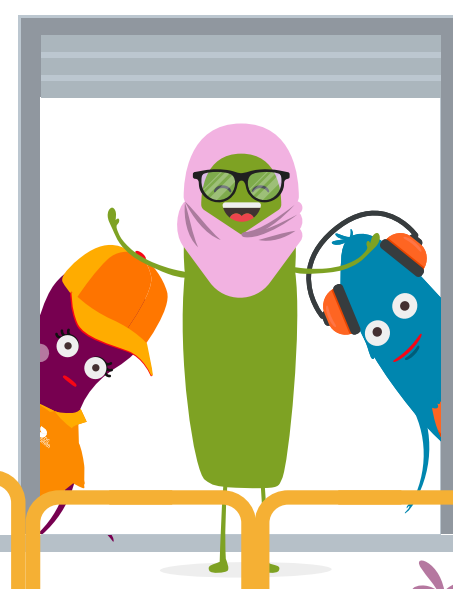
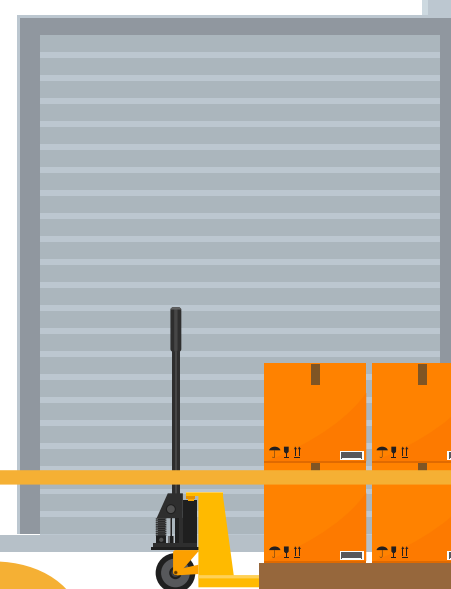
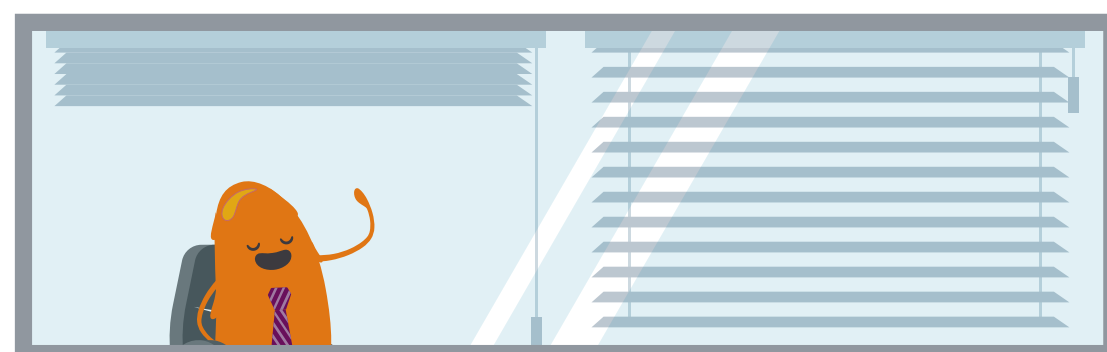




# Vadovo instrukcija apie įvairovę, teisingumą ir įtrauktį



# Turinys

---

- 01 Apie ką ši instrukcija?
- 02 Įvairovės, teisingumo ir įtraukties terminų žodynelis
- 03 ĮTĮ bendrovėje „DS Smith“
- 04 Įtraukioji kalba
- 05 Įtraukus valdymas
- 06 Kaip įdarbinti įvairesnę komandą?
- 07 Kaip tapti įtraukiu vadovu?
- 08 Kaip komandoje sukurti bendrystės jausmą?
- 09 Kaip atpažinti ir spręsti mikroagresijos atvejus?
- 10 Kaip suprasti savo šališkumą?





# 01

## Apie ką ši instrukcija?

# Įvadas

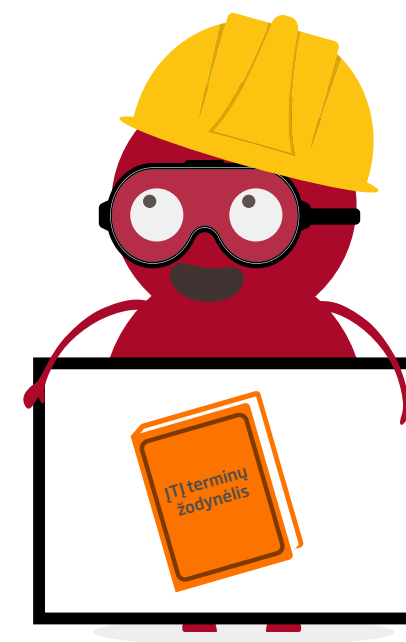
---

Ši instrukcija parengta siekiant padėti vadovams daugiau sužinoti apie įvairovę, teisingumą ir įtrauktį (ĮT) bendrovėje „DS Smith“ ir apie tai, kaip skatinti įtraukties kultūrą savo komandose.

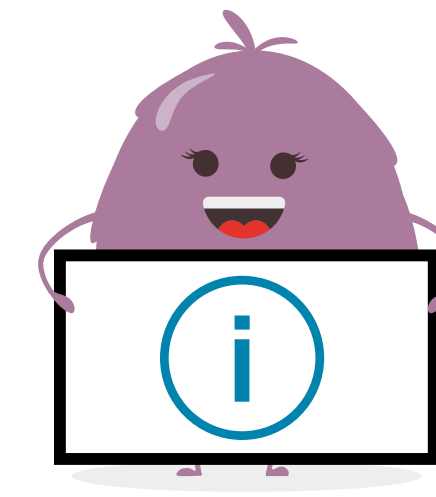
Būti įtraukiu vadovu yra svarbi efektyvaus vadovavimo savo komandai pagal „DS Smith“ valdymo standartus dalis.

Šios instrukcijos turinys parengtas atsižvelgiant į atsiliepimus, gautus diskutuojant su vadovais, ir apima temas, apie kurias vadovai teigė norintys sužinoti daugiau.

## Šios instrukcijos turinys

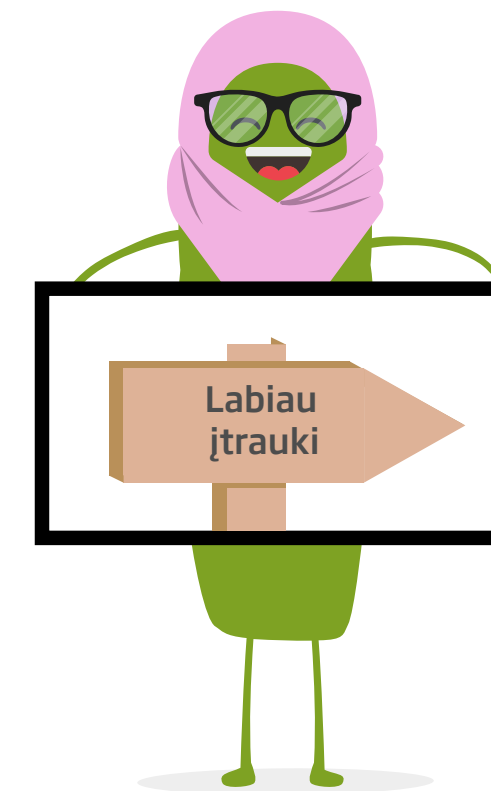


Bendrųjų  
ĮT terminų  
žodynėlis



Informacija,  
padedanti vadovams  
vadovauti  
įtraukiau

Informacija  
apie ĮT  
bendrovėje  
„DS Smith“



Kalbos  
gairės





# 02

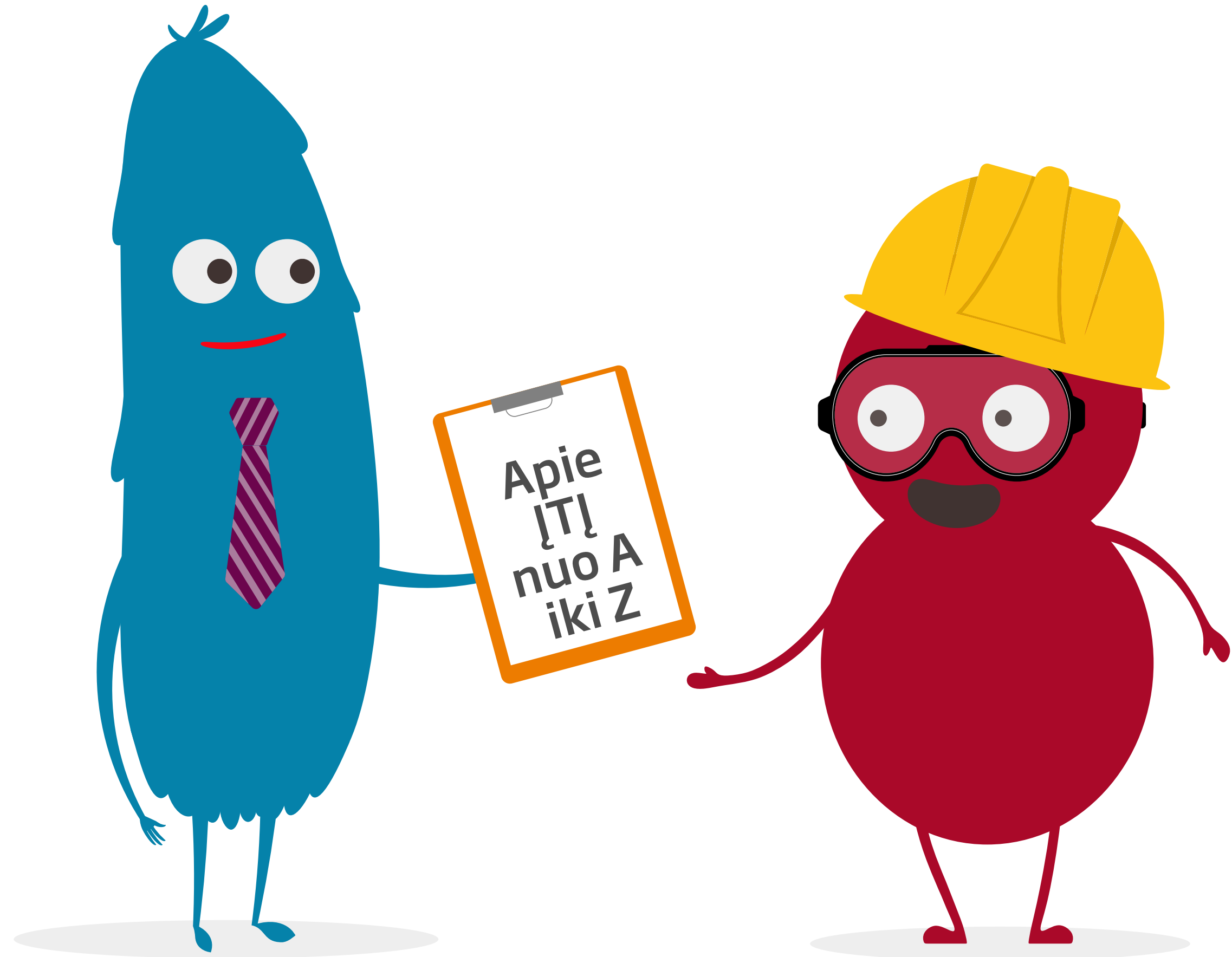
Įvairovės,  
teisingumo ir  
įtraukties terminų  
žodynėlis

# Terminų žodynelis

---

Parengėme dažniausiai kalbant apie įvairovę, teisingumą ir įtrauktį vartojamų terminų ir išsireiškimų žodynelį.

Reikėtų atkreipti dėmesį, kad šių žodžių reikšmė laikui bėgant gali kisti.



# Terminų žodynelis

---

## Aktyvūs tinklai

Savanoriškos, kolegų vadovaujamos grupės, susiformavusios dėl bendrų interesų, tapatybės ar neformalios bendrystės. Priklausomai nuo organizacijos, aktyvūs tinklai gali atlikti daugybę skirtingų vaidmenų, pvz.:

- teikti bendruomeniškumo ir palaikymo jausmą organizacijoje;
- sudaryti sąlygas išgirsti nepakankamai atstovaujamų organizacijos narių nuomonę;
- veikti kaip ryšys su išorės bendruomenėmis;
- palaikyti talentingų mažumų atstovų karjeros plėtrą;
- suteikti nariams galimybę tapti vadovais;
- bendradarbiaujant su įdarbinimo skyriumi, išnaudoti įvairius talentus;
- teikti informaciją apie produktus ir paslaugas.

Kitose organizacijose jos kartais vadinamos darbuotojų išteklių grupėmis.

## Partneris

Partneris – tai asmuo, kuris aktyviai propaguoja įtraukties kultūrą. Partneris, nepriklausomai nuo savo etninės kilmės, seksualinės orientacijos, religijos ar gebėjimų, pripažįsta, kad gali ir nori dėti pastangas suprasti kliūtis, su kuriomis susiduria marginalizuotos grupės.

## Partnerystė

Praktika, kai asmenys palaiko nepakankamai atstovaujamas ar marginalizuotas grupes ir už jas pasisako, nors patys nėra tos grupės nariai.

## Bendrystė

Bendrystė darbo vietoje – tai kasdienė patirtis, kuri užtikrina, kad asmenys yra įtraukti ir priimami tokie, kokie yra.

## Skirtumas tarp lygybės ir teisingumo

Lygybė reiškia, kad darbo vietoje su visais turėtų būti elgiamasi vienodai. Teisingumas – tai žinojimas, kad tam tikri komandos nariai kiekvieną dieną į darbą ateina su skirtingais poreikiais, prie kurių reikia prisiderinti, kad su visais būtų elgiamasi vienodai.

Pavyzdžiui, įdarbinote naują darbuotoją, turintį regos sutrikimų, kuris paprašė specialios programinės įrangos savo nešiojamajam kompiuteriui. Laikantis lygybės principo, reikėtų visiems nupirkti programinę įrangą, bet tai būtų nereikalinga, kadangi ne visiems darbuotojams jos reikia arba jie jos nenori. Tačiau jei siekiate teisingumo, programinę įrangą naujam darbuotojui nupirtumėte, kad užtikrintumėte, jog jis turės darbui reikalingas priemones.

## Diskriminacija

Neteisingas arba išankstinis požiūris į skirtingų kategorijų žmones dėl rasės, amžiaus, lyties, negalios ir kitų saugomų savybių.



# Terminų žodynelis

## Įvairovė

Įvairovė – tai organizacijoje dirbančių žmonių savybių įvairovė. Ji apima, bet neapsiriboja: rasę, etninę kilmę, lytį, lytinę tapatybę, seksualinę orientaciją, amžių, socialinę klasę, fizinius ar protinius gebėjimus, religinių ar etinių vertybių sistemą, nacionalinę kilmę ir politinius įsitikinimus. Ji taip pat apima mąstymo įvairovę ir neuroįvairovę.

## Darbuotojų išteklių grupė (ERG)

Darbuotojų išteklių grupės (angl. „Employee Resource Groups“, ERG) – tai savanoriškos, darbuotojų vadovaujamos grupės, kurių tikslas – skatinti įvairialypę ir įtraukią darbo vietą. „DS Smith“ ERG grupės vadiname aktyviais tinklais. Kiti kitur vartojami pavadinimai: darbuotojų tinklai, susijusios grupės ir įtraukties tinklai.

## Lygybė

Lygybė – tai „būseną, kai kas nors yra lygu“, pavyzdžiui, lyčių lygybė, rasinė lygybė arba turtingųjų ir vargšų galimybių lygybė.

## Etninė kilmė

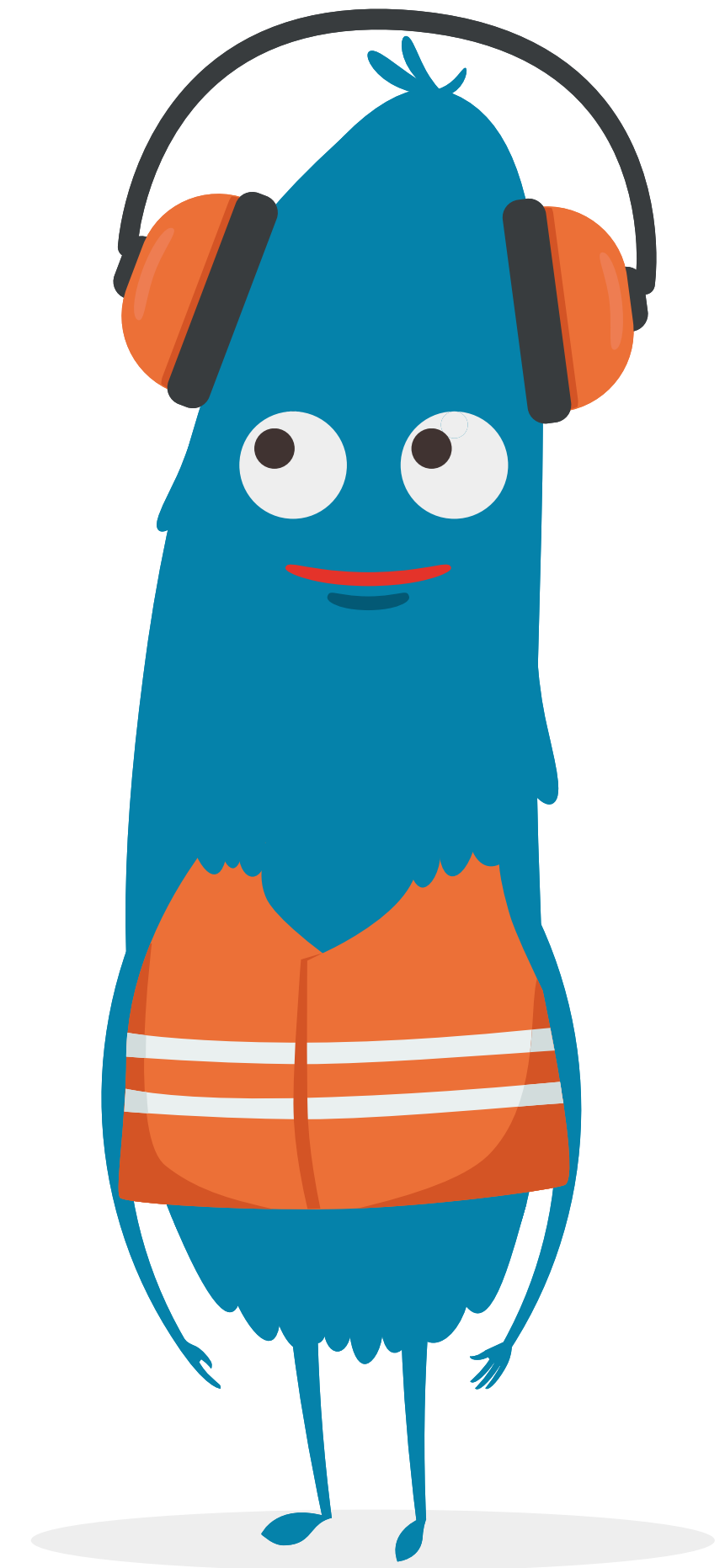
Etninė kilmė paprastai reiškia kultūrinę tapatybę arba kilmę, pavyzdžiui, airių, karibų tautybės žmonių.

## Teisingumas

Sąžiningas elgesys su visais, vienodos prieigos, galimybių ir pažangos sudarymas, stengiantis nustatyti ir pašalinti kliūtis, kurios istoriškai trukdė kai kurioms grupėms pasiekti tokį patį sėkmės lygį kaip kitoms.

## Įtrauktis

Aplinkos, kurioje visi asmenys jaučiasi laukiami, gerbiami ir vertinami, kūrimo praktika; aktyviai ieškoma ir atsižvelgiama į jų požiūrį ir indėlį.





# Terminų žodynelis

---

## Įtraukioji kalba

Kalbos, kuria gerbiami ir įtraukiami visi žmonės, nepriklausomai nuo jų kilmės ar tapatybės, vartojimas ir vengimas terminų, kurie gali būti atstumiantys ar įžeidžiantys.

## Mikroagresijos

Subtilūs, dažnai netyčiniai veiksmai ar komentarai, kuriais asmenims perduodama neigiama informacija dėl jų tapatybės. Tai gali būti replikos, elgesys ar požiūris, kuriais perteikiami stereotipai ar išankstinės nuostatos.

## Neuroįvairovė

Tai, kad žmonės skirtingai apdoroja informaciją, paprastai dėl skirtingos smegenų funkcijos, ir dažnai pasireiškia skirtingais elgesio bruožais.

Neuroįvairovės pavyzdžiai: dispraksija, disleksija, dėmesio trūkumo ir hiperaktyvumo sutrikimas, diskalkulija, autizmas ir Tureto sindromas. Neurologinius skirtumus svarbu pripažinti ir gerbti lygiai taip pat, kaip ir bet kokius kitus žmonių skirtumus.

## Įvardžiai

Įvardžiai – tai terminai, kuriais žmonės renkasi įvardyti save ir kurie atspindi jų lytinę tapatybę. Tai gali būti jis, ji arba neutralios lyties įvardžiai, pavyzdžiui, jie.

## Rasė

Rasė apibūdina fizinius bruožus ir daugiausia susijusi su odos spalva.

## Atstovavimas

Įvairių asmenų buvimas ir vaizdavimas įvairiuose vaidmenyse, aplinkoje ir žiniasklaidoje, padedantis atspindėti realią visuomenės įvairovę.

## Nesąmoningas šališkumas

Netiesioginis šališkumas arba nuostatos, kurių žmonės laikosi tam tikrų grupių atžvilgiu, dažnai sąmoningai to nesuvokdami. Šie šališkumai gali turėti įtakos sprendimų priėmimui ir elgesiui.



# 03

ĮTĮ bendrovėje  
„DS Smith“

# Kā turime omenyje sakdami „īvairovė, teisingumas ir ītrauktis“?

**īvairovė** – tai būti pakviestam ī vakarėļī,

**ītrauktis** – tai būti pakviestam šokti,

**teisingumas** – kai didžėjus užgroja jūsu dainā.



# Ką turime omenyje sakydami įvairovė, teisingumas ir įtrauktis?

---

## Įvairovė

Esame įsipareigoję didinti savo darbuotojų įvairovę, kad ji geriau atspindėtų bendruomenės, kuriose dirbame.

## Teisingumas

Kartu kuriame įtraukią aplinką, kurioje kiekvienas gali realizuoti savo potencialą ir klestėti.

## Įtrauktis

Tai labai svarbu siekiant mūsų strateginio tikslo realizuoti mūsų žmonių potencialą.

