



SARAJEVSKI
OTVORENI
CENTAR

Inkluzivna poslovna komunikacija



Švicarska.

 **MarketMakers**

Ova publikacija je podržan/a od strane Vlade Švicarske kroz aktivnosti MarketMakers projekta.

Impressum

Izdavač: Projekat MarketMakers

Adresa: Obala Kulina Bana 2/3, 71000 Sarajevo

Dizajn: Renato Juričev

Tekst: Emina Bošnjak i Dajana Bakić



Švicarska.



Ova publikacija objavljena je u okviru projekta MarketMakers kojeg podržava Vlada Švicarske, a sprovodi konzorcij Helvetas i Kolektiv d.o.o. u BiH. Sadržaj ove publikacije, kao i nalazi prikazani u njoj, ne odražavaju nužno stavove Vlade Švicarske.

Publikacija je nastala u saradnji sa Sarajevskim otvorenim centrom.

Sadržaj

Znamo li šta su raznolikost i inkluzija?	02
Dobrobiti uvođenja raznolikosti i inkluzije za poslovne performanse	08
Osnove inkluzivne komunikacije	12
Izbjegavanje zamki poslovne komunikacije koja vodi ka isključivanju	16
Inkluzivna komunikacija u različitim segmentima poslovanja	22
Interna komunikacija	22
<i>Uvođenje raznolikosti i inkluzije kao osnovnih organizacijskih vrijednosti i posvećenosti menadžmenta njihovoj operacionalizaciji</i>	23
<i>Komunikacija osnovnih vrijednosti organizacije (osiguravajući da one uključuju raznolikost i inkluziju)</i>	23
<i>Transparentna komunikacija odluka i prilika</i>	23
<i>Regrutovanje, zapošljavanje i proces organizacijske socijalizacije</i>	24
Eksterna komunikacija	26
<i>Komunikacija sa klijentima (web stranica, društvene mreže, marketing, reklame i drugo)</i>	27
<i>Komunikacija sa drugim akterima: institucije, regulatorna tijela, lokalna zajednica, druge grupe od posebnog značaja</i>	28
PRAKTIČNE UPUTE	30
Eksterna inkluzivna komunikacija	30
<i>Kako do inkluzivnog oglasa za posao?</i>	31
<i>Intervju za posao koji ne isključuje talente!</i>	32
<i>Inkluzivne web stranice: da i sve/i imaju pristup mojim online i digitalnim informacijama, uslugama?</i>	33
<i>Inkluzivni marketing: kako do njega?</i>	34
Interna inkluzivna komunikacija	36
AUTORICE	38



**Znamo li šta su
raznolikost i
inkluzija?**

U svakodnevnom, neformalnom govoru, ali često i u profesionalnom okruženju, često se stavlja znak jednakosti između pojmova kršenja ljudskih prava i diskriminacije, jednakosti i ravnopravnosti (pogotovo rodne), te raznolikosti i inkluzije (društvenog uključivanja). Ponekad se i ovi pojmovi koriste naizmjenično. Ovo i ne čudi budući da su ovi koncepti i pojmovi relativno novi, posebno u poslovnom okruženju i odnose se na bliske društvene fenomene. No, za svaki od ovih pojmova bitno je istaći konceptualne razlike jer nijanse između ovih pojmova mogu utjecati ne samo na položaj grupa koje su historijski zapostavljene i marginalizirane, već i na razumijevanje mjera i poteza koje je potrebno poduzeti kako bi se unaprijedilo poslovno odnosno radno okruženje, komunikacija s klijentima, uspješnost poslovnog modela te privukao značajan ljudski potencijal.

Stoga ćemo pokušati napraviti razlikovanje koje može utjecati (a kasnije ćemo vidjeti i kako) na to kako i koliko (uspješno) poslujemo.

Jednakost se odnosi na situaciju u kojoj različite društvene grupe koje spaja neka zajednička lična karakteristika kao što je spol, odnosno rod, dob, seksualna orijentacija, pripadnost etničkoj ili vjerskoj grupi ili invaliditet imaju pristup istim resursima ili prilikama. S druge strane, ravnopravnost pretpostavlja da se svaka osoba nalazi u različitim okolnostima i dodjeljuje joj upravo onaj nivo resursa i prilika koje su potrebne da se dosegne fer i jednak tretman odnosno ishod.

Stoga, ostvarivanje ravnopravnosti se odnosi na različit tretman navedenih društvenih grupa (muškaraca i žena, ili osoba bez i sa invaliditetom) sa ciljem ispravljanja početnih nejednakosti. Ove mjere nisu nužno jednake, ali upravo njihova nejednakost doprinosi jednakosti u smislu prava, dobrobiti, obaveza i mogućnosti.

Najjednostavnije kazano, ukoliko imate dvoje djece: dječaka i djevojčicu koji u prosjeku primaju džeparac koji iznosi 50 KM za dječake i 40 KM za djevojčice, i ukoliko ih želite učiniti jednakima, jasno je da ćete privremeno morati biti nepravedni prema dječacima i njima dati potencijalno povećanje od 10 KM, a djevojčicama od 20 KM kako biste ostvarili CILJ koji vodi ka njihovoj jednakosti.

Pravda i pravičnost u tretmanu djevojčica i dječaka u

ovom pojedinačnom slučaju na prvu može izgledati kao vrlo nepravedna ukoliko se zanemaruje početna pozicija kako bi se eventualno postigla - u ovom slučaju - rodna ravnopravnost. Da bi se osigurala pravičnost i pravda, mjere moraju biti uspostavljene da nadoknade istorijske i društvene nedostatke koje sprečavaju žene i muškarce da budu ravnopravni.

Primjer

Poslodavac X je objavio oglas za posao na svojoj web stranici i drugim online platformama koje služe za zapošljavanje. U tekstu je eksplicitno navedeno da se ohrabruju i osobe sa invaliditetom da se prijave na konkurs. Pored direktne potrage za talentiranim radnicama/radnicima kroz tzv. lov na glave, ovo je standardna praksa i način na koji se oglašavaju pozivi za nova radna mjesta, i ništa neuobičajeno.

Međutim, sam tekstualni format oglasa nije prilagođen niti dostupan slijepim i slabovidnim osobama i - u odnosu na opštu populaciju - i male su šanse da će slijepi i slabovidne osobe uopšte biti upoznate s tom prilikom za zapošljavanje, a zatim i da će dalje aplicirati na taj posao. Nadalje, ukoliko je na intervju za posao potrebno doći lično, a zgrada poslodavca nema obezbijeđene rampe za pristup osobama koje koriste kolica, to takođe može spriječiti potencijalne osobe sa invaliditetom da učestvuju u procesu zapošljavanja.

Iako u ovom slučaju ne postoje nikakve zakonske prepreke, čak i sam oglas za posao naglašava namjeru poslodavke/poslodavca da uposli osobe sa invaliditetom, te su u tom smislu šanse za zaposlenje osobe sa invaliditetom teoretski jednake šansama osoba koje nemaju invaliditet, činjenica da im pristup informacijama o zapošljavanju i dijelovima tog procesa nisu u stvarnosti obezbijeđene, rezultira neravnopravnim položajem osoba sa invaliditetom.

Uvođenje rampi koje će olakšati pristup poslodavcu u fizičkom prostoru u kojem se nalazi, ili posebne aktivnosti uvedene da se dosegnu i potencijalni budući zaposleni/e koji/e su osobe sa invaliditetom (slanje poziva na udruženja koja zastupaju prava i okupljaju osobe sa invaliditetom, prilagodba poziva za posao kako bi mogao

biti čitljiv i dostupan npr. slabovidnim i slijepim licima), dodatne su mjere koje se uobičajeno ne poduzimaju u procesu zapošljavanja, te mogu naizgled - ako se gleda izvana i bez konteksta - odavati dojam da se osobama pruža poseban tretman, a zapravo im samo nude mogućnost jednakog ishoda: zapošljavanja.

Ljudska prava se odnose na osnovna prava koje ima svaka osoba kao ljudsko biće. Ova prava su univerzalna, neutuđiva i nedjeljiva. Ljudske slobode se odnose na slobode i privilegije koje pojedinci posjeduju u ostvarivanju svojih prava bez ikakvog nepotrebnog miješanja i upliva drugih akterki/aktera: individue ili institucije. Sloboda omogućava ljudima da djeluju, govore i misle kako žele, u granicama zakona i bez kršenja prava drugih. Zajedno, ljudska prava i slobode stvaraju okvir za pravedno i pošteno društvo koje poštuje dostojanstvo svake/og pojedinke/pojedinca, bez obzira na rasu, spol, vjeru, nacionalnost, seksualnu orijentaciju, rodni identitet ili bilo koje drugo lično svojstvo. Oni uključuju građanska i politička prava, kao što su pravo glasa i sloboda govora, kao i socijalna i ekonomska prava, kao što je pravo na zdravstvenu zaštitu i obrazovanje.

Diskriminacijom se, u smislu Zakona o zabrani diskriminacije BiH, smatra svako različito postupanje uključujući svako isključivanje, ograničavanje ili davanje prednosti utemeljeno na stvarnim ili pretpostavljenim osnovama prema bilo kojem licu ili grupi lica i onima koji su s njima u rodbinskoj ili drugoj vezi na osnovu njihove rase, boje kože, jezika, vjere, etničke pripadnosti, invaliditeta, starosne dobi, nacionalnog ili socijalnog porijekla, veze s nacionalnom manjinom, političkog ili drugog uvjerenja, imovnog stanja, članstva u sindikatu ili drugom udruženju, obrazovanja, društvenog položaja i spola, seksualne orijentacije, rodnog identiteta, spolnih karakteristika, kao i svake druge okolnosti koja ima za svrhu ili posljedicu da bilo kojem licu onemoguću ili ugrožava priznavanje, uživanje ili ostvarivanje na ravnopravnoj osnovi, prava i sloboda u svim oblastima života.

