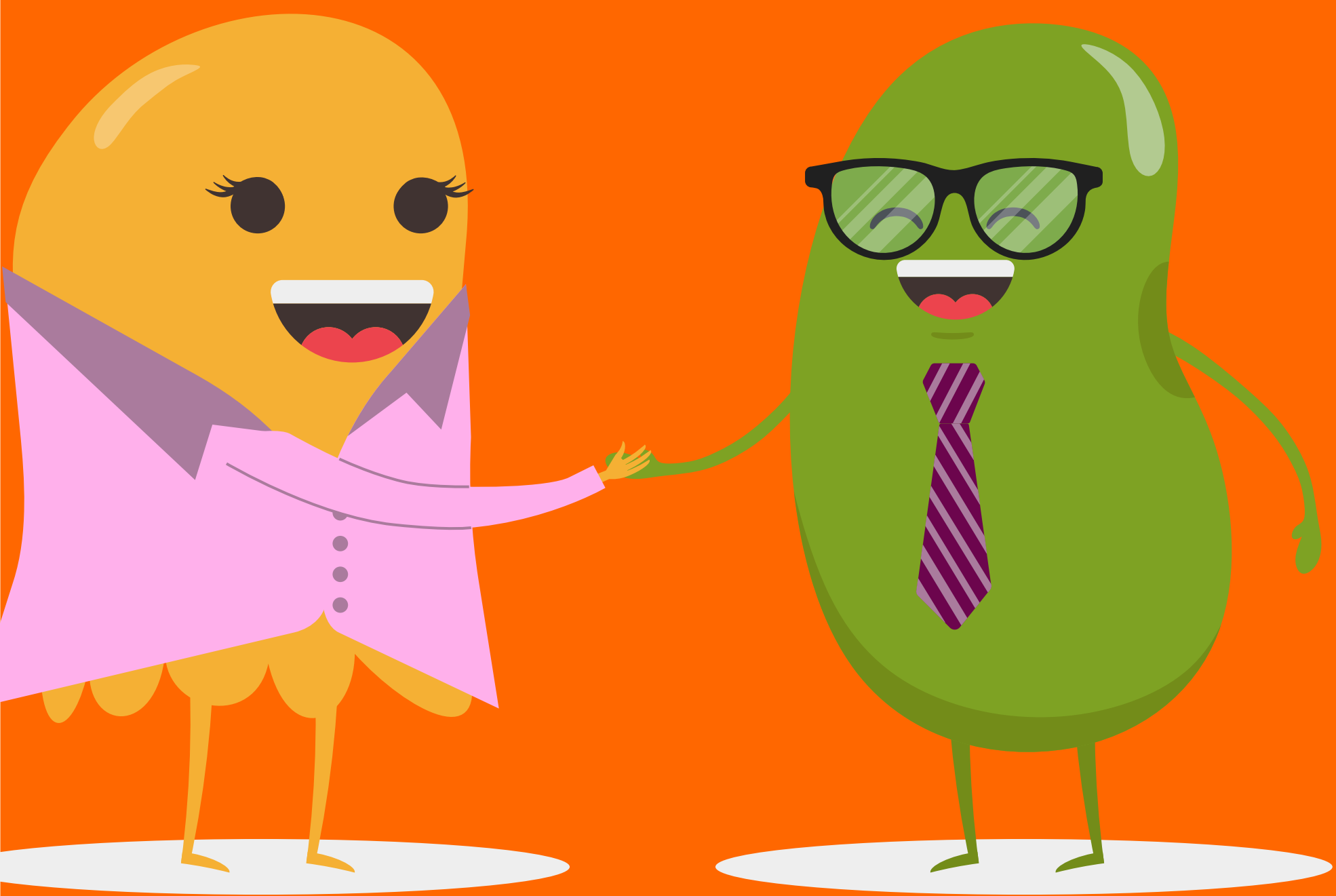


Standardizirajte intervju

- Imajte raznolik panel za zapošljavanje ili zamolite više ljudi unutar tima da provode vlastite intervjue kako bi se kandidati ocjenjivali iz različitih perspektiva.
- Primjenjujte isti skup pitanja za intervju za svakog kandidata.
- Upotrebljavajte strukturirana pitanja za intervju na temelju opisa posla kako biste izbjegli pristranost i dali vremena kandidatima da postavite pitanja.
- Razmislite o čitanju o nesvjesnoj pristranosti ili pohađanju e-učenja **Percipio** o nesvjesnoj pristranosti prije intervjuiranja.

Dodatni materijali

- ➔ Provjerite pravilo inkluzije u Centru za pravila

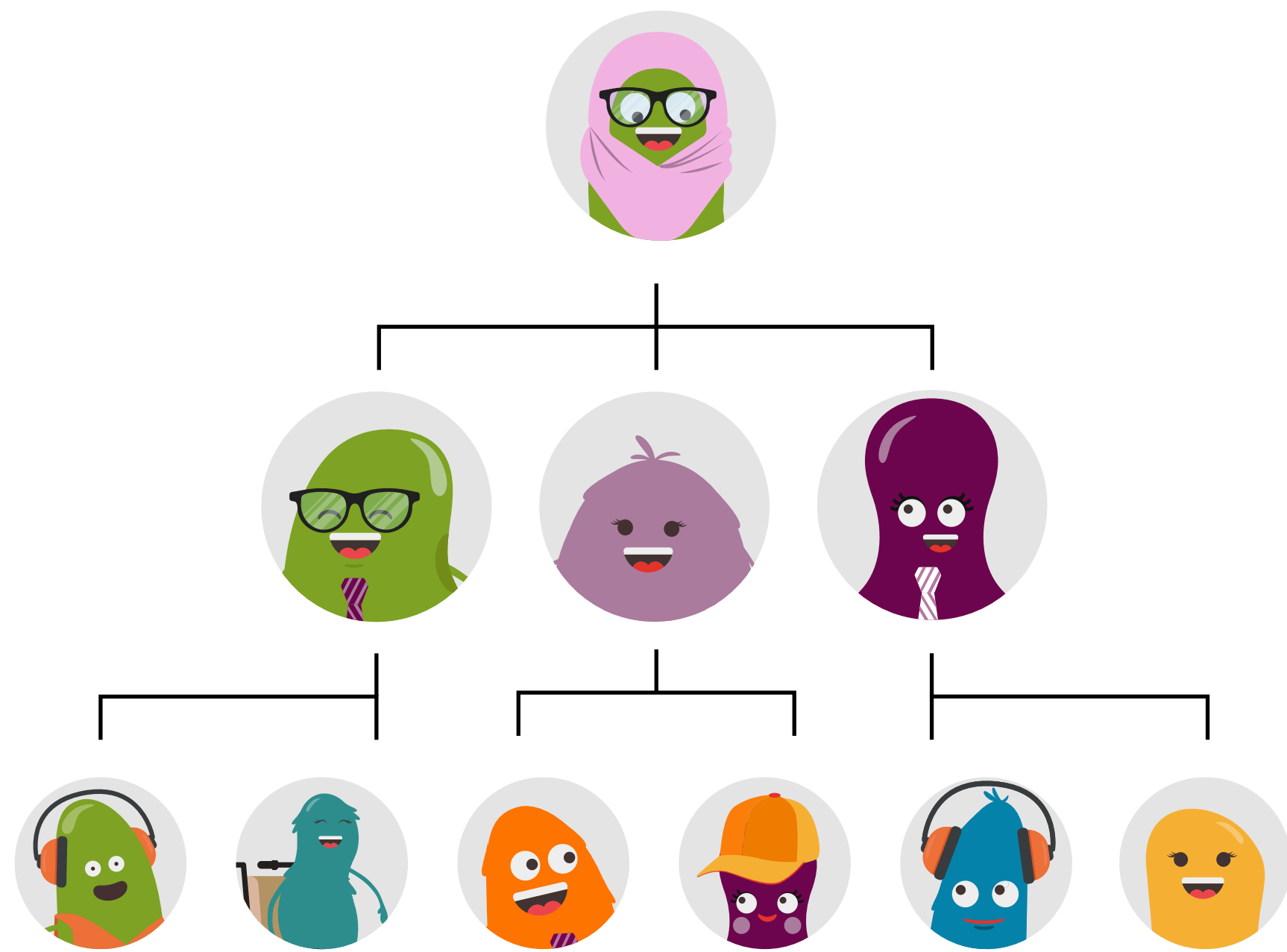


07

Kako postati inkluzivni voditelj?

