ĮTRAUKI KOMUNIKACIJA. TEORINIS MODELIS

Neutral and Inclusive Communication in Corporate Environments

Co-funded by the European Union

Šį projektą bendrai finansuoja Europos Sąjunga. Išreikštos nuomonės ir požiūriai yra tik autoriaus(-ių) nuomonė ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Europos Komisijos požiūrį ir nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei kita finansavimą teikianti institucija negali būti už jas atsakingos. Projekto numeris: 101083606

PRADINIS LYGIS. PAGRINDINĖS ĮVAIROVĖS IR ĮTRAUKTIES SĄVOKOS

Tikslai

1 tikslas. Geriau suprasti įvairovės ir įtraukties sąvokas

2 tikslas. Skatinti įmonės darbuotojų informuotumą apie įvairovės aspektus ir pagrindines vertybes

3 tikslas. Skatinti darbuotojus ir darbuotojas prisidėti prie įvairovės valdymo ir praktikos

Įvadas

Turbūt visiems puikiai žinoma, kad kiekvienas žmogus yra unikalus ir pasižymi įvairiomis savybėmis, talentais, bruožais. Nors beveik intuityviai suvokiame, kad kiekvienas individas yra išskirtinis, įvairovės darbe sąvoka daugeliui žmonių vis dar atrodo sudėtinga ir paini. Šis įvadinis kursas padės jums suvokti pagrindinius ramsčius (angl. *pillars*), kuriais remiantis galima kurti įvairovę puoselėjančią aplinką, ir suteiks pamatinių žinių, leidžiančių geriau suprasti informaciją ir praktinius aspektus, pateikiamus NICE mokymuose apie neutralią ir įtraukią komunikaciją.

Įvairovės ramsčiai

Galbūt jums yra tekę girdėti terminą „įtrauktis, įvairovė ir lygybė“ arba matyti santrumpą „Į&Į“, tačiau nesate tikri, kokia yra tiksli jų reikšmė. Šie trys elementai sudaro visos įvairovės ir įtraukties politikos ir praktikos pagrindą, įskaitant neutralios ir įtraukios kalbos vartojimą, todėl svarbu iš pat pradžių pasiaiškinti kiekvieno iš šių elementų reikšmę.

Įvairovė – tai žmonių etninės ar socialinės kilmės, tapatybių ir požiūrių įvairovė. Įvairovė reiškia individų skirtumus darbo aplinkoje. Šie skirtumai gali būti susiję su asmens odos spalva, etnine kilme, lytimi, amžiumi, seksualine orientacija, lytine tapatybe, negalia ar kultūrine aplinka.

Lygybė reiškia sąžiningumo ir teisingumo užtikrinimą suteikiant visiems asmenims vienodas galimybes ir išteklius, atsižvelgiant į jų unikalius poreikius ir aplinkybes.

Įtrauktimi siekiama sukurti aplinką, kurioje kiekvienas asmuo jaustųsi priimtas, vertinamas, gerbiamas ir nepatirtų atskirties. Todėl svarbu užtikrinti sąlygas, padedančias visiems asmenims atskleisti savo autentiškumą, jaustis priimtiems ir būti visaverčiais bendruomenės nariais. Įtraukioje darbo aplinkoje darbuotojai gali atskleisti savo potencialą ir visapusiškai prisidėti, nepriklausomai nuo savo kilmės ar tapatybės (*LinkedIn*)

Įvairovės ramsčiai

Įvairus reiškia skirtingas. Įvairovė apima įvairius mūsų tapatybę kuriančius aspektus. Taigi įvairovės aspektų yra daug ir jie susiję su nekintamais požymiais arba pirminėmis savybėmis, kurių negalima pakeisti, pavyzdžiui, amžiumi, odos spalva, etnine kilme, fiziniais gebėjimais ar lėtinėmis ligomis. Tačiau įvairovė taip pat apima daugybę kitų tapatybę formuojančių elementų, įskaitant išsilavinimą, kalbą, lytį, seksualinę orientaciją, religiją, išvaizdą, imigracijos statusą, šeiminę padėtį, politinius įsitikinimus ir patirtį.

