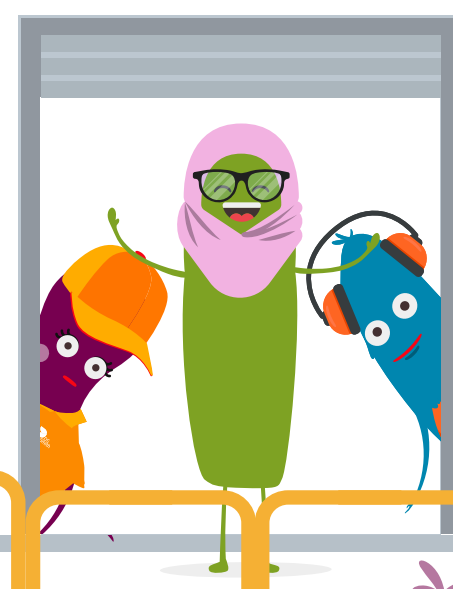
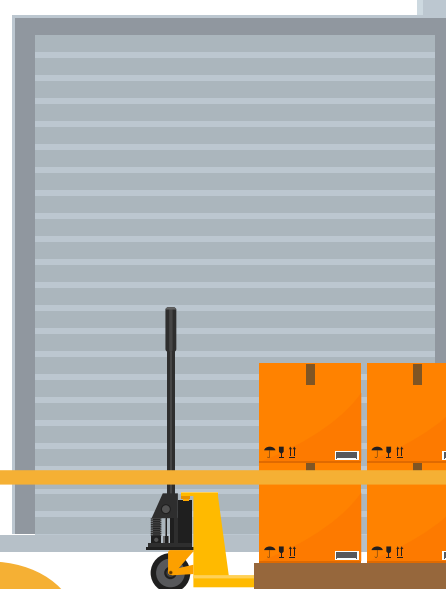
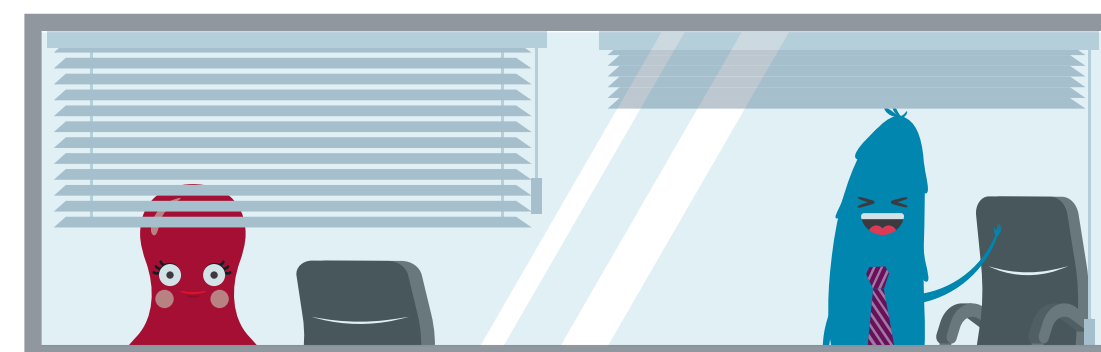
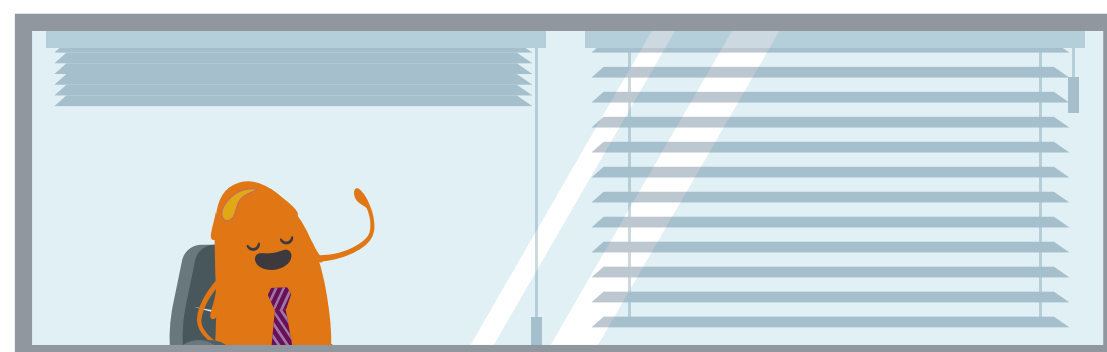




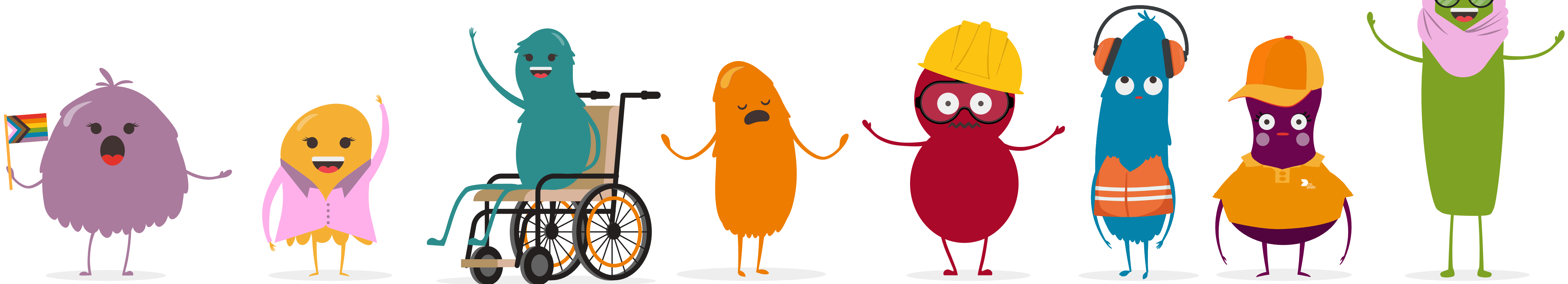
# Vodnik za vodje: Raznolikost, pravičnost in vključenost



# Vsebina

---

- 01 Čemu je namenjen ta vodnik?
- 02 Slovar terminov s področja raznolikosti, pravičnosti in vključenosti
- 03 Raznolikost, pravičnost in vključenost pri DS Smithu
- 04 Vključujoč jezik
- 05 Vključujoče vodenje
- 06 Kako zaposlim bolj raznoliko ekipo?
- 07 Kako postanem vključujoči vodja?
- 08 Kako ustvarim občutek pripadnosti v moji ekipi?
- 09 Kako prepoznam in obravnavam mikroagresijo?
- 10 Kako naj si razlagam svoje predsodke?





# 01

Čemu je namenjen  
ta vodnik?

# Uvod

---

Ta vodnik je bil pripravljen, da bi vodjem pomagal izvedeti več o raznolikosti, pravičnosti in vključenosti pri DS Smithu ter o tem, kako spodbujati kulturo vključevanja v svojih ekipah.

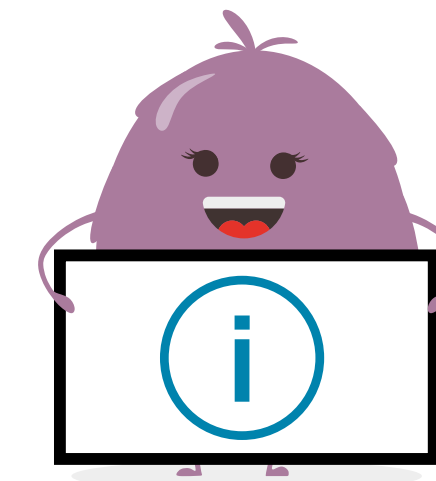
Biti vključujoč neposredno nadrejeni je pomemben del učinkovitega vodenja ekipe v skladu z Management Standards pri DS Smith.

Vsebina v tem vodniku je bila pripravljena kot odziv na povratne informacije, prejete na posvetih z vodji in zajema teme, za katere so vodje želeli več informacij.

## Ta vodnik vključuje

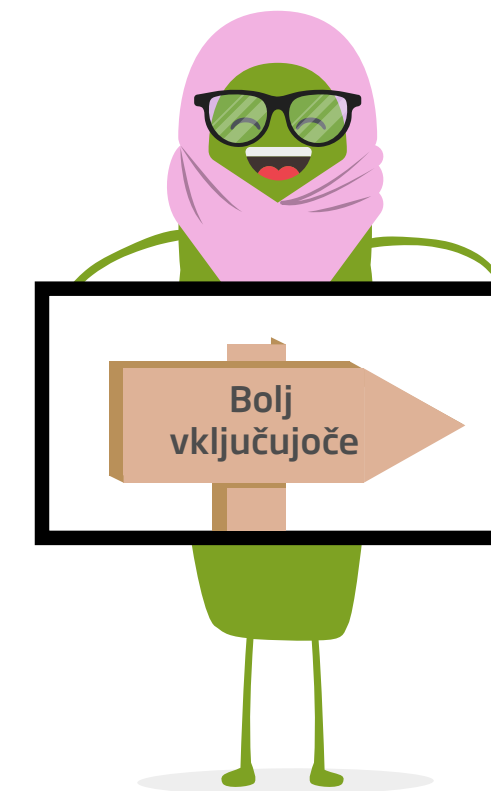


Slovar pogostih izrazov s področja raznolikosti, pravičnosti in vključenosti pri DS Smith

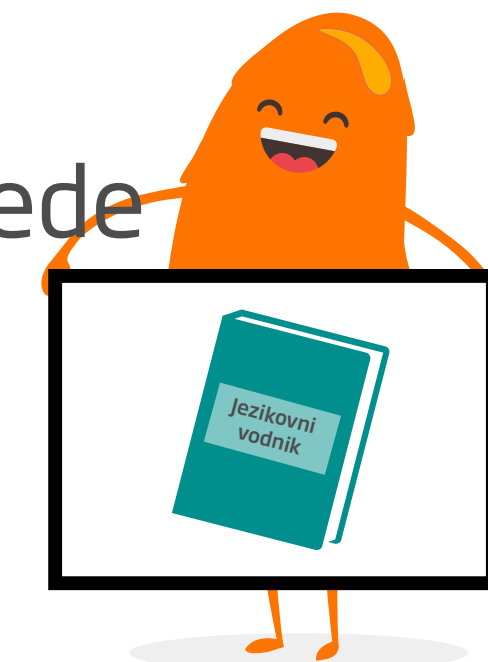


Informacije za pomoč vodjem pri upravljanju na bolj vključujoč način

Informacije o raznolikosti, pravičnosti in vključenosti pri DS Smith



Smernice glede jezika





# 02

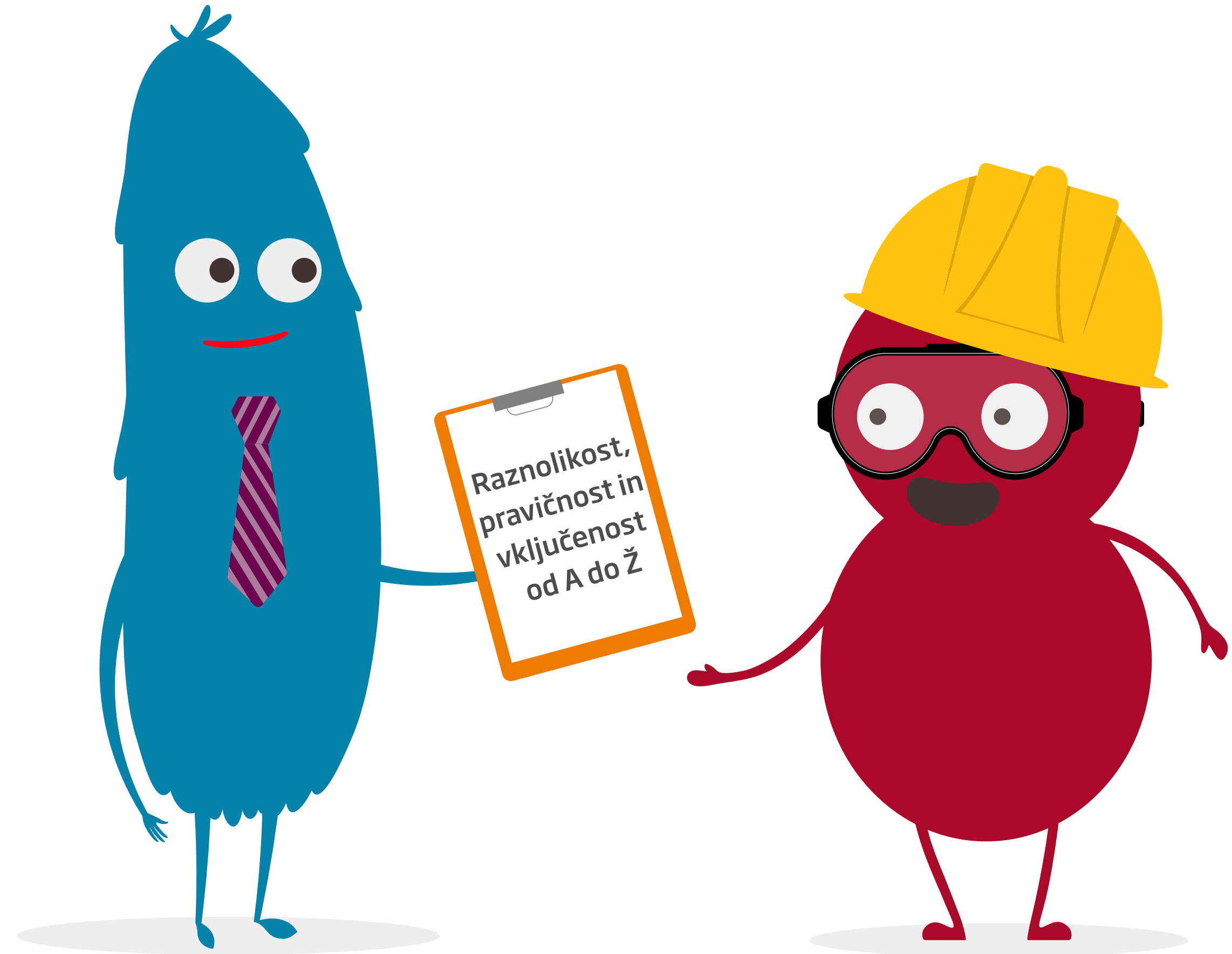
Slovar terminov s  
področja raznolikosti,  
pravičnosti in  
vključenosti

# Slovar

---

Pripravili smo slovar izrazov in besed, ki se pogosto uporabljajo pri razpravah o raznolikosti, pravičnosti in vključevanju.

Opozoriti je treba, da se lahko pomen teh besed sčasoma spremeni in razvija.



# Slovar

---

## Aktivne mreže

Prostovoljne skupine, ki jih vodijo sodelavci in so oblikovane na podlagi skupnega interesa, identitete ali neformalne pripadnosti. Odvisno od organizacije imajo lahko aktivne mreže veliko različnih vlog, vključno z naslednjimi:

- Zagotavljajo občutek skupnosti in podpore v organizaciji
- Omogočajo, da do izraza pridejo tisti, ki niso v ospredju
- Delujejo kot povezava z zunanjimi skupnostmi
- Podpirajo usposabljanje in karierni razvoj talentiranih posameznikov iz manjšin
- Članom ponujajo priložnosti za dostop do vodilnih položajev
- Sodelujejo pri zaposlovanju, da bi izkoristili različne talente
- Prispevajo k izdelkom in storitvam

V drugih organizacijah se včasih imenujejo podporne skupine za zaposlene.

## Zaveznik

Zaveznik je oseba, ki dejavno spodbuja kulturo vključevanja. Zaveznik ne glede na svojo etnično pripadnost, spolno usmerjenost, veroizpoved ali sposobnosti priznava, da lahko in da si želi razumeti ovire, s katerimi se soočajo marginalizirane skupine.

## Zavezništvo

Praksa posameznikov, ki podpirajo in zagovarjajo premalo zastopane ali marginalizirane skupine, čeprav sami niso del te skupine.

## Pripadnost

Pripadnost na delovnem mestu se nanaša na vsakodnevne izkušnje, ki posameznikom zagotavljajo, da so vključeni in sprejeti takšni, kot so.

## Razlika med enakostjo in pravičnostjo

Enakost pomeni, da morajo biti na delovnem mestu vsi obravnavani enako. Pravičnost pomeni zavedanje, da določeni člani ekipe vsak dan prihajajo na delo z drugačnimi zahtevami, ki jih je treba upoštevati, da so lahko deležni enake obravnave.

Na primer, zaposlili ste novo osebo z okvaro vida, ki je zahtevala posebno programsko opremo za svoj prenosni računalnik. Enakost vključuje nakup programske opreme za vse, kar pa je nepotrebno, saj je vsi zaposleni ne potrebujejo ali ne želijo. Če pa si prizadevate za enakost, kupite programsko opremo za novega zaposlenega, da zagotovite, da ima vse, kar potrebuje za opravljanje svojega dela.

## Diskriminacija

Nepravično obravnavanje ali obravnavanje s predsodki različnih kategorij ljudi na podlagi rase, starosti, spola, invalidnosti in drugih zakonsko zaščitene značilnosti.

# Slovar

---

## Raznolikost

Raznolikost je razpon človeških značilnosti, ki so prisotne v organizaciji. Med drugim vključuje raso, etnično pripadnost, spol, spolno identiteto, spolno usmerjenost, starost, družbeni razred, telesne ali duševne sposobnosti, sistem verskih ali etičnih vrednot, nacionalno poreklo in politična prepričanja. Zajema tudi raznoliko mišljenje in nevroraznolikost.

## Podporna skupina za zaposlene (ERG, Employee Resource Group)

Podporne skupine za zaposlene (ERG) so prostovoljne skupine, ki jih vodijo zaposleni, katerih cilj je spodbujati raznolikost in vključenost na delovnem mestu. Pri DS Smith skupine ERG imenujemo aktivna mreža Druga imena, ki se uporabljajo drugje, so omrežja zaposlenih, interesne skupine in omrežja za vključevanje.

## Enakost

Enakost pomeni »stanje enakosti«, na primer enakost spolov, rasna enakost ali enakost možnosti med bogatimi in revnimi.

## Etnična pripadnost

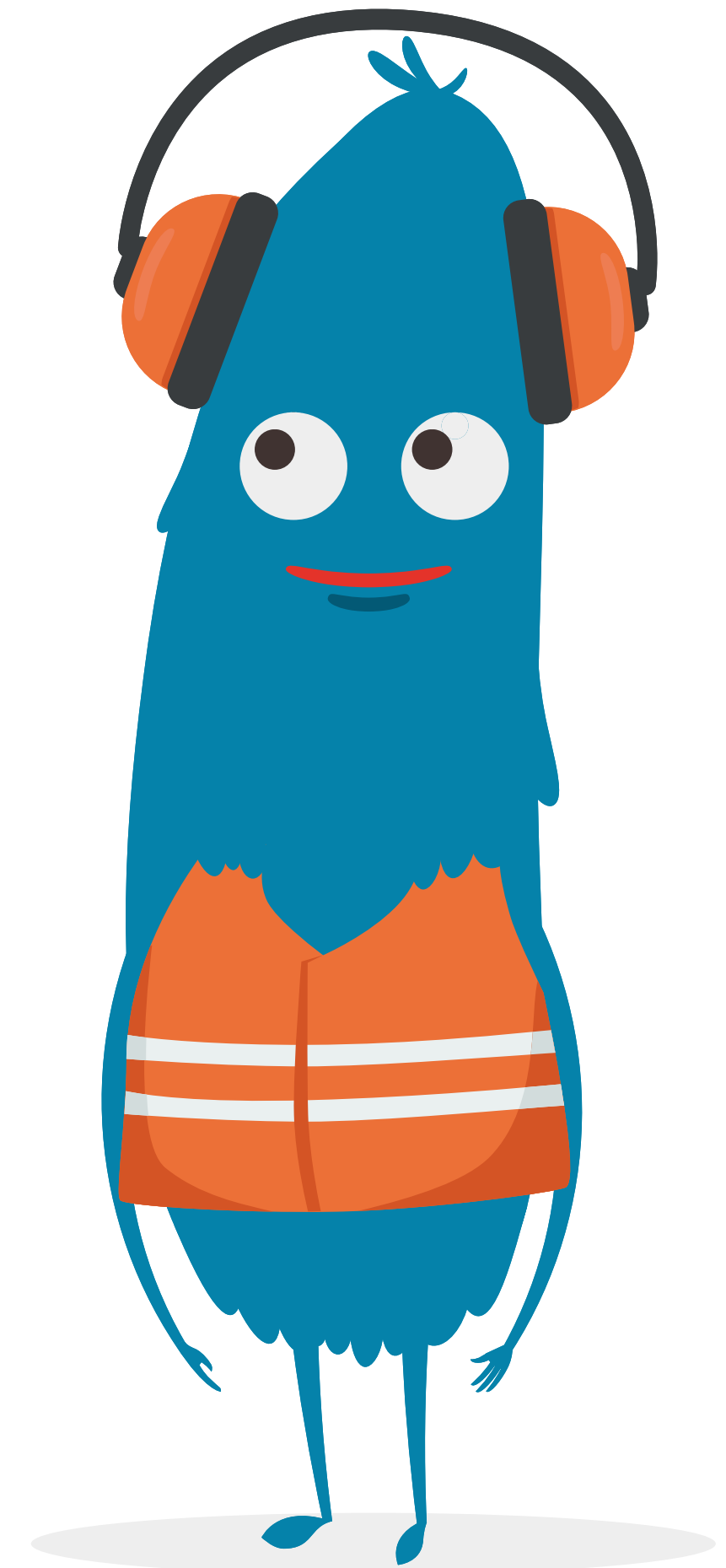
Etnična pripadnost se običajno uporablja za opredelitev kulturne pripadnosti ali porekla, na primer irske, karibske korenine.

## Pravičnost in primernost

Pravična obravnava, dostop, priložnosti in napredovanje vseh posameznikov ob hkratnem prizadevanju za prepoznavanje in odpravljanje ovir, ki so v preteklosti nekaterim skupinam preprečevale, da bi dosegle enako raven uspeha kot druge.

## Vključenost

Ustvarjanje okolja, v katerem se vsi posamezniki počutijo dobrodošli, spoštovani in cenjeni ter v katerem se aktivno iščejo in upoštevajo njihove perspektive in prispevki.





# Slovar

---

---

## Vključujoč jezik

Uporaba jezika, ki spoštuje in vključuje vse ljudi, ne glede na njihovo poreklo ali identiteto, ter se izogiba izrazom, ki bi lahko bili izključujoči ali žaljivi.

---

## Mikroagresije

Prefinjena, pogosto nenamerna dejanja ali komentarji, ki posameznikom posredujejo negativna sporočila na podlagi njihove identitete. To vključuje komentarje, vedenje ali odnos, ki izražajo stereotipe ali predsodke.