# ĮTĮ pagrindai

## Ką turime omenyje sakydami „įvairovė, teisingumas ir įtrauktis“?

### Įvairovė

Sujungia įvairias „DS Smith“ dirbančių žmonių savybes. Tai apima, bet neapsiriboja: rasę, etninę kilmę, lytį, lytinę tapatybę, seksualinę orientaciją, amžių, socialinę klasę, fizinius ar protinius gebėjimus, religinių ar etinių vertybių sistemas, nacionalinę kilmę ir politinius įsitikinimus.

### Teisingumas

Suteikti kiekvienam tai, ko reikia, kad jam pasisektų reiškia pripažinti, kad ne visi pradeda nuo to paties taško.

### Įtrauktis

Apibūdina, kaip žmonės vertina savo patirtį bendrovėje „DS Smith“ - ar, jų nuomone, ji skatina ir palaiko bendrystę.

**Įsivaizduokite ateitį, kurioje skatiname kūrybiškumą ir puoselėjame inovacijas, reikalingas tam, kad galėtume pirmą kartą pereiti prie mažo anglies dioksido pėdsako žiedinės ekonomikos.**

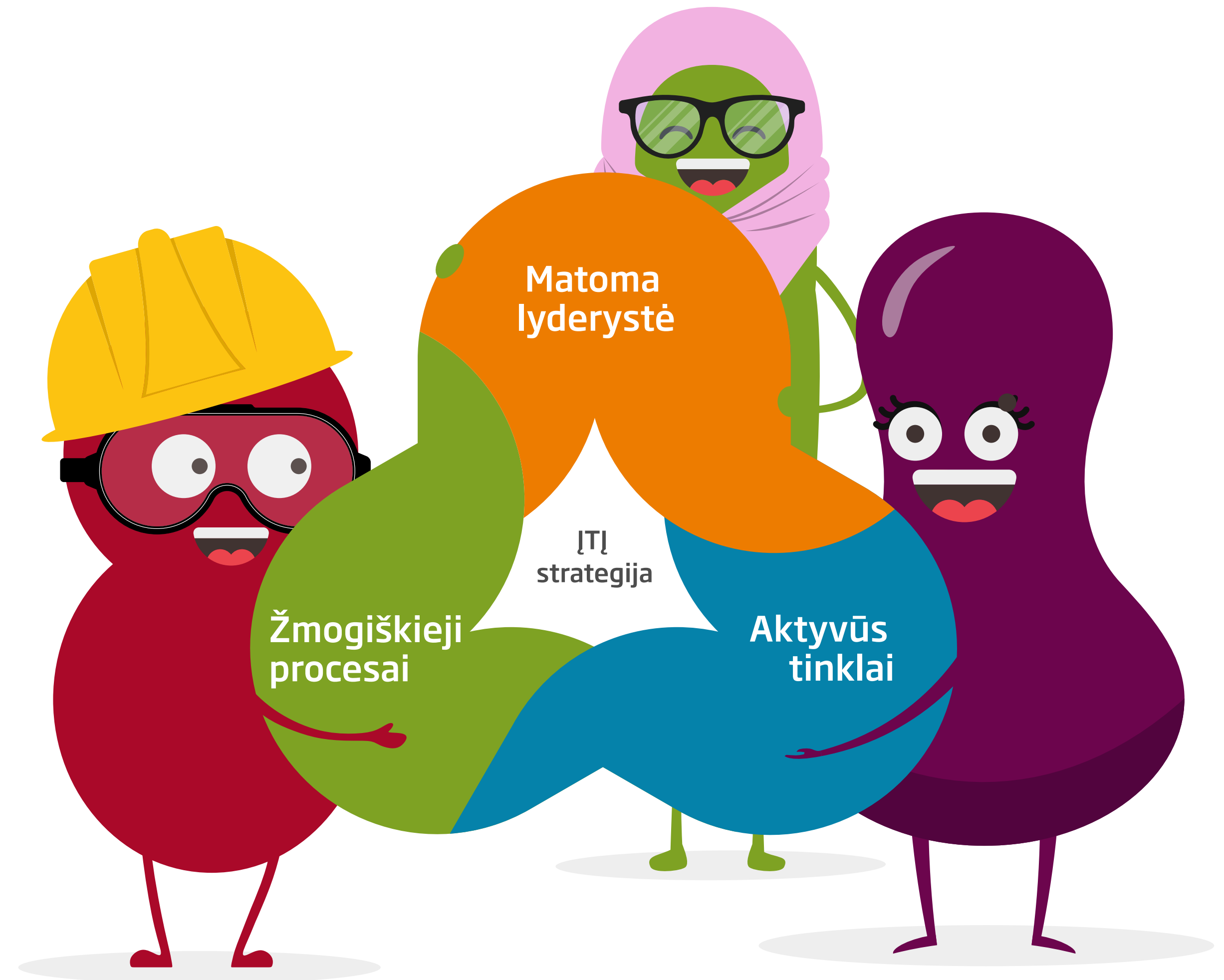
Tokia ateitis jau ne už kalnų. Vis dažniau susiburia žmonės su skirtinga patirtimi, atnešdami įvairesnių perspektyvų, patirčių ir idėjų.

Įvairios komandos kuria unikalius sprendimus ir į problemas žvelgia iš įvairių perspektyvų, padėdamos mums sutelkti dėmesį į tvarumo iššūkius, su kuriais susiduriame šiandien, taip pat į tuos, kurie turės įtakos ateities kartoms.

# Mūsų IT strategija

Igyvendindami savo tvarumo strategiją „Šiandien ir rytoj“, nustatėme tikslus, kuriais remiame įtraukios aplinkos, kurioje kiekvienas gali realizuoti savo potencialą ir klestėti, kūrimą. Kad tai pasiektume, mūsų strategija grindžiama trimis prioritetais.

- 1 Matoma lyderystė reiškia, kad mūsų vadovai yra matomi kaip pavyzdys ir naudoja įtraukiosios lyderystės elgseną.
- 2 Aktyvių tinklų (kartais vadinamų darbuotojų išteklių grupėmis arba ERGs) plėtros palaikymas yra svarbus elementas kuriant įvairialypę ir įtraukią organizaciją.
- 3 Jei rimtai norime padėti savo kolegoms būti savimi ir klestėti, su darbuotojais susiję procesai turi būti pritaikyti ateičiai.





# Investicijos į mūsų žmonių vadovus



Mūsų žmonių vadovai atlieka labai svarbų vaidmenį.

- Jie yra įtraukios elgsenos pavyzdys.
- Jie suformuoja ir palaiko įvairias komandas.
- Jie taip pat sudaro sąlygas mūsų žmonėms būti savimi, reikšti savo nuomonę ir požiūrį, kad būtų galima išgirsti daugiau įvairių nuomonių bei idėjų.
- Galiausiai, jie kuria stipresnę bendrystės jausmą, todėl didėja darbuotojų įsitraukimas, gerėja jų išlaikymo rodikliai ir mažėja darbuotojų kaitos išlaidos.

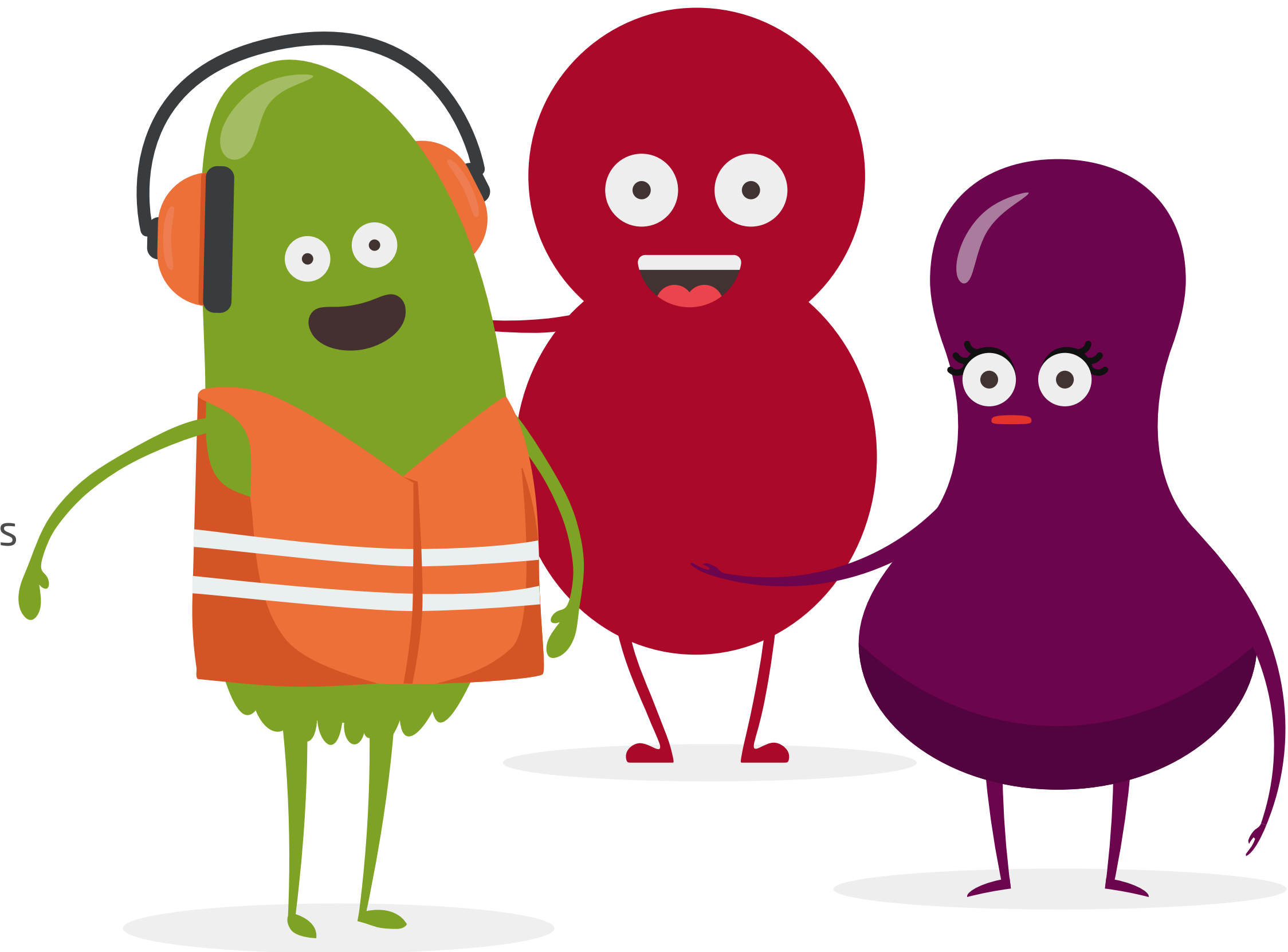
**Visi žmonių vadovai kviečiami dalyvauti įtraukiosios lyderystės seminare.**

# Aktyvūs tinklai

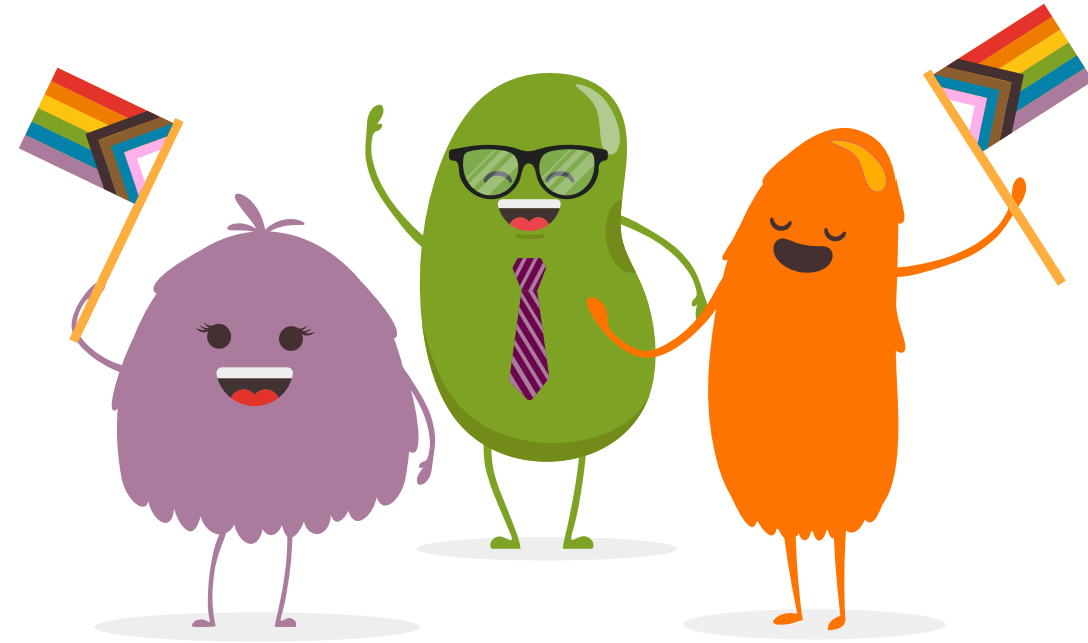
Aktyvūs tinklai suteikia bendrystės jausmą, kurdami saugią ir palankią erdvę darbuotojams, kuriuos sieja bendras tapatybės jausmas, atvirai aptarti savo patirtį, rūpesčius ir požiūrius. Jie taip pat skatina didesnį sąmoningumą įvairiomis priemonėmis, įskaitant metinio kalendoriaus, skirto svarbiausioms datoms ir šventėms atitinkamose bendruomenėse, sudarymą.

Priklausomai nuo organizacijos, aktyvūs tinklai taip pat gali:

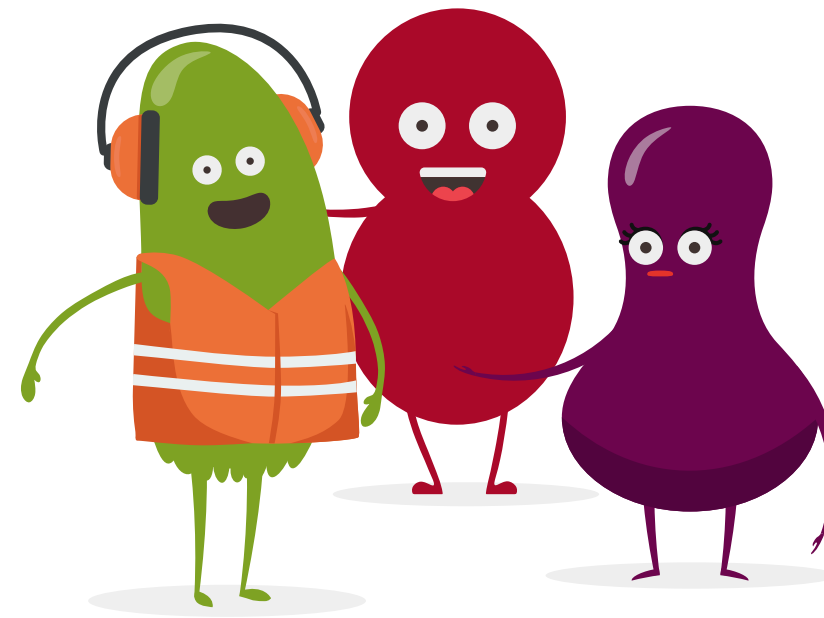
- sudaryti sąlygas išgirsti nepakankamai atstovaujamų organizacijos narių nuomonę;
- veikti kaip ryšys su išorės bendruomenėmis;
- palaikyti talentingų mažumų atstovų karjeros plėtrą;
- suteikti nariams galimybę tapti vadovais;
- bendradarbiaujant su įdarbinimo skyriumi, išnaudoti įvairius talentus;
- teikti informaciją apie produktus ir paslaugas.



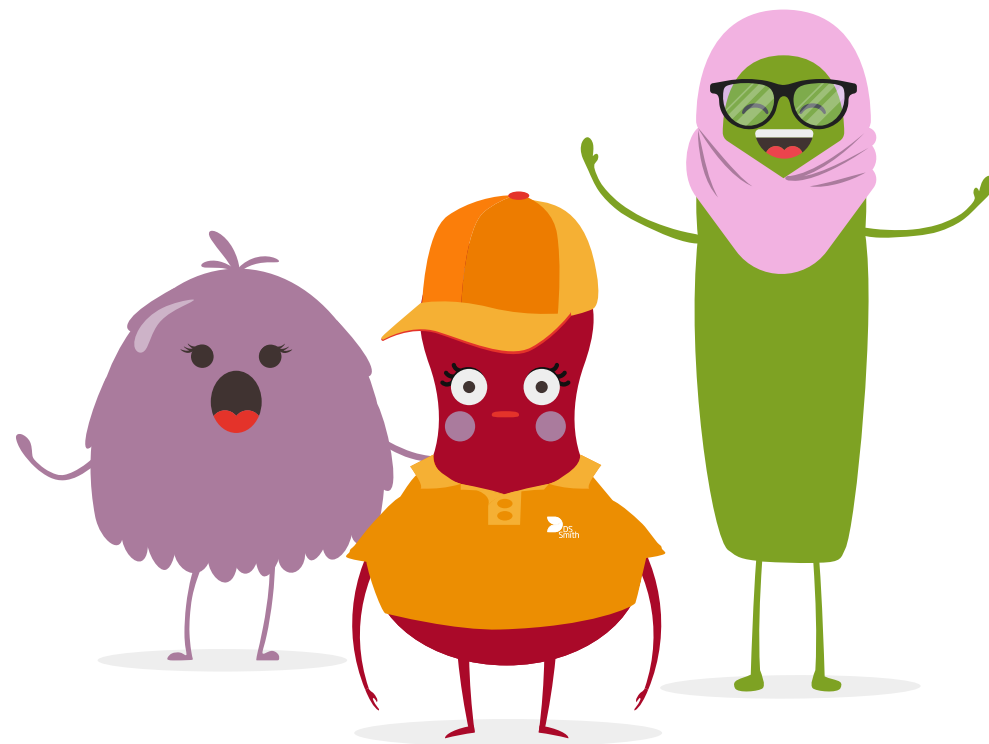
# Turime keturis aktyvius tinklus



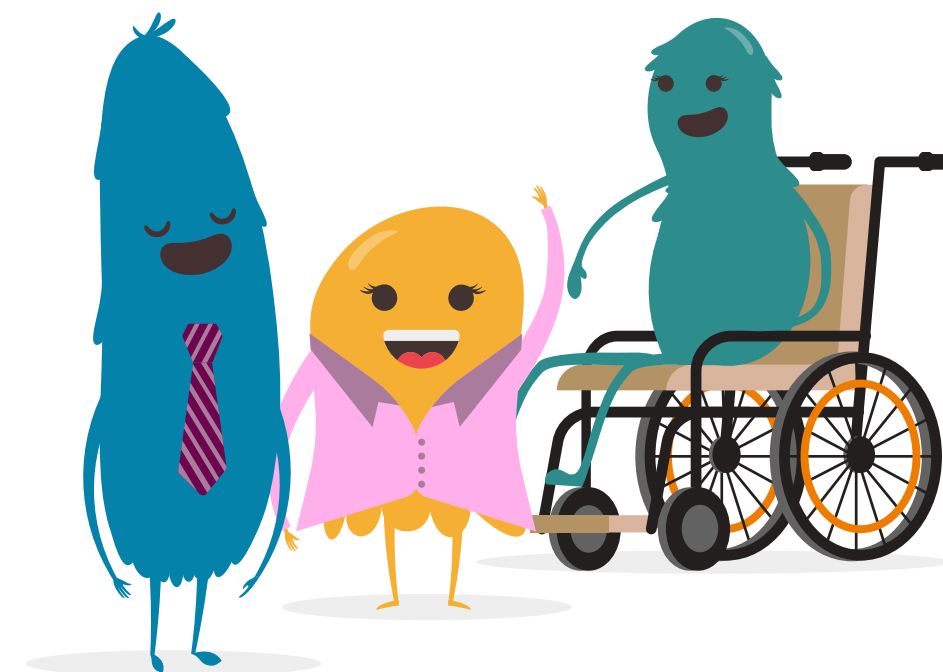
LGBTQ+ ir partneriai



Lyčių įvairovė



Kultūrinė ir etninė įvairovė



Negalia ir partneriai

## Jūsų vaidmuo juos palaikant?

- Galite prisijungti prie tinklo kaip bendruomenės narys ar partneris arba padėti savo komandos nariams, kurie galbūt norėtų įsitraukti.
- Tokiais atvejais palaikymas ir padrąsinimas gali būti labai svarbūs, kad jūsų komandos narys galėtų pasitikėti savimi ir priimti teisingą sprendimą dėl įsitraukimo į aktyvų tinklą.



# 04

## Įtraukioji kalba

# Įtraukioji kalba

---

Vadovai, kurie vartoja įtraukiąją kalbą, sukuria komandinę aplinką, kurioje žmonės jaučiasi gerbiami, vertinami ir gali klestėti.

## Kas yra įtraukioji kalba?

Įtraukiąja kalba gerbiami ir įtraukiami visi žmonės, nepriklausomai nuo jų kilmės ar tapatybės, ir vengiama terminų, kurie gali būti atstumiantys ar įžeidžiantys.

## Kaip praktiškai atrodo įtraukioji kalba?

Vengiama išankstinių nuostatų, šnekamosios kalbos ar išsireiškimų, diskriminuojančių žmonių grupes dėl bet kokio tapatybės skirtumo (pvz., rasės, lyties, amžiaus ar klasės). Ja pripažįstama įvairovė, perteikiama pagarba visiems žmonėms, jautriai reaguojama į skirtumus ir skatinamos lygios galimybės.

## Ką daryti, jei suklydau?

Jei stengiatės vartoti pagarbią kalbą ir būti įtraukūs, galite klysti. Jei taip atsitiko, atsiprašykite ir sąmoningai stenkitės kitą kartą pasielgti geriau.

## Ką daryti, jei matau, kad kas nors kitas suklydo?

Maloniai atkreipkite to žmogaus dėmesį į tai, kaip jo kalba galėtų būti įtraukesnė. Tai ypač naudinga žmonėms, kurie nesijaučia turintys autoritetą ar galią taisyti kitą žmogų (pvz., žemesnio rango darbuotojams ar naujiems organizacijos nariams).