Vaizdžiai tariant, įsivaizduokite žmogų, sudarytą iš netaisyklingų dėlionės detalių, kurios kartu sudėjus formuoja unikalią asmenybę. Apžvelgę platų įvairovės aspektų spektrą, galime sutelkti dėmesį į šešis pagrindinius įvairovės ramsčius, atspindinčius pagrindines ypatybes, į kurias paprastai atsižvelgiama Į&Į politikoje ir praktikoje.

Amžius

Amžiaus įvairovė paprastai reiškia skirtingo amžiaus grupių ir skirtinguose gyvenimo etapuose esančių asmenų įtrauktį. Darbovietėse dažnai dirba skirtingų kartų (įskaitant X kartą, tūkstantmečio kartą ir Z kartą) atstovai ir atstovės. Priklausymas tam tikrai kartai gali reikšmingai nulemti asmenų požiūrį ir turimą patirtį. Amžius dažnai tampa diskriminacijos pagrindu. Taip pat šis veiksnys dažnai yra priežastis, dėl kurios vienam ar kitam asmeniui suteikiamos mažiau palankios sąlygos. Pavyzdžiui, jauniems ir vyresnio amžiaus asmenims dėl jų atžvilgiu egzistuojančių stereotipų ir išankstinių nuostatų gali būti suteikiama mažiau galimybių.

Norėdami atkreipti dėmesį į tokias problemas, vartojame terminą „diskriminacija dėl amžiaus“. Diskriminacija dėl amžiaus apima stereotipus (kaip mes mąstome), išankstinį nusistatymą (kaip mes jaučiamės) ir diskriminuojančius veiksmus (kaip mes elgiamės) kitų žmonių atžvilgiu dėl jų amžiaus (PSO, diskriminacija dėl amžiaus (*Ageism*)).

Lytis

Daugeliui žmonių lytis tikriausiai yra geriausiai pažįstamas įvairovės aspektas. Lyčių įvairovė – tai bendras terminas, kuris dažniausiai reiškia vyrų ir moterų lygybę, bet taip pat apima ir tokius aspektus kaip vienodų sąlygų translyčiams ir nebinarinių tapatybių asmenims sudarymas. Todėl lyčių įvairovė apima įvairių lytinių tapatybių, įskaitant vyrus, moteris ir nebinarių tapatybių asmenis, pripažinimą ir priėmimą. Diskriminacija dėl lyties darbe yra viena iš labiausiai paplitusių problemų daugelyje šalių. Su lytimi susiję darbo užmokesčio skirtumai, darbo vietų segregacija (nevienodas lyčių pasiskirstymas įvairiose darbovietėse ir pareigose) ir smurtas dėl lyties – tai tik keli diskriminacijos dėl lyties darbe pavyzdžiai.

Odos spalva

Nors tai, kad asmens odos spalva verslo pasaulyje gali būti svarbesnė už jo profesinę kvalifikaciją, skamba nelogiškai, tačiau akivaizdu, kad rasizmas darbovietėse vis dar išlieka opia pasauline problema. Rasinė diskriminacija – tai nepalankus požiūris į asmenį (kandidatą ar darbuotoją), nulemtas stereotipų, siejamų su tam tikra odos spalva ar net fizinėmis savybėmis, tokiomis kaip odos atspalvis, plaukų tekstūra.