Imajući na umu ove definicije, kršenje prava je stoga kršenje bilo kojeg prava ili slobode navedenih kroz relevantne ustave i zakone, te druge relevantne pravne propise, kroz namjerno djelovanje individua ili države ili dolazi kao rezultat propuštanja da država zaštiti od kršenja prava, dok je diskriminacija različit tretman u odnosu na ljudska prava, a na osnovu neke od zabranjenih osnova, odnosno ličnih karakteristika.

Primjer

Azra i Boris rade u IT kompaniji. Oboje su u ranim dvadesetim. Boris planira da zasnuje porodicu i posveti joj dobar dio svog privatnog života, a Azra ne. Zbog obima posla tog ljeta, odlukom rukovodstva nijedno nije dobilo priliku da uzme godišnji odmor na koje su ostvarili pravo zagarantovano relevantnim zakonima o radu i internim pravilnicima. Ovo je primjer kršenja prava na odmor, koji spada u set radničkih prava. Bez obzira na njihov spol, oboma je uskraćeno uživanje ovog zagarantovanog prava. No, vratimo se malo unazad. U situaciji u kojoj se Azri i Borisu na intervjuu za posao za iste pozicije, odgovornosti i radne zadatke nudi različita plata, samo zato što je Azra žena, a Boris muškarac, takvo postupanje bi predstavljalo rodnu diskriminaciju. Postavljanje pitanja o porodičnom životu (planovima o zasnivanju porodice) Azri, ali ne i Borisu tokom procesa zapošljavanja takođe je vid rodne diskriminacije.

Primjer

Amir je gej muškarac koji je u toku pauze za ručak sa kolegicama i kolegama podijelio iskustva s godišnjeg odmora kojeg je proveo sa svojim partnerom. Nakon što je za njegovu seksualnu orijentaciju saznao poslodavac, nije mu produžio ugovor, iako je Amir jedan od boljih radnika sa potencijalom za napredovanje. Sve druge heteroseksualne kolegice/kolege redovno kroz razgovore i časkanje dijele svoja iskustva iz privatnog života i detalje o svakodnevnici veze, braka ili vanbračne zajednice, i ne trpe iste posljedice. Dakle, Amir je zbog svoje seksualne orijentacije doživio nejednak tretman, uskraćena mu je prilika za napredovanje i posao, što je jasan primjer diskriminacije na radu.

Dok kršenja prava i sloboda, te diskriminacija pretpostavljaju načine na koje se onemogućuje istinsko ostvarivanje i pristup različitim pravima i slobodama te zahtijevaju uplitanje i državnih institucija za provođenje, promociju i zaštitu ljudskih prava, pitanja raznolikosti i



inkluzije nisu pitanja kojima se država bavi u kontekstu zaštite ljudskih prava i sloboda. Raznolikost i inkluzija predstavljaju iskorak od minimuma zakonskog poštivanja prava i sloboda, ka stvarnom prihvatanju vrijednosti i dobrobiti koje različite osobe različitih pozadina donose na radno mjesto/kolektiv, ali i na raznolikost u najširem poslovnom eko-sistemu. One pretpostavljaju dobre HR prakse, ali i prepoznavanje da klijentice/klijenti i biznis partnerke/partneri imaju svoja specifična iskustva, vrijednosti, te potrebu za prihvatanjem u široj, pa i poslovnoj zajednici.

Raznolikost je, u kontekstu radnog okruženja, koncept koji podrazumijeva prepoznavanje da su zaposlenice/ci na radnom mjestu individue koje posjeduju/identificiraju se s različitim karakteristikama (ranije nabrojanim: spol/rod, rasa, etnicitet, seksualna orijentacija, rodni identitet, invaliditet) te da te karakteristike mogu drugačije utjecati na njihov položaj, uspjeh, napredak i kreativnost na radnom mjestu.

Inkluzija (društveno uključivanje) predstavlja proces otklanjanja historijskih neravnopravnosti i razlikovanja, približavanja različitih društvenih grupa, te obezbjeđivanja jednakih mogućnosti svim pojedincima/pojedincima za život, razvoj i učešće u društvu. Inkluzija se manifestuje kao rješavanje problema društvene isključenosti, kroz jasan stav, konkretne radnje ili politike uključivanja svih pojedinki/pojedinaca i društvenih grupa u društvo, posebno onih koji trpe marginalizaciju ili segregaciju,

kako bi mogle/i imati jednake mogućnosti za lični rast i razvoj, ali i jednake mogućnosti za sudjelovanje u društvu i doprinos postizanju društvenog razvoja i blagostanja.

Primjer

Uobičajeni pravilnici o radu i slični interni dokumenti, u skladu sa važećim zakonima o radu, uposlenicama/cima osiguravaju pravo na plaćeno odsustvo od nekoliko radnih dana u jednoj kalendarskoj godini zbog stupanja u brak te u slučaju bolesti i smrti supruge/supruga ili članice/člana uže porodice. Inkluzivna poslodavka/poslodavac ne samo da će zaposliti lezbejku, gej ili biseksualnu osobu, već će im pružiti iste ili slične prilike u slučaju da imaju istospolne partnerice/partnere, iako trenutno u BiH nijedan zakon ne prepoznaje istospolne zajednice života. Ne postoje prepreke da se radnicama/radnicima pruži veći obim prava nego što je to zakonski propisano, ukoliko će takva mjera poslodavke/poslodavca ispraviti nepravdu koja postoji zbog društvene homo/transfobije i rezultirati ravnopravnim tretmanom svih svojih uposlenica/uposlenika bez obzira na seksualnu orijentaciju. Ovo je izvrstan primjer inkluzije koja ne košta.

Preporuke i lekcije:

- Pored poštivanja zakona koji regulišu radne odnose, moguće je i potrebno ponuditi iste mogućnosti, ali i krajnje ishode za zaposlene koje i kroz interne procedure i pravilnike, kao i kroz procese zapošljavanja, rasta i razvoja uposlenih, benefita i procjene rada.
- Takvi procesi unapređenja mogu naići na otpor u radnom okruženju jer bez poznavanja konteksta mjere koje vode ka ravnopravnosti mogu izgledati nepravedne prema većini: jasna komunikacija i ciljevi moraju biti komunicirani svim uposlenima, a inkluzija i diverzitet trebaju biti dio organizacijske kulture.



Švicarska.

Ova publikacija je podržan/a od strane
Vlade Švicarske kroz aktivnosti
MarketMakers projekta.



**Dobrobiti uvođenja
raznolikosti i
inkluzije za
poslovne
performanse**

U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI KOJA NJEKUJE POLITIKE DIVERZITETA I INKLUZIJE DOLAZI DO:



*Povećanja produktivnosti i
kreativnosti*



Boljeg protoka informacija



Rasta inovativnosti



*Boljeg prepoznavanja potreba, stajališta i
navika klijenata/partnera*



Širenja spektra vještina unutar tima



*Smanjene fluktuacije radnog potencijala i
povećanja lojalnosti*



*Većeg zadovoljstva poslom, ali i predanosti
rastu i razvoju same organizacije*

Osobe koje dolaze iz različitih pozadina sa sobom nose različita znanja, perspektive i iskustva koje oblikuju u nove ideje koje mogu doprinijeti boljem radu poslovne organizacije, u vidu razmjene mišljenja, otvorenije komunikacije, povećanja kreativnosti, ali i rezultirati inovativnim pristupima u rješavanju problema. Upravo svakodnevnom komunikacijom, življenjem ili radom sa osobama koje su drugačije od nas, povećavamo vjerovatnost za vlastiti napredak - bivamo izložene/i novim idejama i novim načinima razmišljanja vezano za naše vrijednosti i uvjerenja.

Kada radimo u jednoobraznom timu unutar kojeg se ne njeguje kultura istinske inkluzije, postoji velika opasnost od zapadanja u takozvano „grupno razmišljanje“, odnosno izostanak različitih ideja i načina razmišljanja upravo zbog straha da ne budemo drugačije/i i želje da se konformiramo. Za rezultat onda imamo izostanak bilo kakvih alternativnih ideja ili različitih pristupa nekom zadatku ili problemu, a koji su mogle biti od višestruke koristi za samu poslovnu organizaciju.

Primjer

Tim programera/programerki u jednoj IT kompaniji čine muškarci koji dolaze iz urbanih sredina. Nedavno su dobili radni zadatak po kojem bi trebali razviti mobilnu aplikaciju za upoznavanje. Aplikacija je razvijena u rekordnom roku, no kada je puštena u upotrebu, veliki broj korisnika je prijavio da su se osjećale nesigurno koristeći ju jer su informacije o njihovoj lokaciji bile lako dostupne korisnicima, te da su odustale od korištenja aplikacije nakon niza slučajeva koji se mogu klasificirati kao seksualno zlostavljanje i uhođenje. Priča o ovim slučajevima je završila u medijima, te je naglo opao broj korisnika aplikacije, nakon čega je i sama aplikacija ubrzo i izgubila svoj smisao.

Naravno, za osmišljavanje novog proizvoda nije nužno da kreatorke/kreatori proizvoda ili usluga imaju sve karakteristike onih koji im predstavljaju segment tržišta i svakako je moguće to nadoknaditi testiranjem proizvoda ili angažovanjem vanjskih dobavljača za određeni posao. No, to predstavlja dodatni trošak i gubitak vremena, koji bi zasigurno barem dijelom bio manji ukoliko bi neke/i od uposlenih na razvoju aplikacije mogli da govore iz ženskog iskustva koje imaju u kontekstu digitalnog upoznavanja potencijalnih partnerica/a.