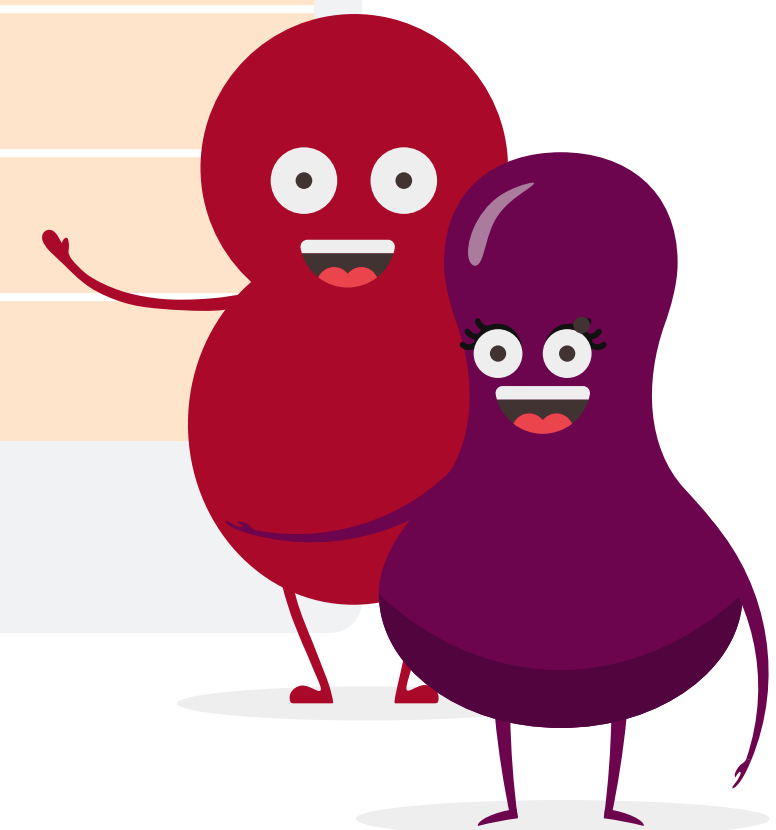
# Įtraukioji kalba. Lytis

Su lytimi susijusi kalba gali sustiprinti stereotipus. Įtraukioji kalba turėtų būti vartojama siekiant pripažinti ir įtraukti visus, nepriklausomai nuo jų lytinės tapatybės. Lyties atžvilgiu įtraukioji kalba neišskiria kitų asmenų dėl jų lytinės tapatybės ir nedaro dėl jos prielaidų. Tai svarbu, nes kuriama draugiškesnė, pagarbi aplinka visų lyčių tapatybių ir išraiškų žmonėms.

Kai tik įmanoma, vartokite lyties atžvilgiu neutralią kalbą, nes taip bendravimas taps įtraukesnis visiems.

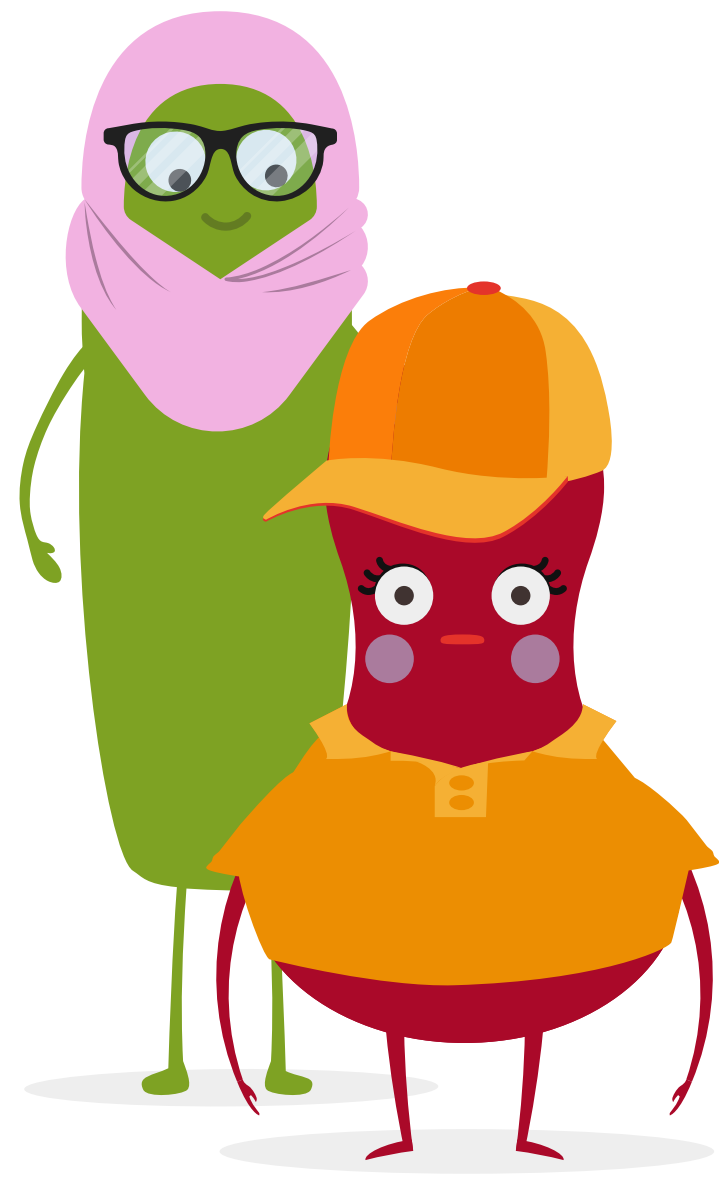


Neįtraukia	Labiau įtraukia
Darbo jėga	Ištekliai
Pirmininkas	Pirmininkas (-ė)
Verslininkas	Verslininkas (-ė)
Paštininkas	Pašto darbuotojas (-a)
Vaikinai, ponios ir ponai	Visi, kolegos, komanda
Abiejų lyčių	Visų lyčių
Motina, tėvas	Tėvai, globėjai
Draugė / žmona, draugas / vyras	Partneris, antroji pusė





# Įtraukioji kalba. Rasė ir etninė kilmė



Turėtumėte suprasti skirtumą tarp rasės, etninės kilmės ir tautybės.

- **Rasė** reiškia fizinius bruožus ir matomus skirtumus, pavyzdžiui, odos spalvą, akių formą ir plaukų tipą.
- **Etniškumas** reiškia kultūrinį, kalbinį ir religinį tapatumą.
- **Tautybė** – tai teisinis priklausymo tam tikrai šaliai ar tautai jausmas.

Rasę ir etninę kilmę paminėkite tik tada, kai tai yra svarbu perduodamai informacijai.

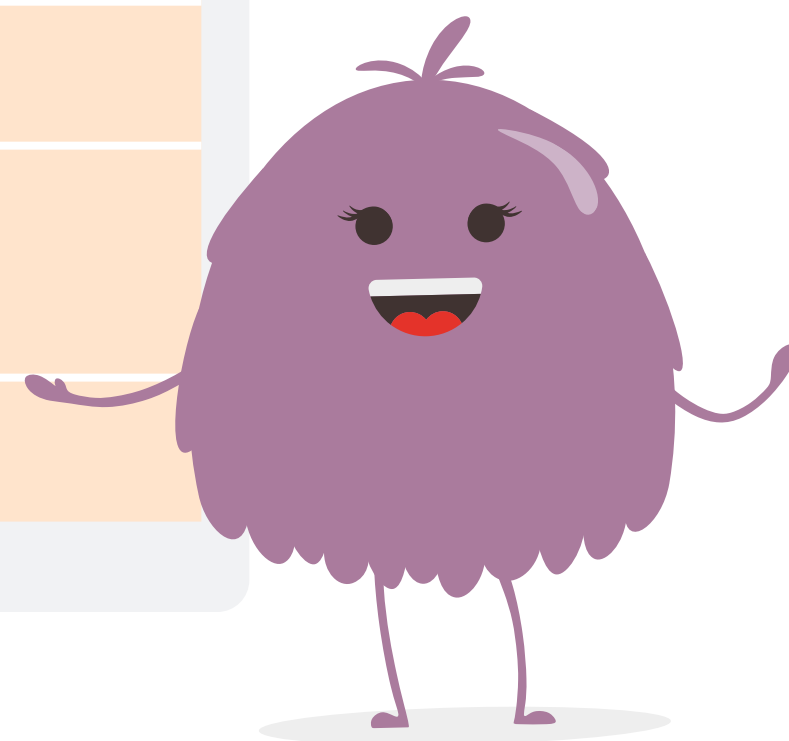
Atminkite, kad kiekvienas žmogus turi tapatybės veiksnių, tokių kaip rasė, odos spalva, etninė kilmė ir tautybė. Venkite generalizuoti etnines grupes, nes visoms etninėms grupėms būdinga didelė įvairovė (pvz., nederėtų teigti, kad „visi azijiečiai yra xyz“ arba „baltaodžiai visada xyz“).

Taip pat stenkitės vartoti tikslią kalbą, kai kalbate apie asmens ar grupės kilmę. Pavyzdžiui, jei kalbate tik apie azijiečius, venkite vartoti plačius terminus, pavyzdžiui, „juodaodžiai, azijiečiai ir etninės mažumos“. Taip pat nevartokite termino „afroamerikietis“, jei kalbate apie juodaodį asmenį, kuris iš tikrųjų nėra amerikietis.

# Įtraukioji kalba. Rasė ir etninė kilmė

Toliau pateiktoje lentelėje parodyta, kaip apibūdinti asmens etninę ir rasinę kilmę. Atminkite, kad asmenys gali pasirinkti, kaip save identifikuoti, todėl jei jie pirmenybę teikia tam tikram terminui, pasistenkite gerbti jų pasirinkimą.

Neįtraukia	Labiau įtraukia
Juočiai, azijiečiai	Juodaodžiai žmonės, azijiečiai žmonės
Spalvotieji asmenys	Ne baltaodžiai
Mišrios rasės, mišrūs	Dviejų etninių kilmų / dvigubos rasės
Kaukaziečiai, baltieji	Baltaodžiai asmenys



## Pastaba apie socialinę ir ekonominę kilmę

Nurodo asmens ar grupės socialinę klasę ir finansinę padėtį. Dažnai matuojama kaip išsilavinimo, pajamų ir profesijos derinys.

Visi turime socialinę ir ekonominę kilmę, atspindinčią įvairius socialinius ir ekonominius veiksnius, dažnai nuo mūsų nepriklausančius, įskaitant asmens šeimos ar globėjų padėtį ir vietą, kurioje jis gimė ir užaugo. Šie veiksniai gali turėti įtakos galimybėms gauti išsilavinimą, finansavimą ir kitoms galimybėms, kurios daro įtaką asmens gyvenimo kokybei, karjerai ir pasiekimams.

Rasė, etninė kilmė ir socialinė bei ekonominė kilmė dažnai susikerta ir persidengia dėl sisteminės ne baltaodžių asmenų diskriminacijos, kuri vyko per visą istoriją ir tebesitęsia daugelyje šalių šiandien. Tačiau kiekviena iš šių tapatybės kategorijų yra atskira, todėl stenkitės nedaryti prielaidų, kad asmens socialinė ir ekonominė kilmė priklauso nuo jo rasės ar etninės kilmės.

# Įtraukioji kalba. Negalia

---

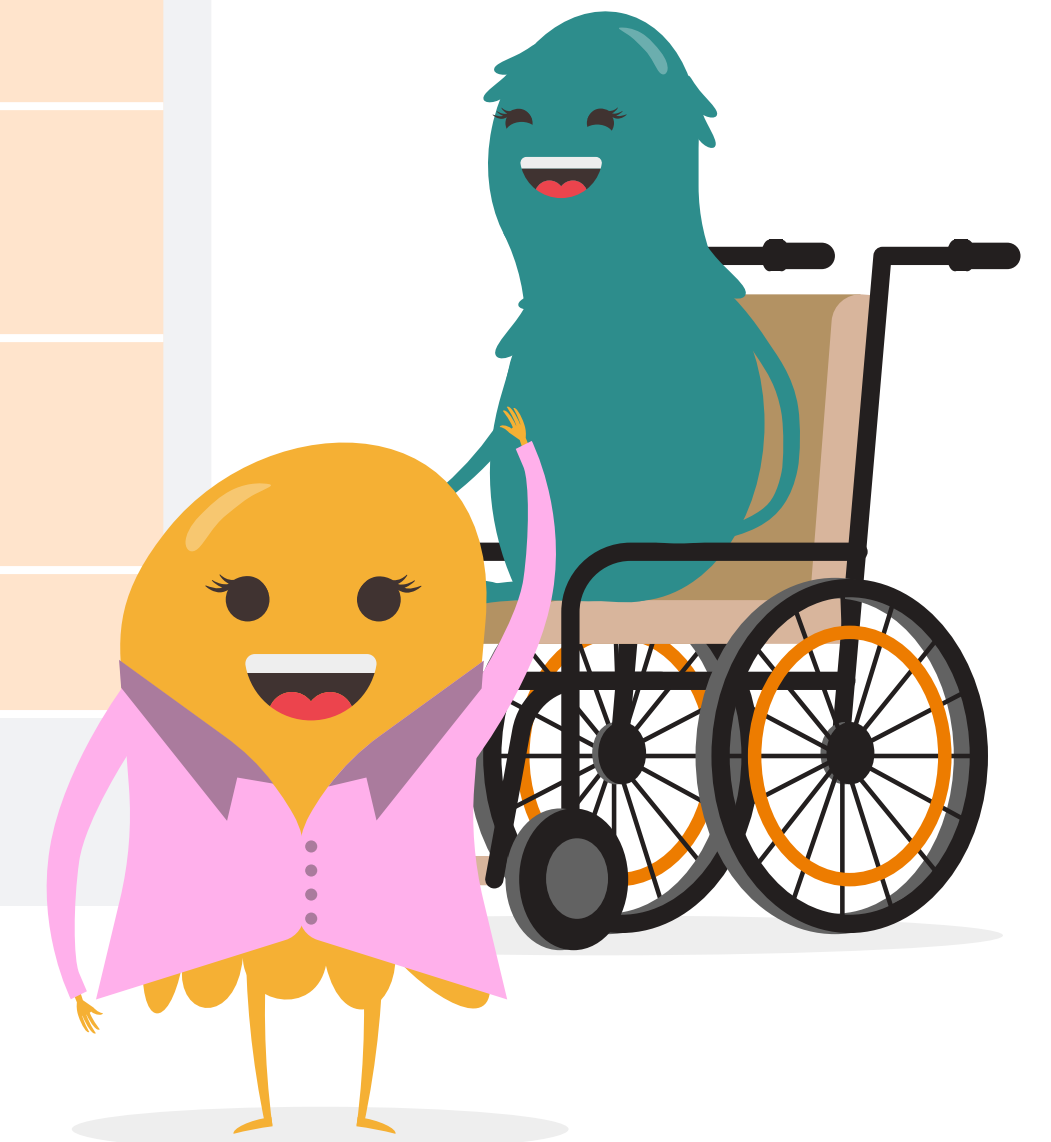
Negalia apibrėžiama kaip bet koks fizinis ar psichinis sutrikimas, kuris iš esmės apriboja gebėjimą užsiimti įprasta kasdiene veikla. Ši plati apibrėžtis apima daugybę būklių, pavyzdžiui, judėjimo sutrikimus, lėtines ligas, mokymosi sutrikimus, psichikos sveikatos sutrikimus ir kt. Kolegos gali patirti negalią, kuri nėra lengvai pastebima, nes dauguma negalių yra nematomos. Svarbu nepamiršti, kad tai, kaip neįgalieji pasirenka save identifikuoti, yra jų asmeninis pasirinkimas, kurį visada reikia gerbti.

- Žmonės neturėtų būti ribojami dėl savo negalios / būklės, taip pat dėl savo sveikatos būklės neturėtų būti vadinami aukomis. Vartokite kalbą, kuria neįgalieji gerbiami kaip aktyvūs asmenys, kontroliuojantys savo gyvenimą.
- Venkite užduoti tokius klausimus kaip „kas tau yra?“, „kokia tavo negalia?“, „kas tau atsitiko?“.
- Jei norėtumėte sužinoti daugiau, pirmiausia paprašykite leidimo: „Jei tu nieko prieš, norėčiau sužinoti daugiau, kad ateityje galėčiau atsižvelgti į prieinamumą“.

# Įtraukioji kalba. Negalia



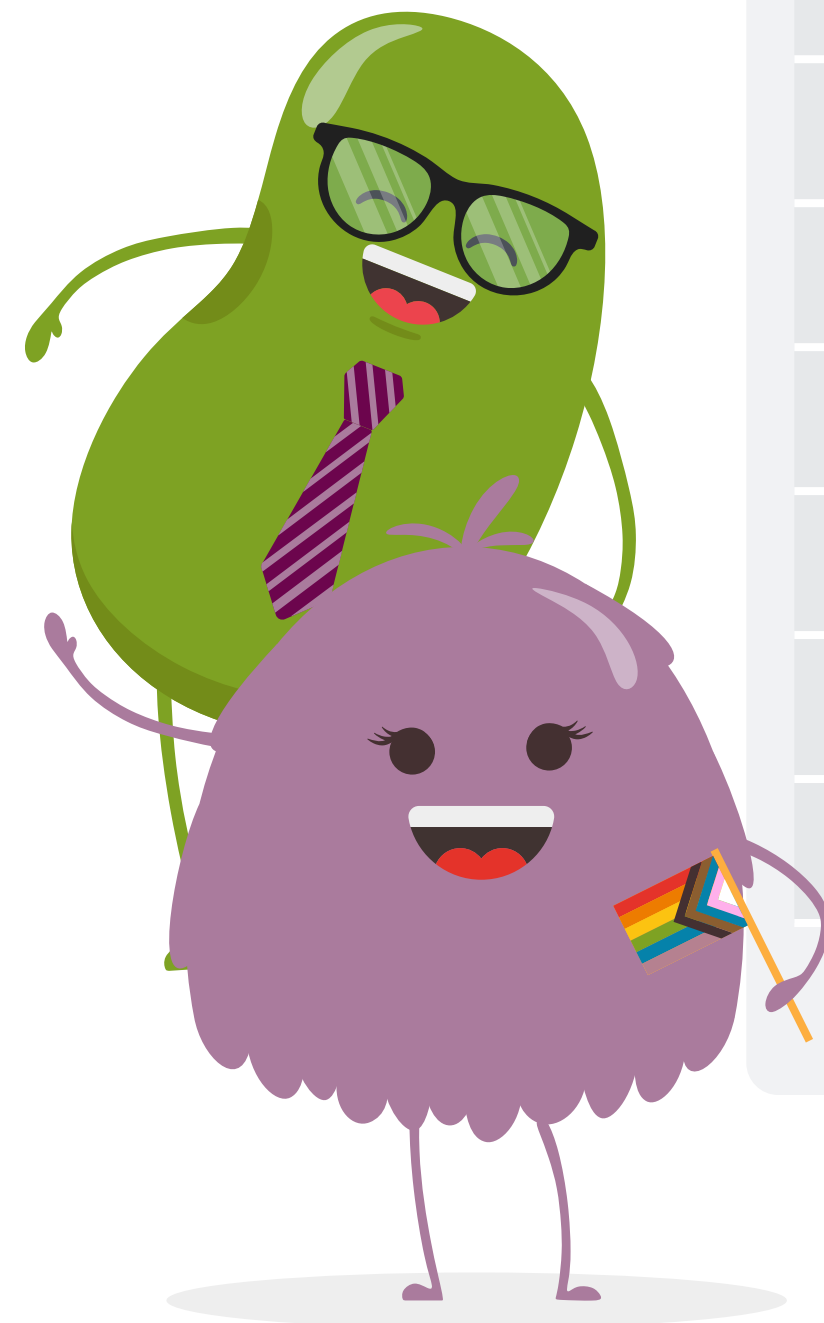
Neįtraukia	Labiau įtraukia
neįgalieji	neįgalūs asmenys arba žmonės, turintys neįgalią (pagal asmens pageidavimą)
kenčia nuo, serga	turi [būklės ar sutrikimo pavadinimas]
prikaustytas prie neįgaliojo vežimėlio	naudojasi neįgaliojo vežimėliu
kurčias ir nebylys; kurčnebylys	negirdintis asmuo, naudojantis gestų kalbą, klausos sutrikimų turintis asmuo
aklieji	žmonės su regos sutrikimais; akli asmenys; akli ir silpnaregiai asmenys
papildomi arba specialūs poreikiai	prieinamumo poreikiai



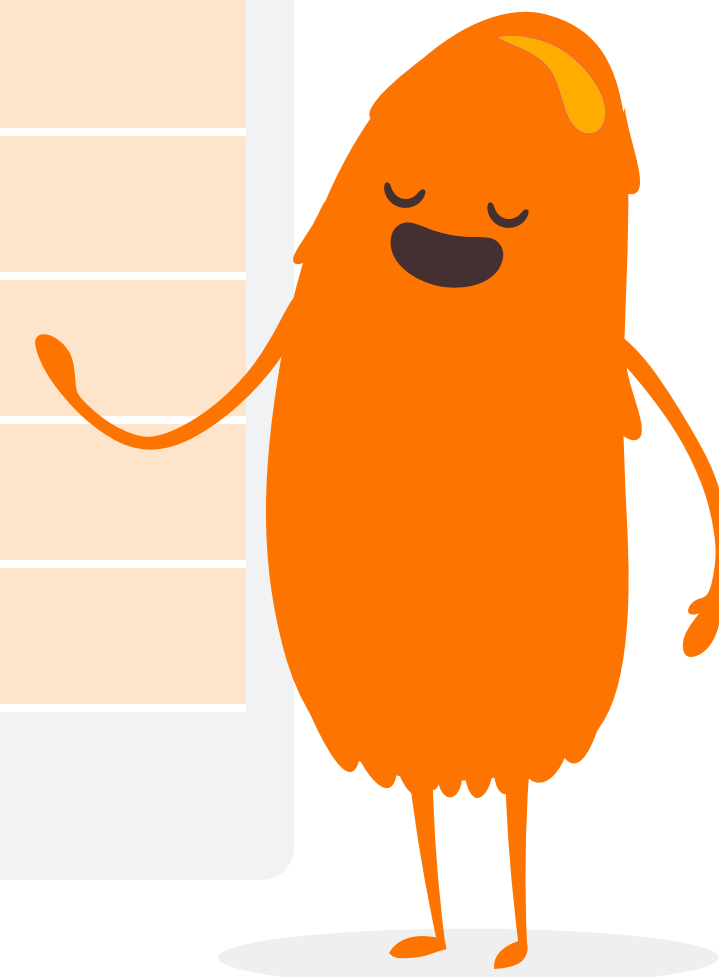
# Įtraukioji kalba. LGBTQ+

LGBTQ+ įtraukianti kalba apima žodžius, kuriais parodome, kad gerbiame tai, kaip žmonės apibūdina savo kūną, lytį ir santykius.

- Būkite atsargūs ir nedarykite prielaidų apie žmonių asmenines aplinkybes, venkite bandymų atspėti ar įvardyti žmonių lytinę tapatybę ar seksualinę orientaciją.
- Pavyzdžiui, nevartokite terminų, kuriais daroma prielaida, kad visi turi priešingos lyties partnerius.