Negalia

Asmenų su negalia įtrauktis – tai aplinkos, kurioje asmenims su negalia užtikrinamos visos sąlygos ir teisės dalyvauti socialiniame ir ekonominiame gyvenime ir gerai jaustis, kūrimas. Tai apima įvairių sąlygų, pvz., prieinamų erdvių, specialiai pritaikytų priemonių ir lanksčių darbo sąlygų, užtikrinimą, kad būtų patenkinti įvairūs žmonių su negalia poreikiai. Norint užtikrinti įtrauktį, įvairovę ir lygybę, būtina spręsti ir eliminuoti eiblizmo (angl. *ableism*) problemą, paneigiant stereotipus ir išankstines nuostatas apie negalią ir pabrėžiant, kad negalia yra natūrali žmonių įvairovės dalis, o ne ribotumas. Taip skatinamas pagarbus požiūris ir visiems

asmenims suteikiama galimybė darbe panaudoti jų stipriąsias puses. Vykdant Į&Į iniciatyvas būtina teikti pirmenybę žmonių su negalia nuomonei ir užtikrinti tinkamą atstovavimą jiems. Aktyviai įtraukdamos žmones su negalia į sprendimų priėmimą ir vadovaujančias pareigas, organizacijos gali paskatinti prasmingus pokyčius, atsižvelgdamos į patirtį, su kuria susiduria žmonės su negalia.

Tautybė ir etninė kilmė

Darbovietėse, ypač tarptautinėse įmonėse, dažnai dirba įvairių tautybių ir įvairios etninės kilmės žmonės. Tai susiję su žmonių, atvykstančių iš įvairių šalių (įskaitant migrantus ir pabėgėlius), ir skirtingoms etninėms grupėms (įskaitant etnines mažumas) priklausančių asmenų priėmimu ir įtrauktimi, taip pat su požiūriu į kultūrinius ypatumus, kuriuos gali lemti šie skirtumai. Atsižvelgiant į tai, kad esame pasaulinės visuomenės dalis, ypač Europos Sąjungos (ES), kurioje visiems ES piliečiams užtikrinama judėjimo laisvė, kontekste, natūralu, kad įmonėse dirba įvairių tautybių ir įvairios etninės kilmės darbuotojai. Vis dėlto dėl šių ypatybių akivaizdžiai susiduriama su darbuotojų stigmatizavimu ir išankstiniu nusistatymu jų atžvilgiu. Dėl to tam tikriems darbuotojams/-oms suteikiamos mažiau palankios sąlygos įvairiose srityse – nuo įdarbinimo iki galimybės siekti karjeros. Remiantis šiuo įvairovės ramsčiu, dėmesys skiriamas kovai su tokiomis problemomis kaip ksenofobija ir diskriminacija etniniu pagrindu darbe.

Seksualinė orientacija

Šis ramstis susijęs su seksualinės orientacijos, kaip asmens tapatybės aspekto, pripažinimu ir pagarba jai. Siekiama skatinti švietimą šioje srityje, taip pat įvairių seksualinių orientacijų, įskaitant heteroseksualumą, homoseksualumą, biseksualumą ir aseksualumą, pripažinimą ir normalizavimą. Nors įstatymai draudžia darbdaviui diskriminuoti asmenį dėl jo seksualinės orientacijos, daugelis darbuotojų vis dar susiduria su įvairių formų diskriminacija ir priekabiavimu dėl jų seksualinės orientacijos.

Reikėtų pabrėžti, kad įvairovė nėra naujas dalykas, tačiau apie šį reiškinį vis dažniau girdime viešajame diskurse. Pastaraisiais metais vis daugiau kalbama apie įvairovę darbe. Pagrindiniai šią tendenciją lėmę veiksniai yra demografiniai pokyčiai, didėjanti verslo rinkos globalizacija,

informacinių technologijų tobulėjimas, tarptautinių bendrovių augimas ir įmonių pastangos spręsti jau anksčiau susiformavusią ir sistemingą tam tikrų nepakankamai atstovaujamų socialinių grupių atskirtį (O'Donovan, 2018). **Šiuolaikinių įmonių aplinkoje žinios apie įvairovę ir įtrauktį yra būtinos kiekvienam darbuotojui ir vadovui.**

Pagrindinės vertybės

Įvairovės ir įtraukties sąvokos yra giliai įsišaknijusios pagrindinėse vertybėse, kurios yra svarbios kuriant teisingą, įtraukią ir demokratinę visuomenę. Šios vertybės padeda kurti aplinką, kurioje įvairios etninės ar socialinės kilmės bei įvairių tapatybių asmenys gali puikiai jaustis ir visapusiškai prisidėti, būdami visaverčiais kolektyvo nariais. Lygybės siekis, įtraukties skatinimas ir kiekvieno asmens priėmimas, gerbiant jo unikalią pasaulėžiūrą ir požiūrį – tai vertybės, kurios skatina mūsų bendruomenes, įmones, komandas ir mus pačius žengti į priekį. Toliau pateikiamos pagrindinės vertybės, kuriomis grindžiama įvairovė ir įtrauktis.