Stoga, koliko god je moguće, u procesu razvijanja proizvoda ili usluga potrebno je imati na umu i raznolikost konzumentkinja/konzumenata i šarolikost tržišta. Najadekvatnije usluge koje su prijemčive šarolikom tržištu će doći od ideja koje osmisli i razvije raznovrstan i šarolik tim.

Za većinu savremenih industrija tehnološke inovacije u procesima, ali i samim robama i uslugama zahtijevaju rješavanje problema, kritičko razmišljanje, inovativnost i kreativnost. To su sve faktori koji itekako mogu varirati zavisno od nivoa raznolikosti i inkluzije unutar poslovnog kolektiva. Ukoliko izostane diverzitet drugačijih mišljenja osoba koje dolazi iz različitih pozadina, naći ćemo se u situaciji da ne možemo sagledati poslovne probleme iz različitih perspektiva, kako pogađaju različite skupine u našem društvu a koje čine ciljana tržišta/klijente/ice, a izostat će upravo i inovativne i svježije ideje kako mapirane probleme riješiti kroz razvijanje usluga/proizvoda, što nas više ne čini distinktivnom, atraktivnom i konkurentnom poslovnom organizacijom.

S druge strane, poslovne organizacije koje imaju razvijene interne dokumente, politike i prakse, jednakog postupanja, nediskriminacije, zabrane seksualnog uznemiravanja i mobinga, inkluzije osoba sa invaliditetom jasno komuniciraju poruku otvorenosti i inkluzije, te spremnosti da preveniraju sve moguće situacije na radu koje zaposlenu osobu mogu dovesti u nepovoljan položaj zbog ličnih karakteristika. Te poruke mogu dvojako utjecati: s jedne strane raste interes talenta talenata/osoba koje se mogu regrutovati za potrebe rada poslovne organizacije, a s druge strane dovodi i do poboljšanja reputacije i brenda same organizacije kod različitih aktera/publika, i na koncu, do povećanja dobiti.

U tom slučaju, na radno mjesto dolazi osoba koja pored pukog izvršavanja radnih zadataka, postaje odana poslovnoj organizaciji kroz dijeljenje zajedničkih organizacijskih vrijednosti, ali i ciljeva poslovne organizacije, te njenog rasta i razvoja. Stoga, za svaki proces regrutacije/zapošljavanja treba se ozbiljno voditi pravilom da se talenti kriju u različitim kategorijama društva i da u tom pravcu treba usmjeriti napore u procesu regrutacije/zapošljavanja.

Pored toga, ukoliko njeguju vrijednosti korporativne društvene odgovornosti, poslovne organizacije imaju dodatnu moralnu obavezu da prepoznaju i dopru do manje zastupljenih i ugroženih grupa u našem društvu i prepoznaju njihov radni potencijal. Ljudska prava, diverzitet i inkluzija su sve važniji aspekti korporativne društvene odgovornosti i odgovornog poslovnog ponašanja, na način na koji ih definiše Evropska komisija, a posebno se odnosi na globalni lanac snabdijevanja.

UN-ovi principi o poslovanju i ljudskim pravima definišu šta kompanije i vlade mogu učiniti kako poslovne organizacije ne bi imale negativan utjecaj na ljudska prava. EU je podržala ove principe kroz svoje interne dokumente i politike kao što je Akcioni plan o ljudskim pravima i demokratiji i 2015. godine, i obavezala se na podršku njegovom provođenju. Evropska komisija nadalje razvija svoje politike u svojoj oblasti i za očekivati je da se u procesu pridruživanja Bosne i Hercegovine sve veći fokus stavi na poštivanje rodne raznopravnosti, inkluzije osoba sa invaliditetom, Roma i Romkinja, LGBTIQ osoba, te drugih historijski marginaliziranih društvenih grupa.



Preporuke i lekcije:

- Uvođenje principa raznolikosti i inkluzije je jednostavno dobro za posao: dokazano vodi povećanju produktivnosti, kreativnosti i inovativnosti, te boljem prepoznavanju potreba, stajališta i navika klijenata/partnera.
- Učešće žena, osoba sa invaliditetom, LGBTI osoba, te Roma/kinja u razvoju proizvoda/usluga, procesima njihovog testiranja će osigurati da ih sve ove grupe mogu ravnopravno i koristiti, te da im neće nanositi štetu.
- Evropski put Bosne i Hercegovine pred poslodavce i biznis sektor postavlja nove zahtjeve u kontekstu poštivanja principa raznolikosti i inkluzije, a ti zahtjevi rastu protokom vremena i pojačavaju se u skladu s našim napredovanjem na tom putu.



Osnove inkluzivne komunikacije

Jezik je moćan alat za prepoznavanje i suzbijanje diskriminacije u radnom okruženju. Pravilnom upotrebom jezika poduzimamo afirmativne akcije u korist uposlenica/uposlenika različitih identiteta, naročito prema nedovoljno zastupljenim i marginaliziranim grupama, te kreiramo organizacijsku kulturu razumijevanja i prihvatanja, ne ostavljamo nikoga po strani.

Rodno osjetljiv jezik je važno društveno i ideološko pitanje koje doprinosi većoj vidljivosti žena i ženskog rada. Društvena moć jasno se ogleda u jeziku, a odbacivanje generičke upotrebe muškog roda, u pisanoj i usmenoj komunikaciji, gdje se žene niti vide niti čuju, već podrazumijevaju, prvi je korak ka ravnopravnoj raspodjeli te moći. Jezik je, pored ostalog, i paradigma ideoloških, društvenih, ekonomskih, zakonskih i političkih odnosa koji vladaju u društvu¹.

Sam Zakon o ravnopravnosti spolova BiH definiše diskriminaciju u jeziku kao isključivo korištenje jednog gramatičkog roda kao generičkog pojma, te stoga postoji i zakonska potreba korištenja rodno osjetljivog jezika.

Primjer

Ugovore o radu i druge interne dokumente, kao i natpise na kancelarijskim prostorima, titule, zvanja i zanimanja, vizitke, potpise u e-mailu pisati rodno osjetljivo. Npr. za zvanje žena, umjesto „rukovoditelj“, „menadžer“, „ekonomist“, „analitičar“, „radnik“ koristiti oblike u ženskom gramatičkom rodu: „rukovoditeljica“, „menadžerica“, „ekonomistkinja“, „analitičarka“, „radnica“. Posebno je važno da se rodno osjetljivo komuniciraju rukovodeće pozicije na kojima su žene kako bi se razbili stereotipi da su liderske pozicije samo namijenjene muškarcima.

Politički korektan jezik podrazumijeva izbjegavanje stereotipiziranja ili diskriminacije osoba koje su socijalno isključene i pravilno imenovanje osoba sa invaliditetom, LGBTIQ osoba, pripadnica/pripadnika rasnih i etničkih manjina, te drugih grupa ljudi ili individua za koje se vežu neki društveni stereotipi i predrasude.

¹ Čaušević, Zlotrg: Načini za prevladavanje diskriminacije u jeziku u obrazovanju, medijima i pravnim dokumentima, Sarajevo 2011.

Jedan od preduslova građenja inkluzivnog tima jeste kreiranje opuštene atmosfere prevashodno imajući u vidu raznolikost tima. Uvredljive šale na račun Roma/kinja, LGBTIQ osoba i drugih manjina - čak i kada one/i nisu nužno dio radnog kolektiva - signal su svim zaposlenima, a pogotovo onima koje/i pripadaju manjinskim grupama, da pripadnice/pripadnici manjinskih grupa imaju drugačiji status, da ih to može degradirati i negativno utjecati na njihovo dostojanstvo i osjećaj pripadnosti timu. Ovakvi isključujući elementi organizacijske kulture mogu negativno utjecati i na budući nivo raznovrsnosti tima. Umjesto toga, moguće je usmjeriti grupnu komunikaciju i dinamiku na građenje zajedništva. Prostor za humor je mnogo širi od ismijavanja društvenih grupa koje su svakako u nezavidnom položaju, te je potrebno ohrabrivati korištenje upravo prostora povezivanja i kolegijalnosti.

Ravnopravan pristup radnom prostoru, uslovima i prilikama važno je osigurati za sve uposlenice/uposlenike, a posebno za grupe koje ne koriste konvencionalni jezik i sredstva komunikacije zbog različitih nivoa sposobnosti, te za grupe koje su historijski isključene zbog svoje marginalizacije iz kulturnih i društveno-ekonomskih tokova.

Određene/i radnice/radnici mogu naići na prepreke za pristup, napredovanje ili ostanak u zaposlenju zbog faktora kao što su fizičko okruženje na radnom mjestu ili način na koji je rad organizovan. Ravnopravan pristup osigurava se uklanjanjem ili smanjenjem ovih prepreka prilagođavanjem postojećeg načina rada potrebama radnice/radnika, kao što je npr. prilagodba radnog vremena, ili uklanjanjem fizičkih barijera na radnom mjestu gdje je to potrebno i izvodljivo, kao što je npr. zamjena stepenica rampom kako bi se olakšao pristup osobama u invalidskim kolicima.

Pristupačnost, dakle, pokriva pitanja kao što su infrastruktura radnog mjesta, vrste tehnologija koje se koriste na radnom mjestu ili drugi načini na koji je rad strukturiran. Pristupačnost podrazumijeva strateško planiranje kompanija unaprijed i na kontinuiranoj osnovi. Ovim strateškim pristupom osigurava se da proizvodi, okruženja, programi i usluge budu jednako dostupni svim uposlenima u najvećoj mogućoj mjeri.