Kako mogu postati inkluzivni voditelj?

Inkluzivno vodstvo je u centru naše strategije „Sada i ubuduće“.



Što je inkluzivni voditelj?

Inkluzivni voditelji:

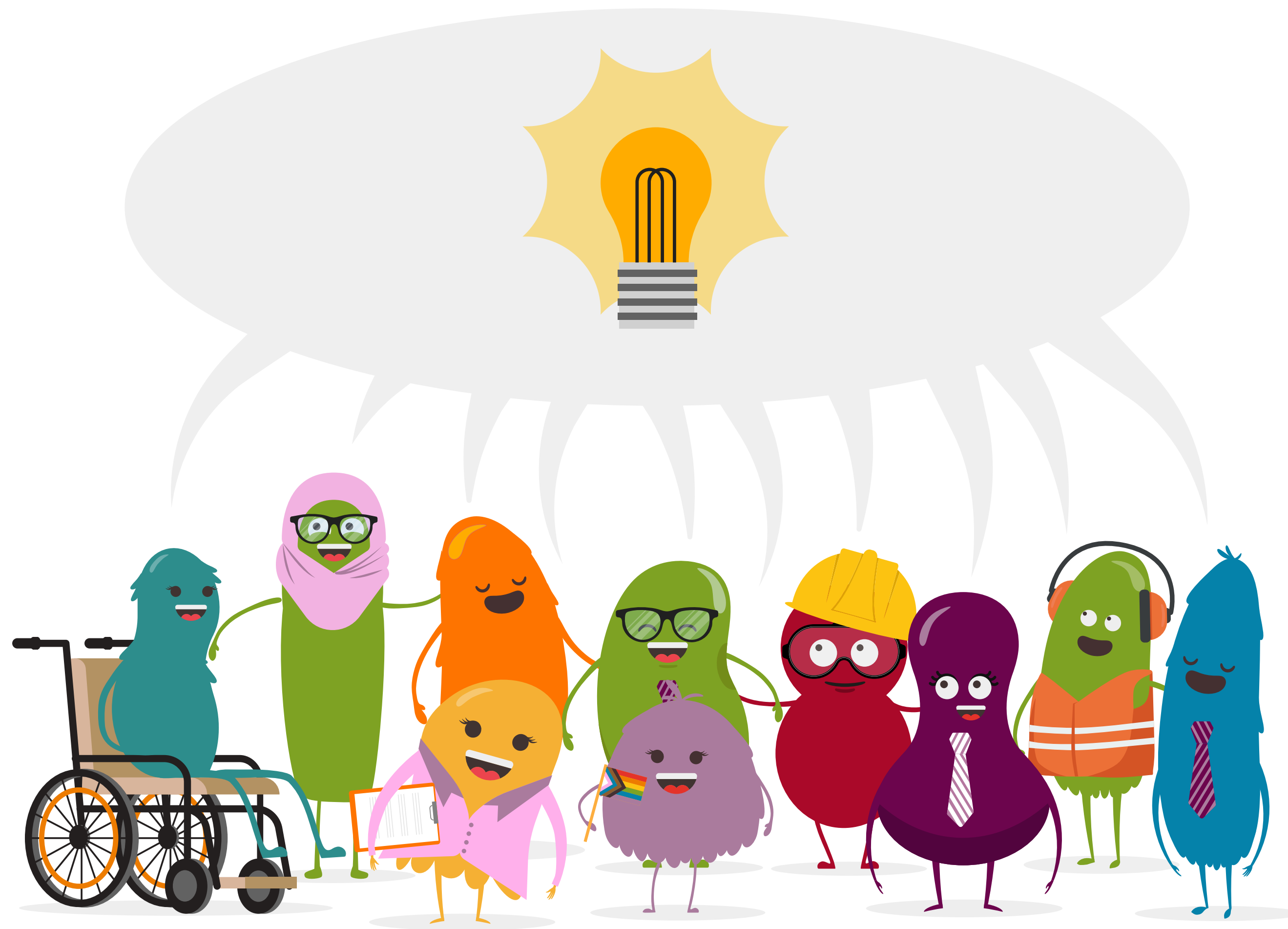
- cijene različite perspektive i stvaraju atmosferu u kojoj ljudi osjećaju da se njihova mišljenja i doprinosi cijene
- odrede atmosferu i uzorno ponašanje za svoje timove kako bi stvorili okruženje u kojem se svi osjećaju viđenim, poštovanim i sposobnim dati doprinos.

Svi rukovoditelji pozvani su da prisustvuju **radionici inkluzivnog vodstva**.

Radionica obuhvaća sljedeće:

- inkluzivno vodstvo i zašto je ono važno tvrtki DS Smith
- vaša uloga u utjecaju na DEI dnevni red
- praktične ideje i planovi djelovanja.

Kako postati inkluzivni voditelj?



Odvojite vrijeme da shvatite jedinstvene perspektive različitih ljudi unutar vašeg tima i stvorite okruženje za bolju suradnju.

Kako postati inkluzivni voditelj?

Savjet 1

Uložite svjesni napor u potrazi za različitim perspektivama

Dobar način da to provedete u djelo bilo bi traženje ideja i mišljenja različitih članova tima o nadolazećim zadacima ili projektima na kojima možda radite.

Savjet 2

Pripazite na osobne pristranosti

Svi smo pristrani, često nesvjesno, a to može utjecati na naše percepcije i odluke. Naše pristranosti se posebno aktiviraju ako radimo u stanjima kognitivnog stresa ili preopterećenja, uključujući stanja kada smo umorni, gladni, uznemireni ili pod vremenskim pritiskom.