Lygybė

Lygybė yra įvairovės ir įtraukties kertinis akmuo. Ji užtikrina, kad visi asmenys turėtų vienodas galimybes, būtų vienodai vertinami ir galėtų naudotis tais pačiais ištekliais. Užimtumo srityje lygybė skatinama užtikrinant:

Lygias galimybes, t. y. kiekvienam asmeniui suteikiamos vienodos galimybės sėkmingai dirbti, atsižvelgiant į jo gebėjimus ir kvalifikaciją, nepaisant tokių veiksnių kaip lytis.

Sąžiningas darbo sąlygas, t. y. siekiama užtikrinti, kad visiems darbuotojams būtų mokamas teisingas darbo užmokestis, suteikiamos atitinkamos socialinės garantijos ir karjeros galimybės.

Socialinę apsaugą ir įtrauktį, t. y. užtikrinama, kad darbuotojai galėtų naudotis socialine apsauga, sveikatos priežiūra ir būtų apsaugoti nuo diskriminacijos.

Priėmimas

Priėmimas yra daug daugiau nei tolerancija. Tai reiškia skirtybių priėmimą ir pagarbą joms. Didesnį skirtybių pripažinimą galima užtikrinti:

- įgyvendinanti praktines priemones, kurios leidžia atsižvelgti į įvairių grupių poreikius (pvz., lanksčios darbo valandos, prieinama infrastruktūra, vaiko priežiūros atostogos nepriklausomai nuo lyties ir lytinės tapatybės ir t. t.);
- aktyviai rodant solidarumą, taip skatinant darbuotojus aktyviai palaikyti ir ginti pažeidžiamus asmenis ir grupes;
- puoselėjant įtraukią komunikaciją, kuri suteikia kuo didesniam skaičiui žmonių galimybę išsakyti savo nuomonę ir įsitraukti į dialogą, taip pat leidžia atsižvelgti į įvairius suvokimo ir saviraiškos būdus. Vartojant įtraukią kalbą, pasirenkami tokie posakiai, kurie išreiškia pagarbą ir kurie nėra paremti šališku požiūriu ar neigiamu išankstiniu nusistatymu (Stoyanova, 2023).

Įvairovės valdymo ir įtraukties praktika

Įvairovės valdymas – tai visi organizaciniai veiksmai, kuriais siekiama skatinti didesnę įvairioms grupėms priklausančių darbuotojų įtrauktį į įmonės struktūrą. Paprastai tai pasiekiama įgyvendinant konkrečią Į&Į politiką ir programas, paskiriant už Į&Į atsakingus asmneis ir komitetus. Šie veiksmai taip pat apima įvairių procesų, pvz., įdarbinimo, valdymo, mokymo, komunikacijos ir pan., praktinių aspektų įgyvendinimą.

Įvairovės valdymas

Įvairovės valdymas apima įvairią veiklą, tačiau paprastai įmonės taiko konkrečią politiką, strategijas ar programas, kuriose apibrėžiama veiksmų apimtis ir rūšys. Į&Į gali būti įtvirtinama tarptautinėje politikoje (tarptautinių įmonių atveju) arba apibrėžiama vietiniu lygiu. Įvairovės valdymas gali būti priskiriamas ASV (aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir valdysenos) arba ĮSA (įmonių socialinės atsakomybės) valdymo sričiai arba tai gali būti traktuojama kaip atskira sritis. Tai priklauso nuo įmonės organizacinės struktūros ir nuo to, kokią svarbą įmonė teikia šiems klausimams.