Neįtraukia	Labiau įtraukia
Vyras, žmona	Sutuoktinis arba partneris
Homoseksualai	Gėjai, lesbietės, biseksualai
Normalūs žmonės	Heteroseksualai
Transseksualai	Translyčiai
Kokius įvardžius pageidaujate vartoti?	Kokius įvardžius vartojate?
Seksualinė preferencija	Seksualinė orientacija
Motinstės / tėvystės atostogos	Vaiko priežiūros atostogos



# Įtraukioji kalba. LGBTQ+

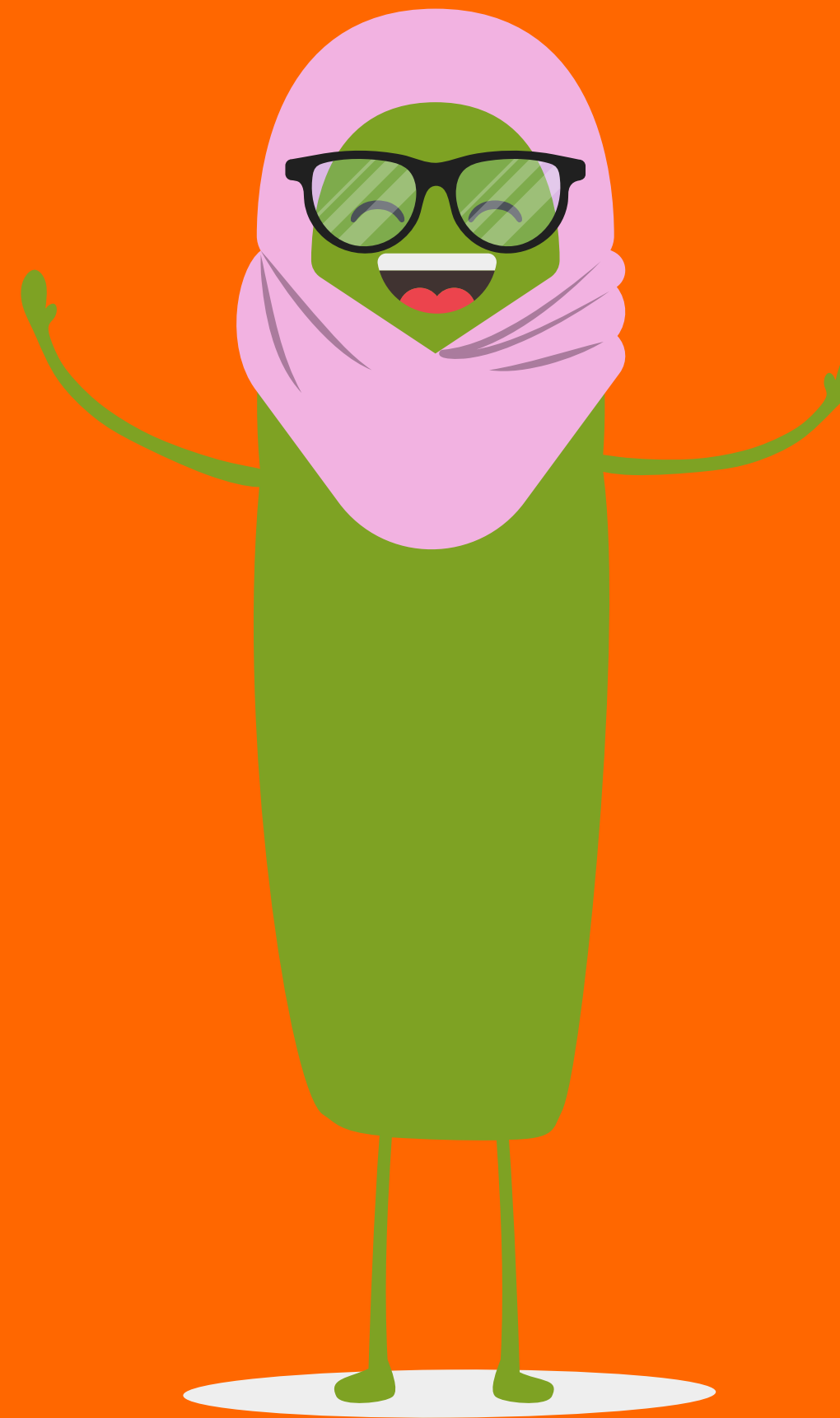
## Įvardžiai

Įvardžiai – tai žodžiai, kuriuos vartojame kasdienėje kalboje, norėdami įvardyti save arba kitus. Įvardžiai „aš“, „jis“, „ji“ ir „jie“ yra keletas įvardžių pavyzdžių. Visada vartokite taisyklingus kolegos įvardžius arba kreipinio formą, jei juos žinote.

- Teisingas įvardžių vartojimas yra labai svarbus, kad visi jaustųsi laukiami ir įtraukti. Taip pat galite vartoti lyčiai neutralius įvardžius (jie), norėdami kreiptis į asmenį, su kuriuo dar nesate bendravę, arba tiesiog vadinti jį vardu. Pavyzdžiui: „Anądien peržiūrėjau Robin pasiūlymą. Jie puikiai padirbėjo.“
- Galite rodyti įtraukiosios lyderystės pavyzdį, nurodydami savo įvardžius prisistatydami ir (arba) įrašydami juos į savo el. pašto parašą.

- Jei nesate tikri, kokie yra kolegos įvardžiai, paklauskite jo arba įsiklausykite, kokius įvardžius jie vartoja. Tačiau gerbkite žmonių privatumą, neverskite dalytis asmenine informacija apie save, jei jie jaučiasi nepatogiai.
- Jei suklydote ir vartojate netinkamus įvardžius, nedelsdami pasitaisykite ir tame pačiame pokalbyje pavartokite taisyklingą įvardį, kad lengviau įsimintumėte. Per daug neatsiprašinėkite, nes taip darysite spaudimą kitam asmeniui jus paguosti. Padėkokite jus pataisiusiam asmeniui, prisiimkite atsakomybę, pasitaisykite ir kitą kartą pasistenkite labiau.





# 05

## Įtraukus vadovavimas

# Įtraukus vadovavimas

Vadovauti įtraukiai reiškia vadovauti taip, kad būtų palaikomas ir priimamas kiekvieno komandos nario indėlis, gerbiama tapatybė, kilmė ir asmeninės aplinkybės.

Įtraukūs vadovai atlieka labai svarbų vaidmenį kuriant psichologinį saugumą. Psichologinis saugumas – tai jausmas, kad galite laisvai dalytis savo mintimis, nuomonėmis ir idėjomis, nebijodami neigiamų pasekmių.



# Paverskite savo susirinkimus įtraukiais

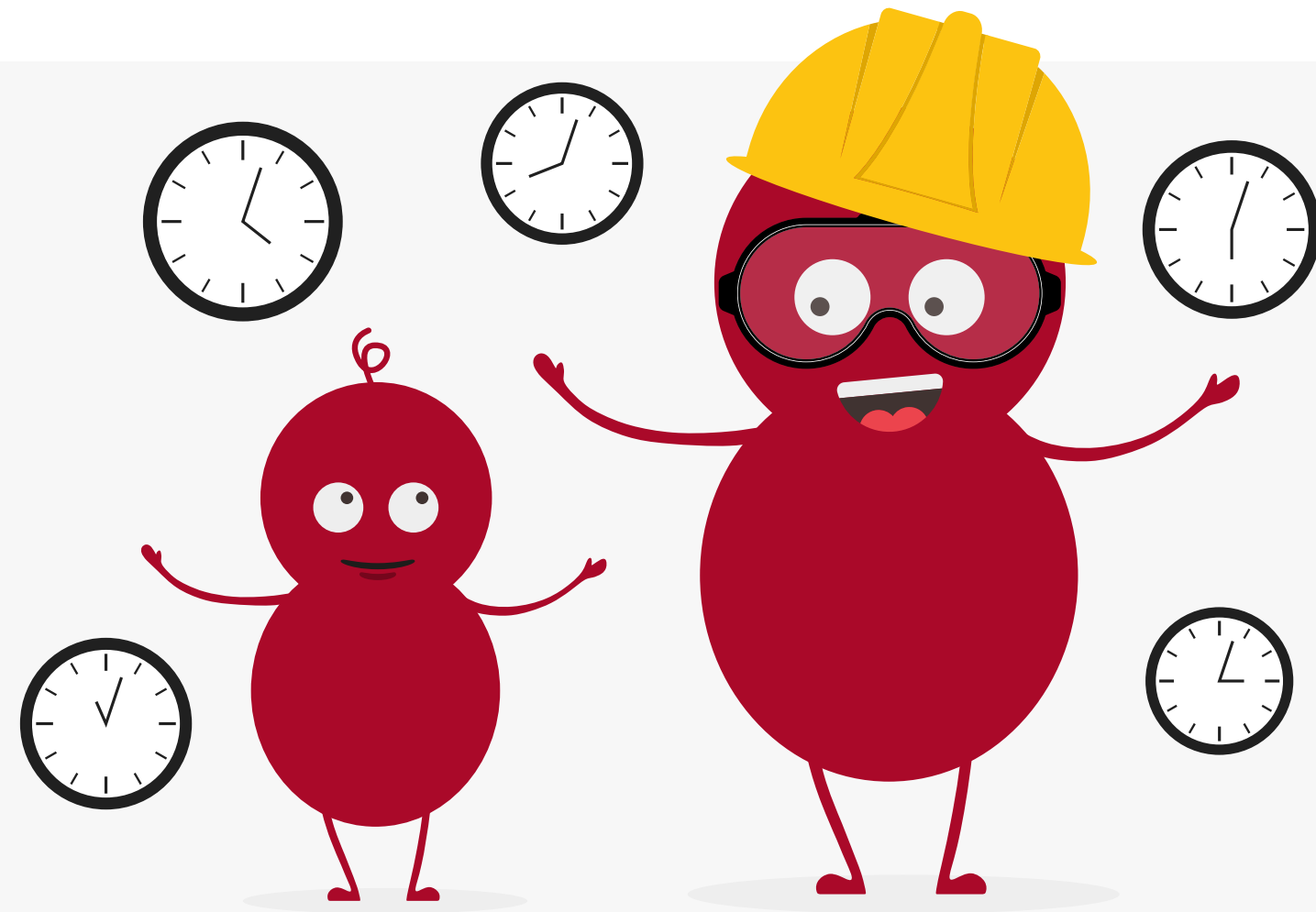
## Patarimai, kaip rengti įtraukius susirinkimus

- Jei įmanoma, pasidalykite informacija prieš susirinkimą (pvz., tema, darbotvarke, numatomais rezultatais ir svarbiausiais klausimais). Tada žmonės galės ateiti pasiruošę ir lengviau pasidalyti savo mintimis.
- Nuo pat pradžių parodykite visiems, kad jie yra laukiami. Vienas iš būdų tai padaryti – pradėti susirinkimą žodžiais: „Sutarkime, kad būsime atviri naujoms idėjoms ir pagarbiai išreikšime savo nepritarimą“.
- Suteikite kiekvienam galimybę pasisakyti. Vienas iš būdų tai padaryti – paklausti visų susirinkimo dalyvių, ar jie nori ką nors pridurti.
- Pasistenkite sukurti erdvę, kurioje žmonės žinotų, kad gali (ir turėtų) nesutikti su jumis, kaip vadovu, ir kad prieštaravimai bei diskusijos leidžia priimti geresnius sprendimus. Pavyzdžiui, galite sakyti: „Pateikite argumentų, kodėl aš klystu“.
- Atsižvelkite į laiko juostas ir asmeninius įsipareigojimus (pvz., rūpinimąsi vaikais). Jei kas nors negali dalyvauti, pasidalykite su juo užrašais, kad tas asmuo vis tiek turėtų galimybę pateikti savo nuomonę.
- Žmonės mokosi ir įsisavina informaciją nevienodai. Stenkitės į tai atsižvelgti kurdami susirinkimų, mokymų ir seminarų darbotvarkes bei turinį.

Įtraukiuose susirinkimuose kolegos jaučiasi išklaustyti ir gerbiami, o komandai yra naudinga idėjų įvairovė.



# Paverskite savo susirinkimus įtraukiais

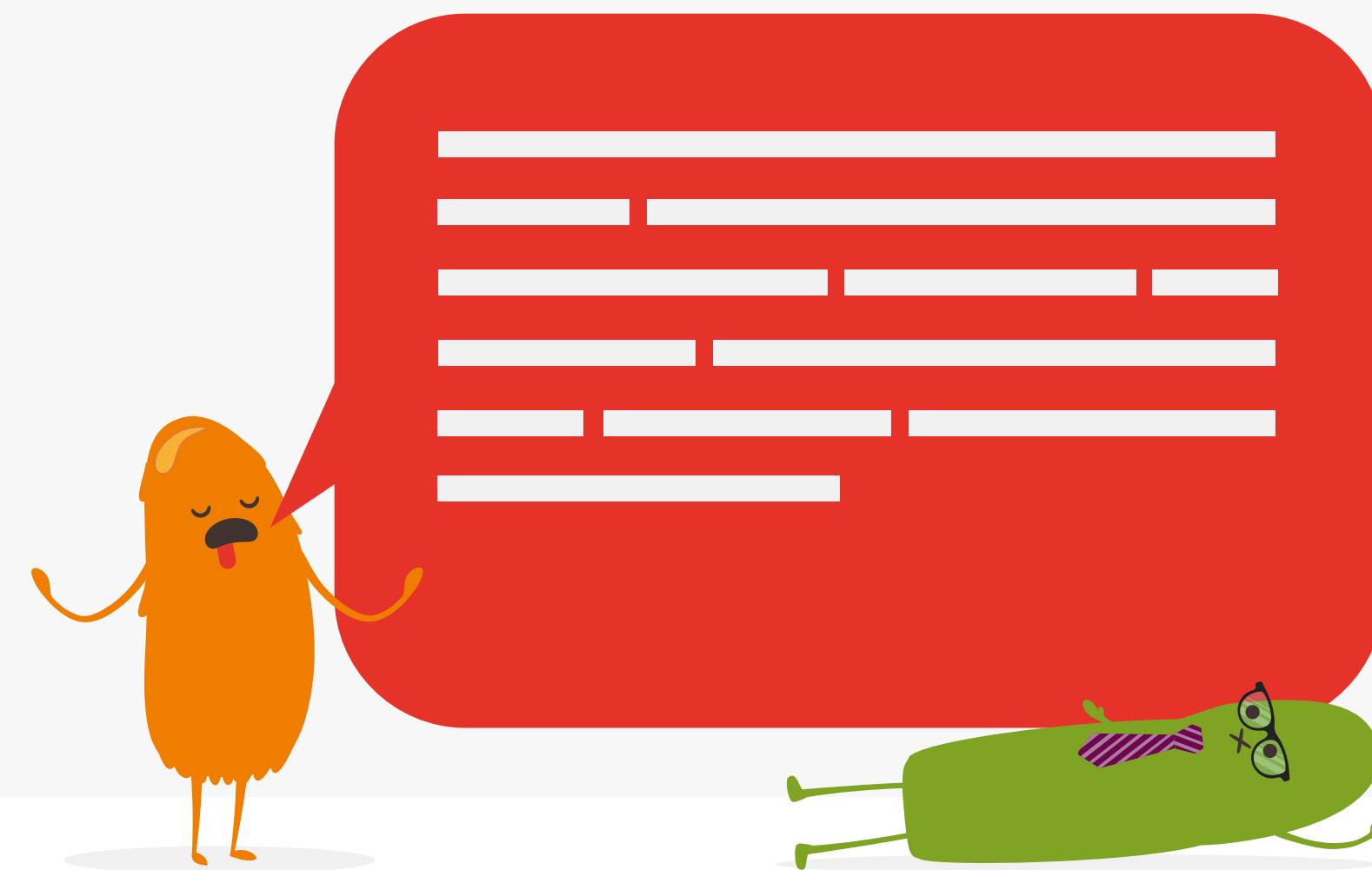


## Atsižvelkite į kiekvieno žmogaus asmeninį grafiką

- Jei įmanoma, pasistenkite keisti susirinkimų laiką taip, kad bent dalį laiko jis būtų patogus visiems.

## Atidžiai rinkitės žodžius

- Atminkite, kad jūsų, kaip vadovo, žodžiai daro didelį poveikį. Vartokite įtraukiąją kalbą, kad visi jaustųsi laukiami ir įtraukti. Žr. šio vadovo dalį **Įtraukioji kalba**.

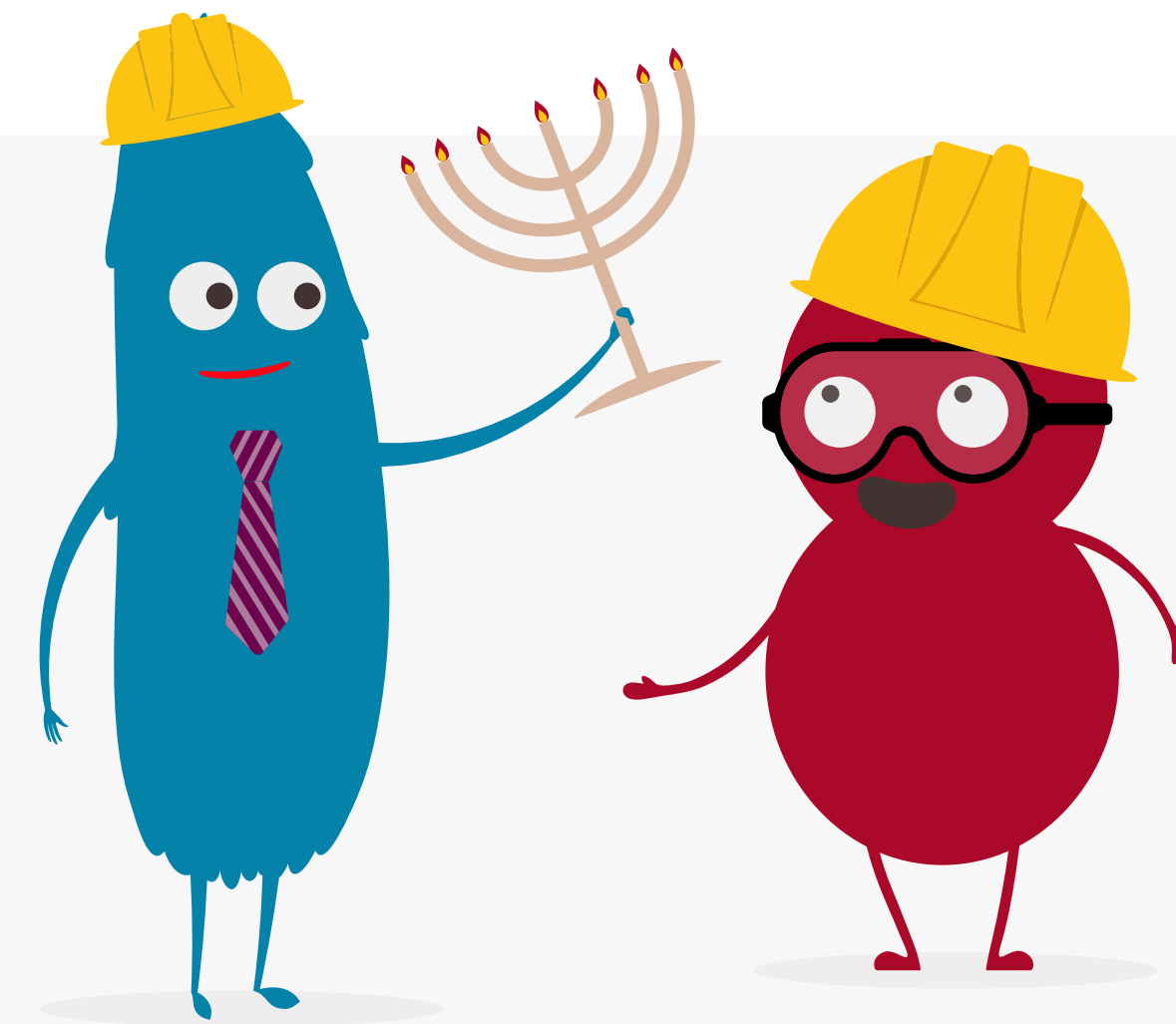
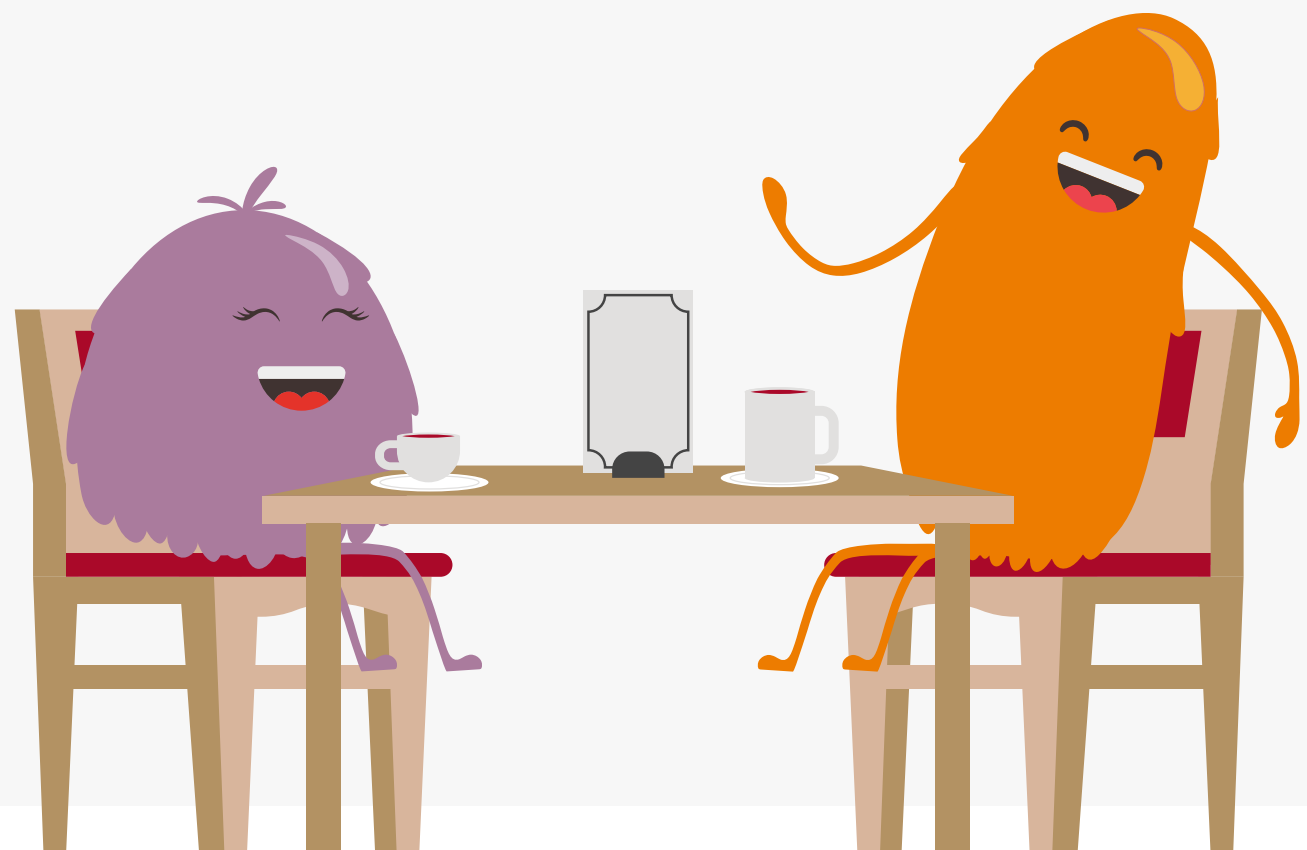


# Paverskite savo susirinkimus įtraukiais

## Būkite smalsūs ir klausykitės

Planuokite pokalbius prie kavos puodelio ir neformalius susitikimus su kolegomis.