---

## Nevroraznolikost

Pri nevrroznolikosti gre za ljudi, ki različno obdelujejo informacije, običajno zaradi različnega delovanja možganov, kar se pogosto kaže kot različne vedenjske značilnosti.

Primeri nevrroznolikosti so dispraksija, disleksija, motnja pozornosti s hiperaktivnostjo, diskalkulija, avtizem in Tourettov sindrom. Pomembno je, da nevrološke razlike prepoznamo in spoštujemo na enak način kot vse druge razlike med ljudmi.

---

## Osebni zaimki

Osebni zaimki so izrazi, s katerimi ljudje poimenujejo sami sebe in odražajo njihovo spolno identiteto. To so lahko zaimki, kot so on/njemu/njega, ona/njej/njo ali spolno nevtralni zaimki, kot so oni/njim/njih.

---

## Rasa

Rasa opisuje telesne lastnosti in se osredotoča na barvo kože.

---

## Zastopanost

Prisotnost in prikazovanje različnih posameznikov v različnih vlogah, okoljih in medijih pomaga odražati dejansko raznolikost družbe.

---

## Nezavedna pristranskost

Implicitni predsodki ali stališča, ki jih imajo ljudje do določenih skupin, pogosto ne da bi se tega zavedali. Ti predsodki lahko vplivajo na sprejemanje odločitev in vedenje.



# 03

Raznolikost,  
pravičnost in  
vključenost pri  
DS Smith

# O čem govorimo, ko gre za raznolikost, pravičnost in vključenost?

**Raznolikost** je povabljen na zabavo;

**Vključenost** je povabljen na ples;

**Pravičnost** pomeni, da DJ zavrti vašo pesem.



# O čem govorimo, ko gre za raznolikost, pravičnost in vključenost?

---

## Raznolikost

Zavezani smo k povečanju raznolikosti naših zaposlenih, da bi bolje zrcalili skupnosti, v katerih delujemo.

## Pravičnost in primernost

Skupaj gradimo vključujoče okolje, v katerem lahko vsakdo uresniči svoj potencial in uspe.

## Vključenost

To je ključnega pomena za naš strateški cilj »uresničiti potencial naših zaposlenih«.

# Osnove raznolikosti, pravičnosti in vključenosti

O čem govorimo, ko gre za raznolikost, pravičnost in vključenost?

**Raznolikost** Združuje vrsto človeških značilnosti pri DS Smith. Med drugim vključuje raso, etnično pripadnost, spol, spolno identiteto, spolno usmerjenost, starost, družbeni razred, telesne ali duševne sposobnosti, sistem verskih ali etičnih vrednot, nacionalno poreklo in politična prepričanja.

**Pravičnost in** Zagotavljanje vsega, kar vsakdo potrebuje za uspeh, ob zavedanju, da vsi ne začnejo z istega mesta.

**primernost  
Vključenost** Opisuje, kaj si ljudje mislijo o svojih izkušnjah pri DS Smith; ali menijo, da spodbuja in ohranja občutek pripadnosti.

**Predstavljajte si prihodnost, v kateri spodbujamo ustvarjalnost in inovacije, ki so potrebne za prehod v nizkoogljično in krožno gospodarstvo.**

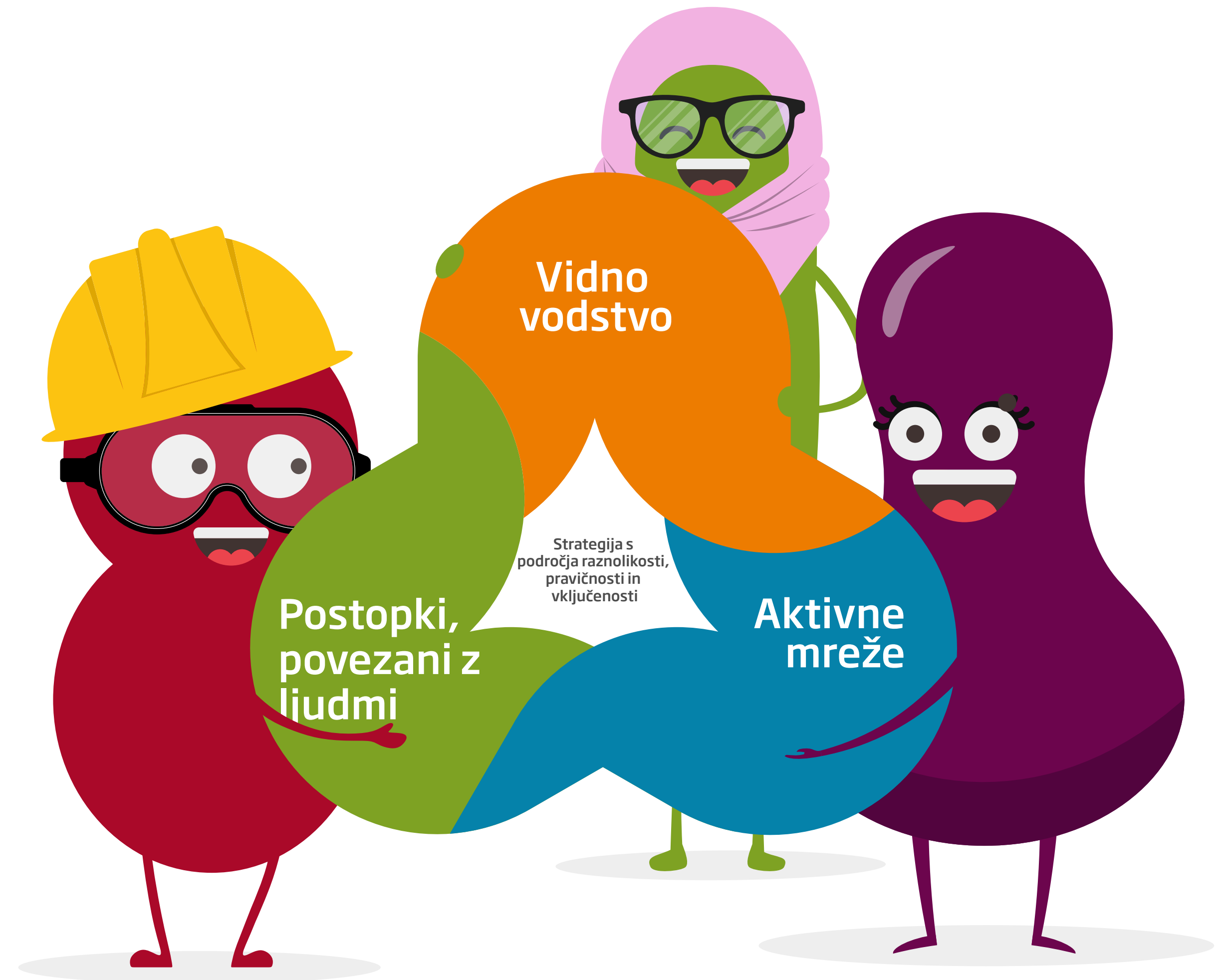
Ta prihodnost ni daleč. Vedno več ljudi iz različnih okolij se združuje in s seboj prinaša različne poglede, izkušnje in zamisli.

Različne ekipe ustvarjajo edinstvene rešitve in k vprašanju pristopajo z različnih vidikov, kar nam pomaga, da se osredotočimo na trajnostne izzive, s katerimi se soočamo danes, in tiste, ki bodo vplivali na prihodnje generacije.

# Naša strategija s področja raznolikosti, pravičnosti in vključenosti

V okviru naše trajnostne strategije »Zdaj in kasneje« smo si zastavili cilje za podporo razvoju vključujočega okolja, v katerem lahko vsakdo uresniči svoj potencial in uspe. Da bi to dosegli, naša strategija temelji na treh prednostnih nalogah.

- 1 Vidno vodenje pomeni, da so naši vodje videni kot vzor in da uporabljajo vključujoče vodenje.
- 2 Podpiranje rasti aktivnih mrež (včasih znanih kot podporne skupine za zaposlene ali ERG) je pomembna sestavina pri oblikovanju raznolike in vključujoče organizacije.
- 3 Če želimo resno podpreti sodelavce, da se izražajo in da uspejo, morajo biti naši postopki, povezani z ljudmi, usmerjeni v prihodnost.



# Vlaganje v vodje zaposlenih



Vloga naših vodij zaposlenih je ključnega pomena.

- So vzor za vključujoče vedenje.
- Zaposlujejo in ohranjajo raznolikost ekip.
- Ustvarjajo pogoje, v katerih lahko zaposleni izražajo mnenja in poglede, da je mogoče slišati več različnih stališč in zamisli.
- Ustvarjajo občutek pripadnosti, s čimer povečujejo učinkovitost zaposlenih, dosegajo višjo stopnjo ohranjanja zaposlenih in zmanjšajo stroške menjave kadrov.

Vse vodje zaposlenih vabimo, da se udeležijo delavnice o vključujočem vodenju.

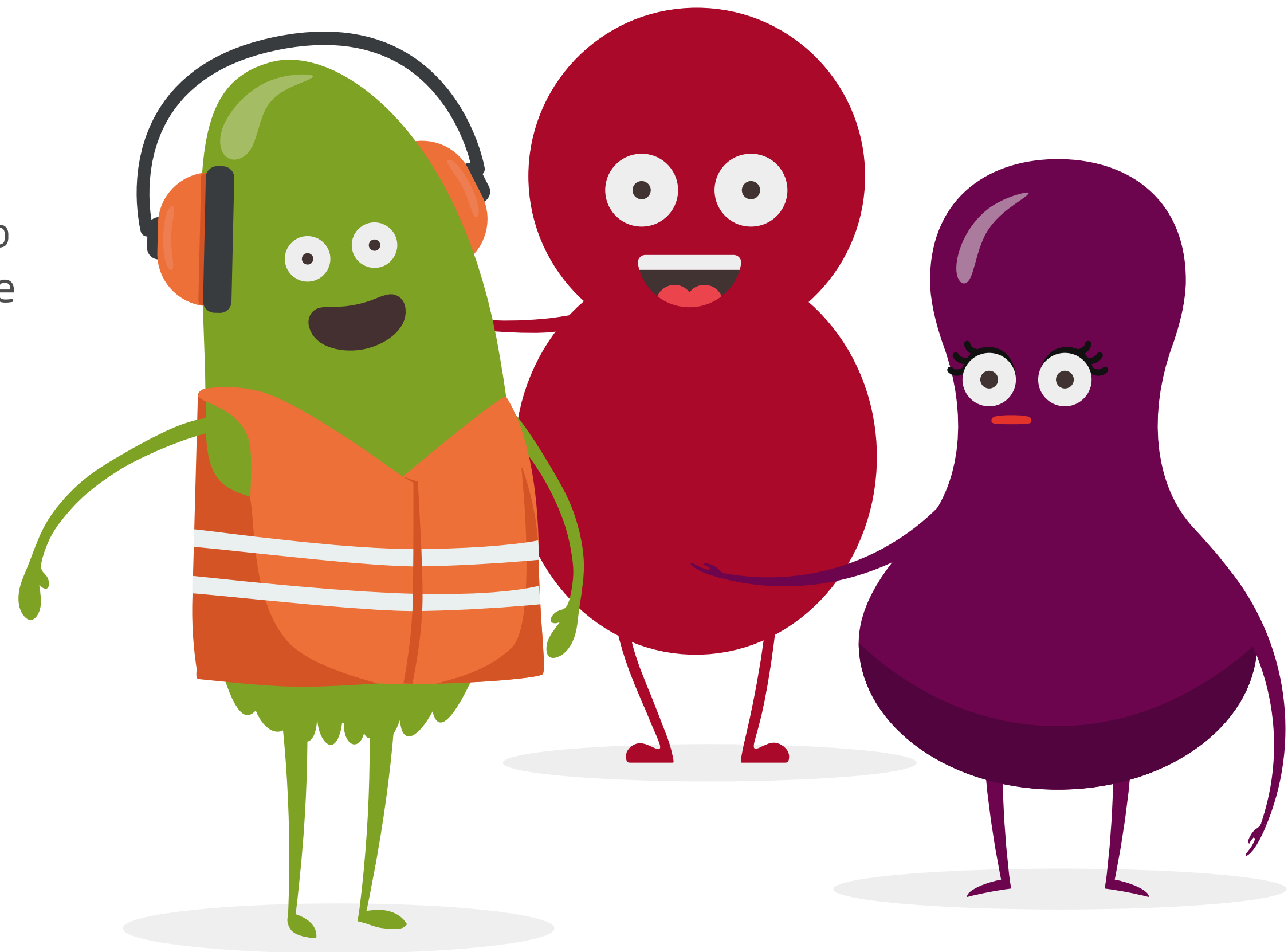
# Aktivne mreže

---

Aktivne mreže zagotavljajo občutek pripadnosti z ustvarjanjem varnega in podpornega okolja, v katerem lahko zaposleni, ki si delijo občutek identitete, odkrito razpravljajo o svojih izkušnjah, pomislekih in pogledih. Prav tako na različne načine spodbujajo večjo ozaveščenost, vključno z oblikovanjem letnega koledarja, ki vključuje ključne datume in praznovanja v njihovih skupnostih.

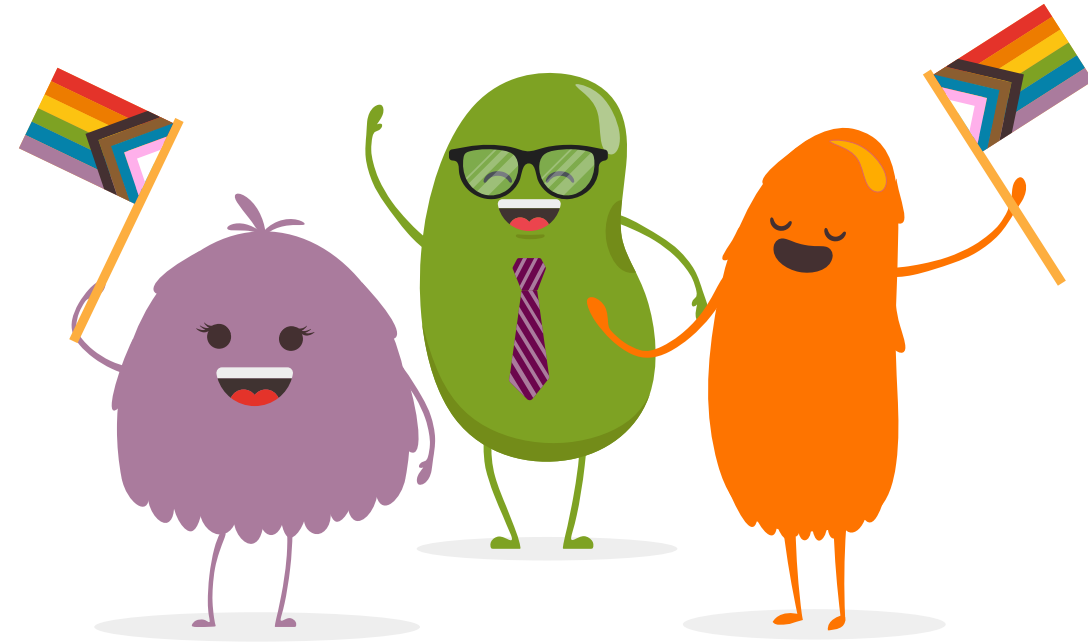
Odvisno od organizacije lahko aktivne mreže tudi:

- Omogočajo, da do izraza pridejo tisti, ki niso v ospredju
- Delujejo kot povezava z zunanjimi skupnostmi
- Podpirajo usposabljanje in karierni razvoj talentiranih posameznikov iz manjšin
- Članom ponujajo priložnosti za dostop do vodilnih položajev
- Sodelujejo pri zaposlovanju, da bi izkoristili različne talente
- Prispevajo k izdelkom in storitvam

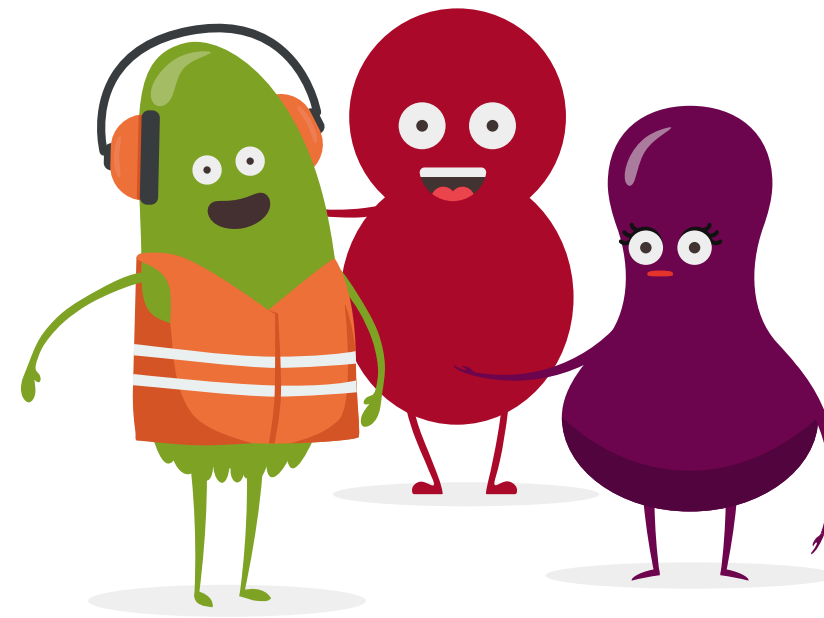




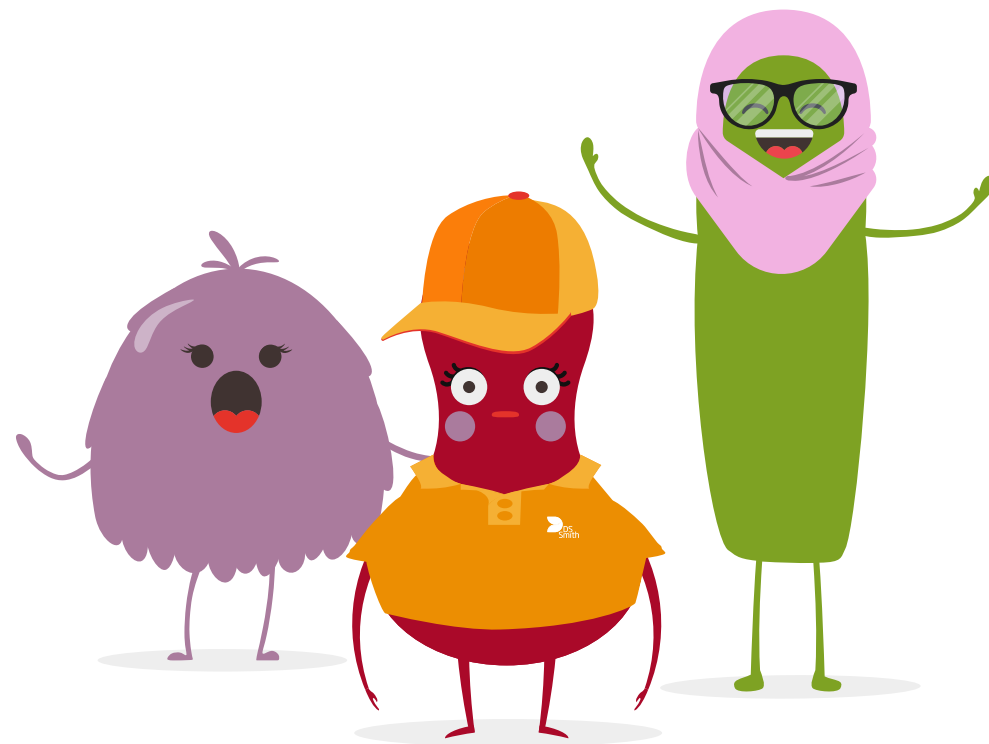
# Imamo štiri aktivne mreže.



LGBTQ+ in zavezniki



Raznolikost spolov



Kultura in etnična raznolikost



Invalidnosti in zavezniki

## Vaša vloga pri podpiranju teh omrežij?

- Lahko se jim pridružite, bodisi kot član skupnosti ali zaveznik, ali pa podprete člane svoje ekipe, ki bi morda želeli sodelovati.
- V takšnih situacijah sta lahko podpora in spodbuda ključnega pomena, saj članu vaše ekipe dajeta samozavest, da sprejme pravo odločitev glede tega, kako se vključiti v aktivno mrežo.



# 04

## Vključujoč jezik

# Vključujoč jezik

---

Vodje, ki uporabljajo vključujoč jezik, ustvarjajo timsko okolje, v katerem se ljudje počutijo spoštovane, cenjene in lahko uspejo.

## Kaj je vključujoči jezik?

Vključujoči jezik spoštuje in vključuje vse ljudi, ne glede na njihovo poreklo ali identiteto, ter se izogiba izrazom, ki bi lahko bili izključujoči ali žaljivi.

## Kako je vključujoči jezik videti v praksi?

Gre za izogibanje predsodkom, pogovornemu jeziku ali izrazom, ki diskriminirajo skupine ljudi na podlagi kakršne koli razlike v identiteti (npr. rase, spola, starosti ali razreda) Vključujoči jezik prepozna raznolikost, izraža spoštovanje do vseh ljudi, je dovzeten za razlike in spodbuja enake možnosti.

## Kaj, če se zmotim?

Če se trudite uporabljati spoštljiv jezik in biti vključujoči, potem se je motiti človeško. Če se zmotite, se opravičite in zavestno potrudite, da boste naslednjič ravnali bolje.

## Kaj, če opazim, da se je zmotil nekdo drug?

To »osebo« prijazno opozorite na to, kako bi bil njen jezik lahko bolj vključujoč. To še posebej pomaga ljudem, ki morda menijo, da nimajo pristojnosti ali moči, da bi popravili nekoga drugega (npr. nekdo na nižjem položaju ali novinec v organizaciji).