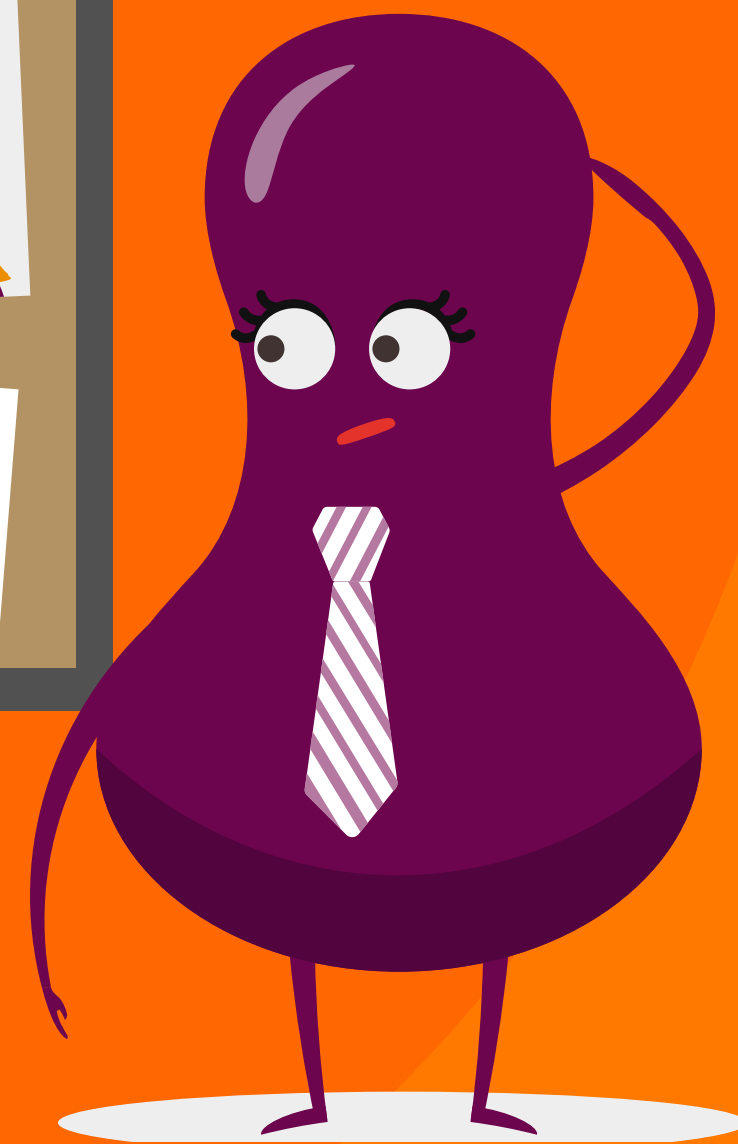
Kao voditelji, naša je odgovornost postati svjesniji vlastitih pristranosti i razumjeti kako one mogu negativno utjecati na druge, posebno one iz nedovoljno zastupljenih skupina. Više o **osobnim pristranostima** možete pronaći u nastavku u ovom vodiču.

Savjet 3

Odredite atmosferu svojim riječima i postupcima

Koristite se jezikom koji je inkluzivan i poštuje različite kulture (pogledajte dio **Inkluzivan jezik** ovog vodiča).

08

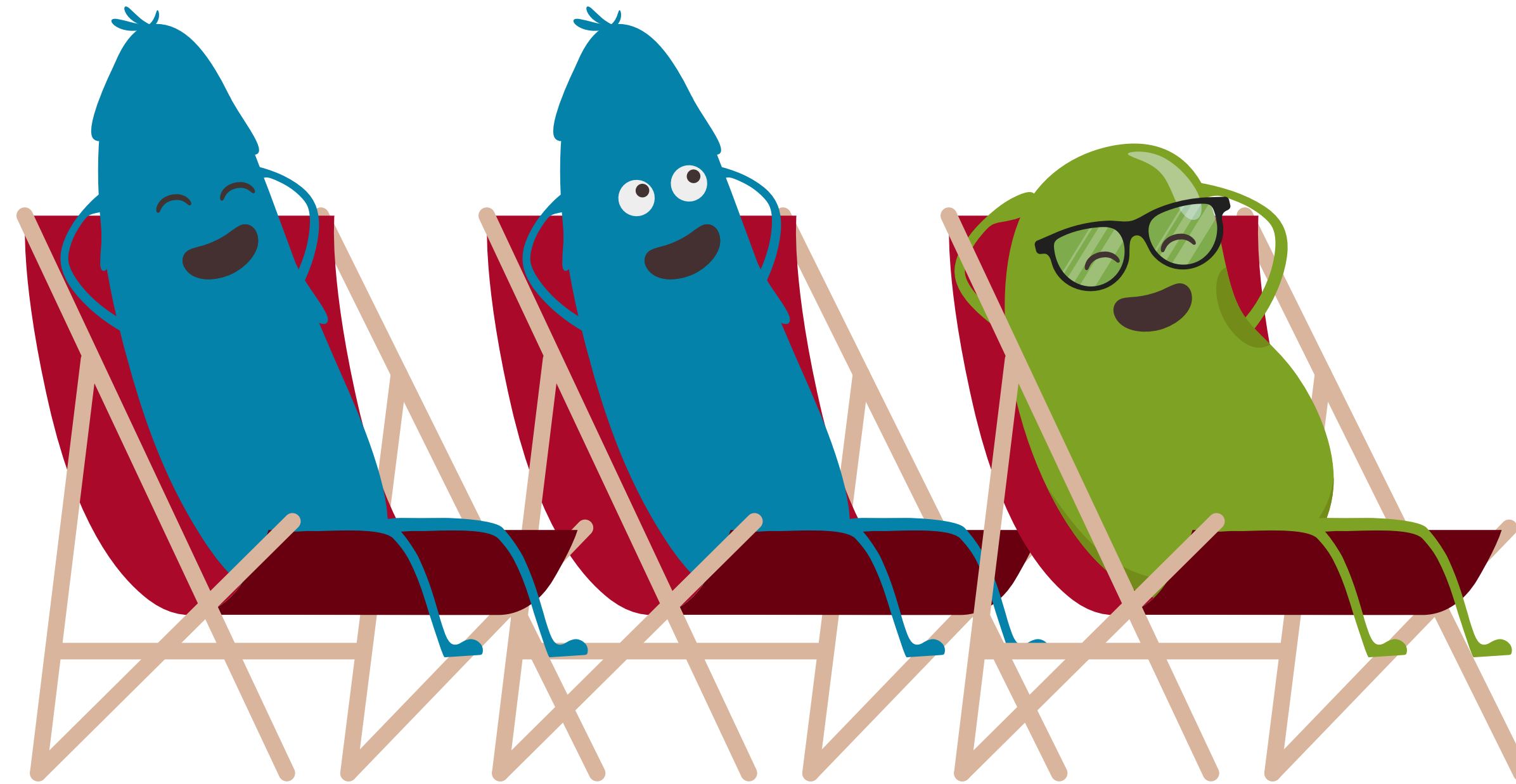


Kako mogu
stvoriti osjećaj
pripadnosti u timu?

Kako mogu stvoriti osjećaj pripadnosti u timu?

Radno mjesto koje
njeuguje osjećaj
pripadnosti stvara
okruženje u kojem kolege
mogu donijeti svoje
autentično ja na posao
bez straha od prosude ili
isključenja.

Kad kolege osjećaju
da pripadaju, veća je
vjerojatnost da će dijeliti
ideje i raditi kao tim na
postizanju zajedničkih
ciljeva.



Što je pripadanje?

Pripadanje na radnom mjestu
odnosi se na svakodnevna
iskustva koja uvjeravaju
pojedince da su uključeni i
prihvaćeni takvi kakvi jesu.

Važno je jer kada kolege osjete da
su njihovi jedinstveni identiteti i
doprinosi cijenjeni, produktivniji
su, motiviraniji i odaniji.

Kako mogu stvoriti osjećaj pripadnosti u timu?

Rukovoditelji imaju ključnu ulogu u stvaranju osjećaja pripadnosti. Kolege koje vjeruju svojim rukovoditeljima i vjeruju da im je stalo do njih kao pojedinaca vjerojatnije će osjetiti osjećaj pripadnosti.