Primjer:



U zavisnosti od njihove veličine, kompanije bi trebale razmotriti obezbjeđivanje odgovarajućeg prostora na radnom mjestu za radnice koje doje ili za radnice/radnike koje/i žele da se mole tokom pauze za odmor.

01



Ukoliko kompanija zapošljava ili za klijentice/klijente ima osobe sa smetnjama u učenju i učešću, potrebno je prilagoditi infrastrukturu kompanije tako da je jednako dostupna svima (ukloniti arhitektonske barijere, postaviti rampe, prilagoditi toalete i ostali inventar za korištenje) i druge alate za rad i učenje.

02



Neke kompanije odlučuju da pruže obuku za osoblje putem online kurseva. Ako radnica/radnik ima oštećenje vida, tada će možda biti potrebno obezbijediti opciju tehnologije čitanja ekrana kako bi se osigurao pristup online obuci.

03



Kada obezbjeđuju ishranu na radnom mestu, kompanije trebaju obezbijediti niz opcija i pobrinuti se za različite prehrambene potrebe uposlenica/ka (osobe na posebnom režimu ishrane iz medicinskih razloga, osobe koje ne jedu meso i životinjske proizvode).

04

Aktivno slušanje je spremnost da se sa pažnjom saslušaju glasovi (nedovoljno zastupljenog) osoblja, ali i klijentica/klijenata, te pruže povratne informacije koje će razviti međusobno razumijevanje.

Aktivnim slušanjem stvara se sigurno radno okruženje u kojem je radno osoblje podstaknuto da se slobodno izražava, izvan date hijerarhije.

Raznolika radna snaga koja nema strah da otvoreno komunicira svoje pozicije, pruža različite perspektive, veći fond ideja i iskustava i tako omogućava kompaniji da bude inovativnija u planiranju i rješavanju problema.

Preporuke:

- Redovno organizujte sastanke i druge prilike u kojima ćete tražiti od radnica/radnika da objasne na koje prepreke nailaze u obavljanju posla, pogotovo imajući na umu zaposlene koje/i pripadaju marginaliziranim grupama.
- Pitajte radno osoblje da li postoje bilo kakve prilagodbe ili modifikacije koje bi mogle ukloniti i ublažiti prepreke na koje nailaze.
- Dajte povratne informacije o tome šta je moguće uraditi kako bi se prepreke uklonile ili ublažile i uključite radnice/radnike u procese rješavanja problema.


Intersekcionalnost identifikuje prednosti i nedostatke koje radnice/radnici mogu imati zbog kombinacije više faktora koji se vezuju za njihov identitet kao što su spol, rod, rasa, etnička pripadnost, invaliditet, seksualna orijentacija, starost, izgled i drugo.

Poenta razumijevanja intersekcionalnosti je razumijevanje raznolikosti privilegija i/ili oblika diskriminacije koje neko može iskusiti istovremeno u bilo kojem trenutku na radnom mjestu. Na primjer, kada radno okruženje posmatramo kroz intersekcionalnost, možemo vidjeti da se u višim slojevima ekonomske klase nalaze bijeli, srednjovječni heteroseksualni muškarci. To znači da su prilike i uvjeti rada organizovani oko njihovih privilegija i moći.

Kroz intersekcionalnost mi prepoznajemo individue, njihove potrebe, gradimo organizacijsku kulturu jednakih šansi i mogućnosti i pravu kulturu inkluzije.

Primjer

Okolo određenih zadataka, organizujte platforme za saradnju koje uključuju ljude iz svih sektora organizacije i različitih profesionalnih, akademskih i društveno-kulturnih pozadina. Te su nehijerarhijske, multisektorske grupe okupljene kako bi pronašle načine za poboljšanje funkcioniranja i učinka organizacije. Kroz dijeljenje problema i različitih perspektiva, dolazi se do odgovarajućeg i originalnog rješenja.

A close-up photograph of a person's eye, which is closed. The eye is heavily decorated with vibrant, multi-colored makeup in the style of a rainbow. The colors transition from red and orange at the top, through yellow and green, to blue and purple at the bottom. The person's dark eyelashes are visible. The background is a soft, out-of-focus skin tone.

**Izbjegavanje zamki
poslovne
komunikacije
koja vodi ka
isključivanju**

Međuljudski odnosi, bilo da se radi o onima unutar radnog mjesta ili prema poslovnim partnerkama/partnerima i klijenticama/klijentima, pretpostavljaju da smo u svakom kolektivu ili u grupi na koju želimo utjecati na neki način (da se ponaša na određeni način, kupi/koristi robu ili uslugu) primarno usmjereni na druge ljude. Današnja informacijska industrija ljude posmatra i kao resurs i/ili proizvode, a ne samo kao konzumenta/klijente, što otvara cijeli niz socioloških i etičkih pitanja. U svakom slučaju, biznis modeli koji su fokusirani na povećanje produktivnosti, kreativnosti, protoka informacija, inovativnosti, i drugih dobrobiti unutar same organizacije itekako moraju brinuti o raznolikosti izvan samog poslovnog okruženja, ali i unutar njega (u odnosu na pristup drugih poslovnih organizacija: biznisa, korporacija, itd.), te kako komuniciraju o njoj i koliko je promovišu i podržavaju.

S jedne strane poslovnog kolektiva su zajedničke vrijednosti i iskustvo koje podrazumijeva slično viđenje fenomena, događaja, zajedničkih ciljeva unutar svakog poslovnog kolektiva i ono funkcionise kao poveznica i društveno „ljepilo“ unutar same poslovne organizacije, ali se proteže i na cijeli niza klijentica/klijenata na tržištu i partnerki/partnera van samog poslovnog kolektiva. Kao takvi, zajedničke vrijednosti i iskustvo mogu predstavljati osnovu za rad na promociji raznolikosti i inkluzije. Njima suprotstavljen je niz psiholoških mehanizama koje svaku individuu unutar kolektiva nužno vode ka pojednostavljivanju iskustava i karakteristika drugih, te shvatanja vlastite individualne pozicije unutar poslovnog kolektiva i sveobuhvatnog poslovanja. Stoga, inkluzija i raznolikost su sami po sebi više ciljevi i procesi prije nego nešto što se može doseći, a ove dvije suprotne sile su najvažniji aspekti u kontekstu njihove izgradnje i rada na njima.

Kao ljudska bića, neizbježno smo primarno fokusirane/i na naša lična iskustva, kao i posmatranje svijeta kroz prizmu prilika, mogućnosti i ostvarenja na koje smo same/i naišle/i, kroz koje smo prošle/i i postigle/i. To je sasvim očekivano imajući na umu različite psihološke mehanizme. No, ne postoje dvije individue koje imaju istovjetno iskustvo i ovo je jedna od najvarljivijih osnova na kojima se može procjenjivati iskustvo, položaj i dostignuća drugih ljudskih bića.

U suštini ovakvog razumijevanja položaja drugih leži anegdotalni dokaz kao vrsta logičke pogreške koja se odnosi na „dokaze“ koji su prikupljeni na nenaučni način, a

podržavaju ih izolirani, specifični primjeri nekih događaja. Anegdotalno dokazivanje se oslanja na lična iskustva umjesto na naučno istražene i ustanovljene činjenice, i stoga je zapravo jedna od najslabijih formi zaključivanja. Argumentum ad populum je druga vrsta logičke pogreške koja se ne oslanja na stvarne činjenice i razloge, nego na (ne)utemeljenu tvrdnju da je neko mnoštvo za ili protiv nekog stava. Čak i da jeste neko mnoštvo za ili protiv tog stava, to samo po sebi nije argument.

Primjer

Koliko ste puta u komentarima na članke ili u svakodnevnom razgovoru čuli da lezbejke, gej, biseksualne, transrodne osobe zahtijevaju specijalna prava? Ovo su komentari osoba koje zdravo za gotovo uzimaju pravo na privatni i porodični život koji država reguliše i koja im omogućava da ta prava koriste - manje-više - bez ograničenja od strane države. Dakle, ovo su zaključci koji su zasnovani na mišljenju većine, ali i na vlastitom iskustvu koje strukturalno ne može znati šta znači biti bez tih prava jer su im zagarantovana.

U socijalnoj psihologiji, atribucija je proces zaključivanja o uzrocima događaja ili ponašanja. U svakodnevnom životu, atribucija je nešto što svi radimo svaki dan, obično bez svijesti o temeljnim procesima i predrasudama koji utječu na naše zaključke. To su misli o drugim osobama i grupama koje nam pomažu da objasnimo njihova ponašanja. No, u stvarnosti, česta je greška u atribuciji jer je fokus na onom manifestnom - na ponašanju - a ignoriše se situacija, kontekst i okolnosti koje dovode do takvog ponašanja. Slično atribuciji, projekcija predstavlja nesvjesno prenošenje vlastitih neželjenih osjećaja ili osobina na druge, i kao još jedna vrsta psihološkog mehanizma, usmjerena na ono na što su svi odbrambeni mehanizmi usmjereni: da se neugodni osjećaji o nama samima drže podalje.

Primjer

Osobe koje se osjećaju inferiornijim i imaju nizak nivo samopouzdanja mogu lako pasti u zamku projekcije vlastitih osjećaja nedovoljnosti na druge, i često mogu biti u središtu rasizma ili homofobije/transfobije kao djelovanja ovog odbrambenog mehanizma na nešto široj skali.

Oba ova psihološka mehanizma su u srži ljudskog prosuđivanja o drugima, ali nose poseban značaj za pitanja inkluzije i raznolikosti. Naime, ovakvo prosuđivanje drugih ljudi ne traži mnogo razmišljanja niti rezonovanja. Ljudski mozak naginje ka tome da automatski zaključuje o ponašanjima i iskustvima drugih kako bismo se mogli kretati kroz svijet bez trošenja previše energije i vremena. No, sociološki i psihološki mehanizmi koji su bolje odgovarali pređašnjem svijetu koji u kojem su brzo prosuđivanje i reakcija neophodni za opstanak daleko su od zahtjeva savremenog tržišta i okruženja.