- Domėkitės jų gyvenimiška patirtimi darbe ir už jo ribų.
- Tai darydami paisykite kolegų grafikų, privatumo ir darbo krūvio. Jei kas nors negali susitikti neformaliems pokalbiams, nepriimkite to asmeniškai.



## Švęskite šventes kartu su kolegomis

Ne visi švenčia Kalėdas ir Velykas. Gali būti sudėtinga švęsti visas šventes, tačiau pasistenkite paminėti dienas, kurios yra reikšmingos jūsų komandai.

Nepamirškite pasidalyti darbu, susijusiu su švenčių ar reikšmingų įvykių savo komandai išsiaiškinimu, organizavimu ir vedimu.

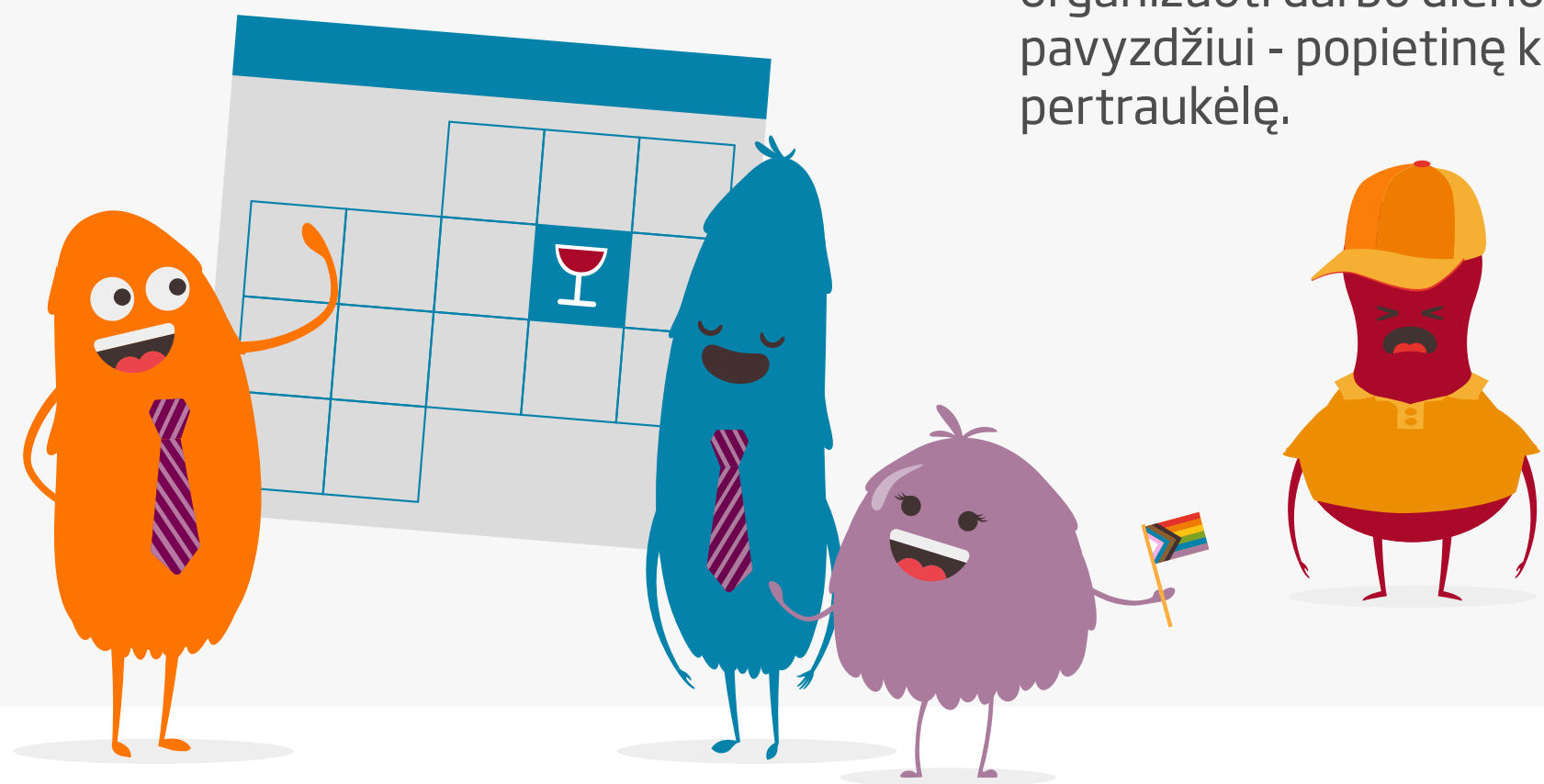
# Paverskite savo susirinkimus įtraukiais

## Įtraukite į komandos formavimo veiklą

Padarykite savo socialinių renginių programą prieinamą, pajvairindami organizuojamą veiklą.

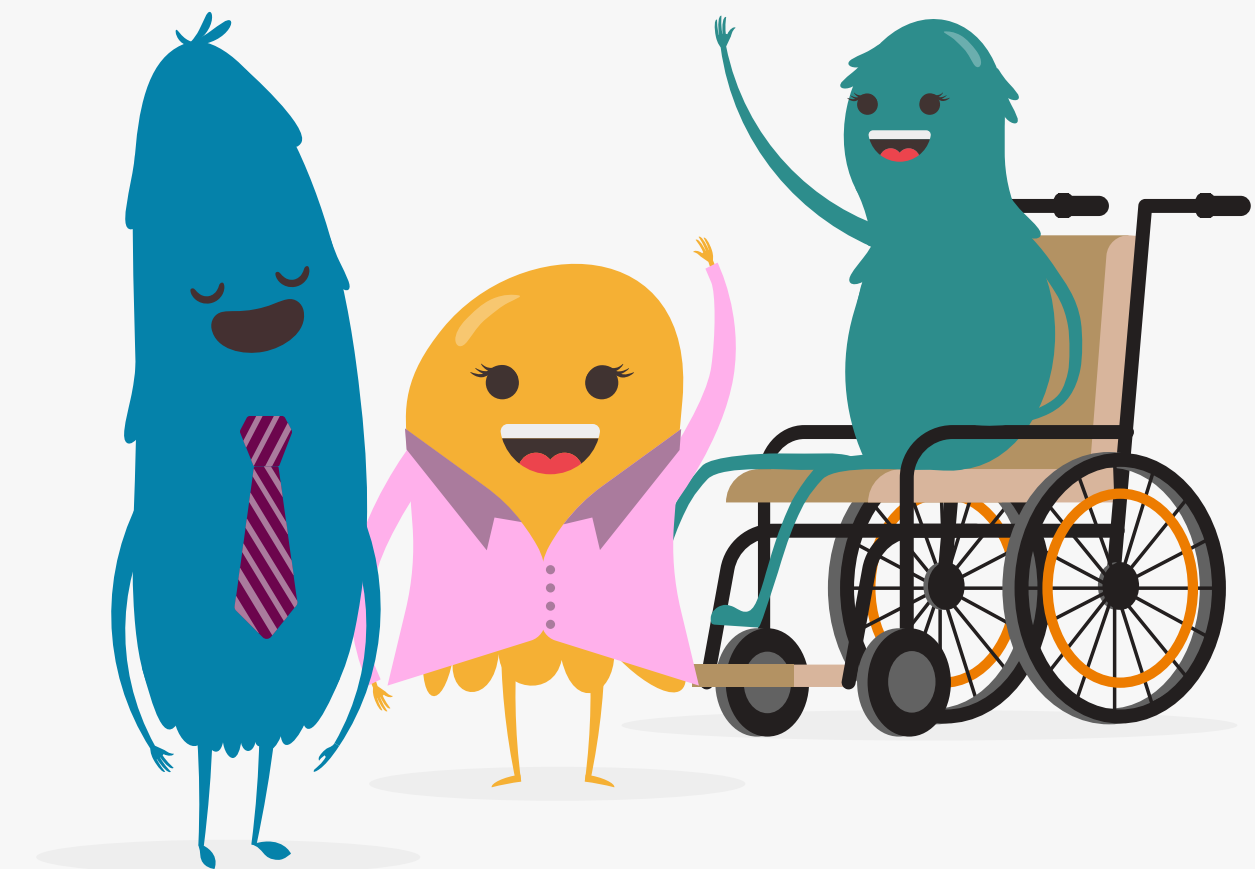
- Jei einate į miestą pavalgyti, apsvarstykite, ar bus atsižvelgta į visų asmenų mitybos poreikius ir pageidavimus.

- Nuolatinis komandos pasibuvimų bare organizavimas vakariniu laiku kai kam gali kliudyti dalyvauti. Tai gali būti slaugantys asmenys, tėvai, nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai ir žmonės, kurie nevalo alkoholio. Keiskite organizuojamų renginių laiką bei tipą ir apsvarstykite galimybę renginius organizuoti darbo dienos metu, pavyzdžiui - popietinę kavos ir arbatos pertraukėlę.



## Skatinkite dalyvavimą aktyviuose tinkluose

**Aktyvūs tinklai** yra platforma, kurioje nariai gali atvirai aptarti savo patirtis, rūpesčius ir požiūrius.



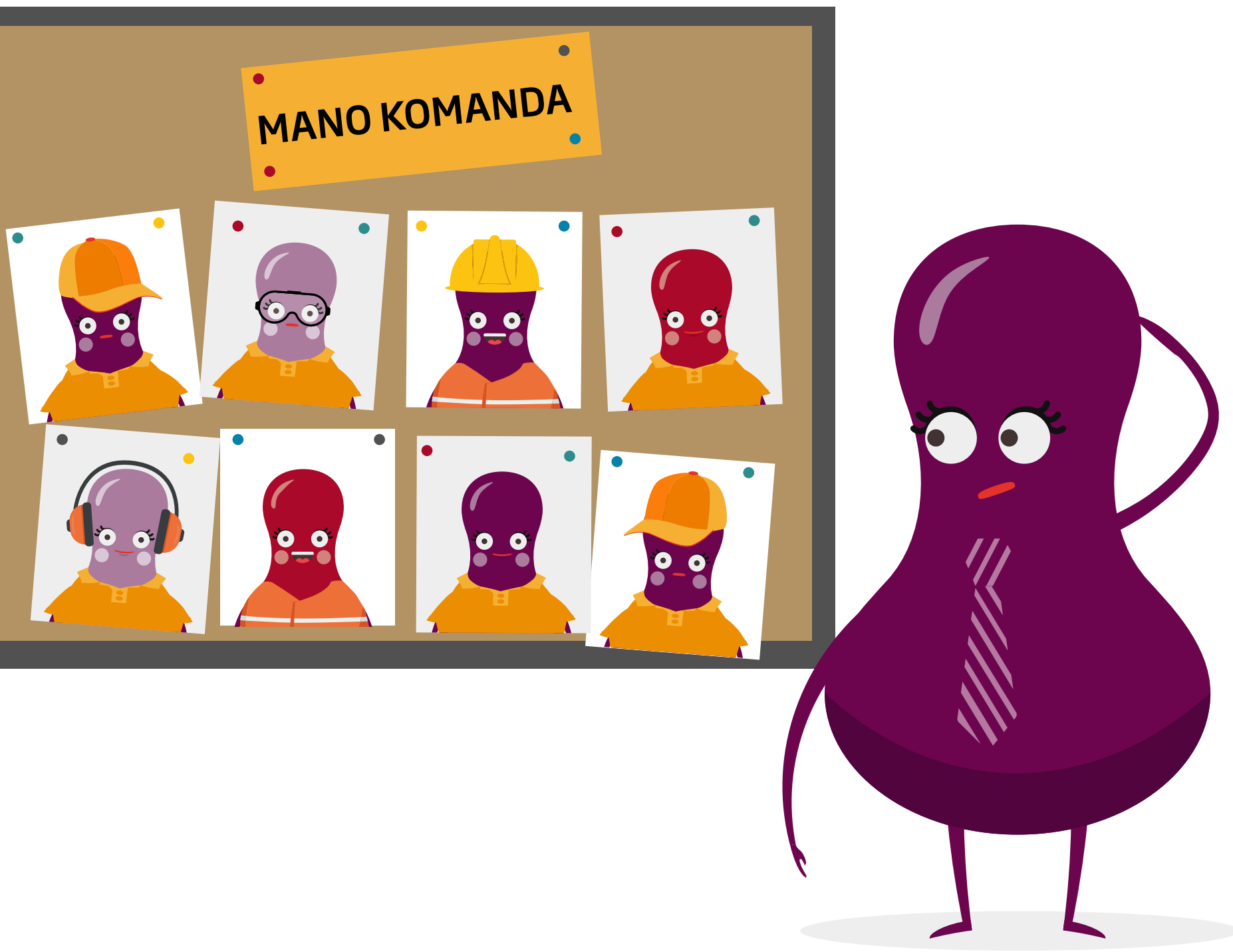




# 06

Kaip įdarbinti  
įvairesnę komandą?

# Kaip įdarbinti įvairesnę komandą?

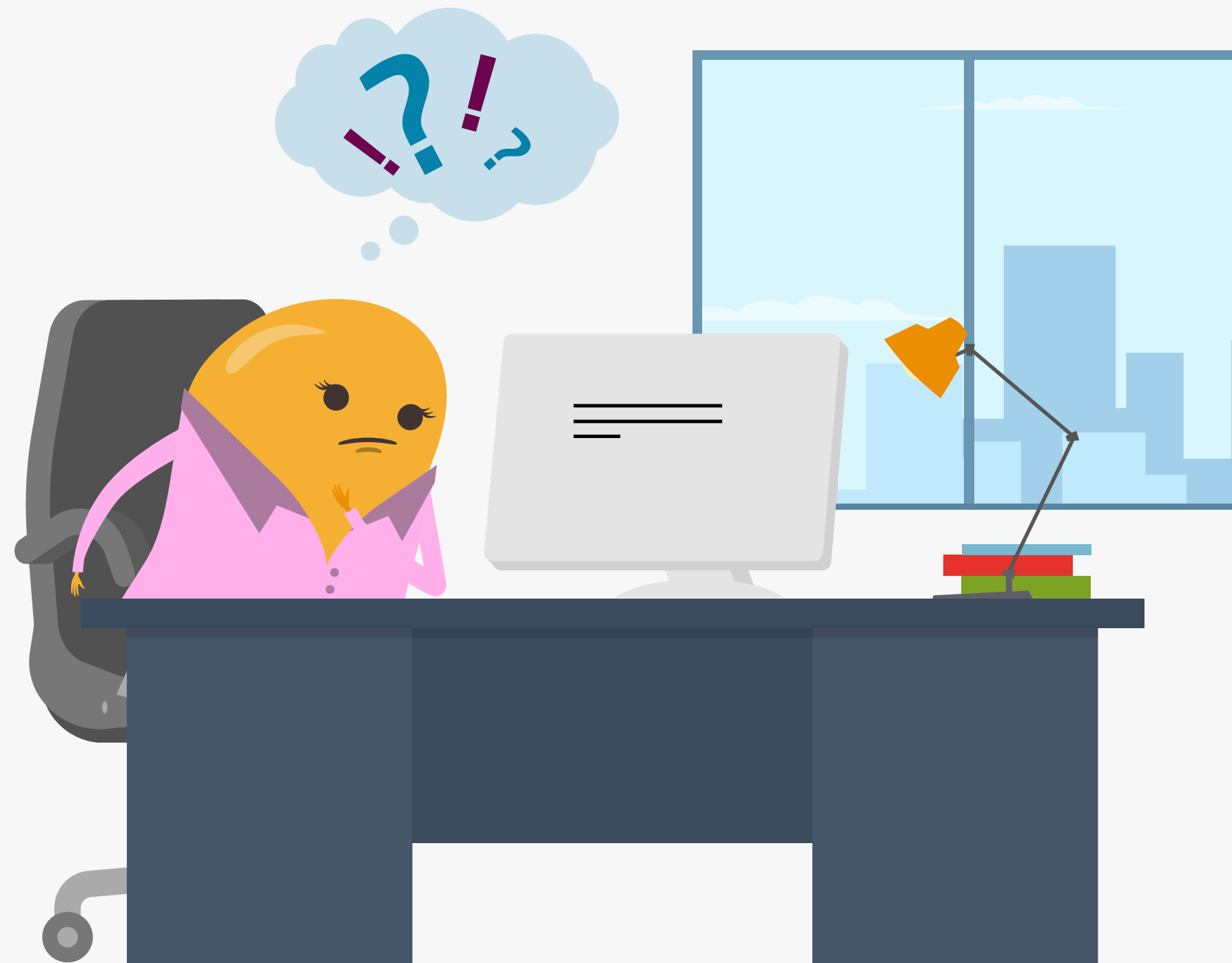


Norime, kad „DS Smith“ būtų įvairi ir įtrauki darbo vieta, atspindinti bendruomenes, kurioms ir kuriose dirbame.

Vadovams tenka pagrindinis vaidmuo įtraukiuose įdarbinimo procesuose: užtikrinti, kad pareigybių aprašymuose būtų vartojamos įtraukios formuluotės, ieškoti įvairių kandidatų, mažinti šališkumą atrankos ir pokalbių metu bei kurti draugišką aplinką. Vadovai aktyviai prisideda prie kandidatų nediskriminavimo dėl jų lyties, rasės, tautybės, amžiaus, negalios, seksualinės orientacijos, klasinės kilmės, priežiūros pareigų ir religijos, kad visiems būtų sudarytos lygios galimybės.

# Kaip įdarbinti įvairesnę komandą?

## 1 patarimas



## Renkite įtraukius pareigybių aprašymus

Pareigybių aprašymuose naudokite įtraukią kalbą, kad potencialūs kandidatai nesijaustų atstumti nuo pat pradžių.

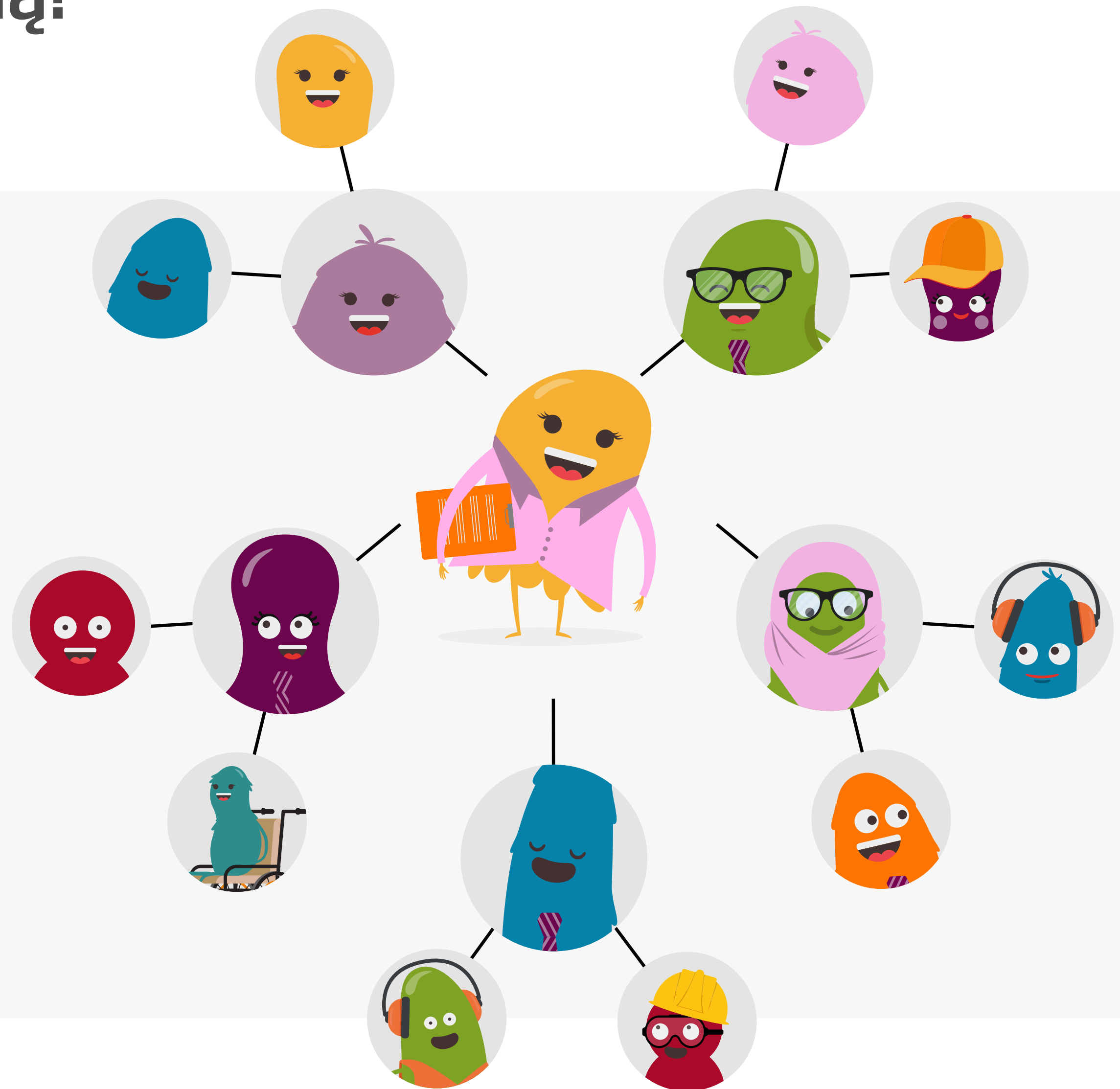
- Peržiūrėkite pareigybių aprašymus, kad pašalintumėte diskriminacinę leksiką ar nereikalingus kvalifikacinius reikalavimus. Diskriminacinės leksikos pavyzdys galėtų būti komandos apibūdinimas kaip „greitos“, kuris gali atgrasyti tam tikrų poreikių turinčius kandidatus.
- Pašalinkite lyčių požiūriu neįtraukią kalbą. Pavyzdys: „leškome vadovo, kuris prižiūrėtų visus savo komandos projektus“ – vartojamas žodis „vadovas“ neįtraukia moterų ir nebinarinės lyties kandidatų. Šiuo atveju vietoj žodžio „vadovo“ vartokite žodį „vadovo (-ės)“. Yra interneto svetainių, pavyzdžiui, „**Gender Decoder**“, kuriose tikrinama pareigybių aprašymų kalba, siekiant užtikrinti, kad aprašymai būtų įtraukūs.
- Pareigybės aprašyme pabrėžkite „DS Smith“ įsipareigojimą užtikrinti [T] ir paramą aktyviems tinklams.
- Nurodykite, kad „paraiškas teikti skatinami (-os) kandidatai (-ės) iš skirtingų aplinkų“.