Upoznajte svoj tim

Jedan od prvih koraka u stvaranju osjećaja pripadnosti je prepoznavanje i cijenjenje raznolikosti članova tima. Upoznajte članove tima kao pojedince:

- Povremeno ručajte ili razgovarajte uz kavu u manjim grupama.
- Na sastancima jedan na jedan odvojite vrijeme da se raspitate o njihovim interesima, kao i o zadacima vezanim za posao.



Komunicirajte inkluzivno

Koristite se inkluzivnim jezikom zbog kojeg se svi osjećaju dobrodošlo, poštovano i cijenjeno.

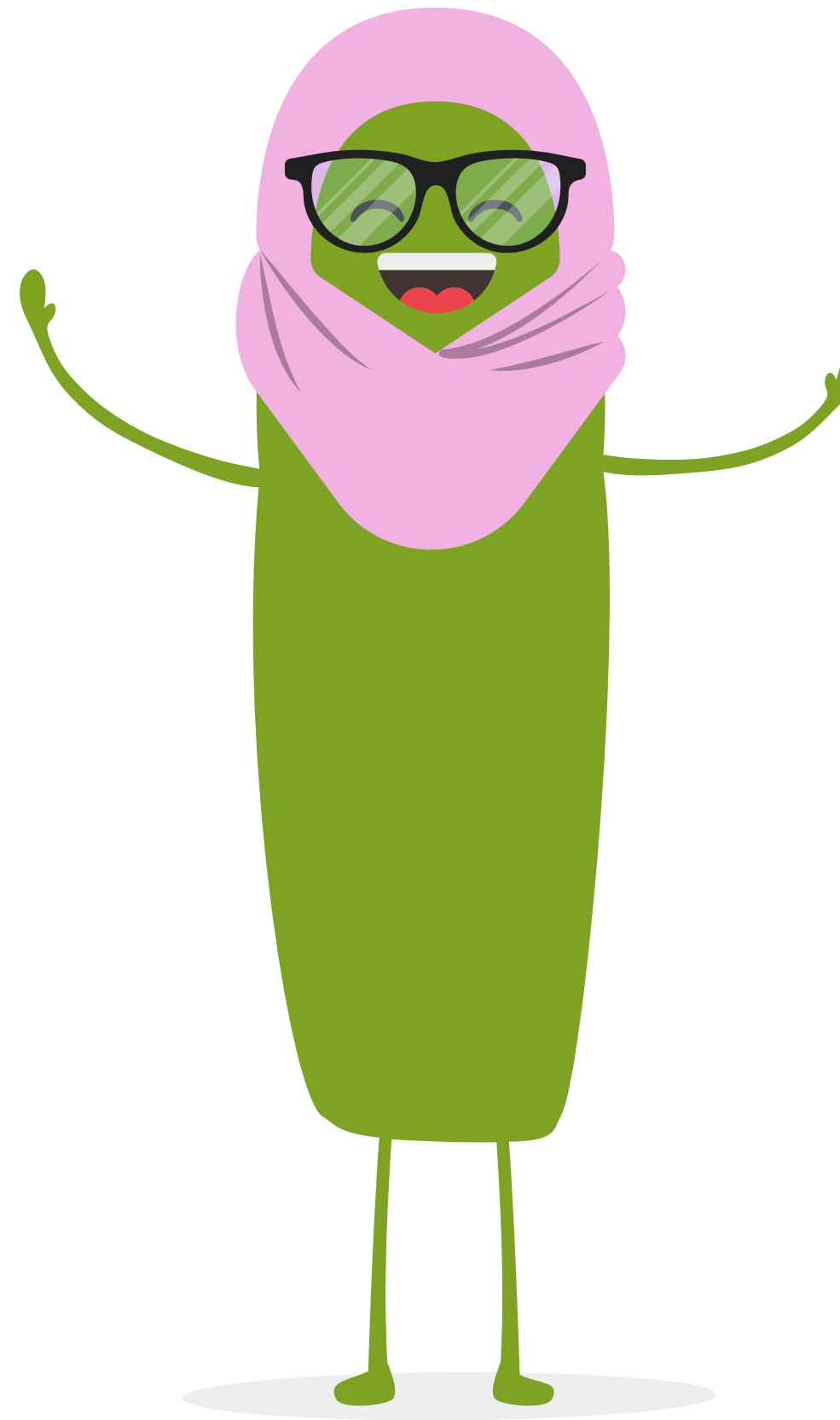


Aktivno slušanje

- Aktivno slušajte bez prosuđivanja kada članovi tima izraze zabrinutosti ili ideje. Djelujte prema povratnim informacijama kad god je to moguće ili objasnite zašto ne.
- Potaknite i prihvatite povratne informacije članova tima. To znači tražiti njihove stavove i slušati njihova mišljenja, prijedloge i zabrinutosti.



Kako mogu stvoriti osjećaj pripadnosti u timu?



Uzorna ponašanja

Pokažite i ojačajte ponašanje i stavove koje očekujete od članova svog tima, poput poštovanja i korištenja inkluzivnim jezikom.



Proširite znanje o problemima s raznolikošću, pravednošću i inkluzijom



- Podržite naše aktivne mreže, na primjer kroz prisustvovanje događajima na kojima možete naučiti i poboljšati svoje znanje o različitosti, jednakosti i inkluziji.
- Pročitajte više članaka na mreži na mjestima kao što je LinkedIn.

Odavanje priznanja kolegama

- Kada zaposlenici osjete da njihov naporan rad i doprinosi ostanu nezapaženi ili nenagrađeni, to će često dovesti do osjećaja da nisu cijenjeni.
- Odvojite vrijeme da odate priznanje kolegama za njihov naporan rad i postignuća. To se može učiniti javno nominacijom za Smithies, kao privatno „hvala“ usmenim putem ili jednostavnom bilješkom.



Kako mogu postati DEI zagovaratelj?

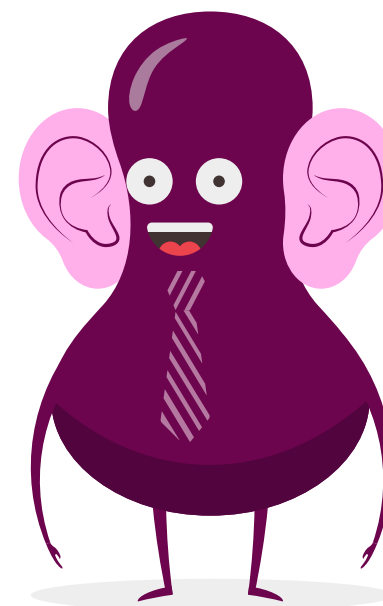
Postati DEI zagovaratelj odličan je način da vidljivo pokažete svoju predanost pomoći tvrtki DS Smith da postane tvrtka koja slavi različitosti, brine o dobrobiti zaposlenika i potiče inovacije.

Najlakši način da to učinite je postati saveznik jedne od naših aktivnih mreža.