Jei nesate tikri, kokia Į&Į valdymo sistema taikoma jūsų darbovietėje, pravartu apie tai pasiteirauti vadovo/-ės, personalo skyriaus arba už Į&Į atsakingo(s) darbuotojo(s) ar komandos.

Įvairovės valdymas taip pat apima visus veiksmus, kurių imamasi įmonėje siekiant įveikti įprastus darbo aplinkoje kylančius iššūkius, tokius kaip nesąmoningos išankstinės nuostatos, mikroagresijos, lyčių nelygybė ir diskriminacija įvairiais pagrindais.

Įvairovės valdymas yra įtrauktas į daugelį sričių ir procesų, įskaitant (bet tuo neapsiribojant) darbuotojų atranką ir įdarbinimą, paaukštinimą pareigose ir karjeros plėtrą, pardavimus, komunikaciją, viešuosius ryšius, prekės ženklo kūrimą ir kt.

Įtraukties praktika

Įtraukties praktika, susijusi su Į&Į, gali būti įvairi. Visais atvejais ja siekiama skatinti darbuotojų, priklausančių nepakankamai atstovaujamoms ir nepalankioje padėtyje esančioms grupėms, įtrauktį arba patenkinti specifinius tam tikrų darbuotojų grupių (pvz., tėvų) poreikius.

Dažniausiai įtraukties praktika apima toliau nurodytus aspektus:

- Darbuotojų išteklių grupių (DIG, angl. Employee Resource Groups, ERG), kurioms vadovauja darbuotojai ir kurios teikia paramą tam tikrai grupei ar tam tikru tikslu (pvz., LGBTIQ+), steigimas. Taip pat įprasta įsteigti bendrą Į&Į tikslams skirtą ASV funkciją, kuri būtų atsakinga už tam tikrus įvairovės aspektus. ASV funkcija padeda puoselėti bendruomeniškumo atmosferą ir suteikia galimybę užmegzti ryšius, tobulinti profesinę kvalifikaciją ir atstovauti tam tikriems interesams.
- Darbuotojų informuotumo didinimas ir mokymai Į&Į temomis, kuriuos veda vidaus arba išorės ekspertai, siekiant skatinti tarpusavio pagarbą ir sąmoningumą įvairių grupių atžvilgiu.
- Lanksčių darbo sąlygų, pvz., galimybės dirbti nuotoliu, lankstaus darbo grafiko ar darbo pasidalijimo, užtikrinimas, siekiant atsižvelgti į skirtingus poreikius ir gyvenimo būdą.
- Priemonių, pvz., gairių, kuriose pateikti patarimai, kaip užtikrinti įtraukesnį elgesį ar komunikaciją, naudojimas.
- Mentorystės programos, kuriomis siekiama teikti paramą tam tikroms grupėms (pvz., moterims vadovėms).

- Duomenų apie įvairovę rinkimas naudojant specialius klausimynus arba atliekant metines darbuotojų įsitraukimo apklausas. Ši priemonė skirta veiksmams Į&Į srityje vertinti ir tobulinti.
- Pranešimų apie diskriminacinio ar netinkamo elgesio atvejus (pvz., apie diskriminacinės ar įžeidžiančios kalbos vartojimą darbe) mechanizmo įdiegimas.
- Įvairovės kalendoriaus, kuriame būtų pažymėtos įvairios religinės, kultūrinės ir istorinės datos bei įvykiai, taip pat mažumų šventės ir minėjimai, naudojimas

Apibendrinimas

Šiame įvadiniame skirsnyje pateikiami pagrindiniai įvairovės ir įtraukties sąvokų aspektai. Galbūt jau esate anksčiau susipažinę su kai kuria ar didžiąja dalimi šiame skirsnyje pateiktos medžiagos – jei taip, norime jus už tai pagirti. Tolesniuose skirsniuose aptariamas svarbus pastangų Į&Į srityje aspektas – komunikacija. Šis kursas visų pirma suteiks žinių ir įgūdžių, kaip darbo aplinkoje vartoti neutralią ir įtraukią kalbą, kad galėtumėte puoselėti pagarbų požiūrį į koleges ir kolegas bei verslo partnerius ir partneres, atsižvelgdami į jų tapatybės savitumą.