# Kaip įdarbinti įvairesnę komandą?

## 2 patarimas

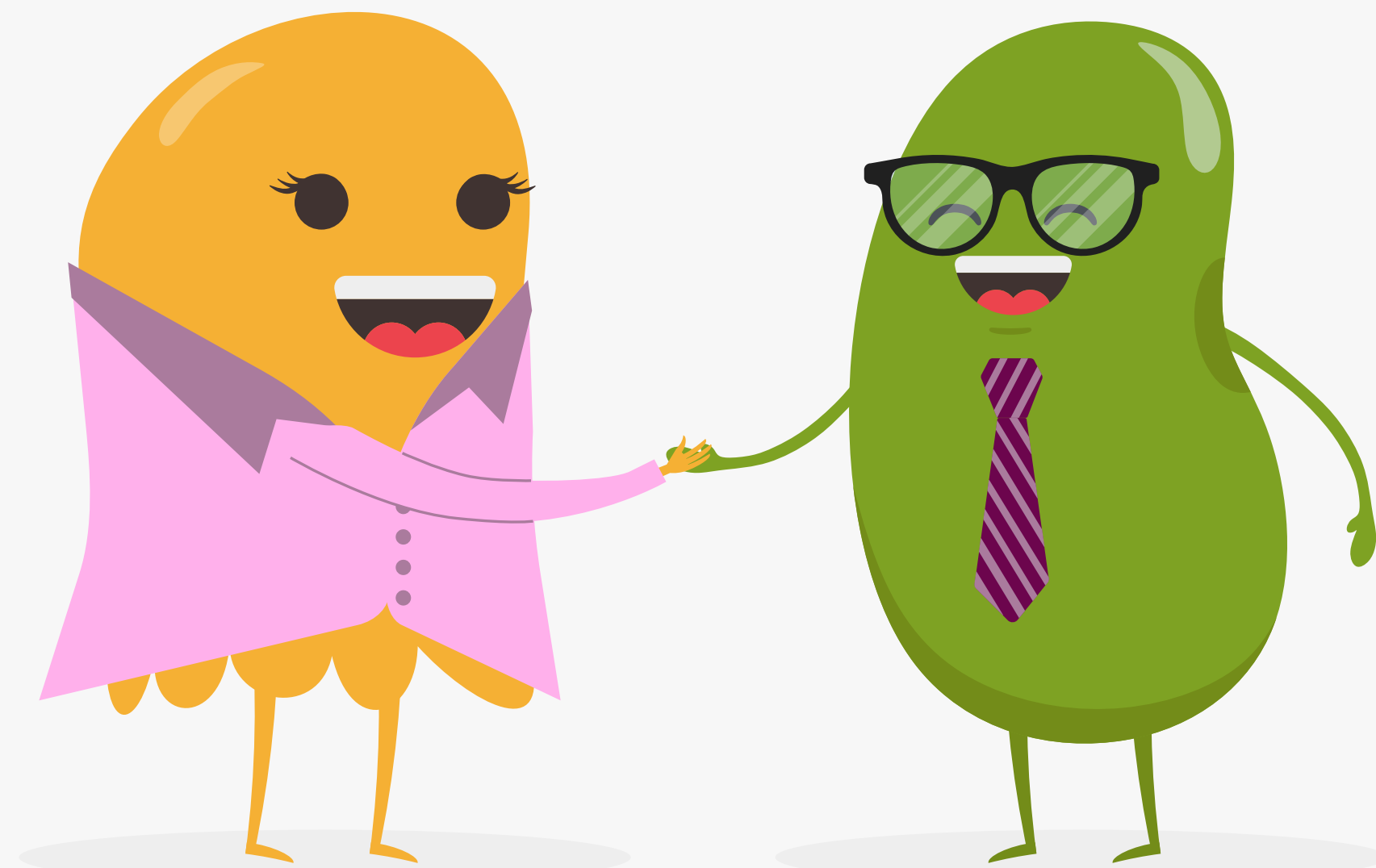
Išplėskite paieškos lauką, kad pritrauktumėte įvairesnių talentų.

- Darbo skelbimus talpinkite ten, kur yra didesnė tikimybė, kad juos pamatys nepakankamai atstovaujami kandidatai, pavyzdžiui, internetinėse darbo skelbimų svetainėse, skirtose mažumų grupėms, ir įdarbinimo įvairovės pagrindu specializuotose įmonėse.
- Dalyvaukite karjeros renginiuose, skirtuose nepakankamai atstovaujamos grupės.
- Jei dirbate su mūsų vidine talentų paieškos grupe arba išorine įdarbinimo agentūra, paprašykite pateikti įvairių potencialių kandidatų darbo pokalbiui sąrašą.
- Paprašykite savo esamų komandos narių, ypač priklausančių nepakankamai atstovaujamos grupės, rekomendacijų.



# Kaip įdarbinti įvairesnę komandą?

## 3 patarimas



## Sukurkite pozityvią ir įtraukią patirtį kiekviename kontakto su kandidatais taške.

Pasirūpinkite, kad darbo pokalbis būtų paprastas, prieinamas ir lankstus, siūlydami kandidatams įvairias datas, įtraukdami ankstyvus ir vėlyvus laikus bei aktyviai teiraudamiesi kandidatų, ar jiems reikia pakeitimų.

Tokie pritaikymo pavyzdžiai gali būti:

- medžiagos pateikimas stambiu šriftu arba Brailio raštu;
- papildomas laikas testams ar pokalbiams;
- rezervuota prieinama automobilio stovėjimo vieta.

Paklauskite kandidato įvardžių, nebent jie jau buvo nurodyti gyvenimo aprašyme arba anksčiau bendraujant su kandidatu.

# Kaip įdarbinti įvairesnę komandą?

## 4 patarimas

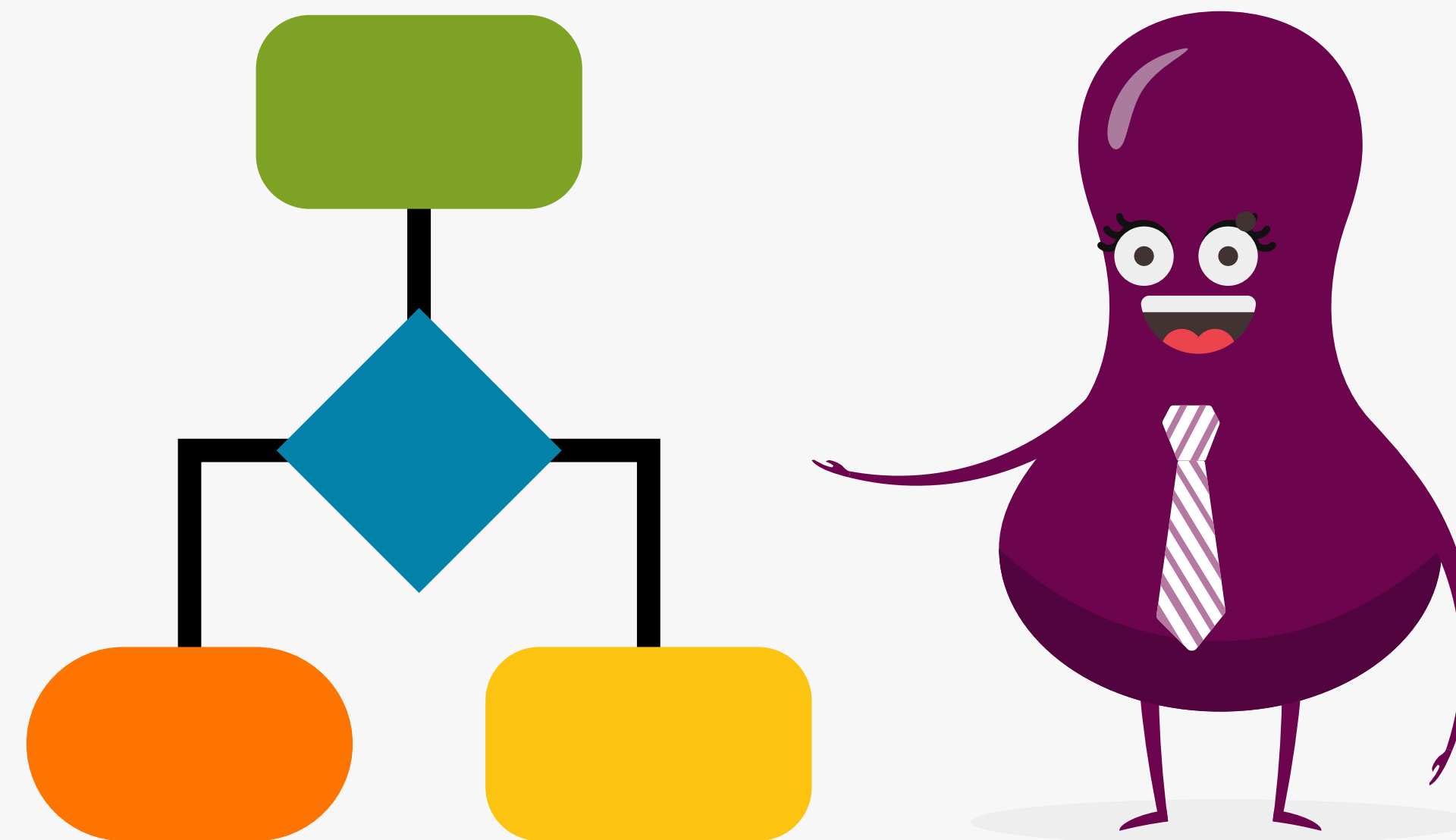
### Skaidriai informuokite apie įdarbinimo procesą.

Rekomenduojama informuoti žmones apie bendrą įdarbinimo proceso grafiką, jei įmanoma, pabrėžiant pagrindinius įdarbinimo etapus, įskaitant:

- kiek gali būti darbo pokalbio etapų;
- ar bus atliekami kokie nors specialūs testai;
- kada tikėtės priimti galutinį sprendimą.

Taip pat paraginkite kandidatus susisiekti su įdarbinančiu vadovu arba talentų paieškos grupe, jei per įdarbinimo procesą kiltų kokių nors klausimų.

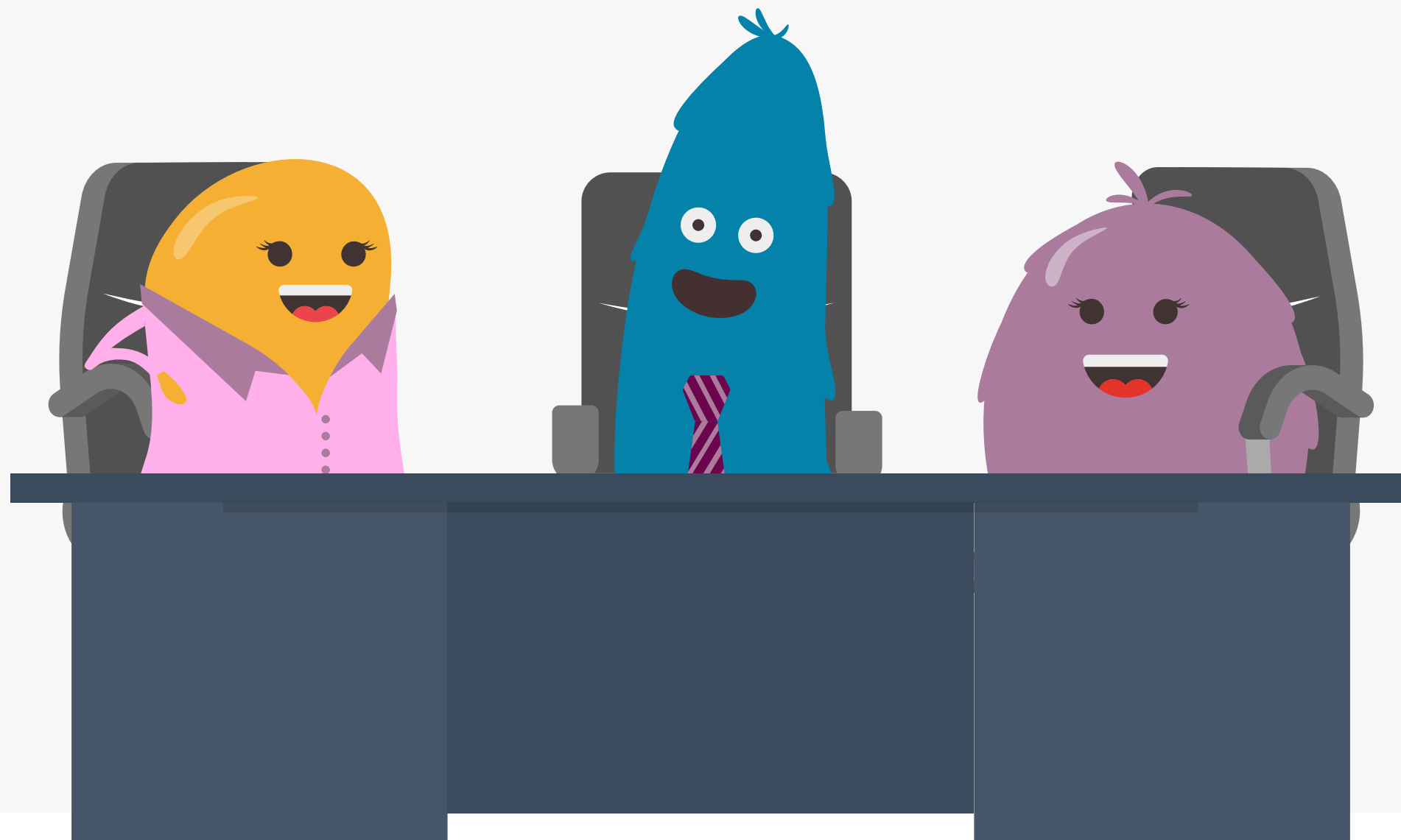
Tai gali būti naudinga kandidatams, turintiems priešišios pareigų ir kuriems gali prireikti imtis specialių priemonių, kad galėtų dalyvauti darbo pokalbiuose.





# Kaip įdarbinti įvairesnę komandą?

## 5 patarimas

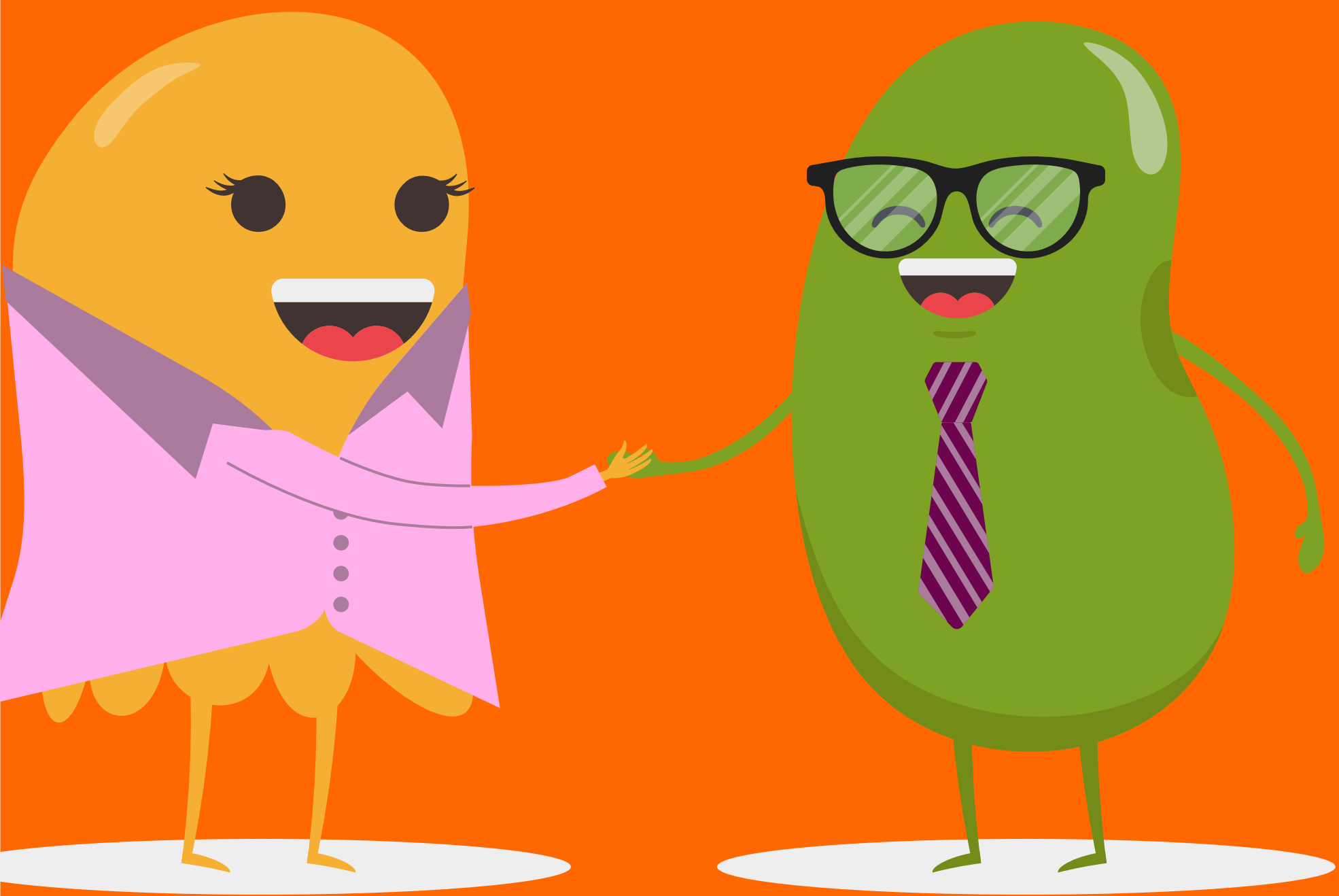


## Standartizuokite pokalbį

- Sudarykite įvairią įdarbinimo komisiją arba paprašykite kelių komandos žmonių, kad jie patys vestų pokalbius, kad kandidatai būtų įvertinami iš skirtingų perspektyvų.
- Kiekvienam kandidatui pateikite tuos pačius klausimus.
- Naudokite struktūrizuotus pokalbio klausimus, pagrįstus pareigybės aprašymu, kad išvengtumėte šališkumo ir suteiktumėte laiko kandidatams užduoti klausimus.
- Prieš pokalbį apsvarstykite galimybę paskaityti apie nesąmoningą šališkumą arba išklausti **Percipio** el. mokymus apie nesąmoningą šališkumą.

## Papildomas išteklius

- Susipažinkite su mūsų įtraukties politika mūsų politikos centre

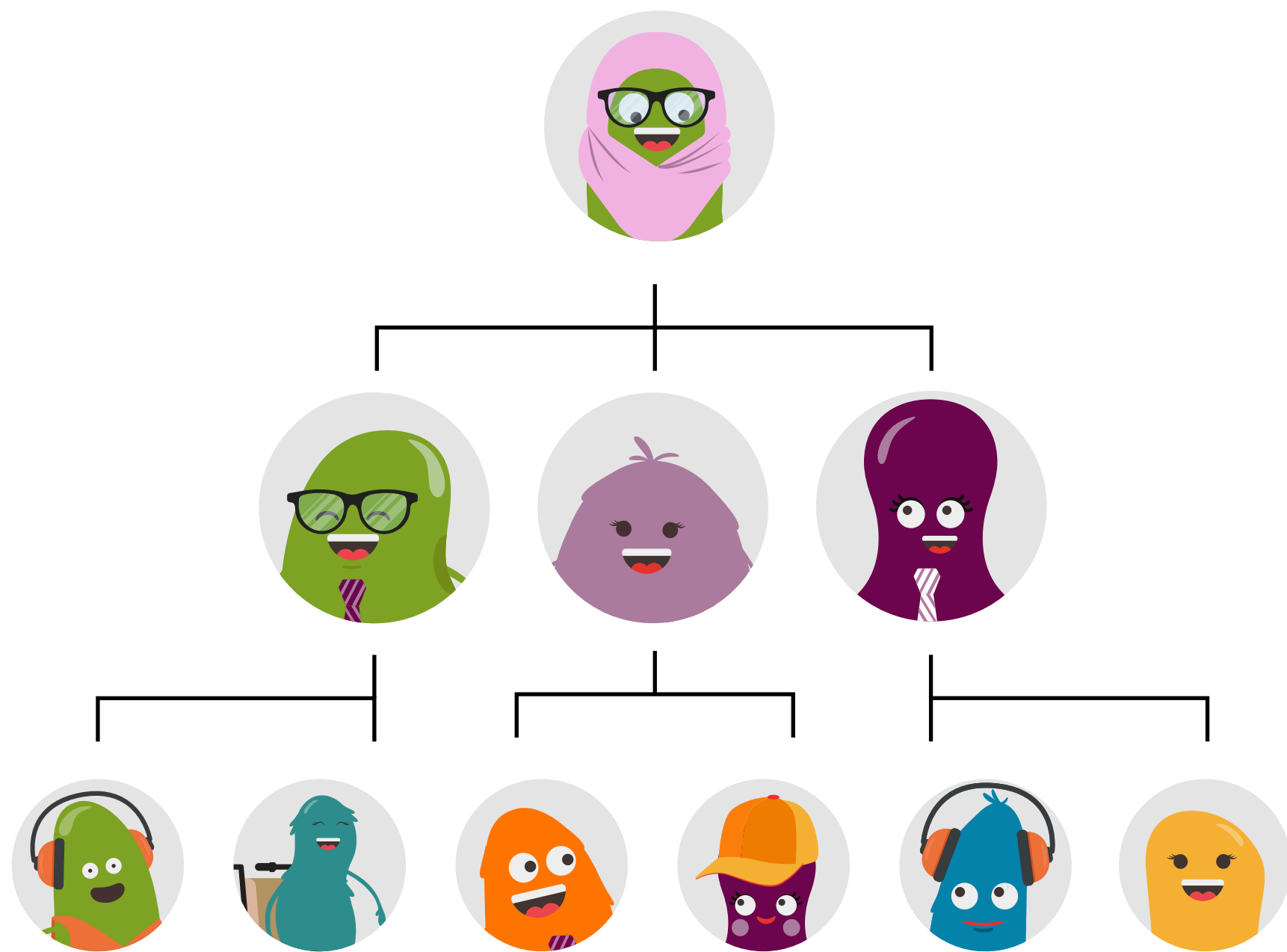


# 07

## Kaip tapti įtraukiu vadovu?

# Kaip tapti įtraukiu vadovu?

Įtraukioji lyderystė yra mūsų strategijos „Šiandien ir rytoj“ pagrindas.