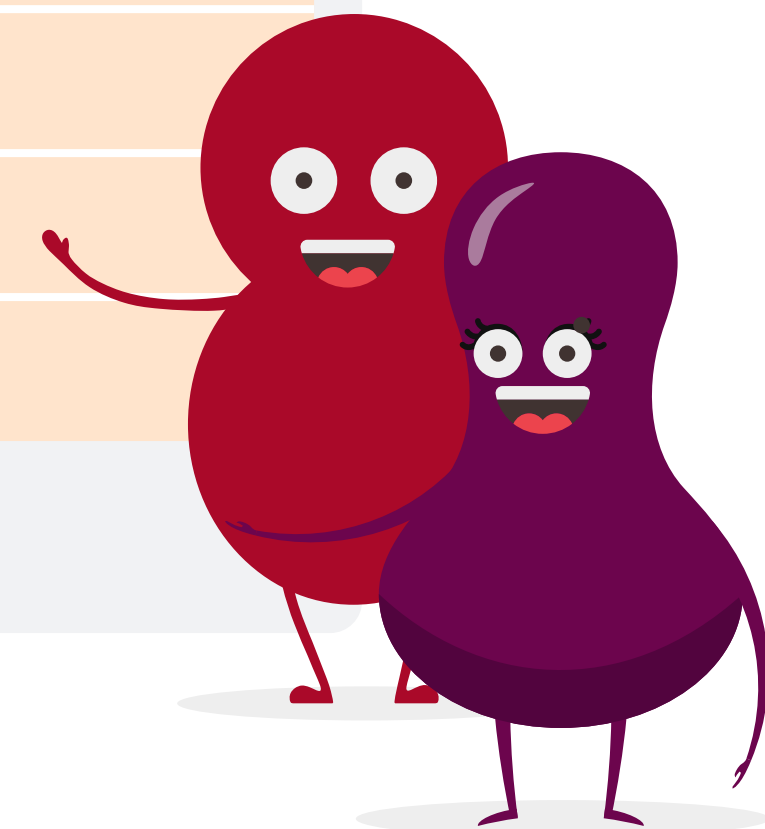
# Vključujoč jezik: Spol

Jezik lahko z vidika spolne identitete okrepi stereotipe. Uporabljati je treba vključujoč jezik, ki upošteva in vključuje vse, ne glede na njihovo spolno identiteto. Jezik z vidika spolne identitete ne izključuje ali predpostavlja spolne identitete kogar koli. Pomemben je, ker ustvarja prijaznejše in bolj spoštljivo okolje za zaposlene ne glede na njihovo spolno identiteto in izražanje.

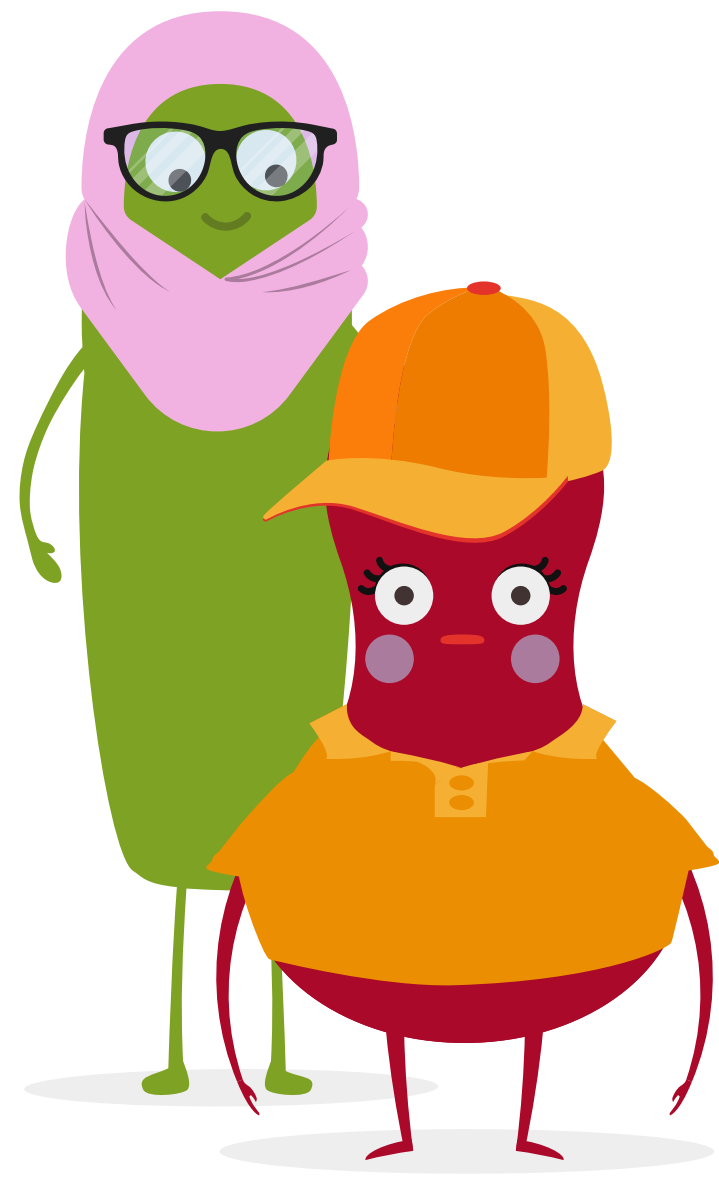
Uporabljajte spolno nevtralen jezik, kadar koli je to mogoče, saj je tako komunikacija bolj vključujoča za vse.



Nevključujoče	Bolj vključujoče
Delovna sila	Viri
Predsednik	Predsednik/-ca
Poslovnež/poslovnica	Poslovnež/-ica
Poštar	Poštni/-a uslužbenec/-ka
Fantje, dame in gospodje	Vsi, sodelavci/-ke, ekipa, ljudje
Oba spola	Vsi spoli
Mama, oče	Starši, negovalci
Dekle/žena, fant/mož	Partner, življenjski sopotnik



# Vključujoč jezik: Rasa in etnična pripadnost



Razumeti morate razliko med raso, etnično pripadnostjo in državljanstvo:

- **Rasa** se nanaša na telesne lastnosti in vidne razlike, kot so barva kože, oblika oči in vrsta las.
- **Etnična pripadnost** se nanaša na kulturno, jezikovno in versko identiteto.
- **Državljanstvo** je pripadnosti določeni državi ali narodu z vidika prava.

O rasi in etnični pripadnosti govorite le, kadar je to pomembno za prenesene informacije.

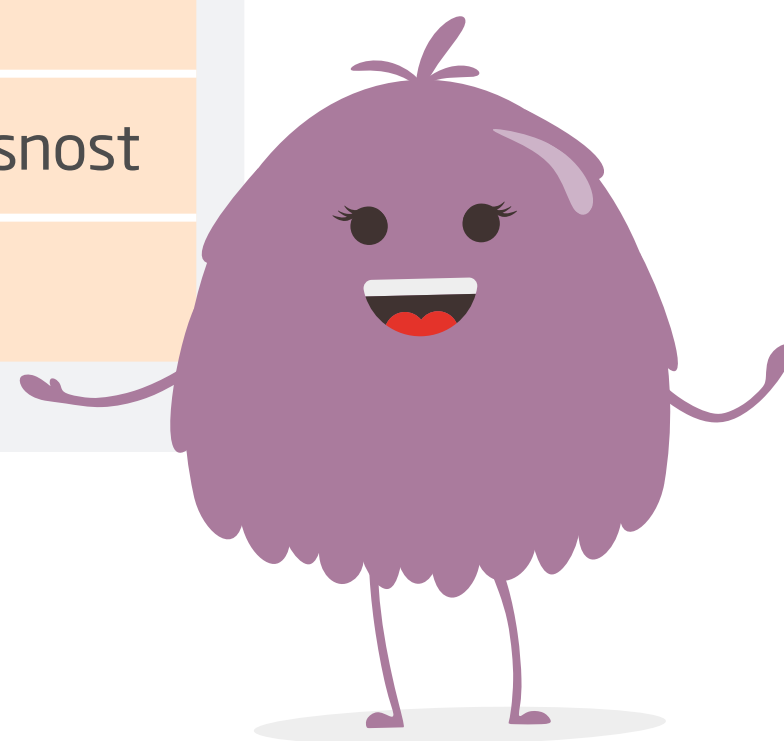
Ne pozabite, da ima vsakdo dejavnike identitete, kot so rasa, barva kože, etnična pripadnost in državljanstvo. Izogibajte se posploševanju etničnih skupin, saj je v vseh etničnih skupinah prisotna velika raznolikost (npr. ni primerno trditi »Azijci so vsi podobni xyz« ali »Belci so vedno xyz«).

Prav tako poskušajte uporabljati natančen jezik, ko govorite o preteklosti ali dediščini osebe ali skupine. Če na primer govorite samo o Azijcih, se izogibajte splošnim izrazom, kot so »črnci, Azijci in pripadniki manjšin«. Ali pa se izogibajte uporabi izraza »Afroameričan«, če govorite o temnopolti osebi, ki v resnici ni Američan.

# Vključujoč jezik: Rasa in etnična pripadnost

Spodnja tabela prikazuje vključujoče načine opisovanja etničnega in rasnega porekla osebe. Ne pozabite, da se posamezniki lahko sami odločijo, kako se bodo opredelili, zato – če imajo raje nek določen izraz – poskušajte spoštovati njihovo izbiro.

Nevključujoče	Bolj vključujoče
Črnci, azijati	Temnopolti, Azijci
Nebeli posamezniki	Nebelci
Mešana rasa, mešanec	Dvojna dediščina/dvorasnost
Belopolti, belci	Beli ljudje



## Opomba o socialno-ekonomskem ozadju

Pomeni družbeni razred in finančni položaj posameznika ali skupine. Pogosto se meri kot kombinacija izobrazbe, dohodka in poklica.

Vsi imamo socialno-ekonomsko ozadje, ki odraža različne družbene in gospodarske dejavnike, na katere pogosto nimamo vpliva, vključno z družinskimi razmerami ali skrbništvom ter krajem rojstva in vzgoje. Ti dejavniki lahko vplivajo na dostop do izobraževanja, financiranja in drugih priložnosti, kar vpliva na kakovost življenja, kariero in dosežke osebe.

Rasa, etnična pripadnost in socialno-ekonomsko ozadje se pogosto križajo in prekrivajo zaradi sistemske diskriminacije pripadnikov nebelcev, ki se je dogajala skozi zgodovino in se v številnih državah nadaljuje še danes. Vendar je vsaka od teh kategorij identitet ločena, zato ne poskušajte predvidevati socialno-ekonomskega ozadja osebe na podlagi njene rase ali etnične pripadnosti.

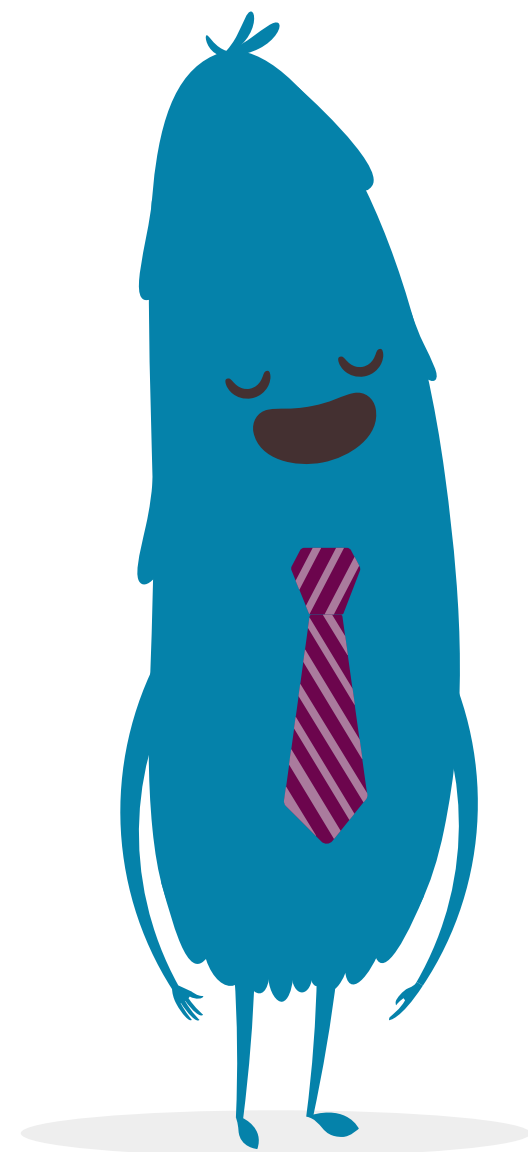
# Vključujoč jezik: Invalidnost

---

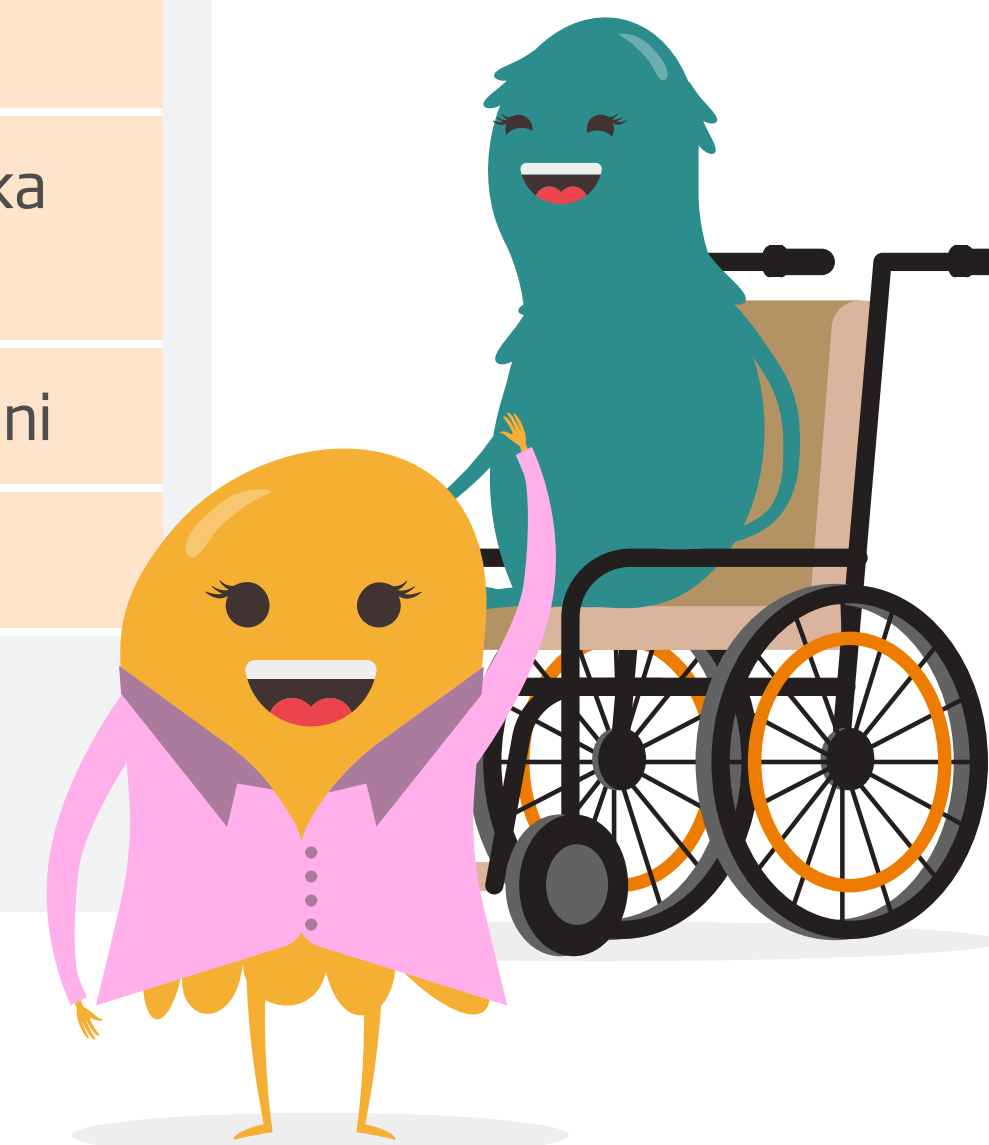
Invalidnost je opredeljena kot telesna ali duševna okvara, ki bistveno omejuje zmožnost opravljanja običajnih vsakodnevnih dejavnosti. Ta splošna opredelitev zajema številne bolezni, kot so motnje gibanja, kronične bolezni, učne težave, duševne bolezni in druge. Sodelavci se lahko spopadajo z invalidnostjo, ki ni opazna na prvi pogled, ker večine invalidnosti ni mogoče opaziti. Pomembno se je zavedati, da je to, kako se invalidi identificirajo, njihova osebna izbira, ki jo je treba vedno spoštovati.

- Ljudje ne bi smeli biti omejeni zaradi invalidnosti/ zdravstvenega stanja, prav tako ne bi smeli biti označeni kot žrtev zaradi svojega zdravstvenega stanja. Uporabljajte jezik, ki spoštuje invalide kot aktivne posameznike, ki imajo nadzor nad svojim življenjem.
- Izogibajte se vprašanjem, kot so »kaj je narobe s tabo? / kakšna je tvoja invalidnost? / kaj se ti je zgodilo?«.
- Če bi radi izvedeli več, če bi radi bili pozorni na dostopnost, najprej vprašajte: »Rad bi vedel več, če te ne moti, da bom imel dostopnost v mislih tudi v prihodnje.«

# Vključujoč jezik: Invalidnost



Nevključujoče	Bolj vključujoče
»prizadeti«, »invalidni«	»invalidne osebe« ali »invalidi« (glede na to, kaj posameznik želi)
prizadet/-a zaradi, trpi zaradi, žrtev	ima [ime bolezni ali okvare]
priklenjen/-a na invalidski voziček	uporabnik/-ca invalidskega vozička
gluhonem/-a	gluh/-a, uporabnik/-ca britanskega znakovnega jezika (BSL, British Sign Language), oseba z okvaro sluha
»slepici«	osebe z motnjami vida; slepe osebe; slepi in slabovidni
Dodatne ali posebne potrebe	Potreba po dostopu

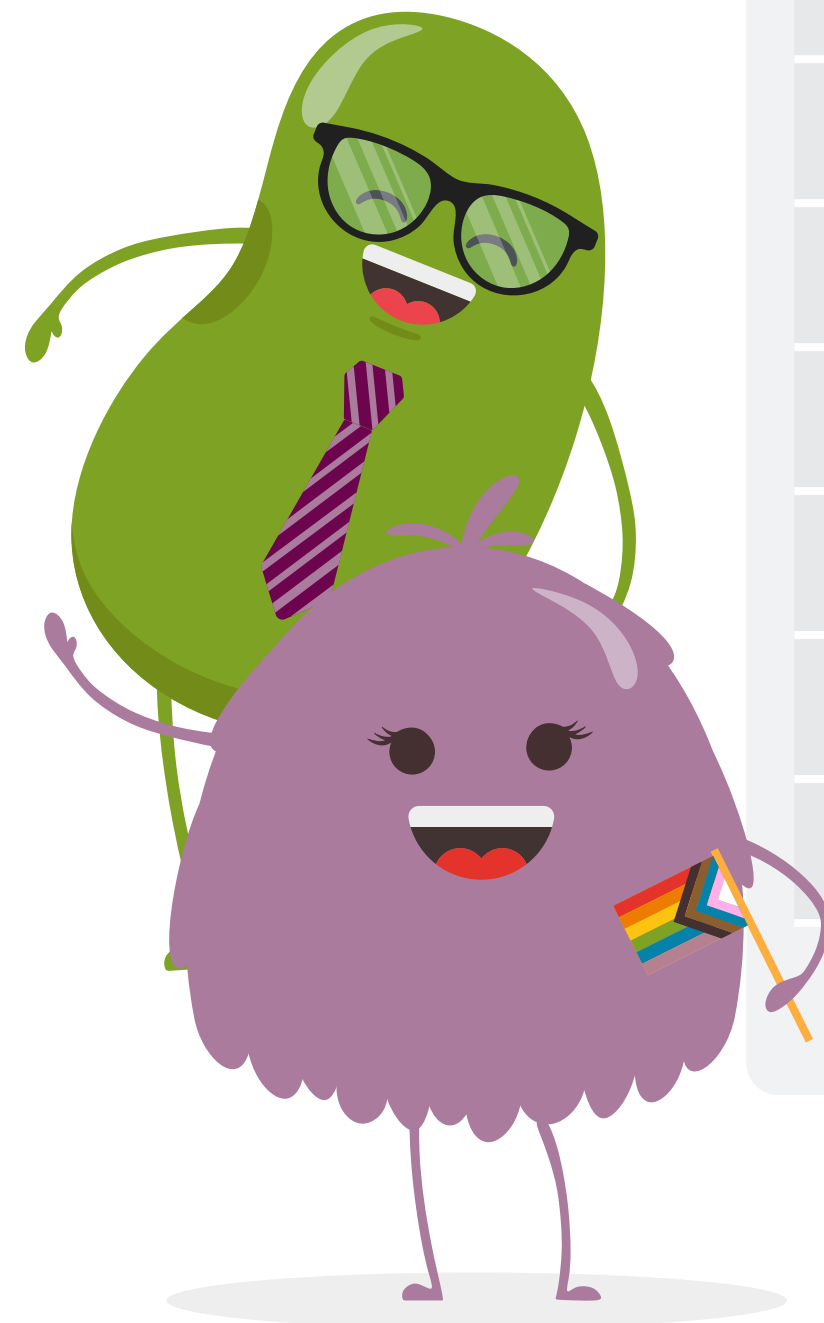




# Vključujoč jezik: LGBTQ+

O vključujočem jeziku LGBTQ+ govorimo takrat, ko uporabljamo besede tako, da spoštujemo, kako ljudje opisujejo svoje telo, spol in odnose.

- Bodite previdni, da ne domnevate o osebnih okoliščinah ljudi in ne poskušajte uganiti njihove spolne identitete ali spolne usmerjenosti ali ji dodeliti oznako.
- Na primer, ne uporabljajte terminologije, ki predvideva, da ima vsakdo partnerja nasprotnega spola.