Osnova inkluzije i prihvatanja raznolikosti leži u razumijevanju (drugih, drugačijih), koje jeste zahtjevnije jer traži promišljanje, strpljenje, saosjećanje i otvorenost uma. U svakoj od faza komunikacije (kreiranje poruka, testiranje, biranje kanala, biranje komunikatorica/komunikatora i eventualno samo komuniciranje, bez obzira na to da li se odnosi na komunikaciju unutar poslovne organizacije ili vani ka partnerkama/partnerima ili klijenticama/klijentima i tržištu) neophodno je uzeti u obzir kompleksnost i različite ravni raznolikosti: rod, seksualnu orijentaciju, invaliditet, etničku i drugu pripadnost.

(Pr)osuđivanje drugih je često pokušaj da se kreira hijerarhija superiornosti i inferiornosti i da se definiše i dodijeli vrijednost svemu na što u poslovnom životu nađemo. Ono se proteže i na osobe, kao i društvene grupe kojima te osobe pripadaju. Kroz binarni pogled na svijet gubi se nijansirano viđenje osoba, procesa i rezultata te nas navodi da budemo ili u pravu ili u krivu kroz često ekstremne i isključujuće stavove. Navedeni ekonomični psihološki mehanizmi nas navode na osuđivanje umjesto na razumijevanje kao osnov inkluzije.

Eliminiranje implicitne pristrasnosti (engl. unconscious bias) u poslovnim organizacijama može se realizirati kroz tri koraka: osvještavanje – identifikacija – reakcija. Dobar način za ustanovljavanje implicitne pristrasnosti jeste osvještavanje činjenice da su svi ljudi skloni kognitivnim (logičkim) greškama i da implicitne pristrasnosti mogu imati svi, te da osobe koje ih imaju nisu nužno zlonamjerne. U procesu identifikacije potrebno je analizirati i testirati sve aspekte tokova ljudskih resursa na implicitne pristrasnosti. Na primjeru procesa zapošljavanja to se može učiniti putem analize biografija, intervjua, dodjeljivanja zadataka, programa mentoriranja, evaluacije performansi, identifikacije najboljih zaposlenica/zaposlenika, procesa promoviranja i davanja otkaza.



Svakako da je implicitnu nepristrasnost potrebno vježbati i kroz vanjsku komunikaciju, koja je u marketinškom smislu podložna kako ocjeni krajnjih klijentkinja/klijenata, odnosno kupaca i korisnica/ka, tako i testu javnosti.

Ukoliko u nekim od pomenutih aspekata zapošljavanja postoji veliki disbalans između muškaraca i žena npr, ali i drugih manjinskih grupa, vjerovatno je da postoje implicitne pristrasnosti u organizaciji. U takvim slučajevima potrebno je reagovati, tj. raditi na kreiranju inkluzivnih organizacijskih vrijednosti i eliminaciji implicitnih pristrasnosti. Neki od mogućih načina su: anonimne ankete zaposlenika radi objektivnije spoznaje o specifičnostima implicitne pristrasnosti i nekorektnosti na radnom mjestu iz perspektive zaposlenica/zaposlenika; zaposlenicama/zaposlenicima predložiti da slučajeve implicitne diskriminacije bez ikakve bojazni prijave licu od povjerenja; kontinuirano podržavati aktivnosti koje educiraju sve u organizaciji o implicitnim pristrasnostima i podstiču pozitivnu sliku o manjinama u organizaciji (npr. kroz organizacijske kampanje o raznolikosti, interne newslettere, godišnje izvještaje i slično); podržavati realizaciju organizacijskih programa koji podstiču različitosti kako bi se spriječilo „curenje cjevovoda“, odnosno zadržavanje mogućnosti napredovanja ka određenim karijerama za članica/članova određene demografske grupe kako ne bi došlo do nedovoljne zastupljenosti u određenim industrijama (npr. nagrađivati zaposlenice/zaposlenike koji volontiraju i mentoriraju manjinske grupe u organizaciji); kreirati sigurne sredine u kojima žene i manjinske grupe imaju pristup programima mentorstva, leadershipa, grupama podrške i slično.

Ono što se može na površini činiti dobrom praksom jeste simbolički napor ili uključivanje/ regrutovanje malog broja ljudi iz marginaliziranih grupa, kako bi se unutar same poslovne organizacije stvorio dojam da organizacija baštini vrijednosti raznolikosti i inkluzije. Kao početni

korak - i naravno - u zavisnosti od veličine poslovne organizacije - ovo može biti opravdano, i zapravo se mora desiti, ali se tu ne smije zaustaviti.

Postoje najmanje dva konkretna razloga koja se protive zadržavanju takvih praksi na duže staze:

01

Očekivanja i vrijednosti vezana za diverzitet i inkluziju se stavljaju na teret osobama koje dolaze iz marginaliziranih grupa, dok zapravo taj teret mora biti raspoređen unutar same organizacije i kroz njene različite funkcionalne jedinice, a posebno na upravljačkim strukturama.

02

Takozvani tokenizam obesmišljava viđenje principa raznolikosti i inkluzije, bilo to unutar samo poslovne organizacije ili ka klijenticama/klijentima i tržištu, svodeći ih samo na upošljavanje par zaposlenika iz marginaliziranih grupa, bez ozbiljnog i predanog rada na njegovanju i operacionalizaciji ovih vrijednosti.




Preporuke i lekcije:

- Niz psihološko-socioloških fenomena otežava i umnogome usporava procese uvođenja i prepoznavanja vrijednosti principa raznolikosti i inkluzije. Stoga, za izbjegavanje upadanja u zamke poslovne komunikacije koja vodi ka isključivanju potrebno je zadržati sljedeće:
 - ▶ **OTVORENOST** - prije nego što (pr)osudimo druge, potrebno je pokušati ih razumjeti;
 - ▶ **RADOZNALOST** - potrebno je zadržati razumijevanje da sigurno postoji nešto o ljudima ili situaciji što ne razumijemo u potpunosti;
 - ▶ **EMPATIJA** - njegovanje empatije iako nemamo potpunu svijest o situaciji ili okolnostima u kojoj se drugi nalaze;
 - ▶ **SAMOSVIJEST** - posvećenost analizi vlastitog razmišljanja, stavova i predrasuda, te mogućnosti odvajanja vlastitih mentalnih procesa od predrasuda, stereotipa i uvriježenih, nepotvrđenih stavova i pozicija.
- Ukoliko napori ostanu samo na razini simboličkog u kontekstu ostvarivanja raznolikosti i inkluzije, ubrzo će doći do obesmišljavanja i otežavanja daljnjih napora ka ostvarenju šarolikog tima, prepoznavanja raznolikosti na tržištu, i na koncu - uspjeha same poslovne organizacije.



Švicarska.

Ova publikacija je podržan/a od strane
Vlade Švicarske kroz aktivnosti
MarketMakers projekta.

A man in a dark suit and light shirt is standing and speaking to a group of people in a modern office. He is gesturing with his right hand. The office has large windows and a glass partition. Other people are visible in the foreground and background, some looking towards the speaker.

Inkluzivna komunikacija u različitim segmentima poslovanja

Interna komunikacija

Uvođenje raznolikosti i inkluzije kao osnovnih organizacijskih vrijednosti i posvećenosti menadžmenta njihovoj operacionalizaciji

Sve veći broj istraživanja sugeriraju da raznolikost u svim oblicima kao što su spol, rasa, starost, seksualna orijentacija, ekonomska klasa, akademsko obrazovanje i specijalizirane vještine može poboljšati organizacioni učinak i transformirati djelovanje kompanije za dobrobit društva u cjelini. Kada kompanija brine o raznolikosti i inkluziji, njeni procesi donošenja odluka se poboljšavaju, njene akcije postaju legitimnije i reputacija se poboljšava.

Ne postoji jedinstven pristup u osiguravanju raznolikosti na radnom mjestu. Svaka radna organizacija će imati različite potrebe u zavisnosti od njihovih specifičnosti. Menadžment kompanije mora biti spreman izgraditi organizacionu kulturu i naučiti kako efikasno upravljati raznolikom radnom snagom koja vodi uspjehu. Menadžment treba da motiviše i intelektualno stimuliše svoje saradnice/saradnike u profesionalnom razvoju, da stimuliše trud i mobilizuje kolektivnu inteligenciju naglašavajući talente i doprinose svake/svake pojedince/pojedinca. Ovaj tip inkluzivnog menadžmenta kapitalizuje sve dobre ideje, bez obzira na njihovo porijeklo i tako pokreće održivu organizacionu promjenu stvarajući kulturu u kojoj je svako prepoznat po svom doprinosu.

Primjer

Kompanije trebaju izraditi interne dokumente i politike, te razviti poslovne prakse jednakog postupanja, nediskriminacije, zabrane seksualnog uznemiravanja i mobinga, te jasno komunicirati poruke otvorenosti i inkluzije kao i spremnost da preveniraju sve moguće situacije na radu koje zaposlenu osobu mogu dovesti u nepovoljan položaj zbog njenih ili njegovih ličnih karakteristika.

U proces kreiranja inkluzivnih politika i programa treba uključiti radno osoblje čije su lične karakteristike i životne perspektive često zanemarene u društveno-političkoj stvarnosti. Ukoliko kompanije nemaju kapacitet da samostalno izgrade raznolikost i inkluzivnu organizacijsku kulturu, partnerstvo sa nevladinim organizacijama koje se bave ovim pitanjima može biti vrijedno rješenje.