Šaltinių sąrašas

Pasaulio sveikatos organizacija.(n. d.). Diskriminacija dėl amžiaus. World Health Organization. https://www.who.int/health-topics/ageism#tab=tab_1

O'Donovan, D. (2017). Diversity and Inclusion in the Workplace. In Organizational Behaviour and Human Resource Management (73–108 p.). Chapter, Springer Cham. https://www.researchgate.net/publication/320674512_Diversity_and_Inclusion_in_the_Workplace

Stoyanova, M. (2023). From Words to Actions: Enhancing Inclusive Communication in the Workplace. https://diverse-bg.eu/wp-content/uploads/2023/10/D2.1-NICE-Comparative-

Tolesniam domėjimuisi

Global Parity Alliance: Diversity, equity and inclusion lighthouses 2023.World Economic Forum.(2023).https://www.weforum.org/reports/global-parity-alliance-diversity-equity-and-inclusion-lighthouses-2023

PRADINIS LYGIS. PRIEMONĖS, PRAKTINIAI PAVYZDŽIAI IR ĮGŪDŽIAI, SIEKIANT NEUTRALIOS IR ĮTRAUKIOS KOMUNIKACIJOS

Tikslai

1 tikslas. Suprasti įtraukios komunikacijos svarbą

2 tikslas. Įvaldyti įtraukios komunikacijos metodus

3 tikslas. Taikyti pagrindinius įtraukios kalbos principus

Įtraukioji komunikacija

Komunikacija yra svarbi priemonė dėl dviejų priežasčių. Viena vertus, ji padeda formuoti žmonių požiūrį, suvokimą ir elgseną, kita vertus, ji atspindi pasaulį, kuriame siekiame gyventi ir dirbti.

Kalba, kurią vartojame komunikuodami, turi dar vieną itin svarbią savybę – ji suteikia mums informacijos apie visuomenėje egzistuojančias normas ir gali paveikti visuomenės narių santykį su tuo, ką jie suvokia kaip įprastą ar priimtiną. Kadangi žodžių galia yra tokia didelė, jų vartojimas atneša tam tikrą atsakomybę: kalbos vartojimas gali tapti diskriminacijos įrankiu. Tiek žodžiai, tiek vaizdai, kuriuos naudojame komunikacijoje, siunčia žinutę apie tai, kas ir kokie esame, taip pat kokiais nenorime būti. Taigi jais galima netiesiogiai perduoti žinią apie tai, kokius visuomenės aspektus priimame ir kokius atmetame.

Įtrauki kalba atsiranda dėl žmonių poreikių, o jos reikšmė didėja vis labiau jai įsigalint. Įtraukią kalbą lemia žmonių suvokimas ir tai, kokias emocijas ir patirtis ji suteikia atitinkamoms visuomenės grupėms. Todėl ji negali būti kuriama paprasčiausiai nustatant taisykles. Įtrauki kalba gali būti įtvirtinta tik atkreipiant žmonių dėmesį į tam tikrus dalykus ir suteikiant jiems

gaires, kuriomis jie gali vadovautis. Norėdami puoselėti įtraukią kalbą įmonės kultūroje, turime nuolat palaikyti dialogą su darbuotojų komandomis ir bendruomenėmis.

Pagrindiniai įtraukios kalbos principai

- **Vartokite leksiką, kuria pabrėžiamas tam tikros charakteristikos atsiejimas nuo asmens tapatybės**

Vartokite kalbą, kuria akcentuojama, kad svarbiausia yra pats asmuo, o ne jo savybės. Leksika, kuria pabrėžiamas tam tikros charakteristikos atsiejimas nuo asmens tapatybės (angl. *person-first language*) leidžia traktuoti asmenį kaip svarbiausią – juk esame daug daugiau nei mums priskiriamos etiketės. Tokias charakteristikas, kaip lytis, seksualinė orientacija, religija, odos spalva ar negalia, paminėkite tik tada, kai tai svarbu.