## Kas yra įtraukus vadovas?

Įtraukūs vadovai:

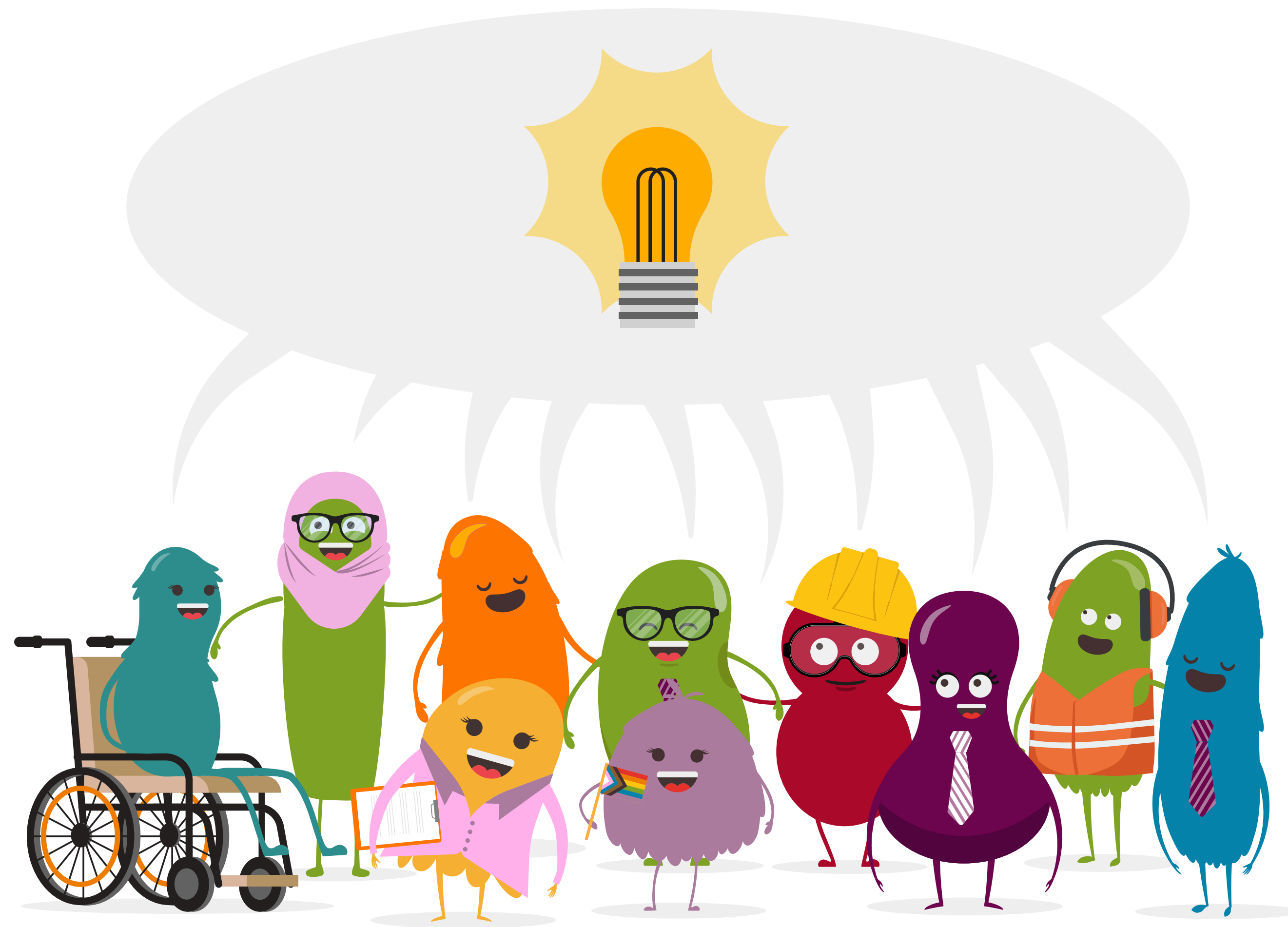
- vertina įvairias perspektyvas ir kuria atmosferą, kurioje žmonės jaučia, kad jų nuomonė ir indėlis yra vertinami;
- nustato toną ir savo komandoms rodo elgesio pavyzdį, siekdami kurti aplinką, kurioje kiekvienas jaustųsi pastebėtas, gerbiamas ir galintis prisidėti.

Visi žmonių vadovai kviečiami dalyvauti **įtraukiosios lyderystės seminare**.

Seminare aptariami šie klausimai:

- Įtraukioji lyderystė ir kodėl ji svarbi „DS Smith“
- Jūsų vaidmuo darant įtaką IT darbotvarkei
- Praktinės idėjos ir veiksmų planai

# Kaip tapti įtraukiu vadovu?



Skirkite laiko suprasti unikalias skirtingų savo komandos žmonių perspektyvas ir sukurti bendradarbiavimu grįstą aplinką.

# Kaip tapti įtraukiu vadovu?

---

## 1 patarimas

### Sąmoningai stenkitės ieškoti įvairių perspektyvų

Geras būdas tai įgyvendinti būtų ieškoti įvairių komandos narių idėjų ir nuomonių apie būsimas užduotis ar projektus, prie kurių dirbate.

## 2 patarimas

### Žinokite savo asmeninius šališkumus

Visi esame šališki, dažnai nesąmoningai, ir tai gali daryti įtaką mūsų suvokimui bei sprendimams. Mūsų šališkumas ypač suaktyvėja, jei dirbame kognityvinio streso ar perkrovos būsenoje, taip pat kai esame pavargę, alkani, susijaudinę ar patiriame laiko spaudimą.

Mūsų, kaip vadovų, pareiga yra geriau suvokti savo šališkumą ir suprasti, kaip jis gali neigiamai paveikti kitus asmenis, ypač priklausančius nepakankamai atstovaujamos grupės. Daugiau apie **asmeninius šališkumus** - toliau šioje instrukcijoje.

## 3 patarimas

### Užduokite toną savo žodžiais ir veiksmais

Vartokite kalbą, kuri būtų įtrauki ir gerbtų skirtingas kultūras (žr. šio vadovo dalį **Įtrauki kalba** ).

# 08



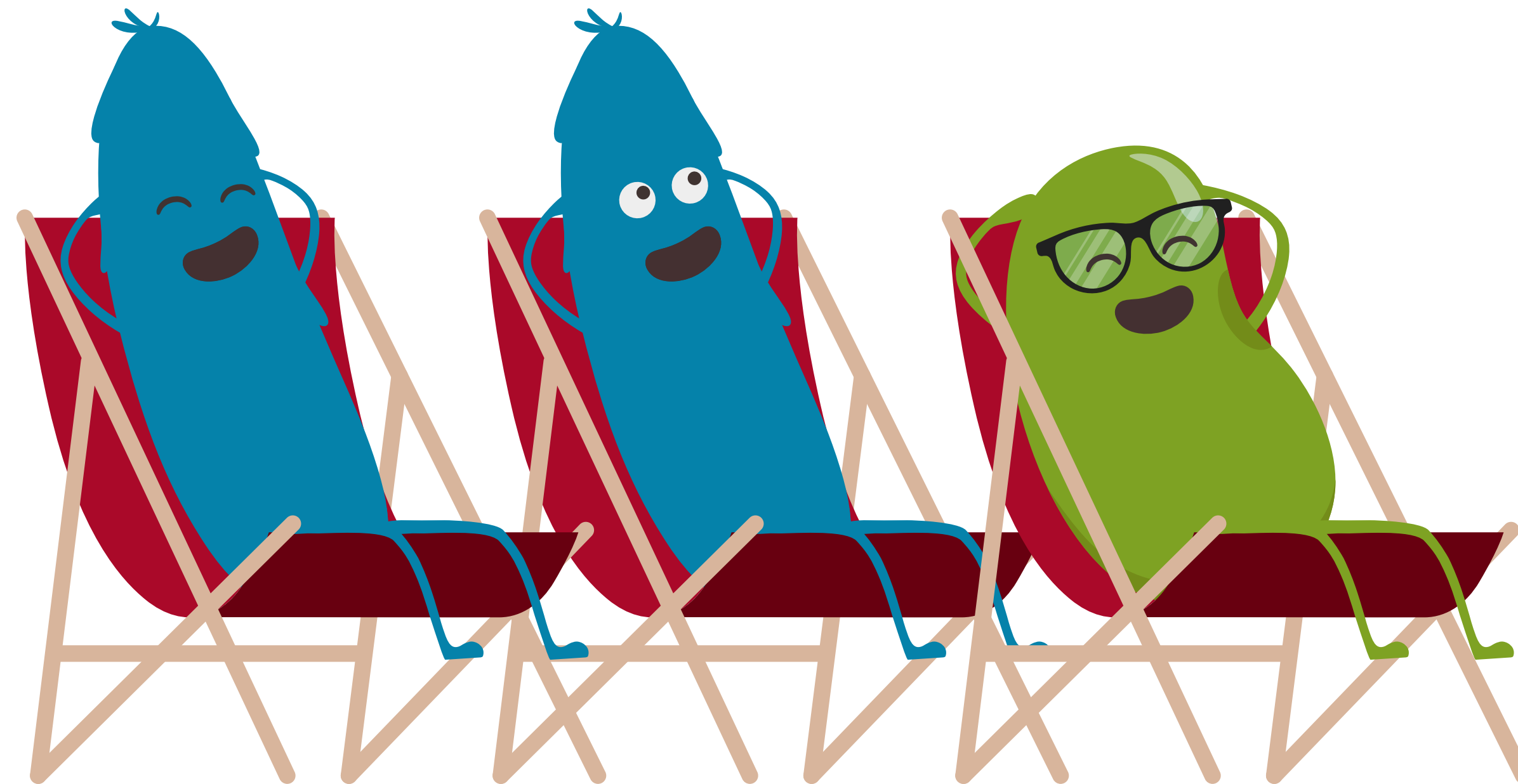
Kaip komandoje  
sukurti bendrystės  
jausmą?



# Kaip komandoje sukurti bendrystės jausmą?

Bendrystės jausmą skatinanti darbo vieta sukuria aplinką, kurioje kolegos gali atskleisti savo autentiškąjį „aš“, nebijodami, kad bus pasmerkti ar atstumti.

Kai kolegos jaučia bendrystę, jie labiau linkę dalytis idėjomis ir dirbti komandoje, kad pasiektų bendrų tikslų.



## Kas yra bendrystė?

Bendrystė darbo vietoje – tai kasdienė patirtis, kuri užtikrina, kad asmenys yra įtraukti ir priimami tokie, kokie yra.

Ji svarbi, nes kai kolegos jaučia, kad jų unikali tapatybė ir indėlis yra vertinami, jie yra produktyvesni, labiau motyvuoti ir lojalesni.

# Kaip komandoje sukurti bendrystės jausmą?

**Vadovams tenka pagrindinis vaidmuo kuriant bendrystės jausmą. Kolegos, kurie pasitiki savo vadovais ir tiki, kad jie rūpinasi jais kaip asmenybėmis, yra labiau linkę jausti bendrystę.**

## Susipažinkite su savo komanda

Vienas iš pirmųjų žingsnių kuriant bendrystės jausmą – pripažinti ir vertinti savo komandos narių įvairovę. Pažinkite savo komandos narius kaip asmenybes:

- retkarčiais kartu papietaukite ar pasikalbėkite prie kavos puodelio mažesnėse grupelėse.
- asmeninių susitikimų metu raskite laiko pasiteirauti apie kolegų pomėgius, taip pat su darbu susijusias užduotis.



## Bendraukite įtraukiai

Vartokite įtraukią kalbą, kad visi jaustųsi laukiami, gerbiami ir vertinami.

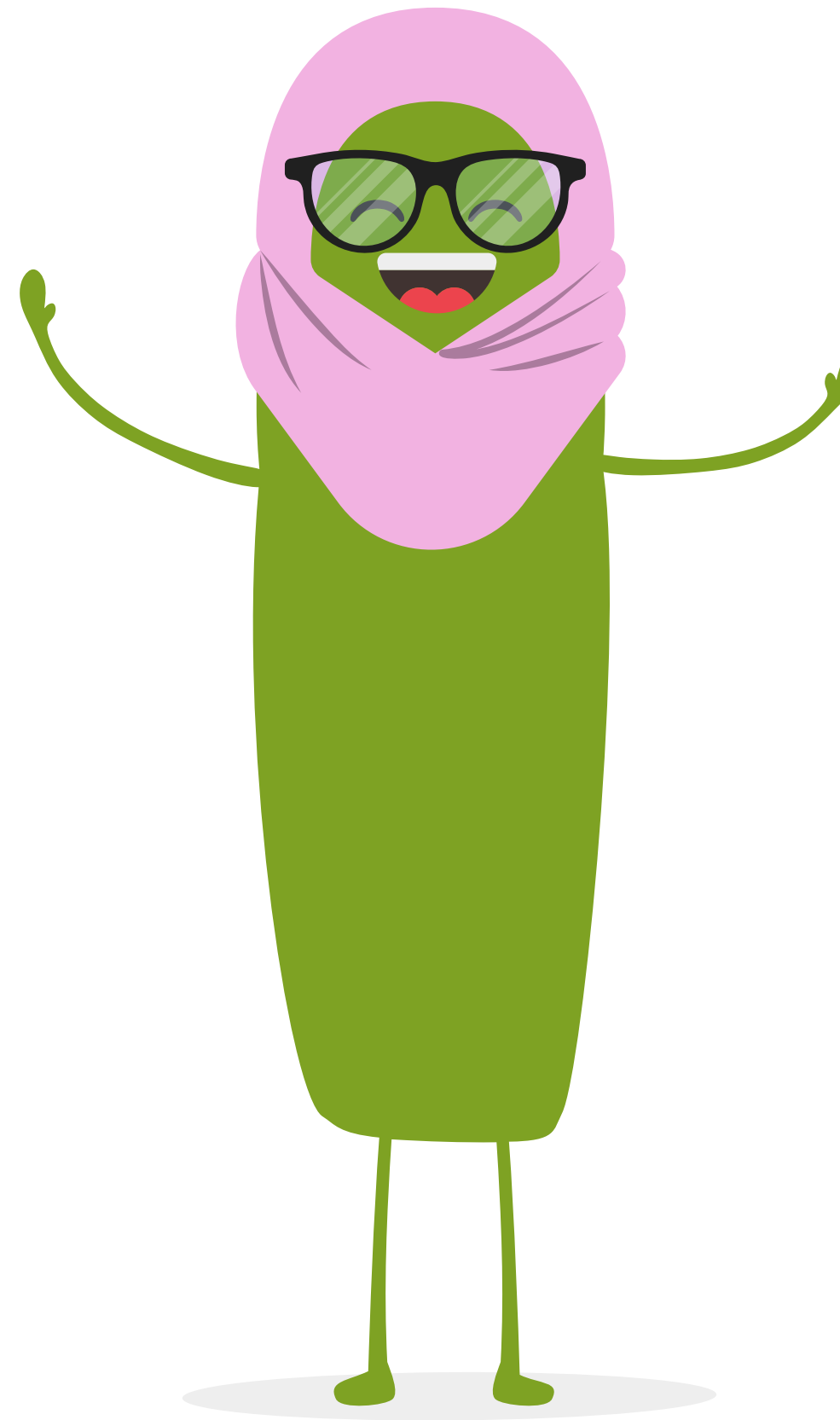


## Aktyvus klausymasis

- Aktyviai klausykitės nevertindami, kai komandos nariai išsako rūpesčius ar idėjas. Kai tik įmanoma, imkitės veiksmų remdamiesi grįžtamoju ryšiu arba paašškinkite, kodėl to nedarote.
- Skatinkite ir priimkite komandos narių grįžtamąjį ryšį. Klauskite jų įžvalgų ir išklauskite jų nuomonę, pasiūlymus ir rūpesčius.



# Kaip komandoje sukurti bendrystės jausmą?



## Modeliuokite elgesį

Parodykite ir įtvirtinkite elgesį bei požiūrį, kurio tikėtės iš savo komandos narių, pavyzdžiui, pagarbų elgesį ir įtraukią kalbą.



## Plėskite savo žinias apie įvairovę, teisingumą ir įtrauktį



- Palaikykite aktyvius tinklus, pavyzdžiui, dalyvaukite renginiuose, kuriuose galite mokytis ir gilinti žinias apie įvairovę, teisingumą ir įtrauktį.
- Skaitykite daugiau straipsnių internete, pavyzdžiui, „LinkedIn“.

## Kolegų pripažinimas

- Kai darbuotojai jaučia, kad jų sunkus darbas ir indėlis lieka nepastebėtas ar neatlygintas, jie dažnai jaučiasi nevertinami.
- Skirkite laiko padėkoti kolegoms už jų sunkų darbą ir pasiekimus. Tai galima padaryti viešai, skiriant „Smithies“ nominaciją, privačia padėka ar paprastu laišku.



# Kaip tapti JTJ šalininku?

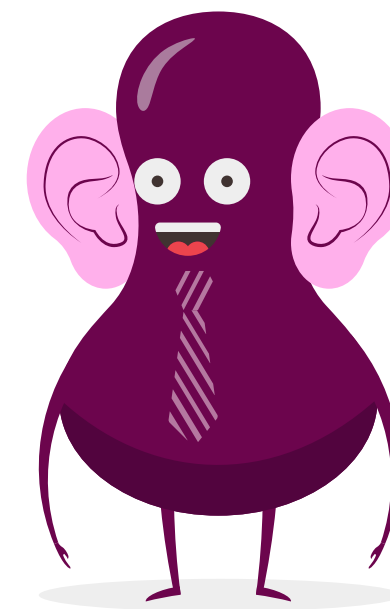
Tapti JTJ šalininku – puikus būdas akivaizdžiai parodyti savo įsipareigojimą padėti „DS Smith“ tapti įmone, kurioje vertinami skirtumai, rūpinamasi darbuotojų gerove ir skatinamos naujovės.

Lengviausias būdas tai padaryti – tapti vieno iš mūsų aktyvių tinklų partneriu.

Toliau pateikiami **penki pagrindiniai** partnerio vaidmenys.

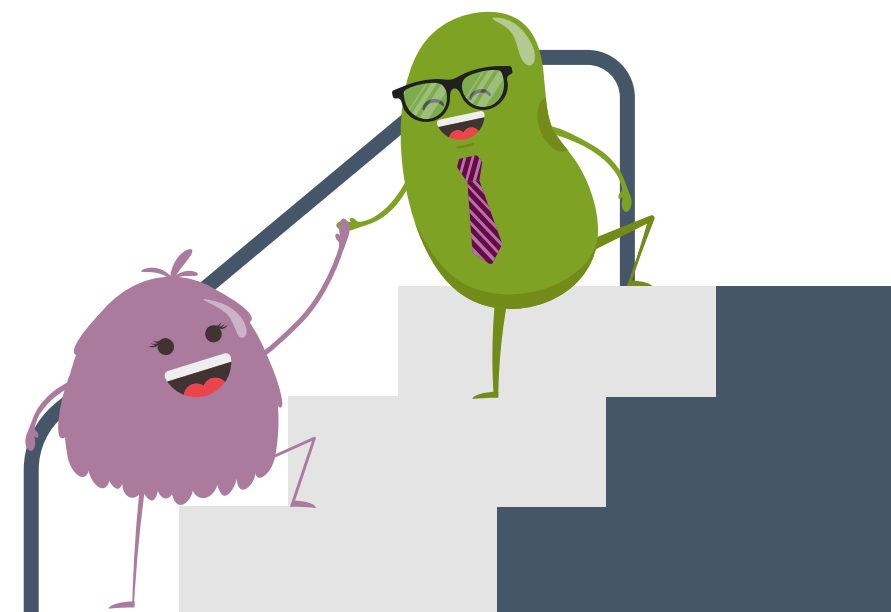
## 1 Daugiau klausykitės, nei kalbėkite

- Atkreipkite dėmesį, klausykitės ir ieškokite galimybių mokytis.
- Dalyvaukite tinklaveikos ir bendruomenės renginiuose, kad susidarytumėte aiškų vaizdą apie iššūkius, su kuriais susiduria jūsų kolegos.

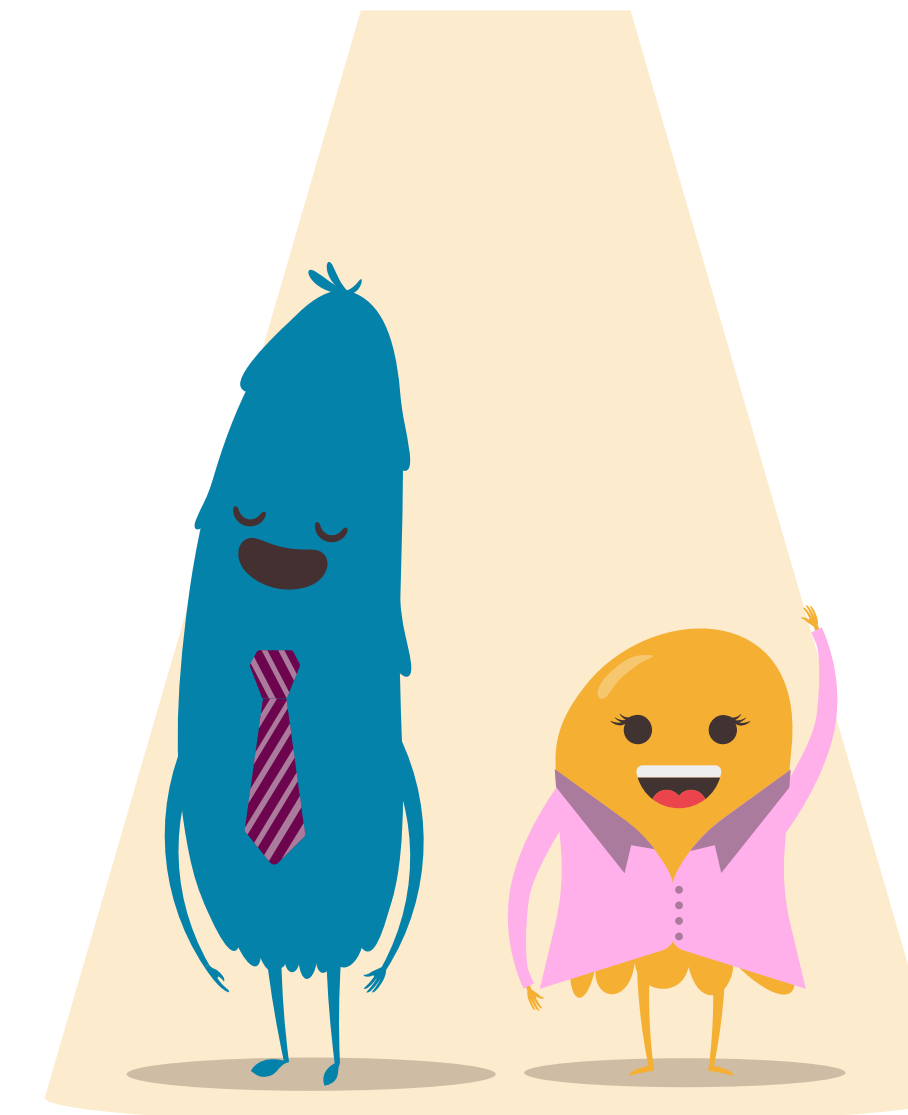


## 2 Konsultuokite kitus

- Pasinaudodami savo patirtimi ir padėtimi, konsultuokite įvairius kolegas ir taip praplėskite jų požiūrį bei indėlį.
- Ieškokite galimybių kolegoms demonstruoti ir tobulinti savo įgūdžius.