Komunikacija osnovnih vrijednosti organizacije (osiguravajući da one uključuju raznolikost i inkluziju)

Sve informacije vezane za organizacijsku kulturu izgrađenu na vrijednostima (raznolikosti i inkluzije) trebaju biti lako dostupne svim zaposlenima, koje/i moraju biti detaljno upoznate/i sa ovakvim odredbama, politikama i pristupima. One se komuniciraju na različite načine kao na primjer kroz oglase za zapošljavanje, intervju za posao, proces organizacijske socijalizacije, timske sastanke i edukacije zaposlenog osoblja, a koji se mogu istaći na oglasnim tablama unutar kompanije, na samoj web stranici kompanije, a kako bi bile dostupne zaposlenima i drugim osobama koji učestvuju aktivno u radu kompanije, kao i korisnicama/korisnicima.

Također je važno da se svi aspekti organizacijske kulture i prakse redovno preispituju u komunikaciji sa zaposlenima kako bi se osiguralo da one/i podstiču njihovu inkluziju.

Transparentna komunikacija odluka i prilika

Čuvanje tajni sugeriraju da imate nešto za sakriti, što rađa sumnju i cinizam. Transparentna komunikacija unutar i izvan radnog mjesta, s druge strane, pomaže kompanijama da izgrade povjerenje i njeguju značajne odnose. Osim toga, kada ste transparentni o tome šta se dešava s vašim poslom, postavljate narativ umjesto da dopuštate drugima da ga nametnu. U transparentnim kompanijama, ljudi znaju šta se dešava i zašto, osjećaju se uključenim, dok se menadžment smatra dijelom najšireg tima jer nisu zatvoreni u kancelarije kojima niko ne može prići.



Transparentna i dvosmjerna komunikacija poboljšava odnose i povjerenje između menadžmenta i uposlenica/uposlenika, poboljšava moral, smanjuje stres povezan s poslom što vodi do povećanja zadovoljstva i viši nivo performansi.

Izuzetno je važno da se kod komuniciranja informacija, odluka i prilika unutar kompanije koje dolazi od menadžmenta ili liderica/lidera izbjegne pristrasnost i ne isključuje nikoga. Ukoliko gradimo inkluzivno radno okruženje, onda gradimo jednake šanse i mogućnosti za sve.

Neke kompanije osiguravaju transparentnost prilikom zapošljavanja kroz kreirane standardizirane testove i intervjue kako bi se izbjegla pristrasnost. Transparentna komunikacija ostvaruje se i redovnim informisanjem radnog osoblja o planovima razvoja, ostvarenim prihodima, platama. Neke kompanije koriste različite online komunikacijske platforme (npr. Slack) kako bi redovno informisale o odlukama i prilikama, ali ujedno osigurale i prostor za postavljanje pitanja i razmjenu ideja. Oglasne table u kompanijama mogu biti prostor korišten za redovno komuniciranje planova, odluka i prilika, ali treba imati na umu da je transparentna komunikacija dvosmjernan proces i da se isto tako mora kreirati prostor za povratne informacije i ravnopravno učešće.

Regrutovanje, zapošljavanje i proces organizacijske socijalizacije

Postavljanje jasnih ciljeva koji vode ka različitosti i inkluziji zajedno s aktivnim angažmanom menadžmenta mogu generirati mjerljiva poboljšanja u praksi

zapošljavanja i promocije u svim kompanijama.

Kao dobar primjer zapošljavanja može poslužiti praksa koju imaju mnoge nevladine organizacije (NVO) u BiH. Politike raznolikosti i inkluzije privlače mnoge ljude da rade u NVO sektoru, a s druge strane organizacije znaju da njihov uspjeh i održivost direktno zavise od njihovog osoblja. To vodi do uspjeha u sticanju i zadržavanju talenata, jer menadžment nevladinih organizacija vidi raznolikost i inkluziju kao suštinski značaj za inkluzivnu kulturu koja podržava angažman, osnaživanje i autentičnost.

Primjer

U kontekstu procesa zapošljavanja, oglas za posao treba da sadrži poziv kandidatkinjama/kandidatima da naznače da li imaju posebne potrebe ili im je potrebna prilagodba kako bi im se omogućilo da učestvuju u intervjuu ili nekom drugom zadatku procjene. Oglasom za posao se može naglasiti da „je poslodavac jednakih mogućnosti i želi omogućiti da sve/i prijavljeni na ravnopravnoj osnovi učestvuju u procesu selekcije. Obavijestite nas ako imate bilo kakve posebne zahtjeve, ako budete pozvani na procjenu/intervju ili što želite da uzmemo u obzir prilikom razmatranja vaše prijave.“

Selekcija i zapošljavanje je kritična vježba za sve kompanije, bez obzira na veličinu ili obim, i prilika je da privuku i zadrže najbolje dostupne talente. U interesu kompanije je da osigura da su slobodna radna mjesta pažljivo osmišljena kako bi odgovorila na potrebe njenog poslovanja, uz izbjegavanje prepreka koje mogu smanjiti broj kvalifikovanih kandidatkinja/kandidata za posao.

Primjer koraka koje treba razmotriti uključuju sljedeće:

01



Napišite jasan opis zahtjeva za obrazovanjem i iskustvom za poziciju, praveći razliku između onih koji su neophodni od onih koji su poželjni.

02



Objavite svoj oglas na raznim mjestima, uključujući javno dostupne novine, web stranice i interne biltene, kao i kod vladinih agencija, pružatelja socijalnih usluga, organizacija različitih grupa (osobe sa invaliditetom, LGBTIQ osobe, Romkinje/Romi, itd.) i univerziteta.

04



Prilikom procjene životopisa potencijalnih kandidatkinja/kandidata za posao, uklanjanje imena i drugih informacija koje mogu upućivati na spol, rasu, dob kandidata i druge faktore koji pokreću pristrasnost mogu značajno smanjiti nesvjesnu pristrasnost u odabiru.


03



Oglasi za posao bi trebali biti dostupni u različitim formatima, uključujući i elektronske verzije koje su kompatibilne sa čitačima ekrana.

U kontekstu jednakih prilika za razvoj i napredovanje, mentorstvo, zagovaranje i umrežavanje mogu promijeniti negativnu percepciju i osvijetliti neiskorišćeni bazen nedovoljno zastupljenih talenata. Osobe na višim pozicijama imaju moć prepoznati postignuća (marginaliziranih) osoba koje im podnose izvještaje i osigurati da kolegice/kolege obraćaju više pažnje na njihove dobre rezultate. Na nivou

direktorica/direktora i višeg rukovodstva, u procesu zapošljavanja i unapređenja treba da se fokusiraju jednako na postignuća svih bez predrasuda.

A top-down view of a meeting table. On the left, a silver laptop is open. A white mouse is connected to it. In the center, there is a white coffee cup. Several people's hands are visible, interacting with various devices: one person is holding a tablet, another is holding a smartphone, and another is pointing at a laptop screen. The background is a plain white surface.

*Inkluzivna komunikacija u različitim
segmentima poslovanja*

Eksterna komunikacija

Komunikacija sa klijentima (web stranica, društvene mreže, marketing, reklame i drugo)

Mnoge kompanije uložile su u izgradnju brendova koji prenose poruku o društvenoj svrsi zasnovanoj na poštivanju ljudskih prava i posvećenosti doprinosu pozitivnim društvenim promjenama. To može uticati na poslovnu moć kompanije i istovremeno imati pozitivan društveni utjecaj.

Takvi brendovi posebnu pažnju posvećuju i tome da njihovi kanali komunikacije, format i oblik poruka, kao i same/i komunikatorice/komunikatori budu odgovarajuće iz prizme raznolikosti i inkluzije. Budući da naši životi i naša tržišta uveliko žive u digitalnoj sferi, inkluzivan dizajn - između ostalog - podrazumijeva kreiranje web stranica, aplikacija, pretraživača, alata i drugih digitalnih proizvoda koje uzimaju u obzir sve one koji imaju neki oblik invaliditeta. Odlične upute u ovom smjeru daju Standardi i smjernice Web Accessibility Initiative (WAI) za osiguravanje pristupačnosti koje je razvio World Wide Web Consortium (W3C). Ovi standardi i smjernice pokrivaju pitanja pristupačnosti sadržaja širokom spektru osoba sa invaliditetom, uključujući slijepu i slabovidnu, gluhe i nagluhe osobe, osobe sa poteškoćama u učenju, osobe sa kognitivnim ograničenjima, osobe sa ograničenim pokretima, govornim manama, i osobe koje su foto osjetljive.

Detaljne upute su dostupne na:
<https://www.w3.org/TR/2008/REC-WCAG20-20081211/>.

Nikako ne treba zaboraviti da tekstualni/vizuelni sadržaj može produbiti ili pomoći da se smanje ili uklone rodni stereotipi i predrasude, kao i stereotipi i predrasude prema drugim marginaliziranim grupama.

Primjer

Uspješna kompanija koja kreira higijenske uloške je predstavila novo pakovanje uložaka koje „ne šušti“ i tako ga i predstavila tržištu u trenutku kada se u javnosti paralelno povel rasprava o nepotrebnom teretu stida kojeg nose žene, a vezan je za menstruaciju, kao i o generalnoj temi menstrualnog siromaštva. Nakon predstavljanja tog proizvoda, kompanija je na društvenim mrežama doživjela

prozivku i masovnu negativnu reakciju žena, upravo onih koje su krajnje korisnice proizvoda. Ista ta kompanija je netom prije toga predstavila odličan koncept vezan za očuvanje okoliša kroz mogućnosti jednostavnog recikliranja dijelova njenog pakovanja.