Nevključujoče	Bolj vključujoče
Mož, žena	Soproj/-a ali partner/-ica
Homoseksualec/-ka	Gej, lezbijka, biseksualec/-ka
Heteroseksualen/-a	Heteroseksualen/-a
Transseksualen/-a	Transseksualec/-ka
Katere osebne zaimke imate najraje?	Katere osebne zaimke uporabljate?
Spolna usmerjenost	Spolna usmerjenost
Porodniški dopust/očetovski dopust	Starševski dopust



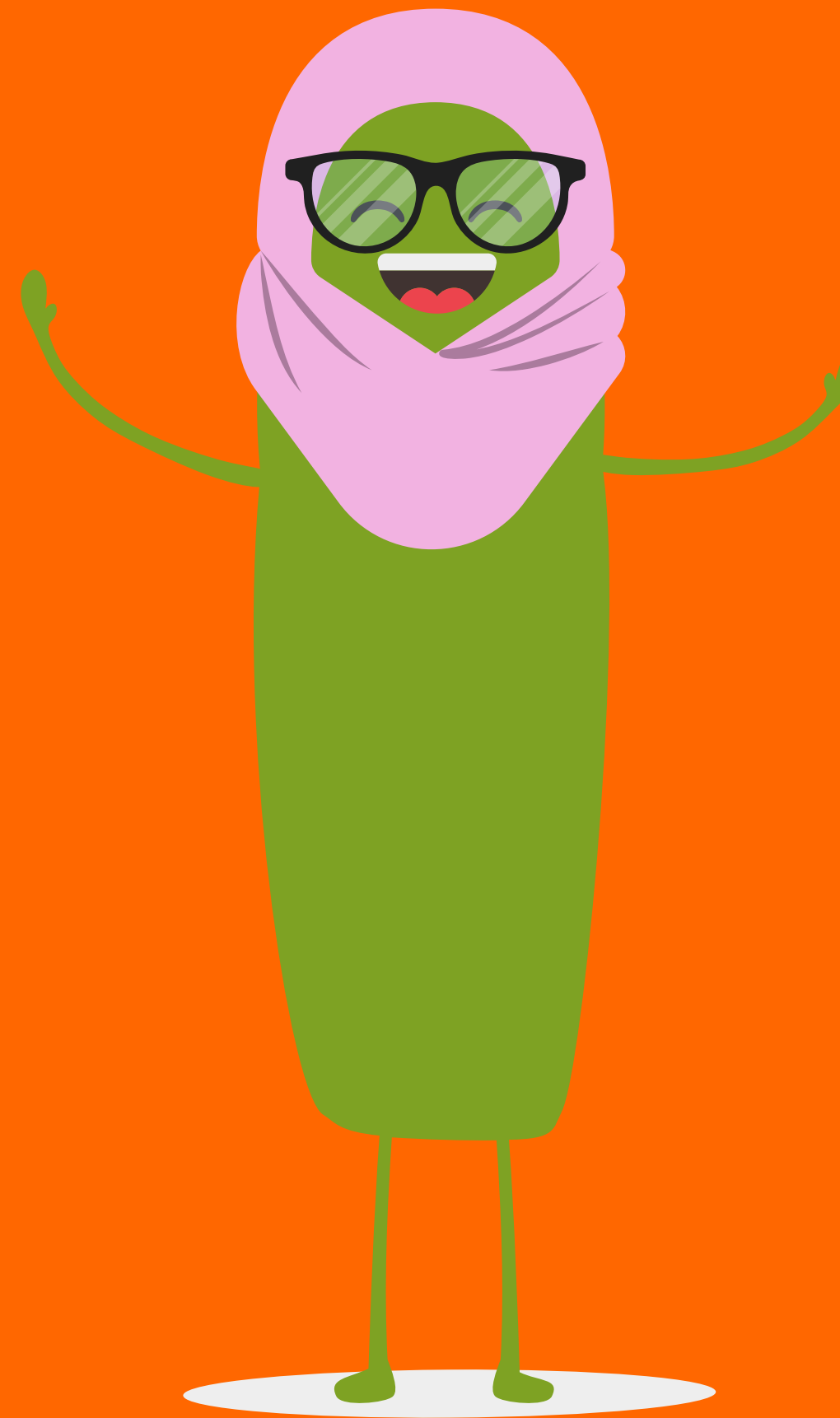
# Vključujoč jezik: LGBTQ+

## Osebni zaimki

Osebni zaimki so besede, ki jih uporabljamo v vsakdanjem jeziku za označevanje sebe ali drugih. »Jaz«, »mene«, »ona/njej/njo«, »on/njemu/njega« in »oni/njim/njih« so nekateri primeri osebnih zaimkov. Vedno uporabite pravilne zaimke ali obliko nagovora za sodelavca, ko jih poznate.

- Pravilna uporaba osebnih zaimkov je ključnega pomena za to, da se vsi počutijo dobrodošle in vključene. Uporabite lahko tudi spolno nevtralne zaimke (oni/njih/njim), če se želite sklicevati na osebo, s katero še niste imeli stika, ali pa jo preprosto poimenujte z njenim imenom. Na primer: »Pred dnevi sem pregledal predlog od Robin. Odlično opravljeno.«
- Za zgled vključujočega vodenja lahko daste svoje osebne zaimke, ko se predstavite, in/ali jih navedete v svojem elektronskem podpisu.

- Če niste prepričani, katere osebne zaimke uporablja sodelavec, ga vprašajte ali poslušajte, ko govori. Vendar pa spoštujte zasebnost ljudi, naj delijo osebne podatke o sebi le tam, kjer se počutijo sproščeno.
- Če naredite napako in uporabite napačne osebne zaimke, se takoj popravite in v istem pogovoru uporabite pravilen zaimek, da si ga boste lažje zapomnili. Izogibajte se pretiranemu opravičevanju, saj s tem silite drugo osebo, naj vas potolaži. Zahvalite se osebi, ki vas je popravila, prevzemite odgovornost, popravite se in se še naprej trudite.



# 05

## Vključujoče vodenje

# Vključujoče vodenje

Vključujoče vodenje pomeni vodenje na način, ki podpira in pozdravlja prispevke vseh v ekipi ter spoštuje identitete, ozadja in osebne okoliščine.

Vključujoči vodje so ključni pri vzpostavljanju psihološke varnosti. Psihološka varnost je občutek, da lahko svobodno delite svoje misli, mnenja in ideje brez strahu pred negativnimi posledicami.



# Poskrbite, da bodo sestanki vključujoči

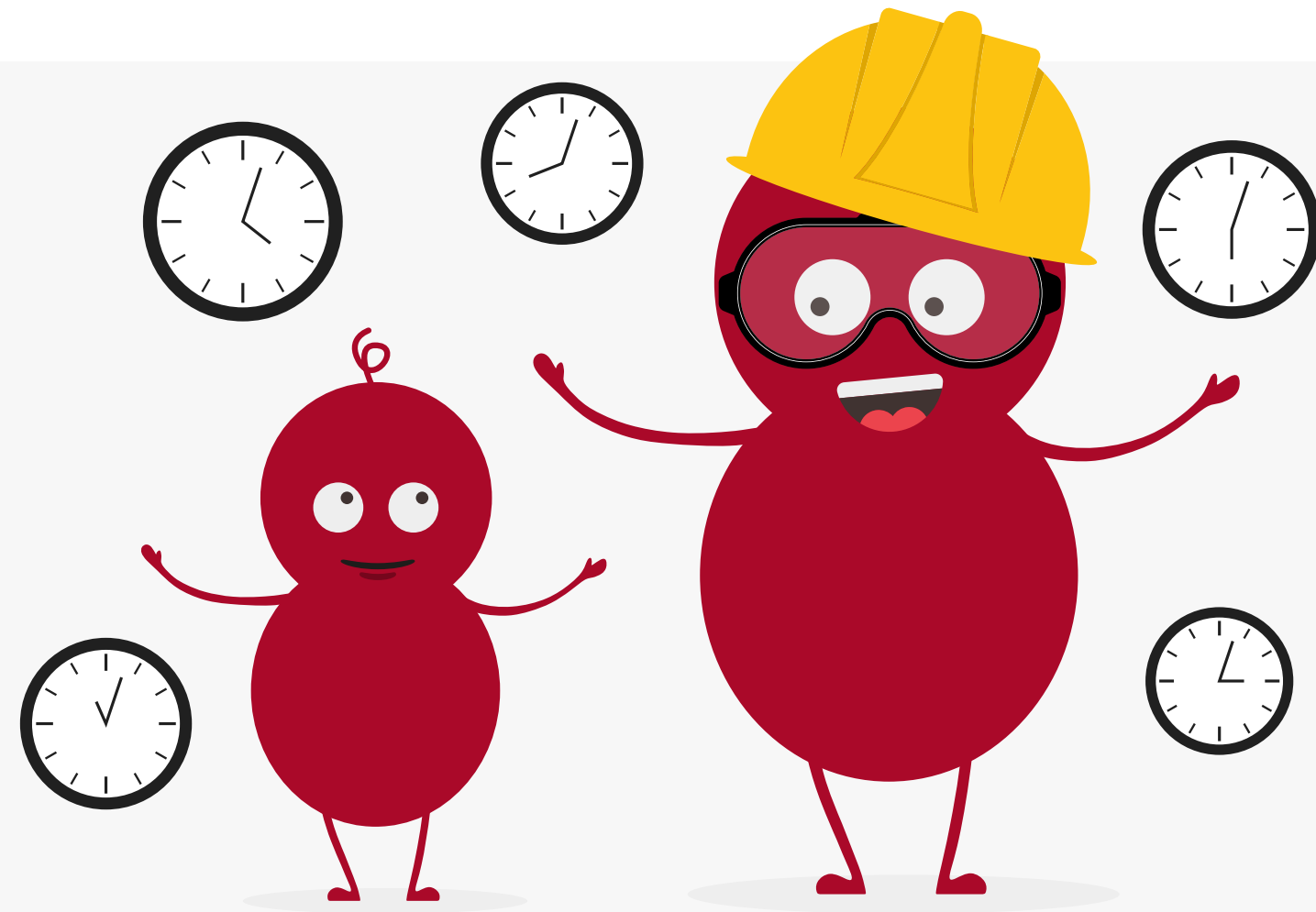
## Nasveti za vključujoče sestanke

- Če je mogoče, pred sestankom delite informacije (npr. temo, dnevni red, predvidene rezultate in morebitna ključna vprašanja). Tako lahko sodelavci pridejo pripravljene in lažje delijo svoje mnenje.
- Že na začetku poskrbite, da se bodo vsi počutili dobrodošli. Eden od načinov je, da sestanek začnete z besedami: »Dogovorimo se, da bomo odprti za nove zamisli in da bomo vsako nestrinjanje izrazili spoštljivo.«
- Vsakomur dajte priložnost, da pove svoje mnenje. Eden od načinov za to je, da vse udeležence sestanka vprašate, ali bi kaj dodali.
- Poskusite ustvariti prostor, v katerem ljudje vedo, da se z vami – kot vodjo – ne rabijo strinjati ter da nestrinjanje in razprava omogočata sprejemanje boljših odločitev. Lahko na primer rečete: »Povejte mi, zakaj se motim.«
- Upoštevajte časovne pasove in osebne obveznosti (npr. skrbništvo). Če se nekdo ne more udeležiti sestanka, mu pošljite zapiske, da bo vseeno imel priložnost prispevati svoje mnenje.
- Ljudje se učijo in sprejemajo informacije na različne načine. Poskusite to upoštevati pri oblikovanju dnevnih redov in vsebin za sestanke, usposabljanja in delavnice.

Na vključujočih sestankih se sodelavci počutijo slišane in spoštovane, ekipa pa lahko izkoristi raznolikost idej.



# Poskrbite, da bodo sestanki vključujoči

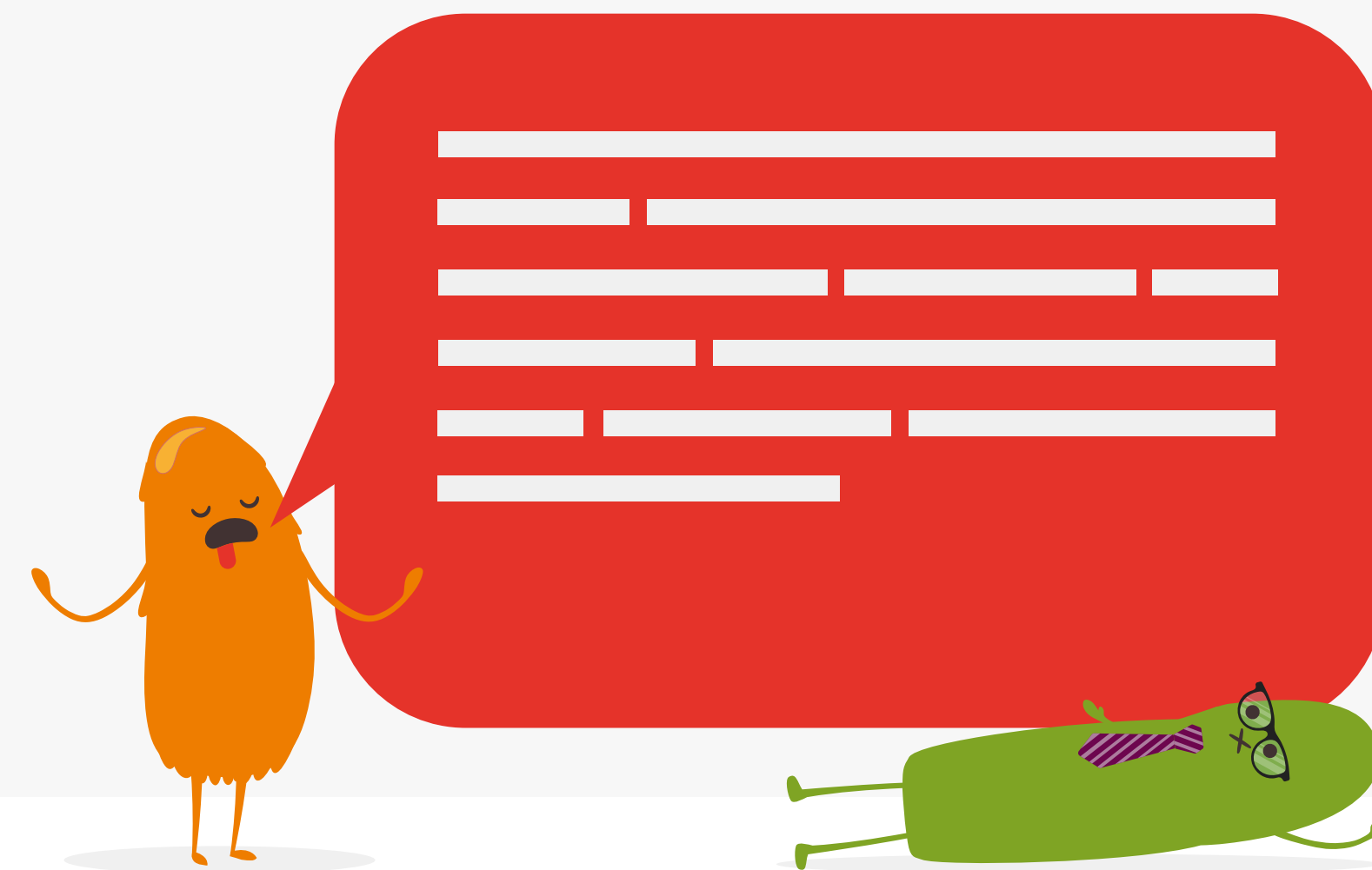


## Upoštevajte urnik vsakega posameznika

- Če je mogoče, poskusite spremeniti čas sestankov, da vsaj nekaj časa ustreza vsem.

## Skrbno izbirajte besede

- Ne pozabite, da ste vodja, zato imajo vaše besede veliko težo. Uporabljajte vključujoč jezik, da se bodo vsi počutili dobrodošli in vključeni. Oglejte si poglavje tega vodnika **Vključujoči jezik**.

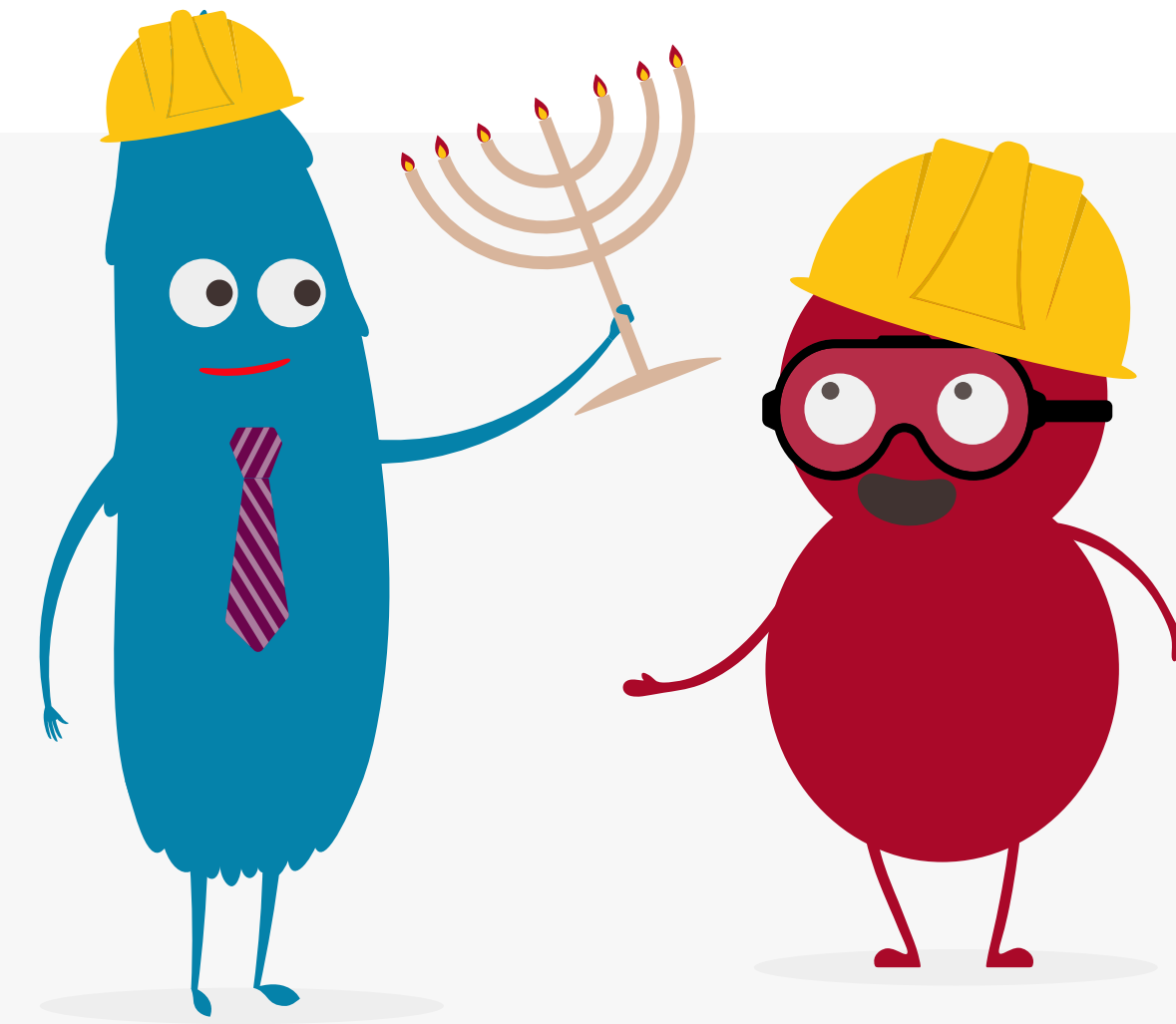
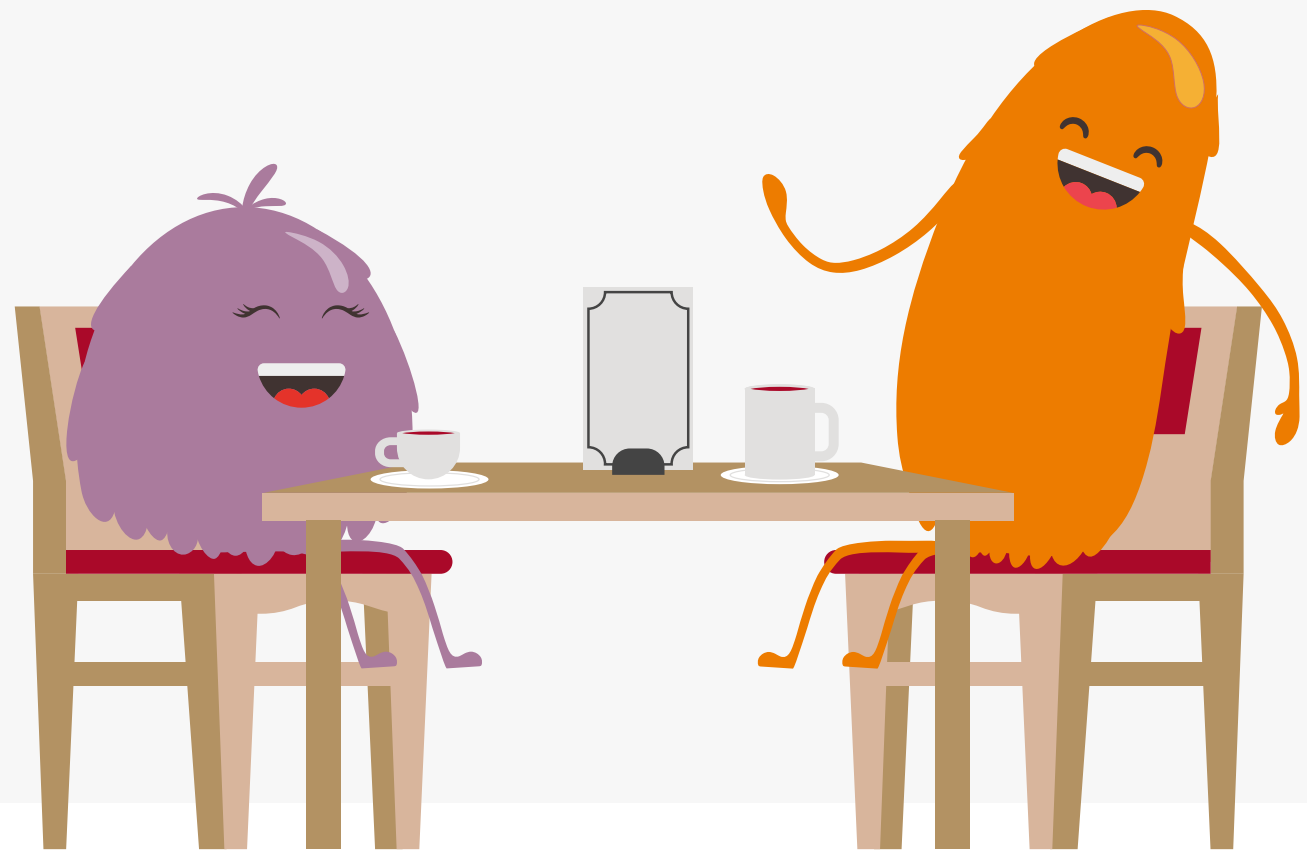


# Poskrbite, da bodo sestanki vključujoči

## Bodite radovedni in poslušajte

Načrtujte pogovore ob kavi in neformalna srečanja s sodelavci.

- Pokažite zanimanje za njihove izkušnje v pisarni in zunaj nje.
- Pri tem spoštujte urnike, zasebnost in delovno obremenitev drugih. Če se kdo ne more na neformalni pogovor, tega ne jemljite osebno.



## Praznujte praznike s sodelavci

Vsi ne praznujejo božiča in velike noči. Morda je težko praznovati vse praznike, vendar razmislite o tem, da bi pokazali razumevanje za dneve, ki so pomembni za vašo ekipo.

Ne pozabite se priključiti v dela pri spoznavanju, organizaciji in izvedbi praznovanj ali pomembnih dogodkov svoje ekipe.