- **Venkite žargonų ir idiomų**

Vartokite paprastą kalbą, kuri būtų suprantama daugeliui žmonių.

Venkite vartoti žargoną ir idiomas arba vartokite juos kuo rečiau. Žargonas gali lemti tam tikrų asmenų, neturinčių specialių žinių tam tikru klausimu, atskirtį. Be to, daugelis idiomų negali būti tinkamai išverstos į kitas kalbas ir skirtingose šalyse gali reikšti skirtingus dalykus.

- **Nedarykite prielaidų, o tiesiog paklauskite**

Kalbėdami stenkitės vartoti leksiką, kuri priimtina kitoms ir kitiems.

Atminkite, kad tai, kiek tam tikra leksika laikoma pagarbi ir tinkama, priklauso nuo to, ar asmuo priklauso ar nepriklauso tam tikrai grupei. Kreipdamiesi į konkretų asmenį, jei įmanoma, pasiteiraukite, kokios terminologijos jis / ji pageidautų nurodant minėtą asmenį.

Įtrauki kalba ir politinis korektiškumas

Nepakliūkite į politinio korektiškumo spąstus – įtraukios kalbos vartojimas nereiškia siekio griežtai kontroliuoti kitų žodžius ar tai, kaip save išreiškiame.

Įtraukią kalbą lemia vidiniai veiksniai. Kai žmonės demonstruoja tam tikrą elgseną, kuri, jų manymu, yra įtrauki (net jei toks elgesys atitinka politinio korektiškumo principus), jie niekada neprieštarauja savo vertybėms, nes įtrauktis yra vertybė.

Politinį korektiškumą lemia išoriniai veiksniai. Kai žmonės demonstruoja tam tikrą elgseną, kuri, jų manymu, yra politiškai korektiška, dažnai tai prieštarauja jų vertybėms – jie taip elgiasi todėl, kad jiems buvo nurodyta taip elgtis, net jei jie patys tuo netiki.

Įtraukios komunikacijos įgūdžiai

Įtraukios komunikacijos įgūdžiai yra svarbūs norint užmegzti ryšį su įvairiomis auditorijomis ir skatinti tarpusavio supratimą bei pagarbą. Pagrindiniai principai: įvairovės pripažinimas, empatija, aktyvus klausymasis nevertinant ir neteisiant, pagarbus požiūris į visus asmenis, nepaisant jų skirtumų, aiškios ir įtraukios kalbos vartojimas, kultūrinis jautrumas, visų dalyvių įtraukimas, lankstumas bendraujant ir nusiteikimas gauti grįžtamąjį ryšį siekiant nuolatinio tobulėjimo. Įgyvendindamos šiuos principus, organizacijos gali sukurti aplinką, kurioje kiekvienas žmogus jaučiasi vertinamas, suprastas ir turi galimybę prisidėti prie bendrų organizacijos siekių.

Konkretūs pavyzdžiai, pvz., lyties atžvilgiu jautri ir neutrali kalba

Lyties atžvilgiu jautri kalba – tai lygybės išraiška kalboje. Lyčių lygybė kalbos srityje pasiekiama tada, kai komunikuojant su skirtingų lyčių atstovais, moterys ir vyrai yra traktuojami kaip lygūs, su jais elgiamasi sąžiningai ir pagarbiai, nepažeidžiant jų orumo. Visos lytis yra atspindimos kalboje ir vyriška giminė nelaikoma neutralia.

Pavyzdžiui, lietuvių kalboje daiktavardžiai, įvardžiai ir būdvardžiai gali būti derinami pagal lytį, o kalbos praktika rodo, kad tais atvejais, kai jie yra daugiskaitiniai, vartojama vyriškosios giminės forma. Deja, tokia praktika skatina diskriminuojančią kalbą ir jos reikėtų vengti. Tokio požiūrio laikomasi ne tik lietuvių kalboje – jis paplitęs ir kitose kalbose.