Pet ključnih uloga koje saveznik igra su sljedeće:

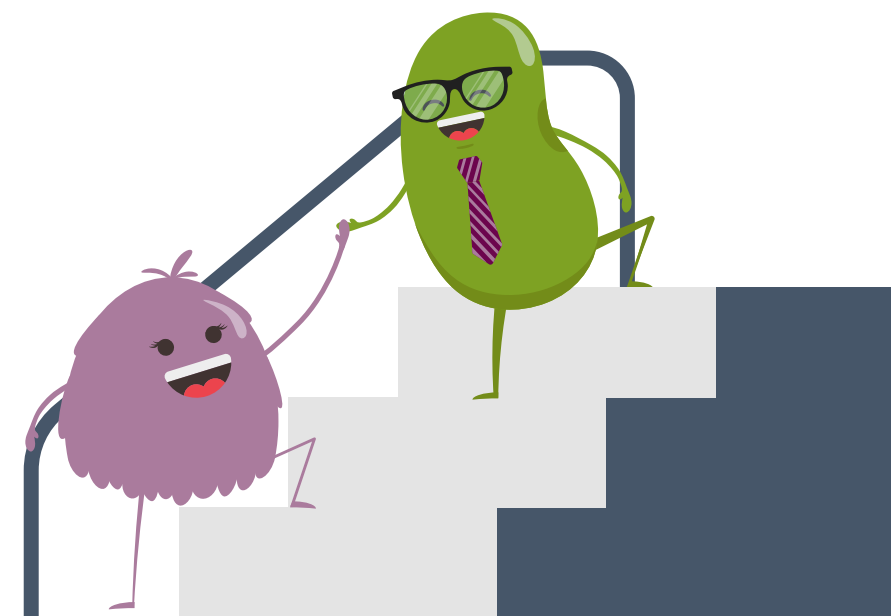
1 Slušajte više nego što govorite

- Obratite pažnju, slušajte i tražite prilike za učenje.
- Pohađajte događaje za umrežavanje i događaje u zajednici kako biste stekli jasnu sliku izazova s kojima se vaše kolege suočavaju.

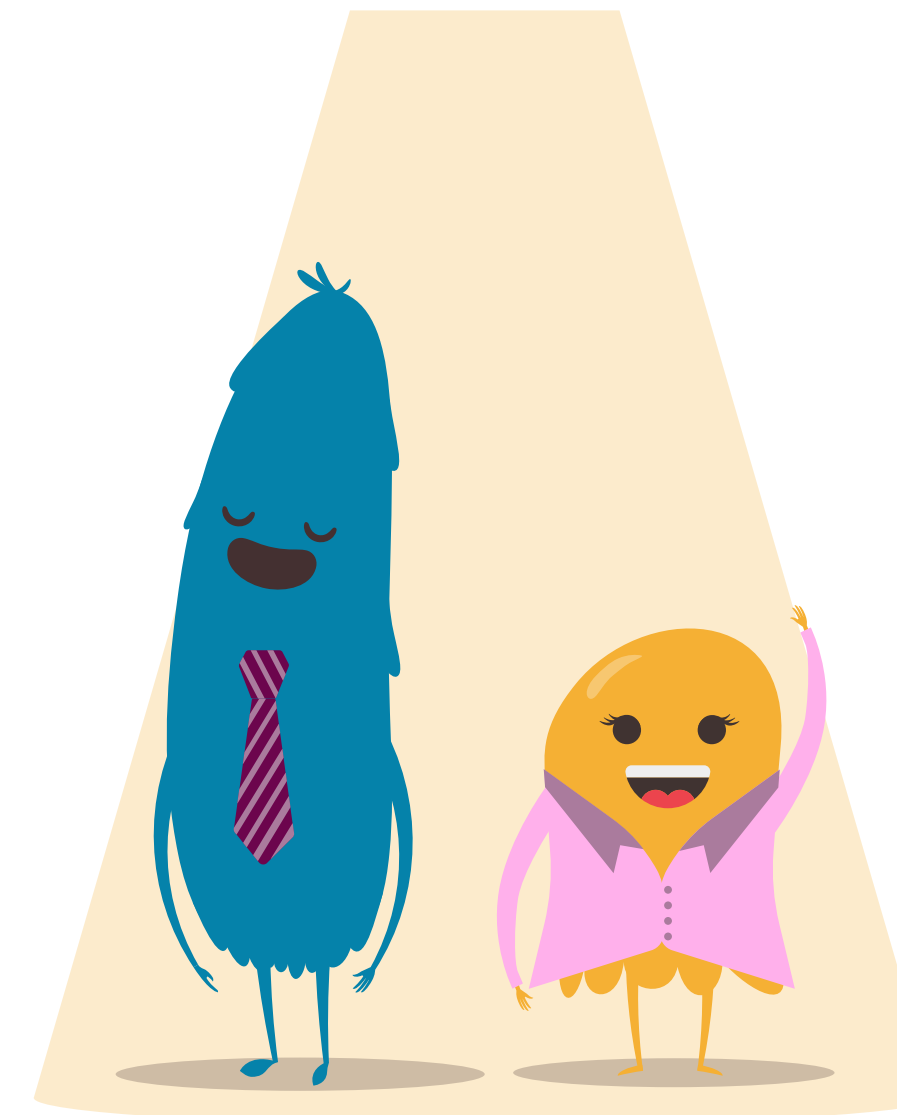


2 Budite mentor drugima

- Iskoristite svoje iskustvo i položaj kako biste bili mentor različitim kolegama i pomogli im proširiti perspektive i doprinose.
- Potražite prilike za svoje kolege da pokažu i razviju svoje vještine.



3 Podijelite središte pažnje



- Pogledajte okolo na sljedećem sastanku vodstva ili konferenciji kojoj prisustvujete. Ima li dovoljno prisutnih žena, jesu li glavni govornici svi sredovječni bijelci, postoje li glasovi iz različitih sredina?
- Podijelite svoj pristup i prilike. Umjesto da uvijek vodite sastanak ili prezentaciju, potražite način da se uključi netko drugi u vašem timu, možda čak i član aktivne mreže.

Kako mogu postati DEI zagovaratelj?