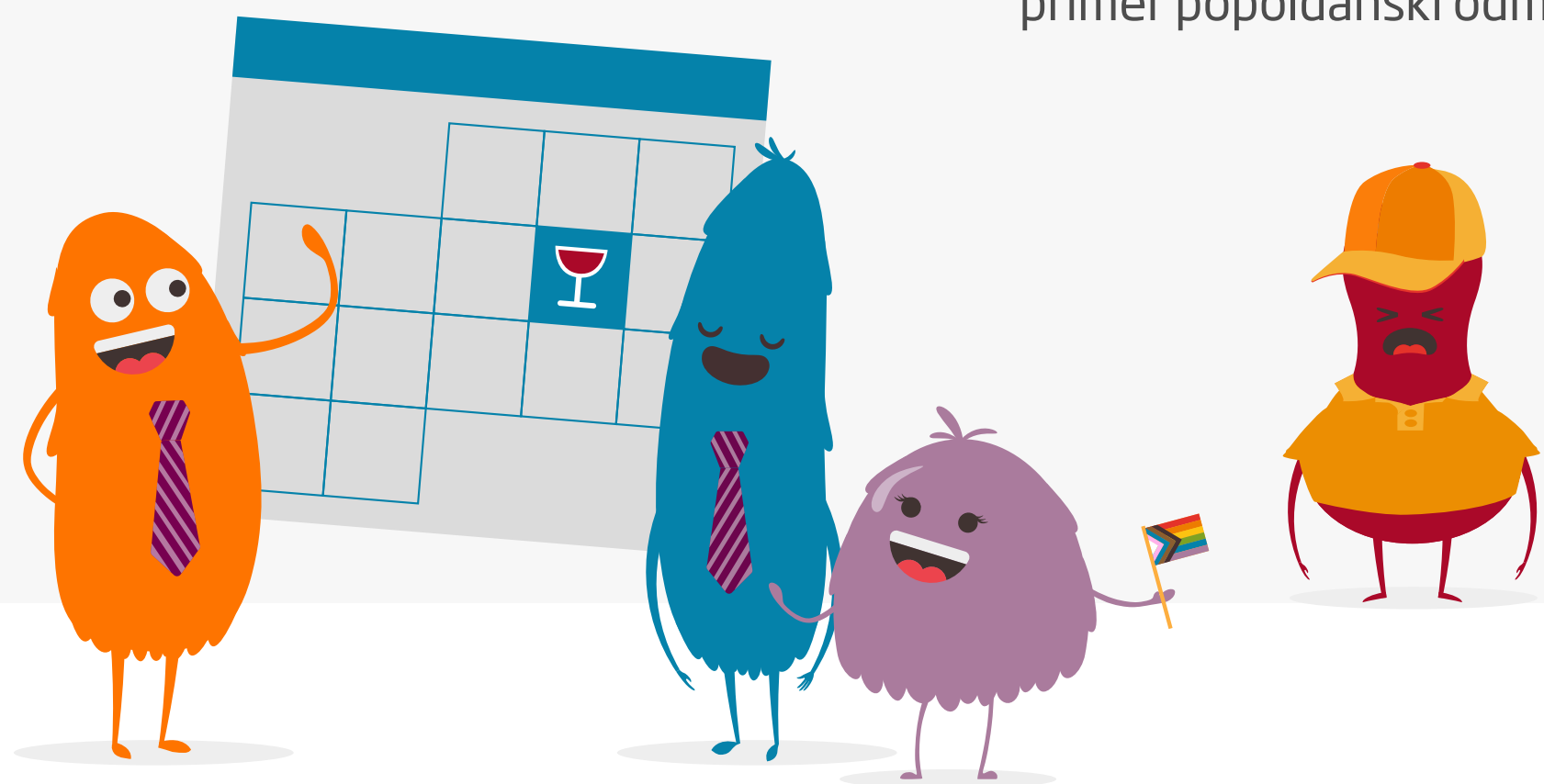
# Poskrbite, da bodo sestanki vključujoči

## Dejavnosti za krepitev ekipnega duha naj bodo vključujoče

Naj bo vaš program družabnih dogodkov dostopen vsem zaradi raznolikosti dejavnosti, ki jih organizirate

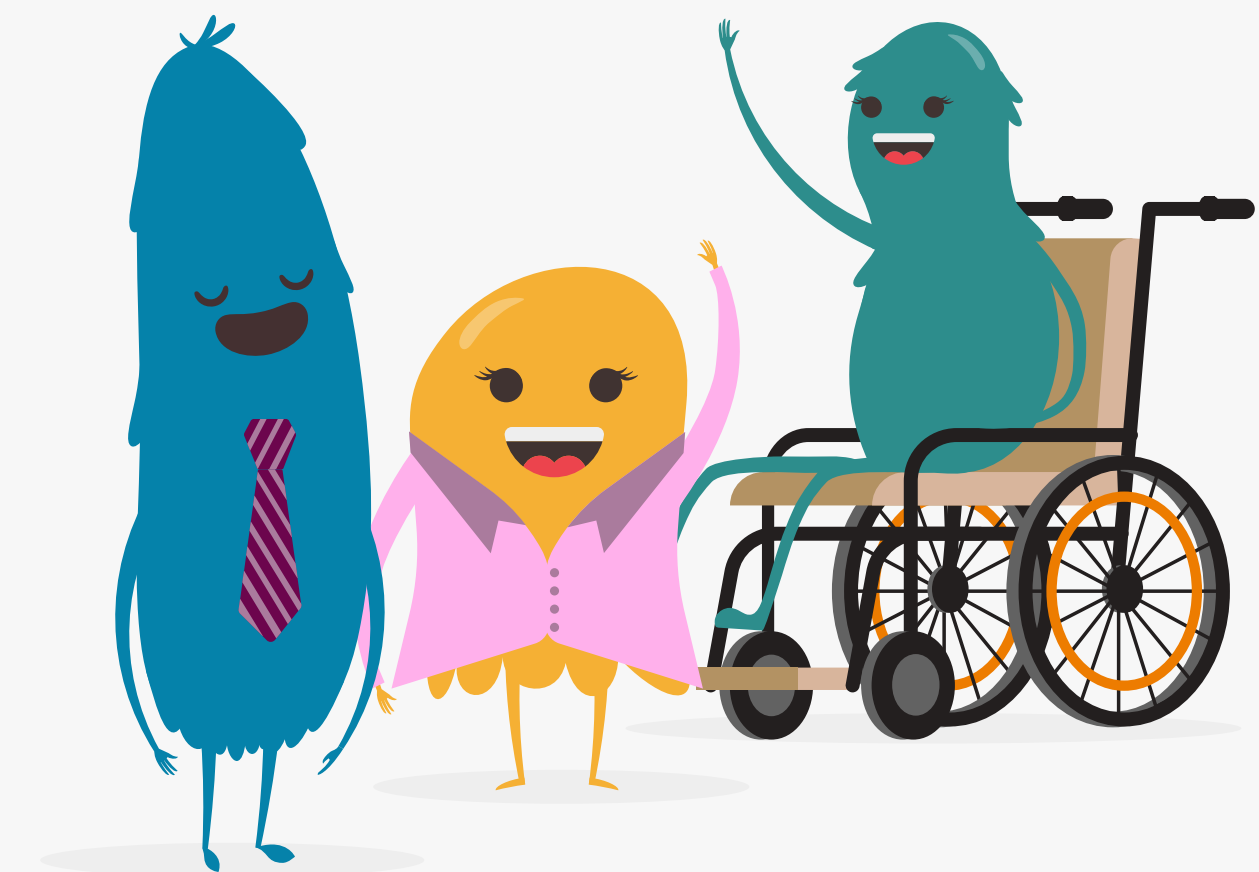
- Če greste v restavracijo, preverite, ali ta ponuja izbiro za vse načine prehranjevanja.

- Če srečanja pijačo v lokalu vedno organizirate zvečer, se jih nekateri morda ne bodo mogli udeležiti. Na primer negovalci, starši, zaposleni na daljavo in osebe, ki ne pijejo alkohola. Spreminjajte čas in vrsto dogodka, ki ga organizirate, in razmislite o organizaciji dogodkov tudi med delovnim dnevom, na primer popoldanski odmor za kavo in čaj.



## Spodbujajte sodelovanje v aktivnih mrežah

**Aktivne mreže** članom nudijo platformo, kjer lahko odkrito razpravljajo o svojih izkušnjah, težavah in vidikih.



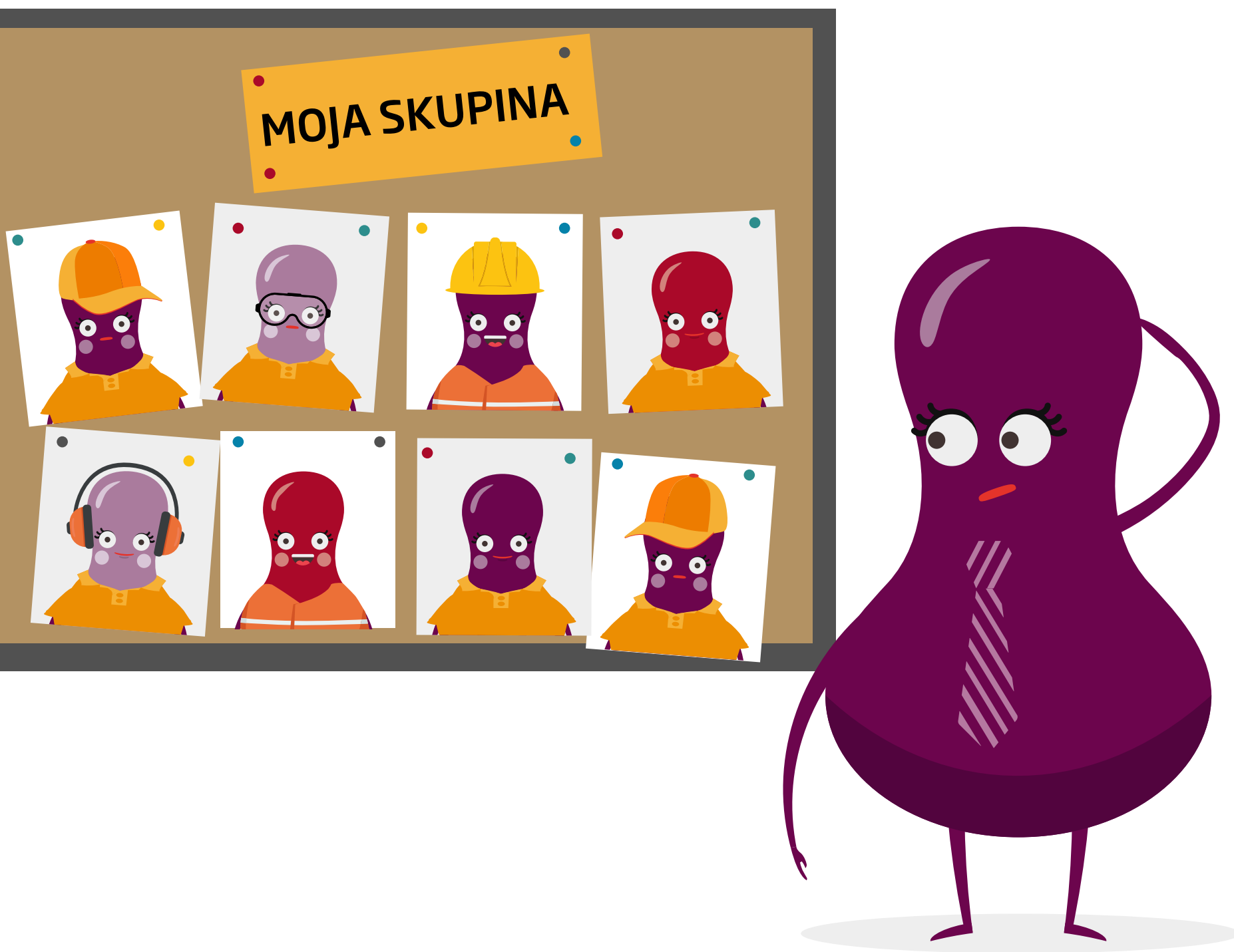




# 06

Kako zaposlim bolj raznoliko ekipo?

# Kako zaposlim bolj raznoliko ekipo?

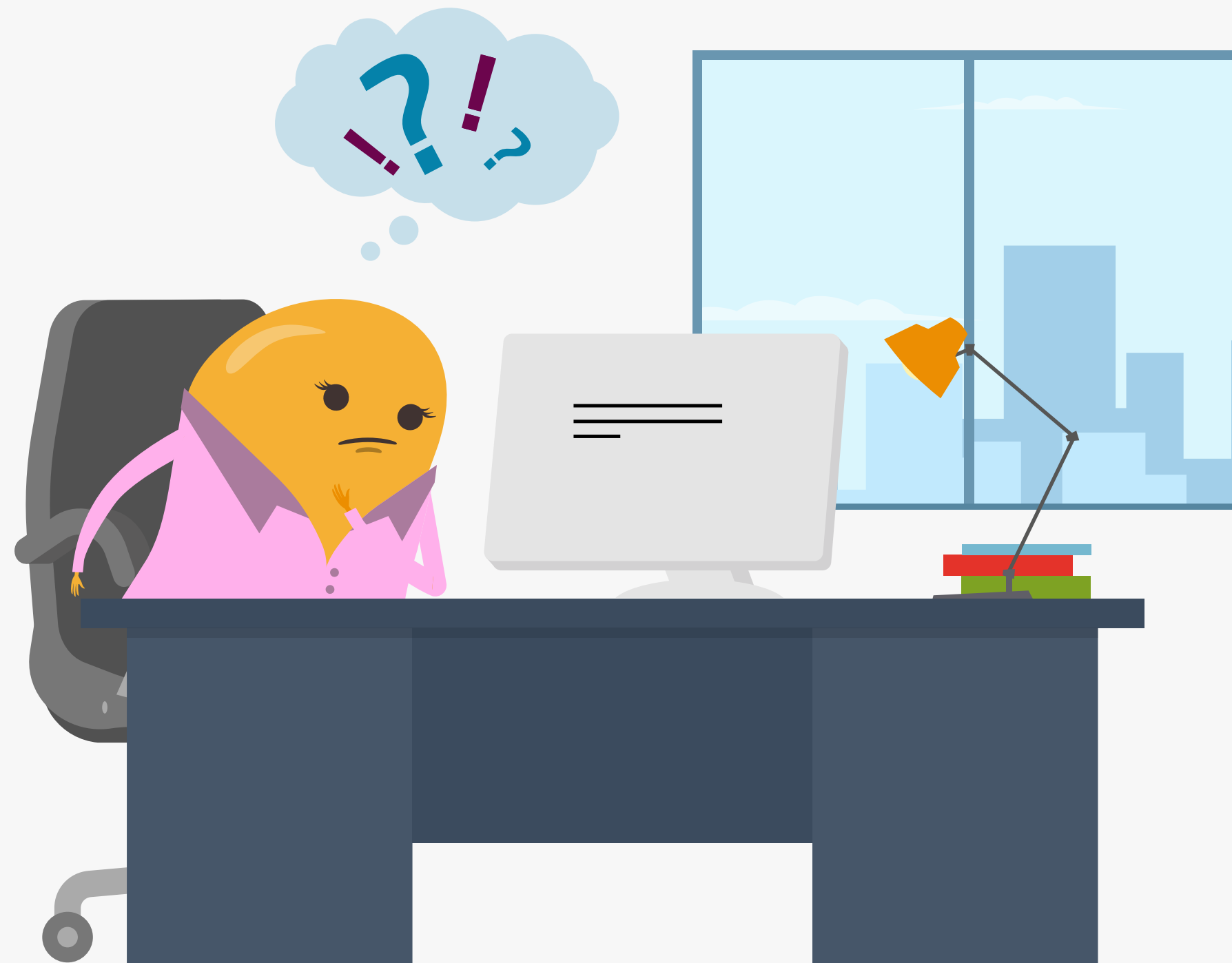


Želimo, da je DS Smith raznoliko in vključujoče delovno mesto, ki odraža skupnosti, ki jim služimo in v katerih delujemo.

Vodje imajo ključno vlogo pri vključujočih postopkih zaposlovanja, tako da v opisih delovnih mest zagotavljajo vključujoč jezik, iščejo različne skupine kandidatov, zmanjšujejo pristranskost pri preverjanju in razgovorih ter ustvarjajo prijazno okolje. Vodje aktivno prispevajo k uveljavljanju nediskriminacije kandidatov glede na spol, raso, narodnost, starost, invalidnost, spolno usmerjenost, socialni razredni, oskrbo in veroizpoved, da bi omogočili enake možnosti za vse.

# Kako zaposlim bolj raznoliko ekipo?

## Nasvet 1



## Pišite opise vključujočih delovnih mest

V opisih delovnih mest uporabljajte vključujoč jezik, da potencialnim kandidatom ne boste vzeli volje že v začetni fazi.

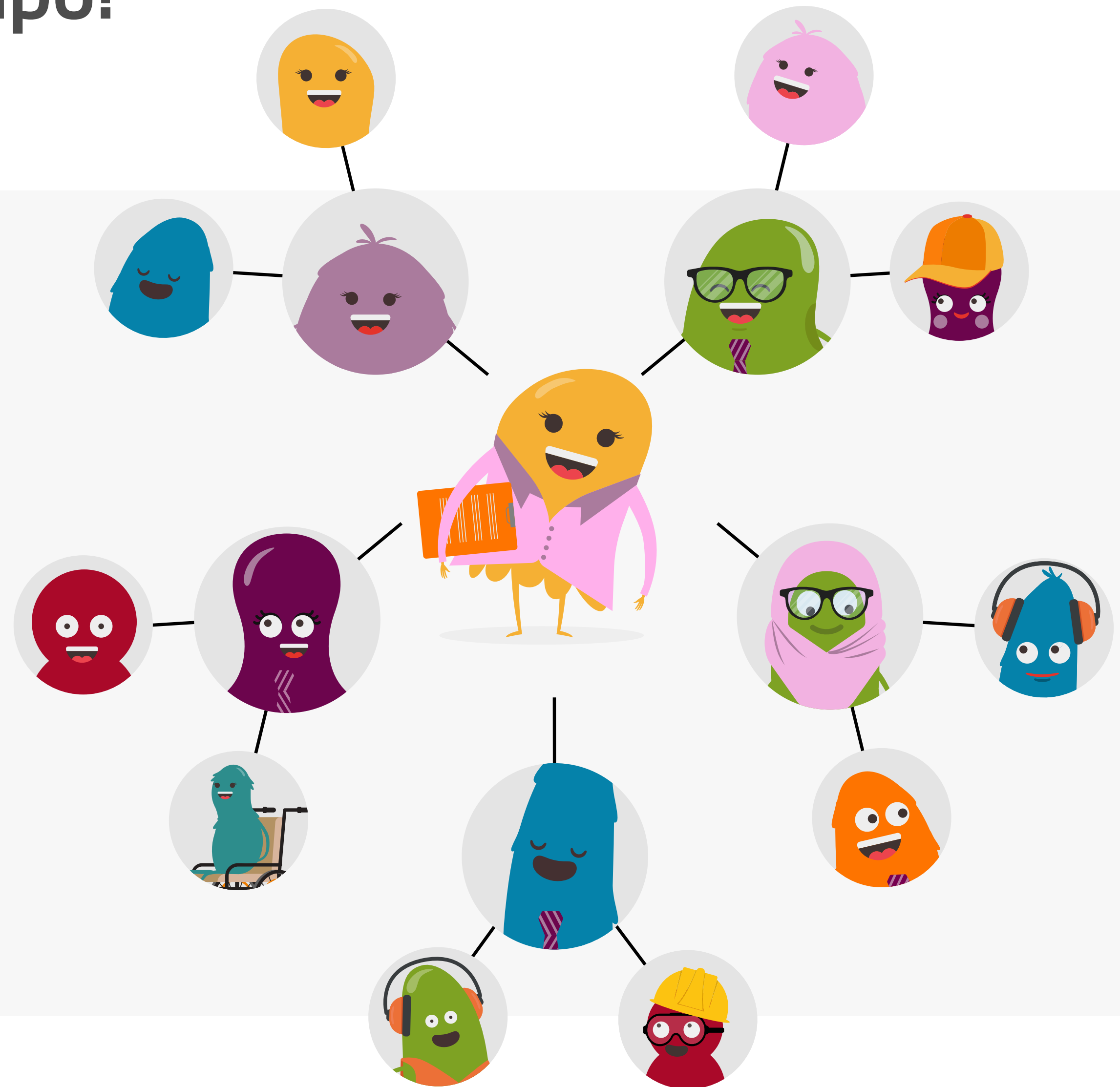
- Preverite opise delovnih mest in odstranite pristranski jezik ali nepotrebne kvalifikacije. Primer pristranskega jezika je lahko opis ekipe kot »hitre«, kar lahko odvrne kandidate z določenimi potrebami.
- Odpravite jezik, ki zaznamuje spolno identiteto. Primer: »Potrebujemo vodjo, ki bo nadzoroval vse projekte svoje ekipe.« Uporaba besede »nadzoroval« izključuje ženske in nebinarne kandidate. V tem primeru namesto te uporabite »nadzoroval/-a«. Obstajajo spletna mesta, ki preverjajo jezik opisov delovnih mest, da zagotovijo, da so vključujoči, na primer **Gender Decoder**.
- V opisu delovnega mesta poudarite zavezanost DS Smith k raznolikosti, pravičnosti in vključenosti ter podpori aktivnim mrežam.
- Navedite, da se »lahko prijavijo kandidati iz vseh okolij«.