Nasuprot tome, konkurentska kompanija koja takođe proizvodi higijenske uloške, predstavila se reklamnim spotom kojim prepoznaje raznolikost svojih klijentica kroz slavljenje raznolikosti žena na osnovu njihovog fizičkog izgleda, seksualne orijentacije, invaliditeta, godina, kao i samog iskustva i doživljaja menstruacije.

Iako zbog faktora kao što je cijena ovakav marketing možda nije uticao na prodaju u kratkom roku, svakako je utjecao na izgradnju brenda. Dok su korisnice higijenskih uložaka pristup i marketing prve kompanije vidjele kao licemjerman i nazadan u kontekstu poteškoća s kojima se žene suočavaju vezano za menstruaciju, druga je viđena kao ona koja je progresivna i zasigurno će u dugom roku privući sve više žena kojima feminizam postaje osnovna vrijednost.

Preporuke i lekcije:

- Prikazujte žene/djevojčice, osobe sa invaliditetom, Romkinje/Rome u ulogama koje šire njihove mogućnosti u poslovnom okruženju u odnosu na preovladavajuće stereotipe i predrasude i koje ih prikazuje kao uspješne pogotovo u foto i video sadržaju. Pokažite kako stvarnost može biti drugačija za ove grupe.
- Koristite rodno osjetljiv i politički korektan jezik, ali i kroz foto i video sadržaj.
- Pratite smjernice za inkluzivan dizajn sadržaja - pogotovo u online sferi uz pomoć Standarda i smjernica Web Accessibility Initiative (WAI) za osiguravanje pristupačnosti osobama sa invaliditetom.
- Pratite kako različite marginalizirane grupe reaguju na sadržaj koji kreirate ili kroz procese prikupljanja podatka ili kroz testiranje.

Komunikacija sa drugim akterima: institucije, regulatorna tijela, lokalna zajednica, druge grupe od posebnog značaja

Poslovna zajednica ne treba samo promovirati različitost i inkluziju, već uspostaviti prakse upravljanja raznolikošću i društvenu odgovornost. Zauzimanje javnog stava, posebno u vezi sa društvenim pitanjima i kontroverznim temama kao što je različitost, ključno je za izgradnju autentičnog vodstva i etičke poslovne reputacije.

Preporuke:

- Kompanije trebaju komunicirati svoje politike djelotvorno u odgovarajućim kontekstima kroz konsultacije sa lokalnim akterima.
- Kompanije se trebaju, zajedno sa drugim kompanijama, konsultovati sa lokalnim organizacijama koje rade na promociji ljudskih prava o odgovarajućim koracima koje zajedno mogu preduzeti kako bi doveli u pitanje diskriminatorne zakone i prakse. Oni bi trebali sponzorirati lokalne marginalizirane grupe.
- Kompanije trebaju preduzeti sva raspoloživa zakonska sredstva da preispitaju, odlože i odupru se primjeni mjera koje bi mogle dovesti do kršenja ljudskih prava, naročito ljudskih prava marginaliziranih osoba/grupa.
- Kompanije i njihove organizacije trebaju ući u pregovore, konsultacije i razmjenu informacija sa sindikatima na sektorskom, regionalnom i nacionalnom nivou, o pitanjima od zajedničkog interesa koja se odnose na ljudska prava radnica/radnika





Švicarska.

 **MarketMakers**

Ova publikacija je podržan/a od strane
Vlade Švicarske kroz aktivnosti
MarketMakers projekta.

↗ Eksterna inkluzivna komunikacija

PRAKTIČNE UPUTE

Kako do inkluzivnog oglasa za posao?

Oglasom za posao naglasite da ste poslodavac jednakih mogućnosti i želite omogućiti da sve/i prijavljene/i, bez obzira na spol, rod, dob, etničku ili nacionalnu pripadnost, seksualnu orijentaciju, rodni identitet, invaliditet, na ravnopravnoj osnovi učestvuju u procesu selekcije. Možete naglasiti da vas kandidatkinje/kandidati mogu obavijestiti ukoliko imaju bilo kakve posebne zahtjeve, ukoliko budu pozvani na procjenu/intervju, a što žele da uzmete u obzir prilikom razmatranja prijave.

Napišite jasan opis zahtjeva za obrazovanjem i iskustvom za poziciju, praveći razliku između onih koji su neophodni od onih koji su poželjni.

Objavite svoj oglas na raznim mjestima, uključujući javno dostupne novine, web stranice i interne biltene, kao i kod vladinih agencija, pružatelja socijalnih usluga, organizacija različitih grupa (osobe sa invaliditetom, LGBTQ osobe, Romkinje/Romi, itd.).

Koristite rodno osjetljiv i politički korektan jezik, ali i kroz foto i video sadržaj, ukoliko ga oglas sadrži. Ovo pogotovo vrijedi za rukovodeće pozicije. Nemojte produbljivati stereotipe i predrasude!

Prilagodite sadržaj oglasa za posao osobama koje dolaze iz marginaliziranih društvenih grupa. Pratite smjernice za oblikovanje inkluzivnog sadržaja u online sferi uz pomoć Standarda i smjernica Web Accessibility Initiative (WAI) za osiguravanje pristupačnosti osobama sa invaliditetom. <https://www.w3.org/TR/2008/REC-WCAG20-20081211/>.

Prilikom procjene životopisa potencijalnih kandidatkinja/kandidata za posao, uklanjanje imena i drugih informacija koje mogu upućivati na spol, rasu, dob kandidata i druge lične karakteristike kandidatkinja/kandidata mogu značajno smanjiti nesvjesnu pristrasnost u odabiru.

Pratite kako različite marginalizirane grupe reaguju na sadržaj koji kreirate ili kroz procese prikupljanja podatka ili kroz testiranje. Time ćete osigurati inpute koje mogu svaki vaš naredni oglas učiniti inkluzivnijim.

Intervju za posao koji ne isključuje talente!

Izbjegavajte pitanja o planiranju porodice, seksualnoj orijentaciji i rodnom identitetu. Ne samo da ne doprinose inkluziji i raznolikom timu već su diskriminatorna i zakonom zabranjena!

Osigurajte da ste kao poslodavka/poslodavac fizički dostupni osobama sa invaliditetom koja koriste kolica kako bi mogle/i osigurati pristup procesu intervjuisanja. Ukoliko to nije moguće, razmislite o alternativnom mjestu održavanja intervjua koje jeste dostupno.

Panel osoba koje intervjuišu kandidatkinje/kandidate pokušajte učiniti raznolikim po različitim osnovama (spol, godine, etnička pripadnost, invaliditet, itd.), u mjeri u kojoj je to moguće. Time kandidatkinjama/kandidatima šalžete poruku da ste inkluzivan poslovni kolektiv, te da su dobrodošle/i.

Uvredljive šale na račun Romkinja/Roma, LGBTIQ osoba i drugih manjina tokom intervjua su nedopustive. One su signal pripadnicama/pripadnicima manjinskih grupa da imaju drugačiji status, da ih to može degradirati i negativno utjecati na njihovu procjenu mogućnosti zaposlenja, ali i budućeg dostojanstva i osjećaja pripadnosti timu.

Jasno komunicirajte da nudite iste mogućnosti, ali i krajnje ishode za zaposlene koje i kroz interne procedure i pravilnike, kao i kroz procese zapošljavanja, rasta i razvoja uposlenih, benefita i procjene rada, bez obzira na njihove lične karakteristike. Dobro je navesti neke konkretne primjere koje ste već uveli u praksu. Jasno poručite da se vodite pravilom da se talenti kriju u različitim kategorijama društva. Time naglašavate da je vaš primarni motiv talentovana radna snaga, te da ne prosuđujete samo na osnovu ličnih karakteristika kandidatkinja/kandidata.

Budite svjesne/i implicitne pristrasnosti tokom intervjua. Preispitajte da li su vaše procjene i zaključci o intervjuisanim kandidatkinjama/kandidatima zasnovani na predrasudama na osnovu spola, roda, godina, etničke pripadnosti, seksualne orijentacije, rodnog identiteta i drugih ličnih karakteristika.

Aktivno slušajte vaše kandidatkinje/kandidate i pokušajte biti otvorene/i, radoznale/i, empatične/i i samosvjesne/i tokom intervjua.

Inkluzivne web stranice: da i sve/i imaju pristup mojim online i digitalnim informacijama, uslugama?

Kreirajte web stranice, aplikacije, pretraživače, alate i druge digitalne proizvode koje uzimaju u obzir sve one koji imaju neki oblik invaliditeta. Odlične upute u ovom smjeru daju Standardi i smjernice Web Accessibility Initiative (WAI) za osiguravanje pristupačnosti koje je razvio World Wide Web Consortium (W3C). Ovi standardi i smjernice pokrivaju pitanja pristupačnosti sadržaja širokom spektru osoba sa invaliditetom, uključujući slijepe i slabovidne, gluhe i nagluhe osobe, osobe sa poteškoćama u učenju, osobe sa kognitivnim ograničenjima, osobe sa ograničenim pokretima, govornim manama, i osobe koje su foto osjetljive. Detaljne upute su dostupne na: <https://www.w3.org/TR/2008/REC-WCAG20-20081211/>.

Koristite rodno osjetljiv i politički korektan jezik, ali i kroz foto i video sadržaj, ukoliko ga oglas sadrži. Nemojte produbljivati stereotipe i predrasude!