4 Prepoznati i otkloniti isključenje

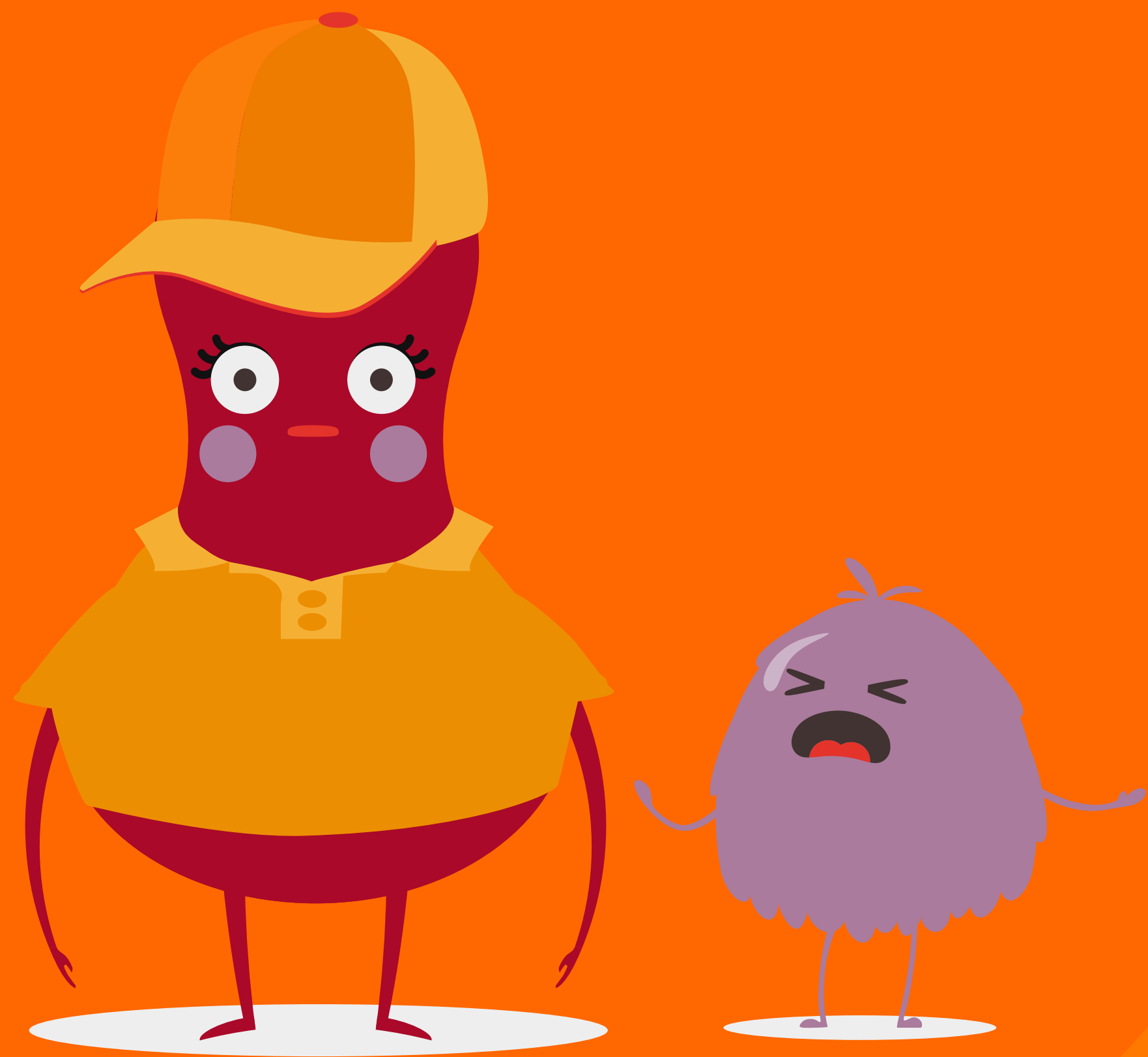
- Saznati više o tome kako se inkluzija može dogoditi i kako izgleda kada se inkluzija ne događa nešto je što saveznik može uvrstiti u svoju svakodnevnu ulogu vođenja.
- Na primjer, postati saveznik naše mreže Invaliditet i saveznici pomoći će vam da razvijete bolje uvažavanje svakodnevnih potreba kolega s invaliditetom.



5 Budite strateški u zagovaranju

- Baš kao što ne možete uvijek učiniti nešto za vrijednu svrhu, tako i saveznik ne može uvijek učinkovito braniti svaku mrežu.
- Odaberite zajednicu koju najbolje poznajete ili kojoj najviše želite pomoći; i gdje vaš glas može najviše služiti drugima.
- Razmislite o svojim iskustvima, interesima i vrijednosti koju možete donijeti mreži. Razgovarajte o tome s predsjednikom mreže i dogovorite se kako možete igrati bitnu ulogu.





09

Kako mogu
prepoznati i riješiti
mikroagresije?

Kako mogu prepoznati i riješiti mikroagresije?

Svijest o mikroagresijama omogućuje nam poticanje inkluzivnijeg okruženja. Kada su ljudi izloženi dosljednim mikroagresijama, mogu osjetiti da ne pripadaju i da nisu uključeni.

Što su mikroagresije?

- Mikroagresije se odnose na male, suptilne izjave ili radnje koje prenose negativne ili uvredljive poruke prema marginaliziranim skupinama.
- Često su nenamjerne, ali utjecaj na osobu koja ih doživljava može biti znatan.

Što su neki primjeri mikroagresija?

Primjeri mikroagresija su izjave koje suptilno izražavaju negativne pretpostavke o nekome na temelju njegovog identiteta, poput rase, spola, seksualnosti, status invaliditeta ili drugog članstva u marginaliziranoj grupi.

- „Prilično si pametna za ženu.”
- Obraćajući se prostoriji punoj ljudi kao „momci”.
- „Ne izgledate kao rukovoditelj.”
- „Odakle si zapravo?”
- „Ne smatram te osobom s invaliditetom”.

Kako mogu odgovoriti ako sam svjestan da sam počinio mikroagresiju?

Možete lako izvršiti mikroagresiju. Ako ste svjesni da ste rekli nešto što je kod nekoga izazvalo negativan utjecaj, evo nekoliko preporuka o tome kako reagirati:

- Slušajte bez obrambenog stava. Ako vam netko kaže da je nešto što ste rekli uvredljivo ili neprikladno, poslušajte i posvetite se učenju iz tog iskustva.
- Ispričajte se zbog uvredljivog utjecaja, čak i ako je nenamjeran.
- Zahvalite osobi što vas je osvijestila.
- Dodatno se educirajte o nesvjesnoj pristranosti i mikroagresijama čitanjem ili prisustvovanjem događaju.

Kako mogu prepoznati i riješiti mikroagresije?



Što učiniti ako svjedočite ili ste postali svjesni mikroagresije?

Svjedočenje mikroagresiji na djelu može biti neugodna situacija za rukovoditelja.

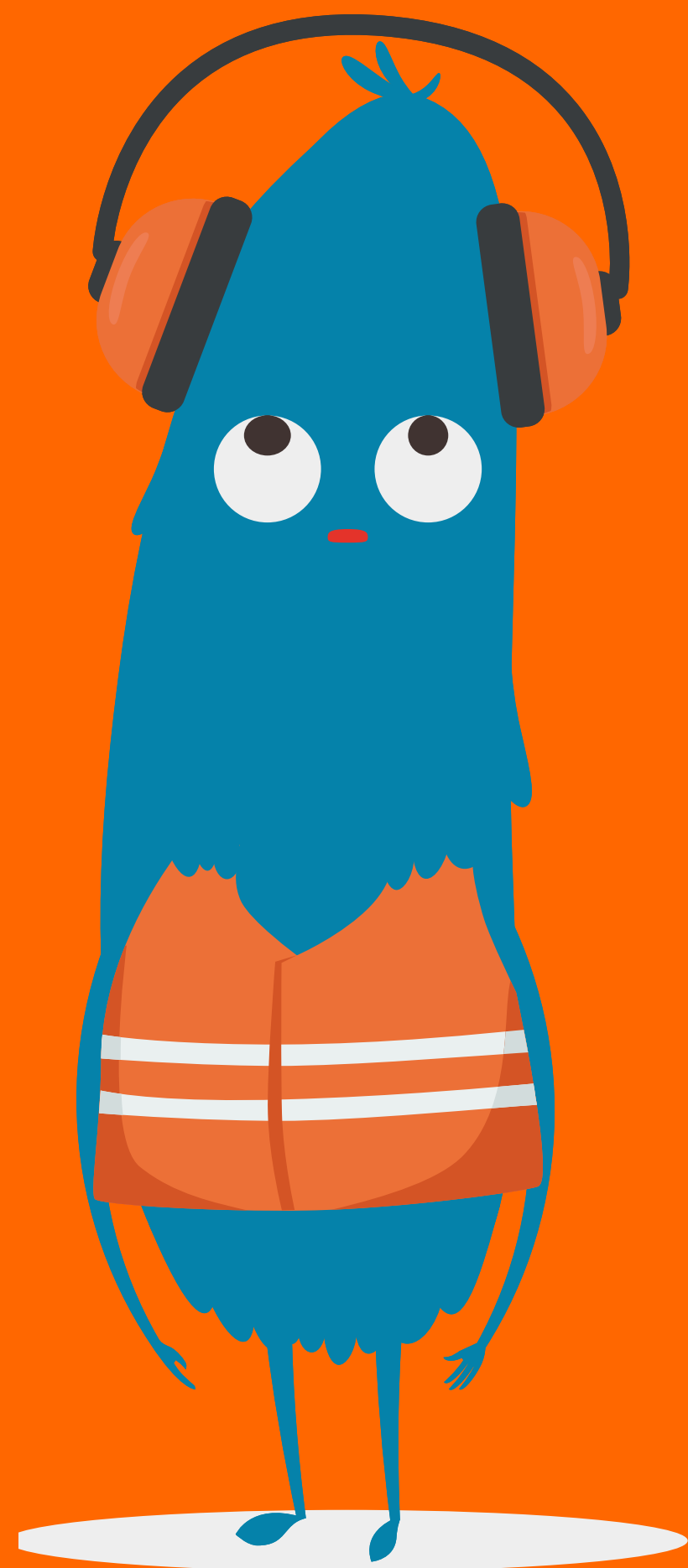
Smijeh uz mikroagresiju pokazuje ponašanje sugovornika, dok okretanje glave, ignoriranje ili nepriznavanje mikroagresije pokazuje ponašanje promatrača. Svi bismo trebali težiti tome da budemo podrška kada svjedočimo mikroagresiji, reagiramo na odgovarajući način i provjerimo kako je kolega koji je to doživio.