# Kako zaposlim bolj raznoliko ekipo?

## Nasvet 2

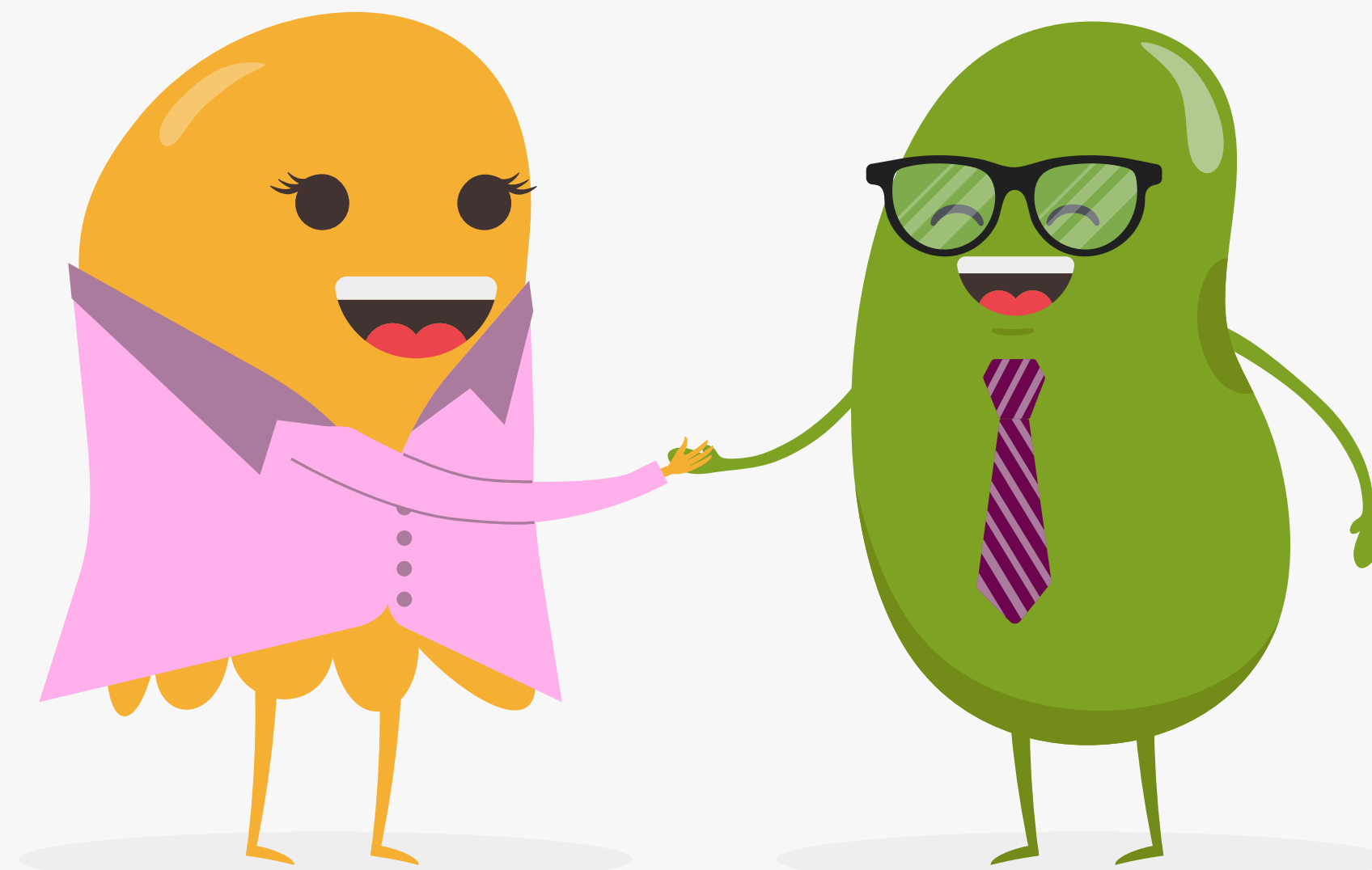
### Razširite svoj doseg, da pritegnete bolj raznolike in talentirane ljudi

- Oglase za delo objavite na mestih, na katerih je večja verjetnost, da jih bodo videli premalo zastopani kandidati, na primer na spletnih oglasnih deskah, namenjenih manjšinam, in v specializiranih podjetjih za zaposlovanje manjšin.
- Sodelujte na kariernih sejmih, namenjenih manj zastopanim skupinam.
- Če sodelujete z našo Službo za alokacijo kadrov ali zunanjo zaposlitveno agencijo, jih prosite, da zagotovijo raznolik nabor potencialnih kandidatov.
- Obstoječe člane ekipe prosite za priporočila, zlasti tiste iz manj zastopanih skupin.



# Kako zaposlim bolj raznoliko ekipo?

## Nasvet 3



## Ustvarite pozitivno in vključujočo izkušnjo na vsaki stični točki s kandidati

Načrtovanje razgovorov naj bo enostavno, dostopno in prilagodljivo, tako da kandidatom ponudite različne datume, vključite zgodnje in pozne termine ter proaktivno vprašajte kandidate, ali potrebujejo razumne prilagoditve.

Primeri prilagoditev lahko vključujejo:

- zagotavljanje gradiva v večji pisavi ali Braillovi pisavi
- dodaten čas za teste ali razgovore
- rezervirano dostopno parkirno mesto

Vedno prosite za osebne zaimke kandidatov, razen če so bili navedeni že v njihovih življenjepisih ali v vaši predhodni komunikaciji z njimi.

# Kako zaposlim bolj raznoliko ekipo?

## Nasvet 4

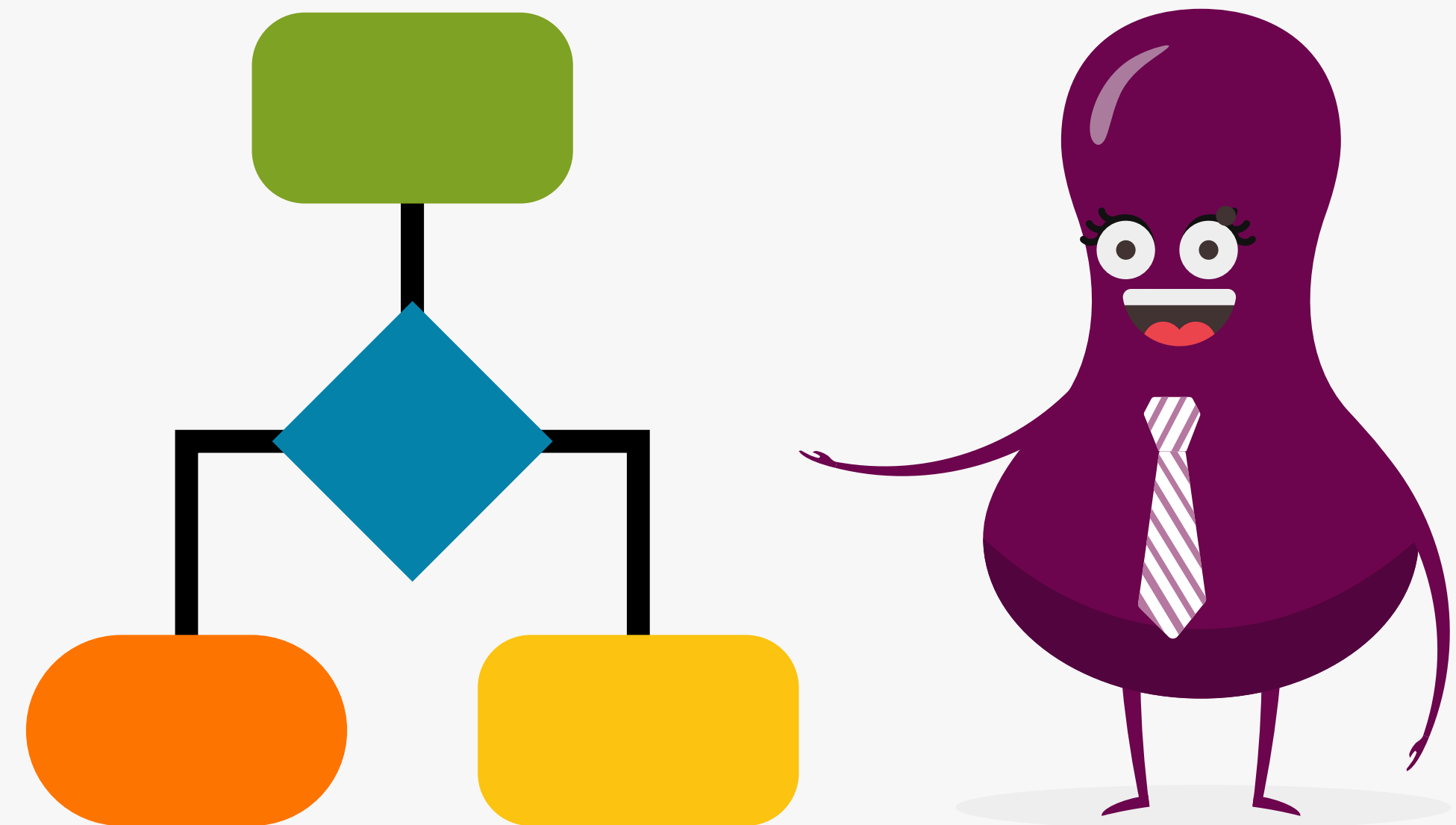
### Transparentnost postopka zaposlovanja

Dobra praksa je, da ljudi seznanite s celotno časovnico postopka zaposlovanja, če lahko. Poudarite ključne faze zaposlovanja, vključno z naslednjimi:

- koliko krogov je predvidenih za razgovor
- ali so vključeni kakšni posebni testi
- kdaj predvidevate, da boste sprejeli končno odločitev

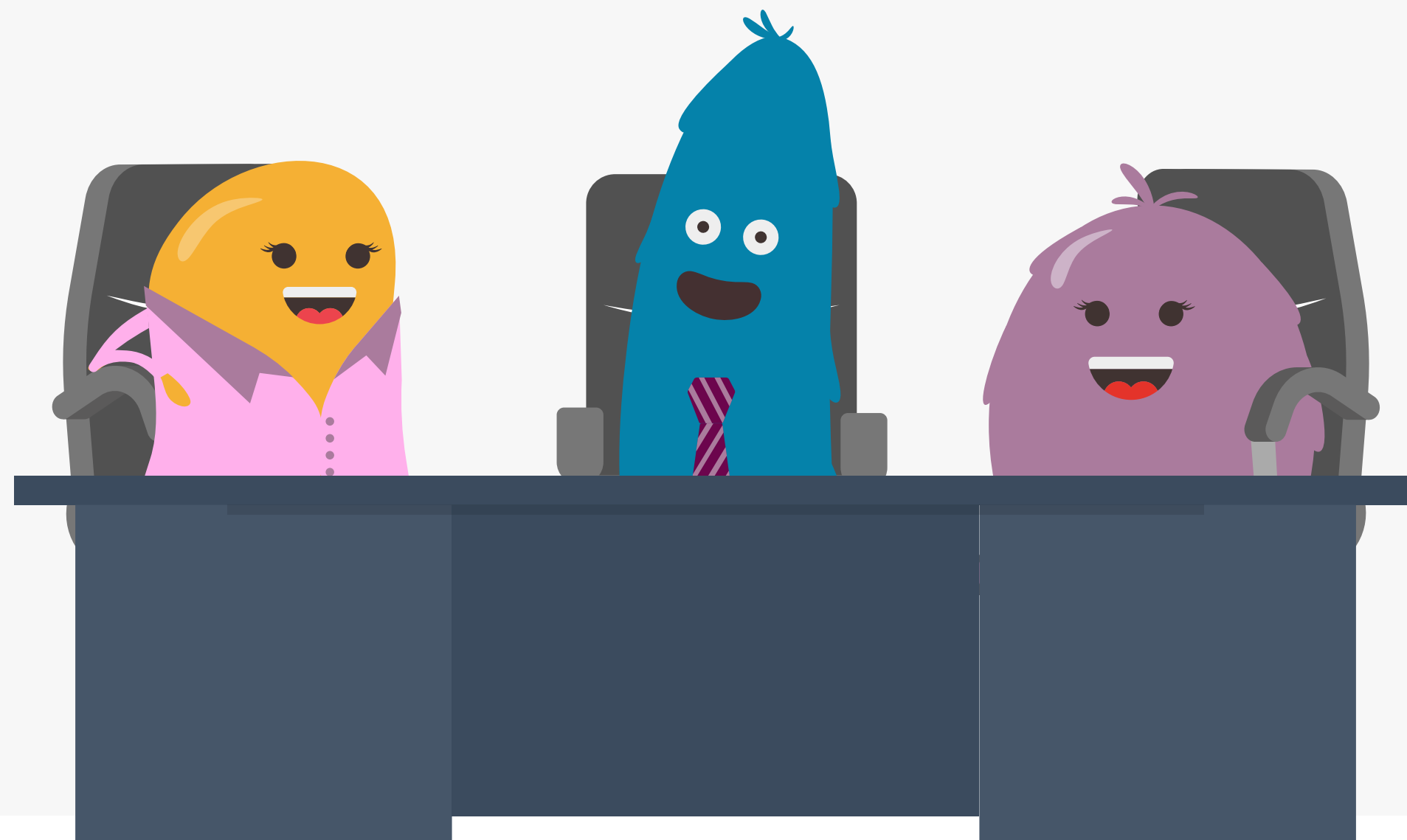
Kandidata tudi spodbudite, naj se obrne na vodjo zaposlovanja ali službo za alokacijo kadrov, če ima med postopkom zaposlovanja kakršna koli vprašanja.

To je lahko v pomoč kandidatom, ki drugim nudijo oskrbo in se bodo morda morali posebej dogovoriti za udeležbo na razgovorih.



# Kako zaposlim bolj raznoliko ekipo?

## Nasvet 5

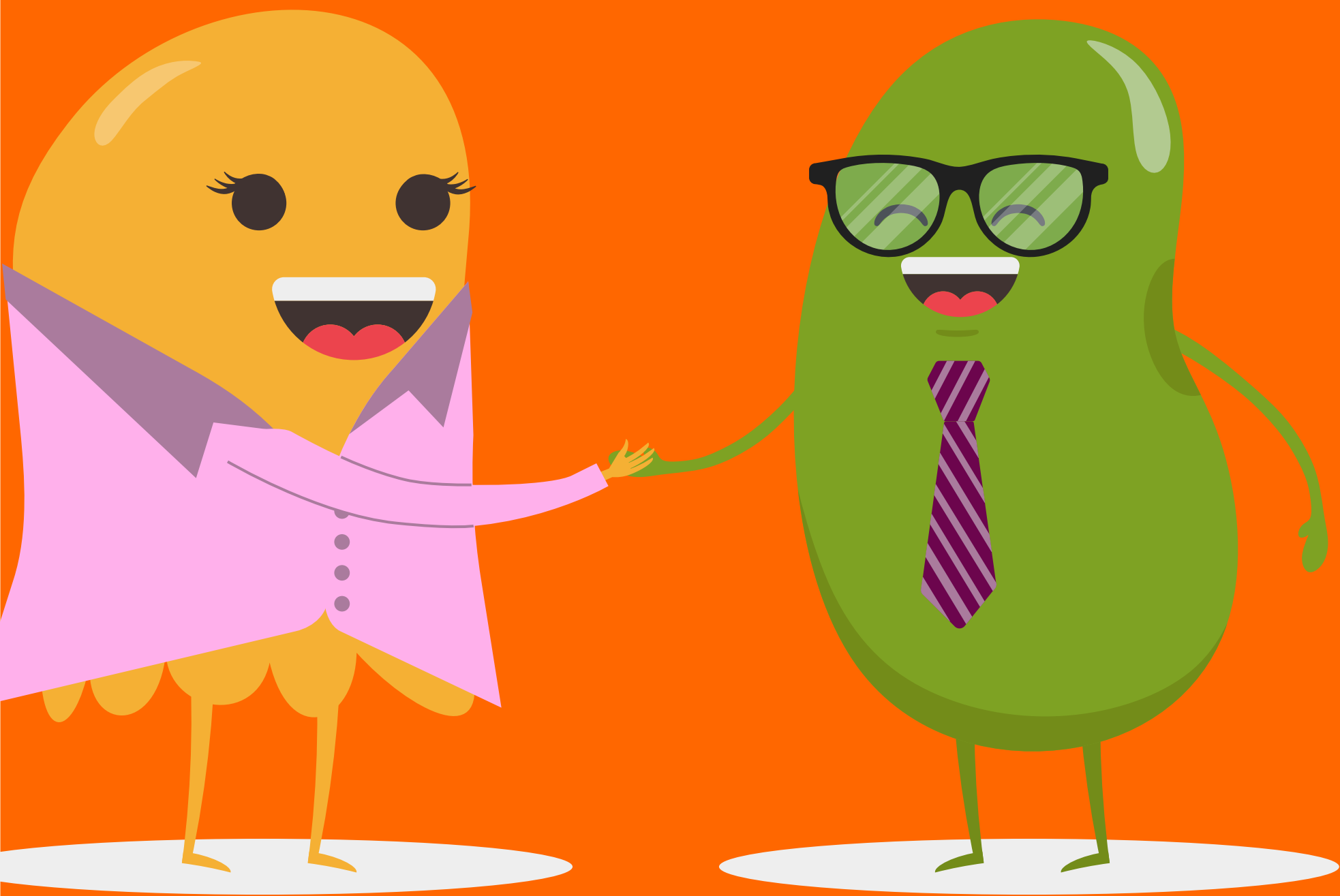


### Standardizirajte razgovor

- Sestavite raznoliko komisijo za zaposlovanje ali prosite več ljudi v ekipi, naj sami opravijo razgovore, da bodo kandidati ocenjeni z različnih vidikov.
- Uporabite enaka vprašanja za razgovor za vse kandidate.
- Uporabite strukturirana vprašanja za razgovor, ki temeljijo na opisu delovnega mesta, da se izognete pristranskosti in da kandidatom omogočite čas za postavljanje vprašanj.
- Pred razgovorom preberite o nezavedni pristranskosti ali se udeležite e-učenja **Percipio** o nezavednih predsodkih

### Dodatni vir

- ➔ Oglejte si našo politiko vključevanja na našem vozlišču **Policy Hub**



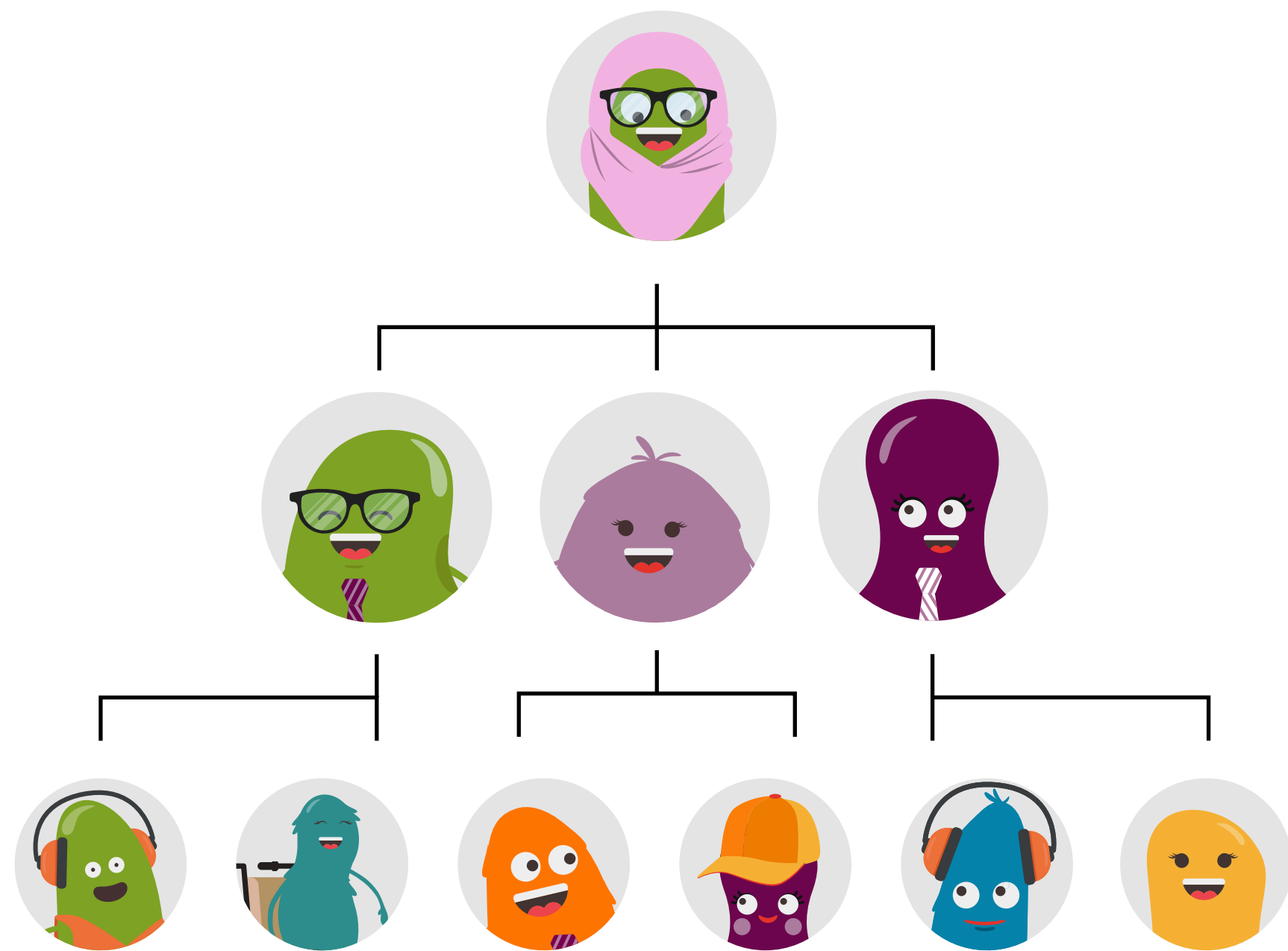
07

Kako postanem  
vključujoči vodja?



# Kako postanem vključujoči vodja?

Vključujoče vodenje je v središču naše strategije »Zdaj in kasneje«.



## Kakšen je vključujoči vodja?

Vključujoči vodje:

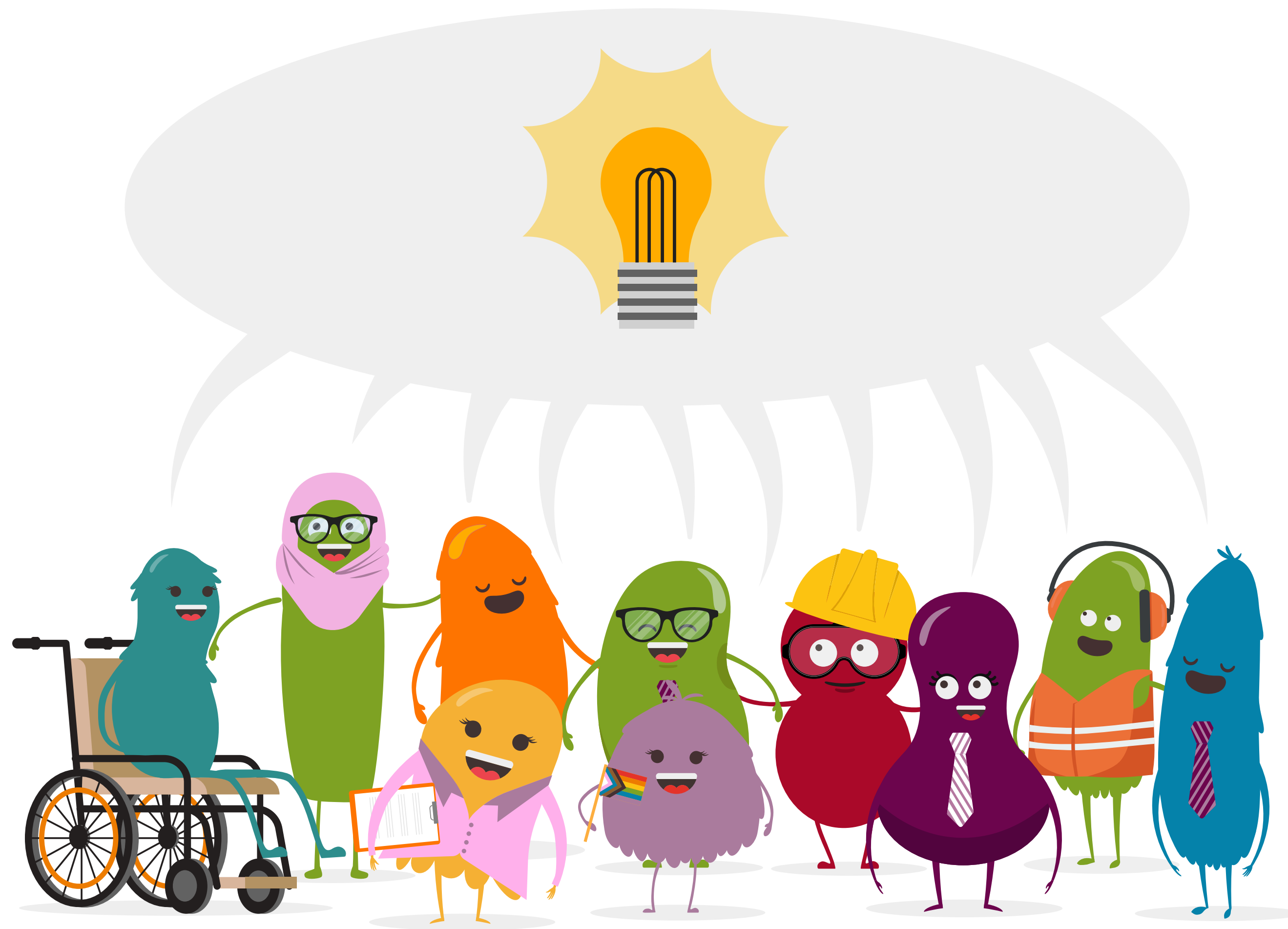
- cenijo različne perspektive in ustvarjajo vzdušje, v katerem se ljudje zavedajo, da so njihova mnenja in prispevki cenjeni.
- So zgled svojim ekipam in ustvarjajo okolje, v katerem se vsi počutijo opažene, spoštovane in sposobne prispevati.