Ukoliko koristite oba gramatička roda, koristite prvo ženski, a zatim muški rod. Ako spominjete osobe segregirano po rodu i dobi ili drugim ličnim karakteristikama i pripadnosti marginaliziranim grupama, prvo navedite one koje su marginalizirane. Npr. koristite „Romkinje i Romi, djevojčice i dječaci, žene i muškarci,“ umjesto „muškarci i žene, dječaci i djevojčice, Romkinje i Romi“. Redoslijed govori o tome koliko pažnje pridajete kojoj grupi i koliko ste svjesne/i njihovog neravnopravnog društvenog položaja.

Prikazujte žene/djevojčice, osobe sa invaliditetom, Romkinje/Rome u ulogama koje šire njihove mogućnosti u poslovnom okruženju u odnosu na preovladavajuće stereotipe i predrasude i koje ih prikazuje kao uspješne pogotovo u foto i video sadržaju. Pokažite kako stvarnost može biti drugačija za ove grupe.

Inkluzivni marketing: kako do njega?

Uložite u izgradnju brenda koji, pored osnovne poslovne djelatnosti, informacija o robama i uslugama koje nudite takođe prenosi poruku o društvenoj svrsi zasnovanoj na poštivanju ljudskih prava i posvećenosti doprinosu pozitivnim društvenim promjenama. To može uticati na vašu poslovnu moć i istovremeno imati pozitivan društveni utjecaj.

Mnoge nevladine organizacije koje djeluju i rade za i sa pripadnicama/pripadnicima marginaliziranih društvenih grupa (LGBTIQ osobe, Romkinje/Romi, osobe sa invaliditetom) spremne su pomoći u kreiranju marketinškog sadržaja. Kontaktirajte ih u vašoj lokalnoj zajednici: dat će vam relevantne informacije o položaju tih osoba, pomoći vam da ne reprodukujete stereotipe i predrasude te pomoći u testiranju marketinških poruka prije nego postanu javno dostupne.

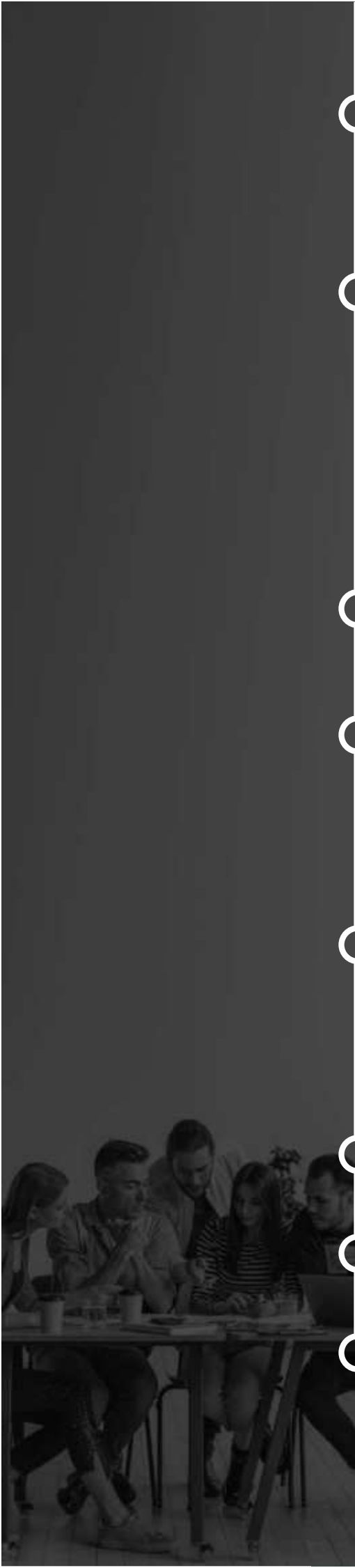
Uključite osobe iz marginaliziranih grupa u sam marketinški sadržaj, kao komunikatorice/komunikatore marketinških poruka, ukoliko je to moguće.

Unaprijed informišite i edukujte osoblje zaduženo za marketing o položaju marginaliziranih grupa kako bi već unaprijed kreirale/i sadržaj koji nije štetan, uvredljiv i diskriminatoran.

Pratite globalne trendove koji ciljano targetiraju pojedine segmente tržišta, kao što je to Generacija Z, sa svim njihovim potrebama i stavovima.

☑ **Interna inkluzivna komunikacija**

PRAKTIČNE UPUTE



Izradite interne dokumente, pravilnike i politike, te razvijte poslovne prakse jednakog postupanja, nediskriminacije, zabrane seksualnog uznemiravanja i mobinga, prilagodbe i pristupačnosti osobama s invaliditetom, te ih kroz poruke otvorenosti i inkluzije kao i spremnost da prevenirate sve moguće situacije na radu koje zaposlenu osobu mogu dovesti u nepovoljan položaj zbog njenih ili njegovih ličnih karakteristika.

Ugovore o radu i druge interne dokumente, kao i natpise na kancelarijskim prostorima, titule, zvanja i zanimanja, vizitke, potpise u e-mailu pišite rodno osjetljivo. Npr. za zvanje žena, umjesto „rukovoditelj“, „menadžer“, „ekonomist“, „analitičar“, „radnik“ koristite oblike u ženskom gramatičkom rodu: „rukovoditeljica“, „menadžerica“, „ekonomistkinja“, „analitičarka“, „radnica“. Posebno je važno da se rodno osjetljivo komuniciraju rukovodeće pozicije na kojima su žene kako bi se razbili stereotipi da su liderske pozicije samo namjenjene muškarcima. Razmislite da vizit kartice s informacijama o zaposlenima napravite i sa Brallevim pismom, te da koristite rodno osjetljiv i politički korektan jezik na sastancima, konferencijama, u poslovnoj korespondenciji.

Jasno komunicirajte da su politike i prakse vezane za dodjeljivanja zadataka, programa mentoriranja, evaluacije performansi, identifikacije najboljih zaposlenica/zaposlenika, procesa promoviranja i davanja otkaza vođene principima inkluzije i raznolikosti.

Za osmišljavanje novog proizvoda/usluge nije nužno da kreatorke/kreatori proizvoda ili usluga imaju sve karakteristike onih koji im predstavljaju segment tržišta i svakako je moguće to nadoknaditi testiranjem proizvoda ili angažovanjem vanjskih dobavljača za određeni posao. No, to predstavlja dodatni trošak i gubitak vremena, koji bi zasigurno barem dijelom bio manji ukoliko bi neke/i od uposlenih na razvoju roba/usluga mogle/i da govore iz iskustva marginaliziranih društvenih grupa.

Redovno organizujte sastanke i druge prilike u kojima ćete tražiti od radnica/radnika da objasne na koje prepreke nailaze u obavljanju posla, pogotovo imajući na umu zaposlene koje/i pripadaju marginaliziranim grupama. Pitajte ih da li postoje bilo kakve prilagodbe ili modifikacije koje bi mogle ukloniti i ublažiti prepreke na koje nailaze, te dajte povratne informacije o tome šta je moguće uraditi kako bi se prepreke uklonile ili ublažile i uključite radnice/radnike u procese rješavanja problema.

Nemojte se svoditi samo na upošljavanje par zaposlenica/zaposlenika iz marginaliziranih grupa, bez ozbiljnog i predanog rada na njegovanju i operacionalizaciji vrijednosti inkluzije i raznolikosti.

Ukoliko nemate kapacitet da samostalno izgradite raznoliku i inkluzivnu organizacijsku kulturu, partnerstvo i komunikacija sa nevladinim organizacijama koje se bave ovim pitanjima može biti vrijedno rješenje.

Konsultujte se sa lokalnim organizacijama koje rade na promociji ljudskih prava o odgovarajućim koracima koje zajedno možete preduzeti kako bi doveli u pitanje diskriminatorne zakone i prakse. Podržite neke od njihovih aktivnosti i imajte ih na umu u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. Takvo ulaganje će vam se vratiti višestruko!

AUTORICE



Dajana Bakić (1986, Tuzla) diplomirala je na Odsjeku za pedagogiju-psihologiju na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Tuzli. Timu Sarajevskog otvorenog centra pridružila se na početku 2021. godine i preuzela funkciju programske koordinatorice Inicijative za monitoring evropskih integracija, te koordinaciju „BiH Civil Society for UPR“ neformalne inicijative organizacija koja se bavi praćenjem implementacije preporuka Univerzalnog periodičnog pregleda o stanju ljudskih prava u BiH. U decembru 2021. godine, postala je operativna rukovoditeljica.



Emina Bošnjak (1983, Zenica) je izvršna direktorica Sarajevskog otvorenog centra, koja usmjerava strateški smjer organizacije, osigurava njenu finansijsku i dugoročnu stabilnost kroz uspješno namicanje sredstava, osigurava kvalitet rada i rezultata prema strateškim ciljevima. Pored svog rada u Sarajevskom otvorenom centru, aktivna je učesnica u radu drugih organizacija i mreža. Bila je članica Koordinacionog odbora Ženske mreže BiH, a trenutno je u Upravnom odboru ILGA-Europe, nezavisne, međunarodne krovne nevladine organizacije koja okuplja više od 600 LGBTIQ organizacija iz 54 države u Evropi i Centralnoj Aziji. Pored vještina potrebnih za upravljanje organizacijom civilnog društva, posjeduje znanja u oblasti ljudskih prava žena i LGBTIQ osoba, zavidne vještine medijskog nastupa i zagovaranja, strateške komunikacije, te je urednica i autorica brojnih izvještaja i publikacija u oblasti ljudskih prava LGBTIQ osoba i žena.

Sarajevski otvoreni centar koordinira D&I koaliciju koja promoviše i zagovara diverzitet i inkluziju na radnom mjestu i kroz proces certificiranja "Izvršnost u različitosti" omogućava poslovnoj zajednici da se reformiše i služi u skladu sa najboljim svjetskim praksama diverziteta i inkluzije



Švicarska.

 **MarketMakers**