Kako ćete reagirati ovisit će o situaciji. Ako je prikladno, reagirajte u tom trenutku. Ako to ne možete učiniti, pronađite odgovarajuću priliku za komentiranje u privatnijem okruženju kako biste objasnili zašto su riječi neprikladne. Potaknite drugu osobu da razmisli o svojim postupcima.

Provjerite kako je kolega koji je to doživio što je prije moguće, pitajte je li u redu i ponudite dodatnu podršku po potrebi. Također je korisno pitati tog kolegu bi li radije htio da ste drukčije intervenirali, kako biste mogli znati ubuduće i stalno se poboljšavali.

Gdje mogu potražiti daljnji savjet i podršku?

- Razgovarajte s višim voditeljem ili odjelom za ljudske resurse.
- Ako ste zainteresirani da saznate više, pohađajte tečaj Percipio - **Prepoznavanje i rješavanje mikroponašanja na radnom mjestu.**



10

Kako mogu
razumjeti vlastite
pristranosti?

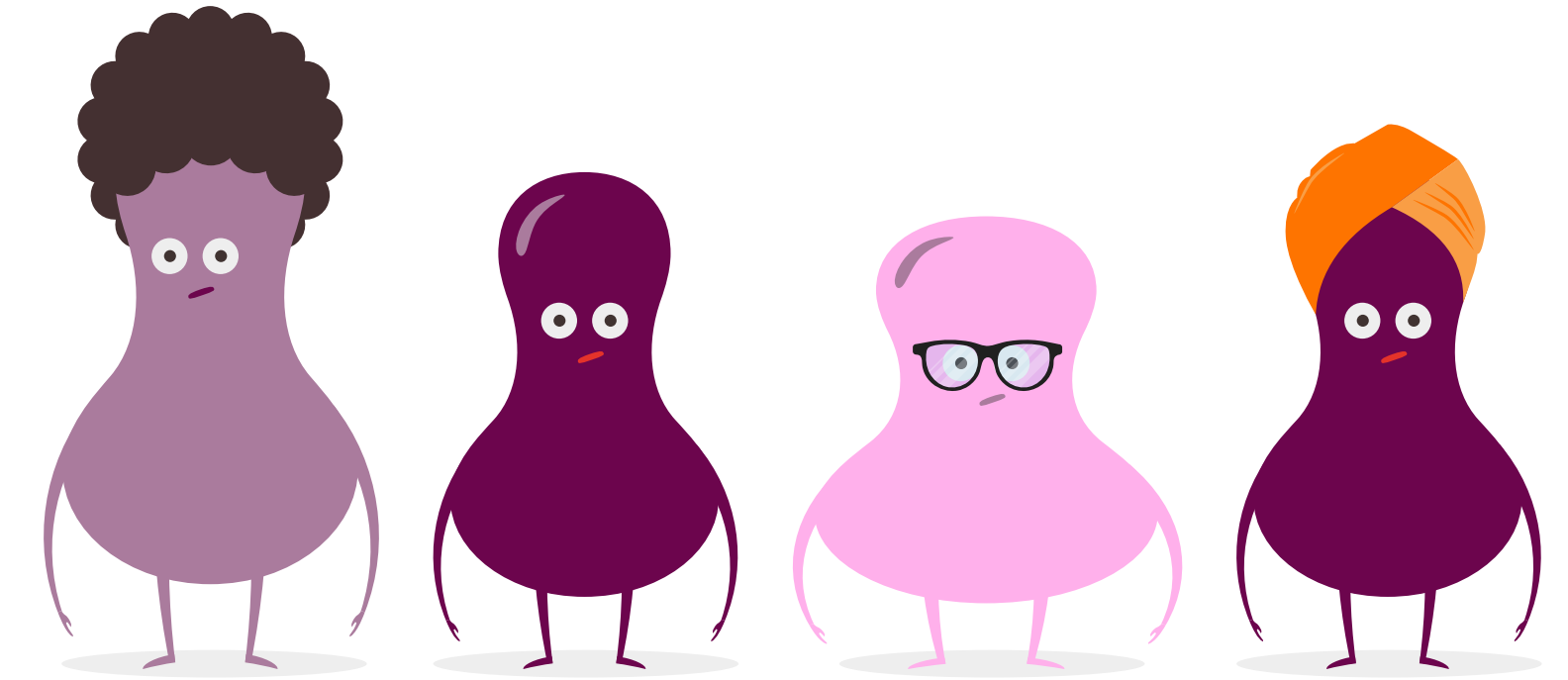
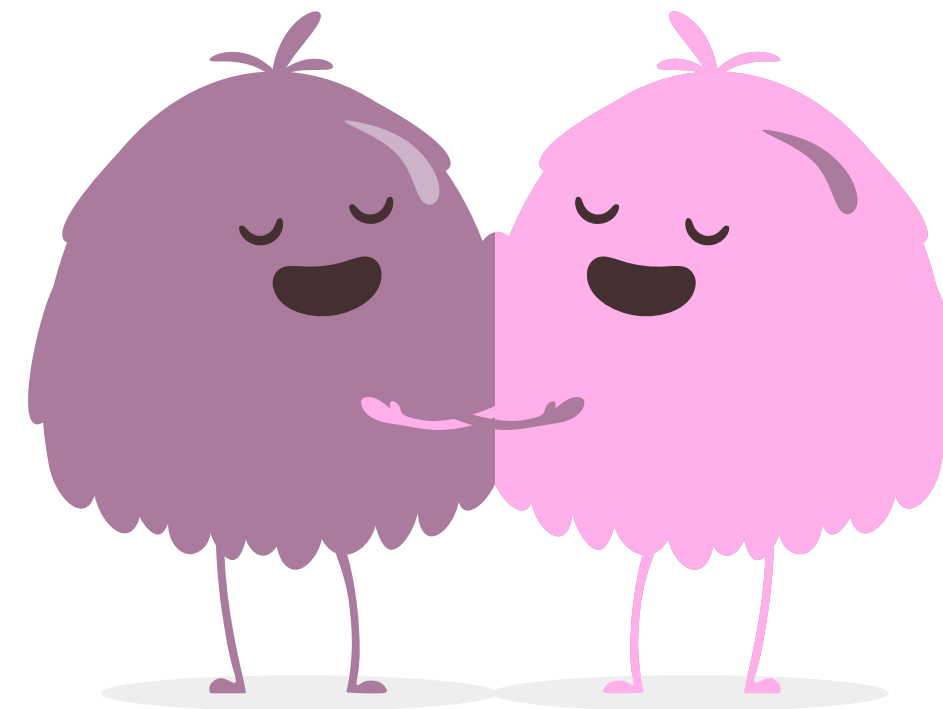
Kako mogu razumjeti vlastite pristranosti?