Vse vodje zaposlenih vabimo, da se udeležijo **delavnice o vključujočem vodenju**.

Delavnica vključuje naslednje:

- Vključujoče vodenje in zakaj je pomembno za DS Smith
- Vaša vloga pri vplivanju na agendo raznolikosti, pravičnosti in vključenosti
- Praktične ideje in načrti za ukrepanje

# Kako postanem vključujoči vodja?



Vzemite si čas, da bi razumeli edinstvene poglede različnih ljudi v vaši ekipi in ustvarite bolj sodelovalno okolje.

# Kako postanem vključujoči vodja?

---

## Nasvet 1

### Zavestno si prizadevajte iskati različne poglede

Dober način, da to uresničite, bi bil, da od različnih članov ekipe pridobite ideje in mnenja glede prihodnjih nalog ali projektov, na katerih morda delate.

## Nasvet 2

### Zavedajte se svojih predsodkov

Vsi imamo predsodke, pogosto nezavedne, ki lahko vplivajo na naše dožemanje in odločitve. Naši predsodki se še posebej aktivirajo, če delamo v kognitivnem stresu ali preobremenjeni, tudi ko smo utrujeni, lačni, vznemirjeni ali pod časovnim pritiskom.

Kot vodje smo odgovorni, da se bolj zavedamo lastnih predsodkov in razumemo, kako lahko negativno vplivajo na druge, zlasti na tiste iz manj zastopanih skupin. Več o **osebnih predsodkih** najdete v nadaljevanju vodnika.

## Nasvet 3

### Bodite vzor s svojimi besedami in dejanji

Uporabljajte jezik, ki je vključujoč in spoštljiv do različnih kultur (glejte razdelek tega vodnika **Vključujoči jezik**).

# 08

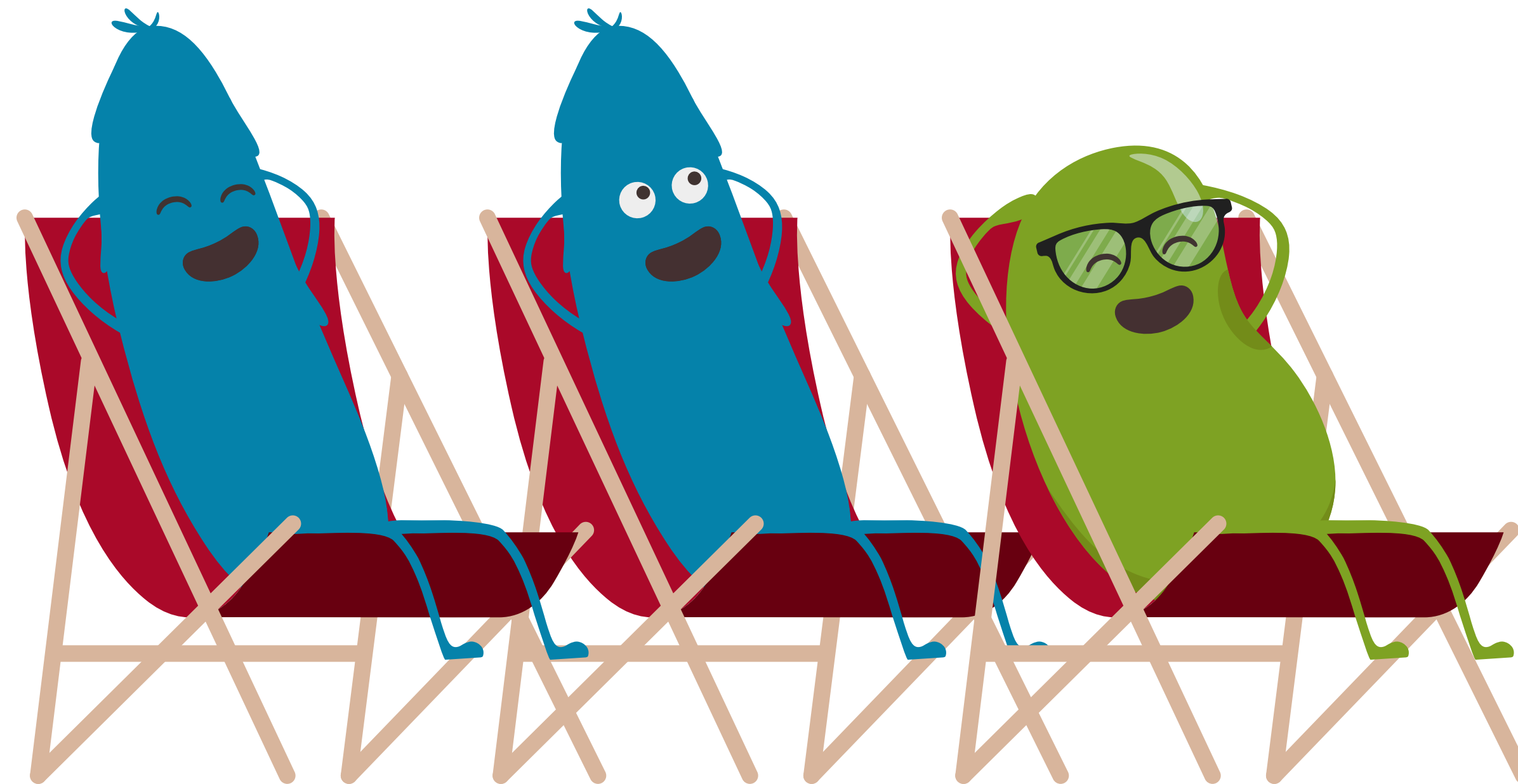
Kako ustvarim  
občutek pripadnosti  
v moji ekipi?



# Kako ustvarim občutek pripadnosti v moji ekipi?

Delovno mesto, ki spodbuja občutek pripadnosti, ustvarja okolje, v katerem lahko sodelavci na delo prinesejo svoj pristi jaz brez strahu pred obsojanjem ali izključevanjem.

Ko sodelavci čutijo, da nekam pripadajo, je večja verjetnost, da bodo delili ideje in delali kot ekipa za doseganje skupnih ciljev.



## Kaj je pripadnost?

Pripadnost na delovnem mestu se nanaša na vsakodnevne izkušnje, ki posameznikom zagotavljajo, da so vključeni in sprejeti takšni, kot so.

To je pomembno, ker ko sodelavci čutijo, da so njihova edinstvena identiteta in prispevki cenjeni, so bolj produktivni, motivirani in zvesti.

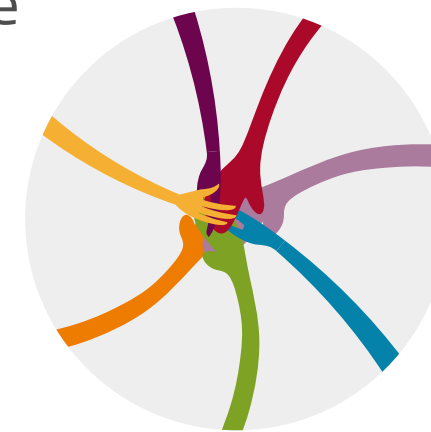
# Kako ustvarim občutek pripadnosti v moji ekipi?

**Vodje imajo ključno vlogo pri ustvarjanju občutka pripadnosti. Sodelavci, ki zaupajo svojim vodjem in verjamejo, da jim je mar zanje kot posameznike, bodo bolj verjetno imeli občutek pripadnosti.**

## Spoznajte svojo ekipo

Eden prvih korakov k ustvarjanju občutka pripadnosti je prepoznavanje in cenjenje raznolikosti članov ekipe. Spoznajte člane svoje ekipe kot posameznike:

- Občasno organizirajte kosila ali klepete ob kavi v manjših skupinah.
- Na srečanjih ena na ena si vzemite čas, da jih povprašate o njihovih interesih, pa tudi o nalogah, povezanih z delom.



## Naj bo komunikacija vključujoča

Uporabljajte vključujoč jezik, s katerim se vsi počutijo dobrodošle, spoštovane in cenjene.

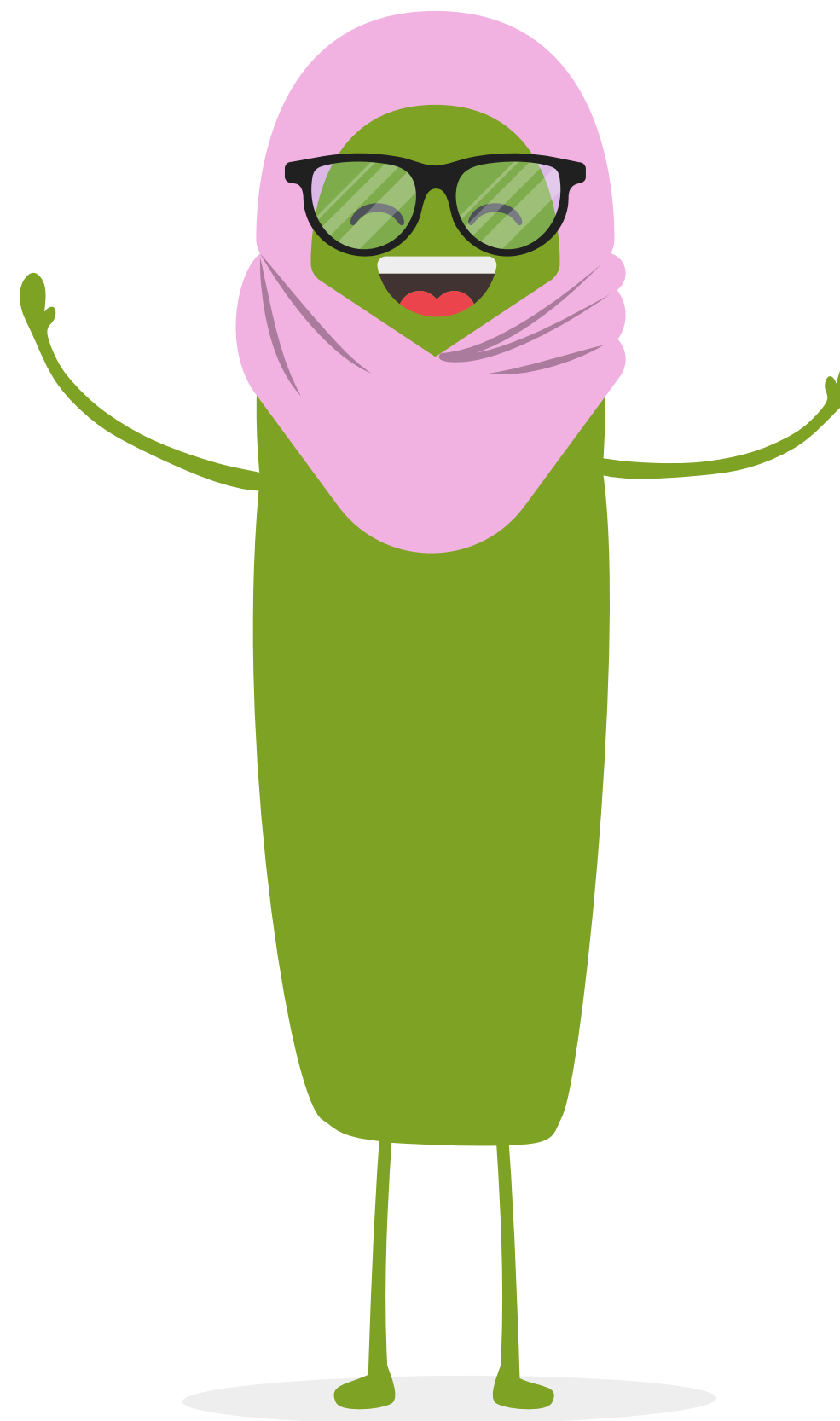


## Aktivno poslušajte

- Aktivno poslušajte brez obsojanja, ko člani ekipe izrazijo pomisleke ali zamisli. Kadar koli je mogoče, upoštevajte povratne informacije ali pa pojasnite, zakaj jih ne.
- Spodbujajte in sprejmite povratne informacije članov ekipe. To pomeni, da jih morate vprašati o njihovih pogledih in poslušati njihova mnenja, predloge in pomisleke.



# Kako ustvarim občutek pripadnosti v moji ekipi?



## Vzorno vedenje

Pokažite in okrepite vedenje in odnos, ki ga pričakujete od članov ekipe, kot sta spoštovanje in uporaba vključujočega jezika.



## Poglobite svoje znanje o vprašanih raznolikosti, pravičnosti in vključenosti



- Podprite naša aktivne mreže, na primer z udeležbo na dogodkih, kjer se lahko naučite in izboljšate svoje znanje o raznolikosti, pravičnosti in vključenosti.
- Preberite več člankov na spletu na mestih, kot je LinkedIn.

## Pokažite sodelavcem, da jih cenite

- Če zaposleni začutijo, da njihovo trdo delo in prispevki ostanejo neopaženi ali nenagrajeni, to pogosto vodi v občutek, da niso cenjeni.
- Vzemite si čas, da sodelavcem pokažete, da cenite njihovo trdo delo in dosežke. To lahko storite javno z nominacijo Smithies, lahko se osebno zahvalite ali s preprostim sporočilom.



# Kako postanem zagovornik raznolikosti, pravičnosti in vključenosti?

Če postanete zagovornik raznolikosti, pravičnosti in vključenosti, je to odličen način, da vidno pokažete zavezanost pomagati DS Smith, da postane podjetje, ki pozdravlja drugačnost, skrbi za dobro počutje zaposlenih in spodbuja inovacije.

To najlažje dosežete tako, da postanete zaveznik enega naših aktivnih mrež.

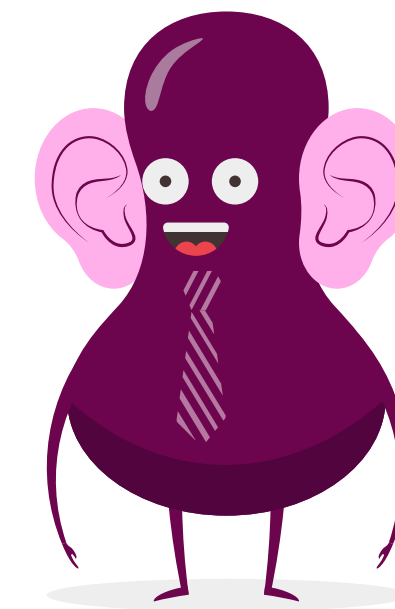
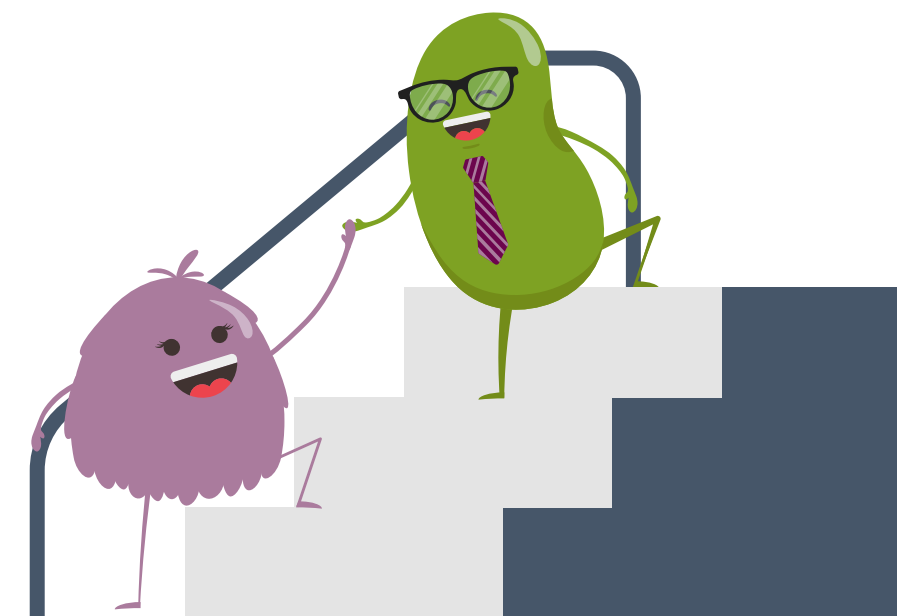
Pet ključnih vlog, ki jih igra zaveznik:

## 1 Več poslušaj kot govoriš

- Bodite pozorni, poslušajte in iščite priložnosti za učenje.
- Udeležite se dogodkov za mreženje in skupnosti, da dobite jasno sliko o izzivih, s katerimi se soočajo sodelavci.

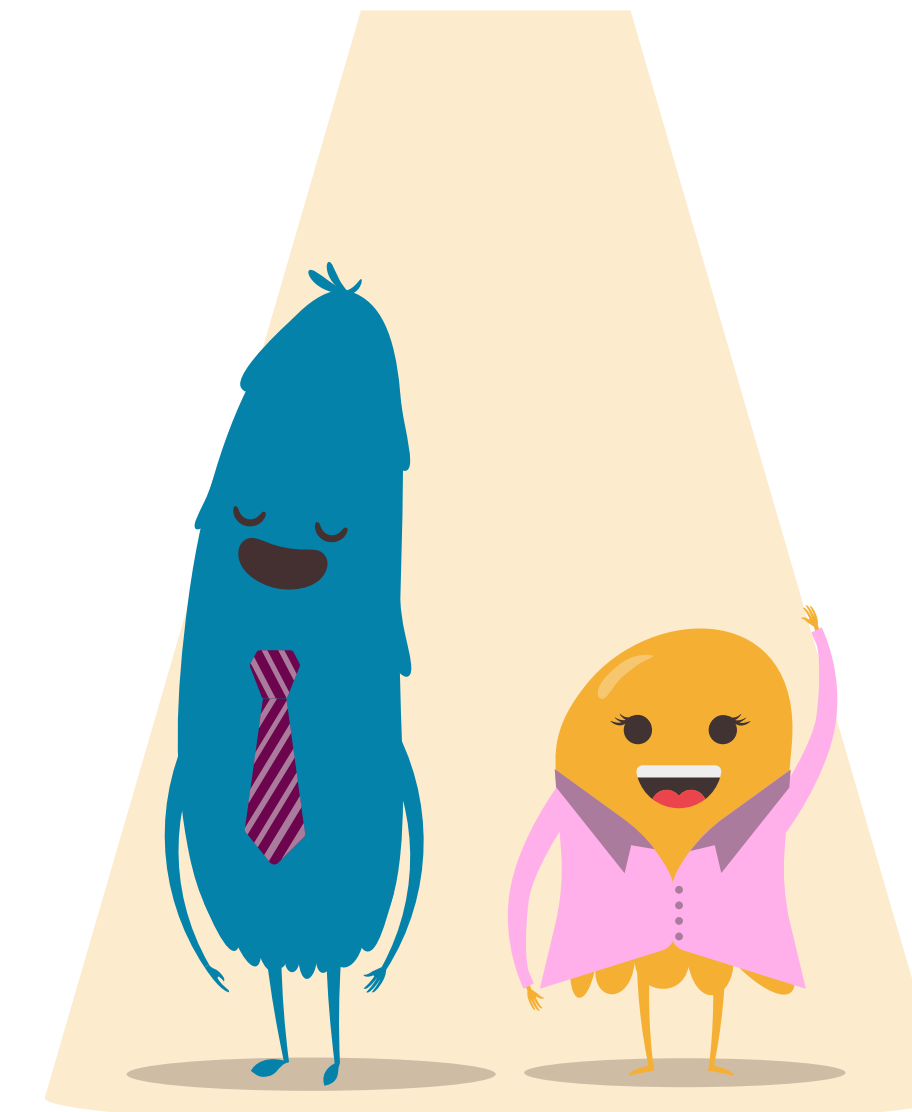
## 2 Bodite mentor drugim

- Uporabite izkušnje in položaj za mentorstvo raznolikim kolegom, da pomagate razširiti perspektive in prispevke.
- Iščite priložnosti za sodelavce, da pokažejo in razvijejo svoje sposobnosti.



## 3 Delite središče pozornosti

- Na naslednjem vodstvenem sestanku ali konferenci, ki se je udeležite, se malo razglejte. Ali je prisotnih dovolj žensk, ali so glavni govorniki belci srednjih let, ali so zastopana različna okolja?
- Delite dostop in priložnosti. Namesto da vedno vodite sestanek ali predstavitev, poiščite priložnosti, da se vključi še kdo iz ekipe, morda celo član aktivne mreže.