## 3 Pasidalykite dėmesiu



- Apsižvalgykite kitame vadovų susirinkime ar konferencijoje. Ar dalyvauja pakankamai moterų, ar visi pagrindiniai pranešėjai yra vidutinio amžiaus baltaodžiai vyrai, ar yra įvairių sluoksnių atstovų?
- Pasidalykite savo prieiga ir galimybėmis. Užuoat visada vadovavę susirinkimui ar pristatymui, ieškokite galimybių įsitraukti kam nors kitam iš savo komandos narių, galbūt net aktyvaus tinklo nariui.

# Kaip tapti JTJ šalininku?

## 4 Atpažinkite (ir ištaisykite) atskirtį

- Partneris gali pritaikyti žinias apie tai, kaip gali vykti įtrauktis ir kaip atrodo, kai įtrauktis nevyksta, savo kasdiniame vadovavimo vaidmenyje.
- Pavyzdžiui, tapę mūsų Neįgaliųjų ir partnerių tinklo partneriais, galėsite geriau suprasti kasdienes neįgaliųjų kolegų poreikius.



## 5 Mąstykite strategiškai

- Lygiai taip pat, kaip negalite aukoti visiems vertingiems tikslams, partneris negali veiksmingai propaguoti kiekvieno tinklo.
- Pasirinkite bendruomenę, kurią geriausiai pažįstate arba kuriai labiausiai norite padėti ir kurioje jūsų balsas gali turėti didžiausią reikšmę kitiems.
- Atsižvelkite į savo patirtį, interesus ir vertę, kurią galite suteikti tinklui. Aptarkite tai su tinklo pirmininku ir susitarkite, kaip galite atlikti reikšmingą vaidmenį.





# 09

Kaip atpažinti  
ir spręsti  
mikroagresijos  
atvejus?



# Kaip atpažinti ir spręsti mikroagresijos atvejus?

Žinodami apie mikroagresijas galime skatinti įtraukesnę aplinką. Kai žmonės nuolat patiria mikroagresiją, jie gali jaustis nepritampantys ir neįtraukti.

## Kas yra mikroagresija?

- Mikroagresija - tai mažos, subtilios replikos ar veiksmai, kuriais marginalizuotoms grupėms siunčiamos neigiamos ar įžeidžios žinutės.
- Dažnai jos būna netyčinės, tačiau jų poveikis jas patiriančiam asmeniui gali būti didelis.

## Kokie yra mikroagresijos pavyzdžiai?

Mikroagresijos pavyzdžiai - tai replikos, kuriomis subtiliai išreiškiamos neigiamos prielaidos apie asmenį, grindžiamos jo tapatybe, pavyzdžiui, rase, lytimi, seksualine orientacija, neįgalumu ar priklausymu kitai marginalizuotai grupei.

- „Kaip moteris tu visai protinga“.
- Kreipimasis į visus susirinkusiuosius žodžiu „vaikiniai“.
- „Neatrodai kaip vadovas“.
- „Iš kur tu iš tikrųjų esi?“.
- „Negalvoju apie tave, kaip neįgalų“.

## Ką daryti sužinojus, kad mano veiksmai tolygūs mikroagresijai?

Mikroagresiją nesunku iššaukti. Pateikiame keletą rekomendacijų, kaip reaguoti, jei pasakėte ką nors, kas sukelia kitam žmogui neigiamą poveikį:

- Išklauskite nesigindami. Jei kas nors jums sako, kad jūsų žodžiai yra įžeidūs ar netinkami, išklauskite ir pasižadėkite pasimokyti iš šios patirties.
- Atsiprašykite už žalingą poveikį, net jei jis buvo netyčinis.
- Padėkokite asmeniui už tai, kad jus apie tai informavo.
- Toliau mokykitės apie nesąmoningą šališkumą ir mikroagresiją skaitydami arba dalyvaudami renginiuose.

# Kaip atpažinti ir spręsti mikroagresijos atvejus?



## Ką daryti, jei tapote mikroagresijos liudininku arba sužinojote apie ją?

Stebėti mikroagresiją gali būti nemaloni situacija vadovui.

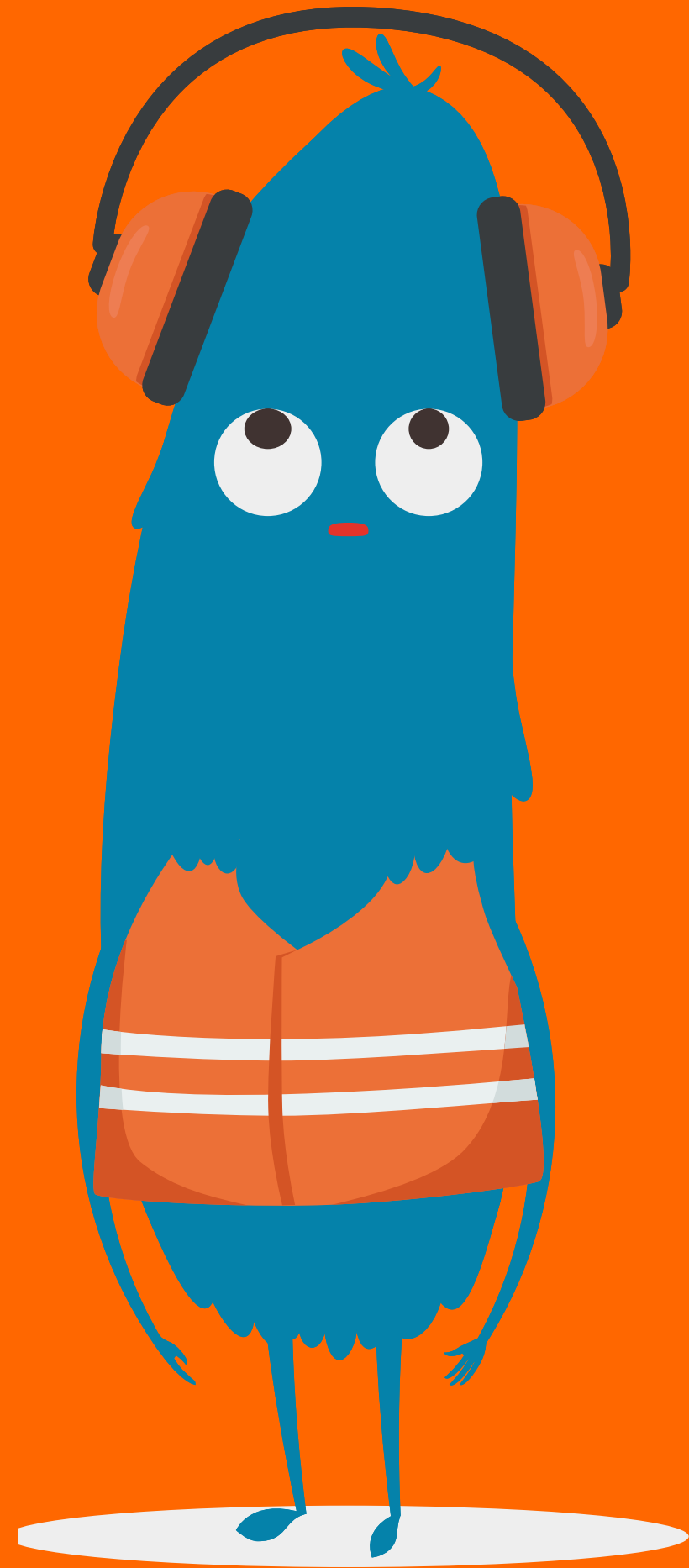
Juokdamiesi iš mikroagresijos parodate, kad jai pritariate, o užmerkdami akis ir ignoruodami arba nepripažindami mikroagresijos rodote, kad esate pašalinis stebėtojas. Visi turėtume stengtis imtis veiksmų, kai pastebime mikroagresiją, tinkamai reaguoti ir pasikalbėti su nukentėjusiu kolega.

Kaip reaguosite, priklausys nuo situacijos. Jei situacija tinkama, įvardykite mikroagresijos atvejį tuo metu, kai jis įvyksta. Jei to padaryti negalite, raskite tinkamą progą pasikalbėti privačioje aplinkoje ir paaiškinti, kodėl žodžiai buvo netinkami. Paskatinkite kitą asmenį apmąstyti savo veiksmus.

Kuo greičiau pasikalbėkite su nukentėjusiu kolega, pasiteiraukite, ar jam viskas gerai, ir, jei reikia, pasiūlykite papildomą paramą. Taip pat pravartu paklausti to kolegos, ar jis būtų norėjęs, kad įsikištumėte, kad kitą kartą žinotumėte ir nuolat tobulėtumėte.

## Kur galiu kreiptis dėl tolesnių patarimų ir paramos?

- Pasitarkite su vyresnioju vadovu arba personalo skyriaus atstovu.
- Jei norite sužinoti daugiau, išklauskite „Percipio“ kursą „**Mikro elgesio darbe atpažinimas ir sprendimas**“.



# 10

Kaip suprasti  
savo šališkumą?

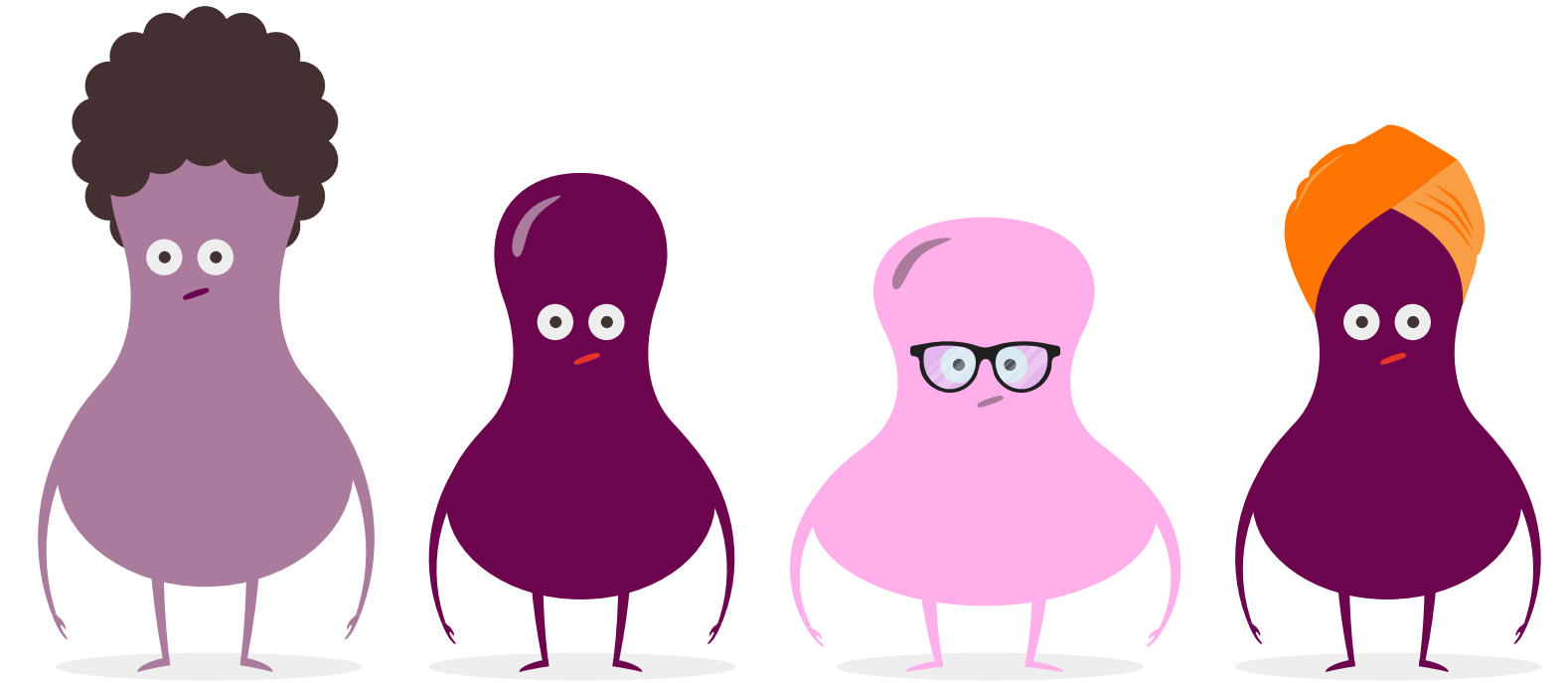
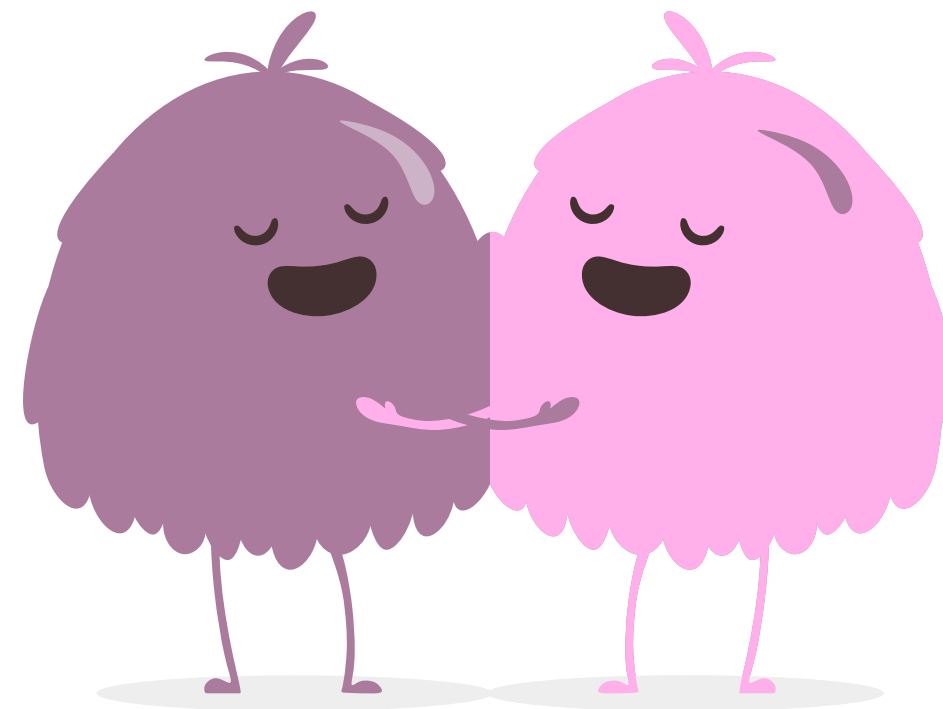
# Kaip suprasti savo šališkumą?

Visi norime tikėti, kad kasdieniame gyvenime esame sąžiningi ir elgiamės pagrįstai. Manome, kad sprendimus priimame remdamiesi racionalių mąstymu. Tačiau visus mus veikia supanti aplinka – socialinė, šeimyninė ar institucinė.

Mūsų nesąmoningi šališkumai – tai nesąmoningai puoselėjamos nuostatos, kurios daro įtaką tam, ką galvojame apie kitus. Štai penkios dažniausiai pasitaikančios šališkumo formos.

## Afiniškumas

- Mus traukia kiti žmonės, kurie atrodo panašūs į mus. Šie panašumai gali apimti kilmę, interesus ir išvaizdą.
- Pavyzdžiui, įdarbindami darbuotojus galite automatiškai manyti, kad žmogus, kuris mokėsi tam tikrame universitete, bus tinkamas komandai.
- Norėdami su tuo kovoti, stabtelėkite ir paklauskite savęs, kodėl jus traukia konkretūs žmonės darbe.



## Išvaizda

- Skirtingas požiūris į žmones dėl jų fizinių savybių: plaukų spalvos, svorio, ūgio, suvokiamo grožio ir pan.
- Tyrimai rodo, kad, remiantis europocentrinio ir (arba) vakarietiško požiūriu, fiziškai patrauklūs žmonės dažniau kviečiami į darbo pokalbius ir yra priimami į darbą, sparčiau kyla karjeros laiptais ir uždirba didesnę atlyginimą nei sutartinai nepatrauklūs asmenys.
- Sistemingas įdarbinimo procesas, kurio metu kandidatai įvertinami prieš asmeninius (arba vaizdo) pokalbius, padeda išvengti šališkumo dėl išvaizdos.

# Kaip suprasti savo šališkumą?

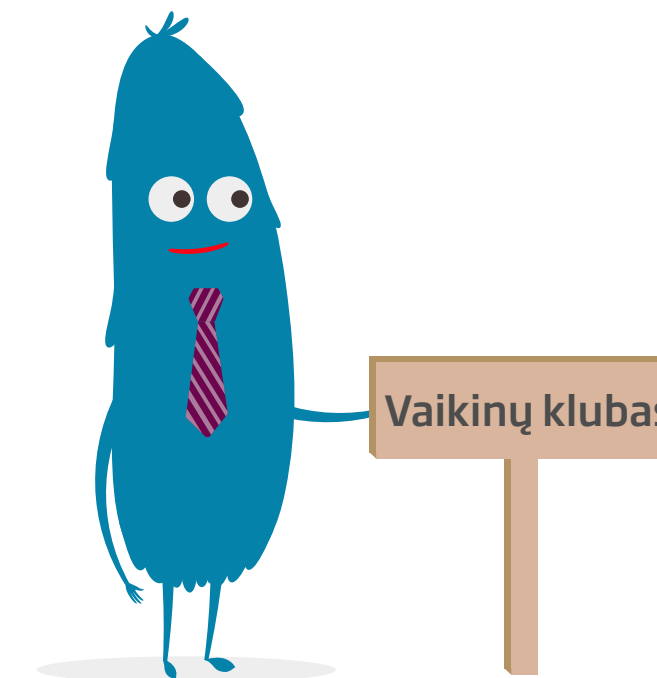
## Patvirtinimas

- Polinkis ieškoti ir interpretuoti naują informaciją taip, kad ji patvirtintų asmeninį požiūrį, ir nuvertinti arba ignoruoti informaciją, kuri jam prieštarauja. Tai paveikia mūsų gebėjimą mąstyti objektyviai ir gali paskatinti priimti blogus sprendimus.
- Norėdami to išvengti, priimdami sprendimus remkitės duomenimis. Įdarbinimo metu užduodami standartizuoti, įgūdžiais pagrįsti klausimai suteiks visiems kandidatams sąžiningas galimybes.



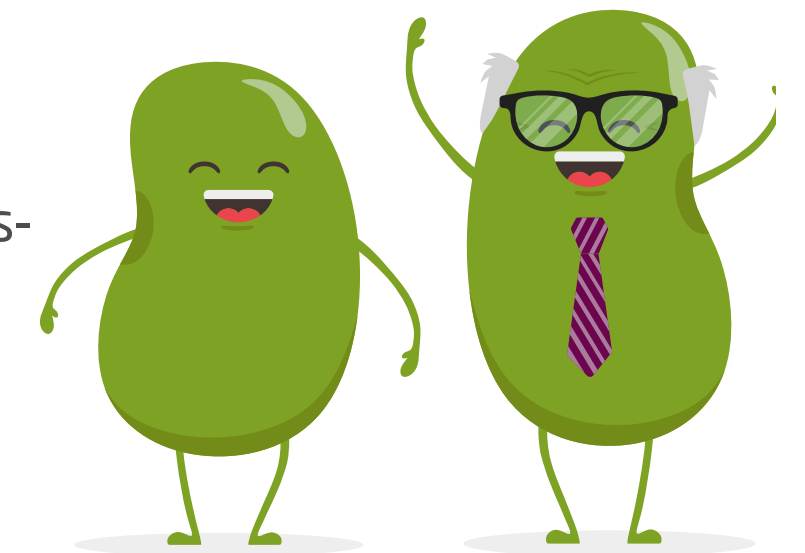
## Lytis

- Kai vienai lyčiai teikiama pirmenybė prieš kitą, dažniausiai tai pasireiškia palankesniu požiūriu į vyrus darbo vietoje.
- Vienas iš būdų to išvengti - taikyti lyčių atžvilgiu neutralią įdarbinimo praktiką, diegiant anoniminius vertinimo metodus, pavyzdžiui, įgūdžių testus ir darbų pavyzdžius.



## Amžius

- Tai reiškia mažiau palankų elgesį su asmeniu dėl jo amžiaus, nesvarbu, ar jis jaunas, ar senas.
- Siekdami kovoti su šališkumu dėl amžiaus, vertinkite darbuotojus pagal darbo rezultatus, o ne pagal darbo stažą, rašykite pareigybių aprašymus be galimai diskriminuojančių formuluočių, pavyzdžiui, „jauna komanda“, ir skatinkite atvirkštinę mentorystę, kai jaunesni darbuotojai dirba su vyresniais darbuotojais.



# Kur galiu rasti daugiau informacijos?

---

## Pagalba mokantis daugiau apie nesąmoningą šališkumą

- Jei norite daugiau sužinoti apie nesąmoningą šališkumą, turite galimybę mokytis išsamiau. Kreipkitės į vietinį mokymosi ir ugdymo / personalo skyrius darbuotoją.
- Apsvarstykite galimybę baigti **nesąmoningo šališkumo** mokymus.

- Yra daug papildomos informacijos apie įvairovę, teisingumą ir įtrauktį tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų.
- Įmonės viduje galite daugiau sužinoti apie mūsų **ĮTĮ strategiją**.
- Turime daug papildomos susijusios mokymosi ir tobulėjimo medžiagos, kurią galite rasti **čia**.
- Taip pat galite pasikalbėti su kolega iš personalo skyriaus ir aptarti, kaip geriausiai galite palaikyti įvairovę, teisingumą ir įtrauktį bendrovėje „DS Smith“.



# Ačiū