Svi volimo vjerovati da smo poštteni i razumni u svakodnevnom životu. Vjerujemo da odluke donosimo na temelju racionalnog razmišljanja. Međutim, na sve nas utječe okruženje oko nas, bilo da je to društveno, obiteljsko ili institucionalno.

Naše nesvjesne pristranosti su podsvjesni stavovi, ali oni utječu na to kako razmišljamo o drugima. Ovo je pet uobičajenih oblika pristranosti.

Afinitet

- Kada nas privlače drugi koji izgledaju poput nas. Te sličnosti mogu obuhvaćati pozadinu, interese i izgled.
- Na primjer, pri zapošljavanju možete automatski osjetiti da bi netko tko je bio na određenom sveučilištu dobro odgovarao timu.
- Da biste se borili protiv toga, zaustavite se i zapitajte se zašto vas privlače određeni ljudi na poslu.



Pojava

- Drukčije postupanje prema ljudima na temelju njihovih tjelesnih atributa, što može uključivati boju kose, težinu, visinu i percipiranu ljepotu.
- Studije sugeriraju da će konvencionalno fizički privlačni ljudi, prema eurocentričkim/zapadnjačkim gledištima, vjerojatnije biti intervjuirani za posao i zaposleni, brzo napredovati u karijeri i zarađivati veće plaće od konvencionalno neprivlačnih pojedinaca.
- Strukturirani proces zapošljavanja koji ocjenjuje kandidate prije bilo kakvih osobnih (ili video) intervjua pomaže u izbjegavanju pristranosti u pogledu izgleda.

Kako mogu razumjeti vlastite pristranosti?

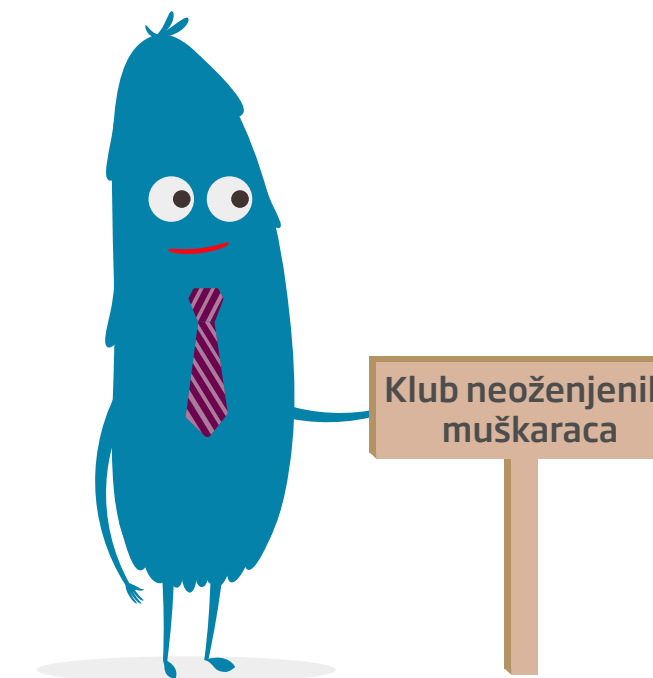
Potvrda

- Sklonost traženju i tumačenju novih informacija na način koji potvrđuje vaše vlastite stavove i odbacuje ili zanemaruje informacije koje su u suprotnosti s vašim gledištem. To utječe na našu sposobnost objektivnog razmišljanja i može dovesti do lošeg donošenja odluka.
- Da biste to izbjegli, koristite se podacima pri donošenju odluka. Postavljanje standardiziranih pitanja pri zapošljavanju koja se temelje na vještinama pružit će svima poštenu priliku.



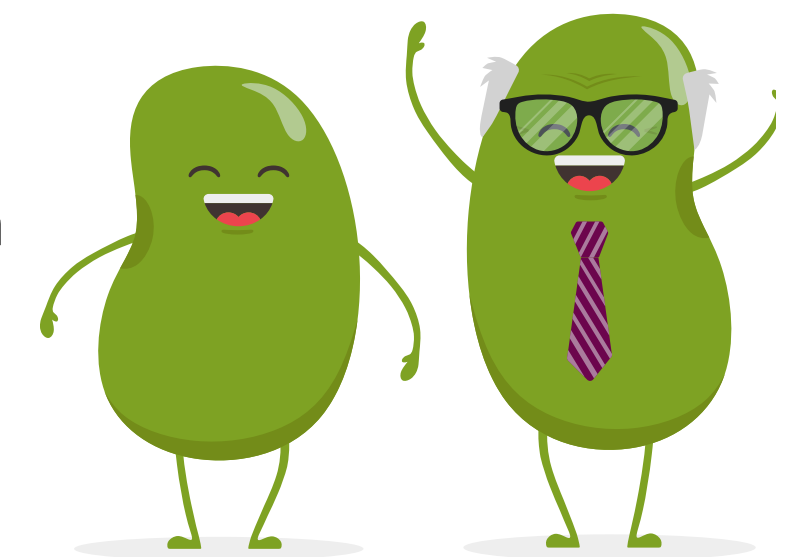
Spol

- Tamo gdje se jednom spolu daje prednost nad drugim, što se najčešće odnosi na povlašteni tretman muškaraca na radnom mjestu.
- Jedan od načina da se to izbjegne je rodno neutralna praksa zapošljavanja, primjena anonimnih tehnika evaluacije kao što su testovi vještina i uzorci rada.



Dob

- Odnosi se na manje povoljan tretman nekoga zbog dobi, bilo da je mlad ili star.
- Da biste se borili protiv pristranosti povezanoj s dobi, nagradite svoje zaposlenike na temelju učinka, a ne radnog staža, pišite opise poslova bez potencijalno diskriminatornog jezika poput „mladog tima” i promovirajte obrnuto mentorstvo gdje se mlađi radnici uparuju sa starijim zaposlenicima.



Gdje mogu otići po više informacija?

Podrška za učenje o nesvjesnoj pristranosti

- Ako želite saznati više o nesvjesnoj pristranosti, dostupno je daljnje učenje. Razgovarajte s lokalnom osobom za učenje i razvoj / ljudskim resursima.
- Razmotrite završavanje **obuke Nesvjesna pristranost**.

- Na raspolaganju je mnoštvo dodatnih informacija o raznolikosti, pravednosti i inkluziji kako interno tako i eksterno.
- Interno možete pročitati više o našoj **DEI strategiji**.
- Imamo mnoštvo dodatnih relevantnih materijala za učenje i razvoj kojima možete pristupiti **ovdje**.
- Alternativno, možete razgovarati s kolegom iz odjela ljudskih resursa i razmotriti kako najbolje možete podržati raznolikost, pravednost i inkluziju u tvrtki DS Smith.

Hvala