# Kako postanem zagovornik raznolikosti, pravičnosti in vključenosti?

## 4 Prepoznajte - in odpravite - izključitev

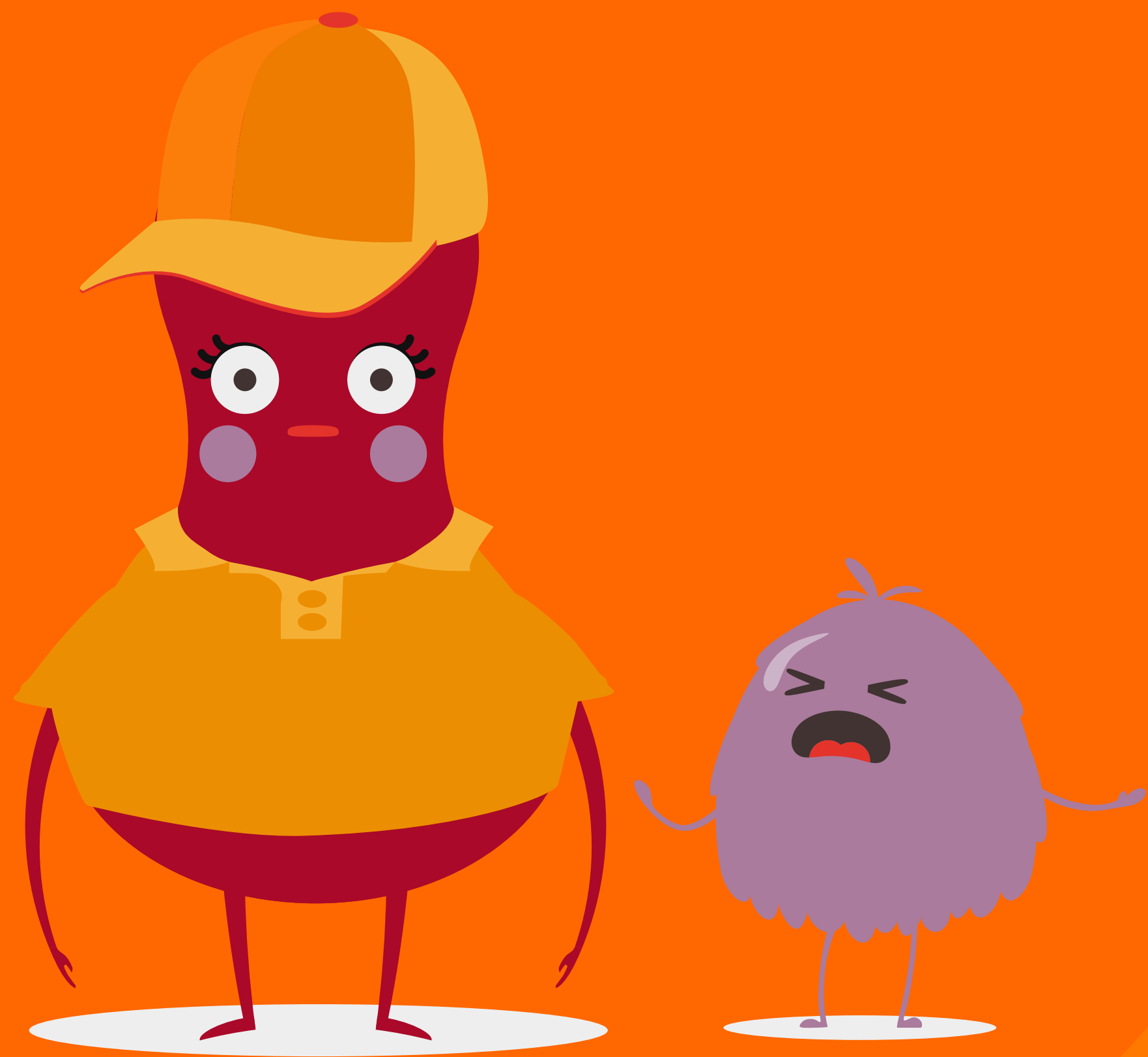
- Izvedeti več o tem, kako se vključitev lahko zgodi in kako je videti, ko vključitve ni, je nekaj, kar lahko zaveznik doda v svoj vsakdan vodilnega.
- Če na primer postanete zaveznik našega omrežja Invalidnost in zavezniki, boste bolje razumeli vsakodnevne potrebe invalidnih sodelavcev.



## 5 Strateško izbirajte področja, ki jih spodbujate

- Tako kot ne morete donirati za vsak dober namen, tudi zaveznik ne more učinkovito osvojiti vsakega omrežja.
- Izberite skupnost, ki jo najbolj poznate ali si ji najbolj želite pomagati, kjer lahko vaš glas najbolj pomaga drugim.
- Upoštevajte svoje izkušnje, interese in vrednost, ki jo lahko prinesete omrežju. O tem se pogovorite z vodjo mreže in se dogovorite, kako lahko igrate pomembno vlogo.





# 09

Kako prepoznam  
in obravnavam  
mikroagresijo?

# Kako prepoznam in obravnavam mikroagresijo?

Zavedanje mikroagresij nam omogoča, da spodbujamo bolj vključujoče okolje. Če so ljudje izpostavljeni nenehnim mikroagresijam, se lahko pojavi občutek, da ne sodijo zraven in da niso vključeni.

## Kaj so mikroagresije?

- Mikroagresije se nanašajo na majhne, subtilne izjave ali dejanja, ki sporočajo negativna ali žaljiva sporočila marginaliziranim skupinam.
- Pogosto so nenamerne, vendar lahko močno vplivajo na osebo, ki jim je izpostavljena.

## Kaj so primeri mikroagresije?

Primeri mikroagresije so izjave, ki subtilno izražajo negativne predpostavke o nekom na podlagi njegove identitete, kot so rasa, spol, spolna usmerjenost, invalidnost ali pripadnost drugi marginalizirani skupini.

- »Za žensko si precej pametna.«
- Nagovarjanje polne sobe ljudi s »fantje«.
- »Nisi videti kot menedžer.«
- »Od kod pravzaprav prihajaš?«
- »Ne mislim, da si invalid.«

## Kako naj se odzovem, če ugotovim, da sem storil mikroagresijo?

Storiti mikroagresijo je preprosto. Če vam nekdo pove, da ste rekli nekaj, kar je imelo negativen vpliv na nekoga drugega, imate tukaj nekaj priporočil, kako se odzvati:

- Poslušajte, ne da bi se zagovarjali. Če vam nekdo reče, da je nekaj, kar ste rekli, žaljivo ali neprimerno, poslušajte in se zavežite, da bo ta izkušnja šola za naprej.
- Opravičite se za škodljiv vpliv, četudi nenameren.
- Zahvalite se osebi, da vas je seznanila s tem.
- Dodatno se izobrazite o nezavedni pristranskosti in mikroagresijah z branjem ali udeležbo na dogodku.

# Kako prepoznam in obravnavam mikroagresijo?



## Kaj storiti, če ste priča mikroagresiji ali ste o njej obveščeni?

Biti priča mikroagresiji v živo je lahko za vodjo neprijetna situacija.

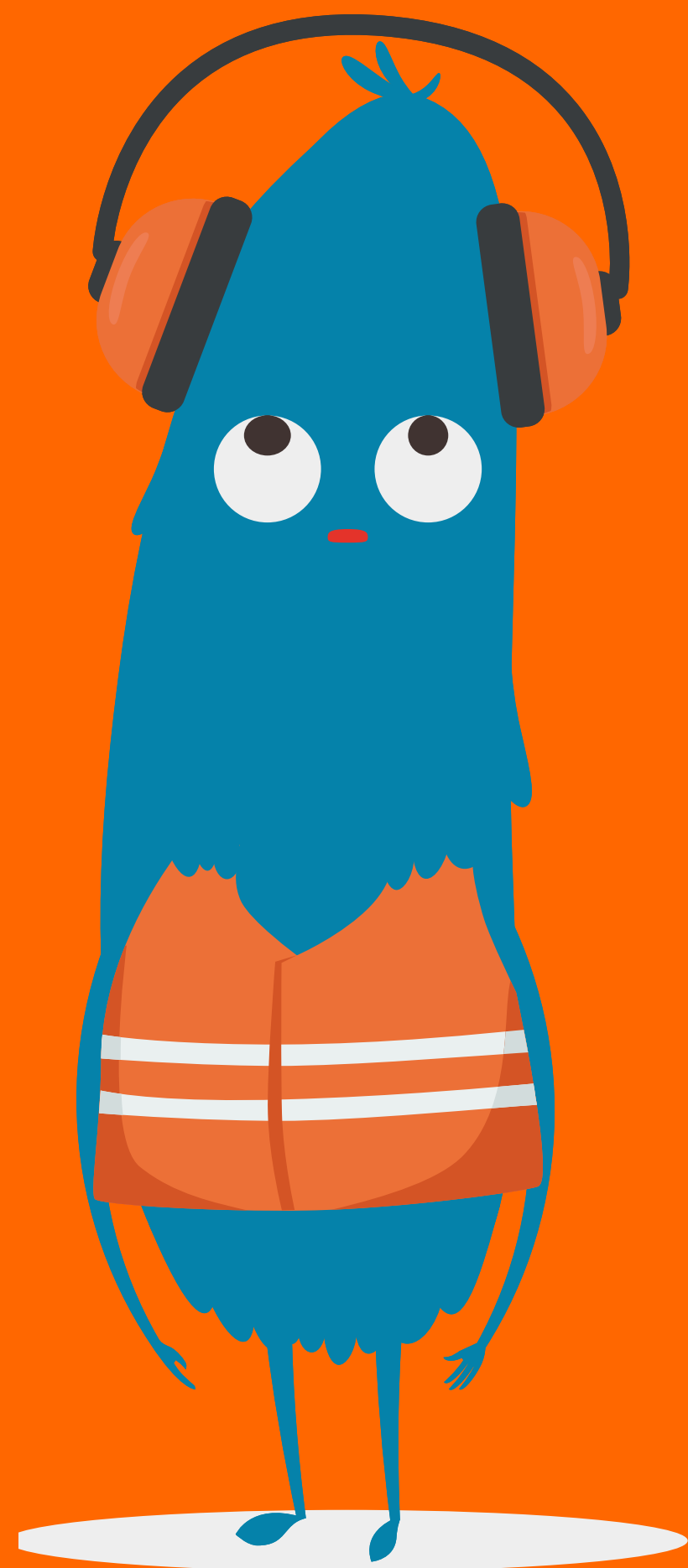
Smejanje ob mikroagresiji prikazuje skrivno sodelovanje, medtem ko zatiskanje oči, ignoriranje ali nepriznavanje mikroagresije kaže vedenje nekoga, ki zgolj opazuje. Vsi bi si morali prizadevati, da bi bili močni v primeru mikroagresije, da bi se ustrezno odzvali in preverili pri prizadetem sodelavcu, ali je v redu.

Kako se boste odzvali, je odvisno od situacije. Če je primerno, se odzovite takoj. Če to ni mogoče, poiščite primerno priložnost, da v bolj zasebnem okolju razložite, zakaj so bile besede neprimerne. Spodbudite drugo osebo, da razmisli o svojih dejanjih.

Čim prej stopite do prizadetega sodelavca, vprašajte, ali je v redu, in po potrebi ponudite dodatno podporo. Koristno je tudi, da sodelavca vprašate, ali bi si želel, da bi posredovali drugače, da boste vedeli za naprej in se nenehno izboljševali.

## Kje lahko poiščem dodatne nasvete in podporo?

- Pogovorite se z višjim vodjo ali kadrovske službo.
- Če želite več informacij, se udeležite tečaja Percipio - **Prepoznavanje in obravnavanje mikroagresij na delovnem mestu.**



# 10

Kako naj si razlagam  
svoje predsodke?

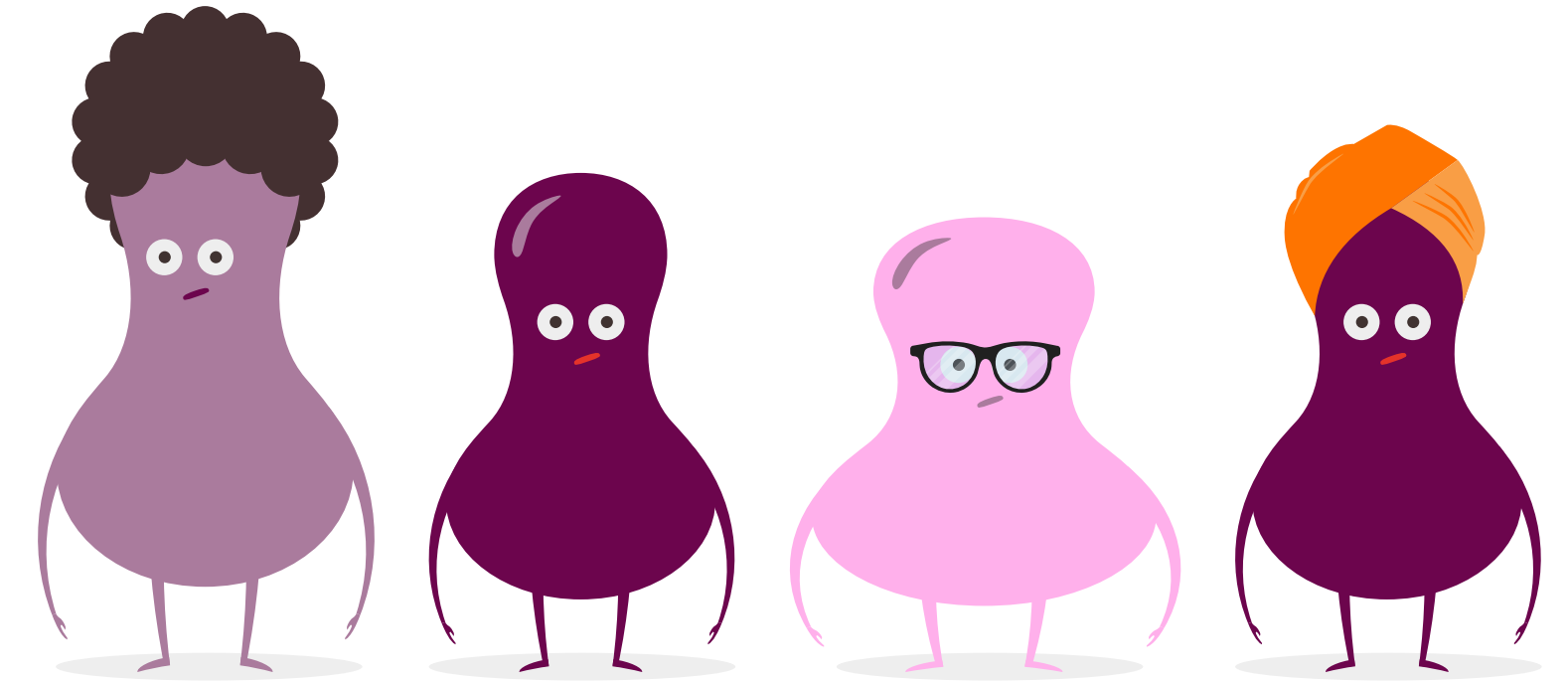
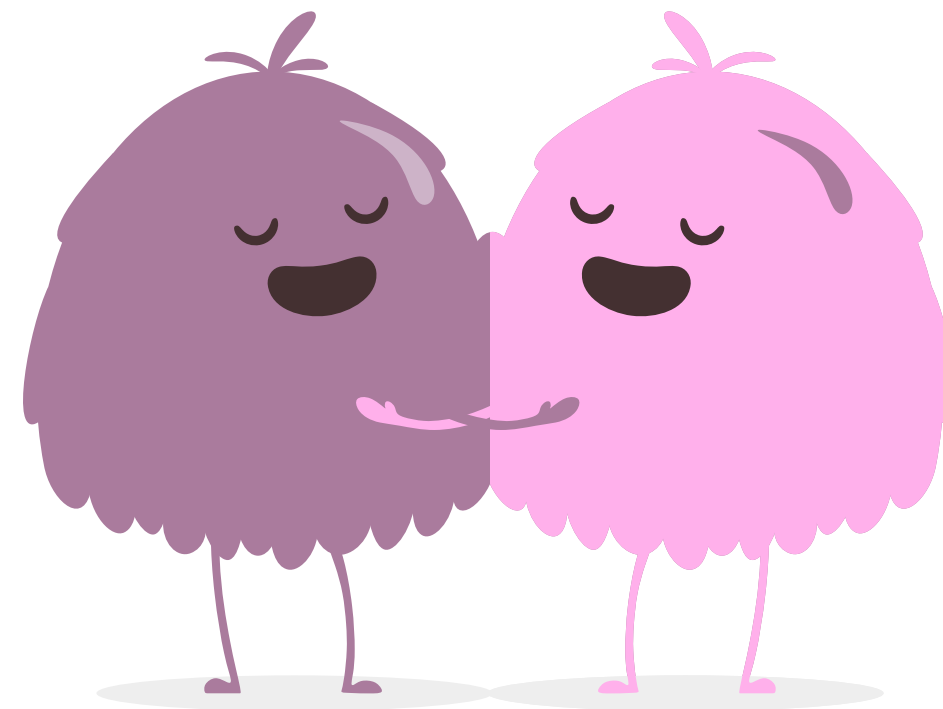
# Kako naj si razlagam svoje predsodke?

Vsi radi verjamemo, da smo v vsakdanjem življenju poštenu in razumni. Verjamemo, da sprejemamo racionalne odločitve. Vendar smo vsi pod vplivom okolja, ki nas obdaja, bodisi socialnega, družinskega ali institucionalnega.

Naša nezavedna pristranskosti je ravno to - nezavedna - vendar pa vpliva na naše mnenje o drugih. V nadaljevanju je pet pogostih oblik predsodkov.

## Naklonjenost

- Privlačijo nas tisti, ki so nam podobni. Te podobnosti lahko vključujejo našo preteklost, interese in videz.
- Na primer, ko zaposlujete, se vam lahko zdi samoumevno, da je nekdo, ki je obiskoval določeno univerzo, primeren za ekipo.
- Da bi se temu izognili, se ustavite in se vprašajte, zakaj vas na delu privlačijo določeni ljudje.



## Izgled

- Različno obravnavanje ljudi glede na njihove fizične lastnosti, ki lahko vključujejo barvo las, težo, višino in naše dožemanje privlačnosti posameznika.
- Raziskave kažejo, da fizično privlačni ljudje - glede na evrocentrična/zahodnjaška stališča - bolj verjetno prejmejo vabilo na razgovor za službo in zaposlitev, hitreje napredujejo v karieri in prejemajo višje plače kot neprivlačni posamezniki.
- Strukturiran postopek zaposlovanja, ki kandidate oceni pred kakršnimi koli osebnimi (ali video) razgovori, pomaga preprečiti predsodke zaradi videza.

# Kako naj si razlagam svoje predsodke?

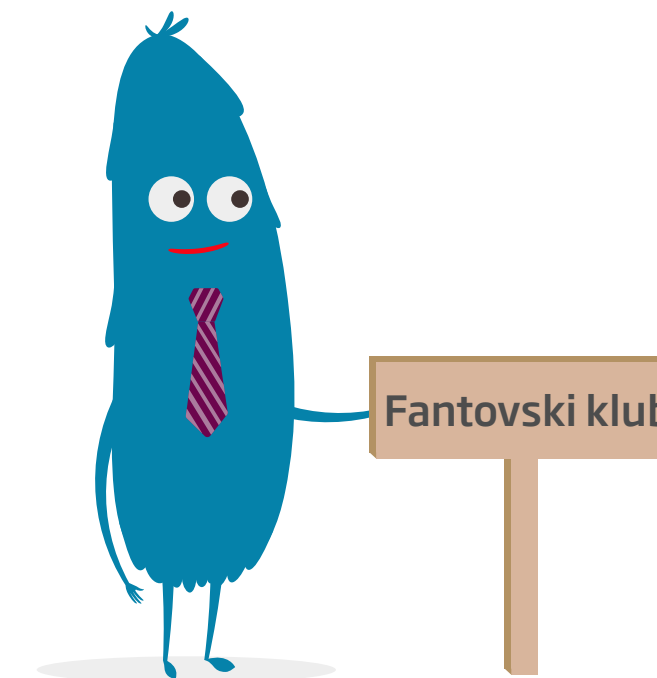
## Potrditev

- Nagnjenost k iskanju in razlagi novih informacij na način, ki potrjuje vaša lastna stališča, in zavrnitvi ali ignoriranju informacij, ki so v nasprotju z vašim stališčem. To vpliva na našo sposobnost objektivnega razmišljanja in lahko pripelje do napačnih odločitev.
- Da bi se temu izognili, se pri odločanju zanašajte na podatke. Pri zaposlovanju postavljajte standardiziranih vprašanj, ki temeljijo na spretnostih, vsem zagotovi poštene možnosti.



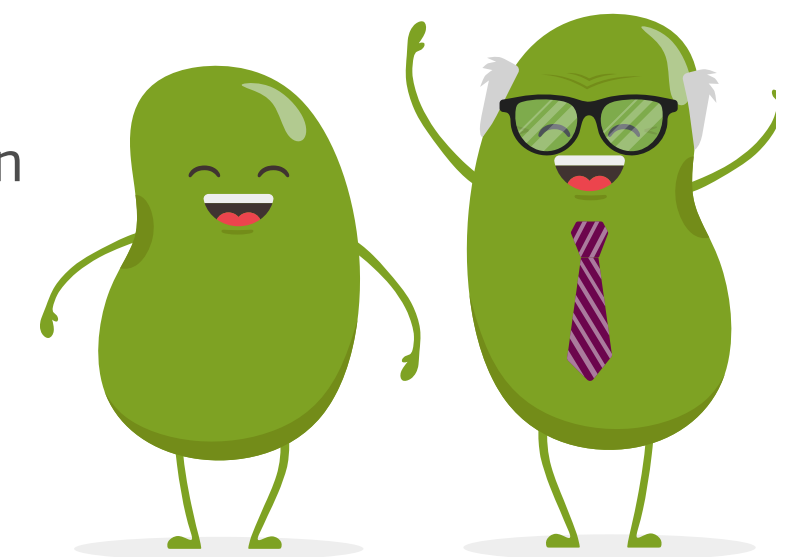
## Spol

- Kjer ima en spol prednost pred drugim, kar se največkrat nanaša na prednostno obravnavo moških na delovnem mestu.
- Eden od načinov, kako se temu izogniti, je praksa zaposlovanja, ki je nevtralna z vidika spolov, pri kateri se uporabljajo anonimizirane tehnike ocenjevanja, kot so preizkusi spretnosti in vzorci dela.



## Starost

- Nanaša se na pristransko obravnavo nekoga zaradi starosti, ne glede na to, ali je oseba mlada ali stara.
- Za boj proti predsodkom zaradi starosti nagrajujte zaposlene glede na uspešnost in ne delovno dobo, vaši opisi delovnih mest naj bodo brez potencialno diskriminatorskih izjav, kot je »mlada ekipa«, in spodbujajte obratno mentorstvo, pri katerem združite mlajše in starejše zaposlene.



# Kje najdem več informacij?

---

## Podpora pri izobraževanju o nezavedni pristranskosti

- Če bi radi več informacij o nezavedni pristranskosti, imate na voljo nadaljnje izobraževanje. Pogovorite se z osebo, odgovorno za izobraževanje in razvoj/človeške vire.
  - Razmislite o udeležbi na **usposabljanju o nezavedni pristranskosti**.
- Tako znotraj kot zunaj podjetja je na voljo veliko dodatnih informacij o raznolikosti, pravičnosti in vključenosti.
  - Interno si lahko preberete več o naši **strategiji za raznolikost, pravičnost in vključenost**.
  - Na razpolago je ogromno dodatnega ustreznega gradiva za učenje in razvoj, ki je na voljo **tukaj**.
  - Lahko pa se pogovorite s sodelavcem iz kadrovske službe o tem, kako lahko najbolje podprete raznolikost, pravičnost in vključenost pri DS Smith.



# Hvala