Pavyzdžiai

Rekomenduojama. Šios organizacijos darbuotojams ir darbuotojoms, grįžusioms iš vaiko priežiūros atostogų, užtikrinamas lankstus darbo grafikas.

Nerekomenduojama. Iš motinystės atostogų grįžusioms moterims užtikrinamas lankstus darbo grafikas.

Neutralioje kalboje neatsižvelgiama į lytį, kalbama apie žmones apskritai, nenurodant jų lyties. Toks variantas lietuvių kalboje yra sunkiai įgyvendinamas.

Pavyzdys. Žmonės nesuvokia, kokį poveikį jie daro aplinkai.

Diskriminuojanti kalba paremta priešingais principais nei lyties atžvilgiu jautri kalba ir joje vartojami žodžiai, frazės bei konstrukcijos, kuriomis įtvirtinami stereotipai, perteikiamas žeminantis požiūris į moteris arba vyrus arba į juos apskritai neatsižvelgiama. Kraštutiniu atveju tokia kalba nuvertinama žmogaus vertė, orumas ir principai.

Pavyzdžiai

Nerekomenduojama. Ambasadoriai ir jų žmonos pakviesti į iškilmingą vakarienę, kuri vyks po renginio.

Rekomenduojama. Diplomatų delegacija ir lydintys asmenys pakviesti į iškilmingą vakarienę, kuri vyks po renginio.

Klausimai, kuriuos galime sau užduoti, spręsdami, ar verta nurodyti konkrečią lytį:

- Ar lyties paminėjimas padės geriau atskleisti svarbius aptariamos temos aspektus?
    - Jei taip, tokiu atveju pateisinamas specifinis lyties minėjimas; jei ne, reikėtų vartoti lyčiai jautrią kalbą.
- Ar kalbate apie žmones apskritai, ar apie konkrečią grupę?
    - Jei kalbate apie žmones apskritai, galima vartoti lyčiai jautrią kalbą.

Tolimesniam domėjimuisi

Guide about Egalitarian Communication (CaixaBank &Wengage 2021)

Inclusive Communication Guide (Council of the European Union, 2018)

Gender-inclusive language guidelines: Promoting gender equality through the use of language (UN Women)

Bridging the Gap Inclusive and accessible communication guidelines

Inclusive Language Guide (OHSU CENTER FOR DIVERSITY AND INCLUSION, 2021)

PRADINIS LYGIS. IŠANKSTINIŲ NUOSTATŲ SUPRATIMAS IR JŲ ATSIKRATYMAS

Tikslai

1 tikslas. Suprasti kognityvines ir kultūrines išankstines nuostatas ir jų poveikį komunikacijai, elgsenai ir sprendimų priėmimui darbovietėje, pabrėžiant jų vaidmenį skatinant lygybę.

2 tikslas. Įgyvendinti išankstinių nuostatų atpažinimo ir šalinimo strategijas, skatinančias nešališką komunikaciją ir lygybe paremtą požiūrį, pasitelkiant savirefleksiją, kritinį mąstymą ir struktūruotus sprendimų priėmimo procesus.

3 tikslas. Didinti kultūrinį sąmoningumą, pabrėžiant jo svarbą puoselėjant įtrauktį ir veiksmingą bendradarbiavimą, bei ugdyti praktinius įgūdžius, padedančius veikti kultūrinės įvairovės aplinkoje, pasitelkiant realių atvejų tyrimus.

Įvadas

Šiame modulyje siekiama iš arčiau pažvelgti į išankstines nuostatas darbo aplinkoje ir kultūrinį sąmoningumą, kurie yra labai svarbūs kuriant įtraukią aplinką. Jame nagrinėjamas kognityvinių ir kultūrinių išankstinių nuostatų poveikis komunikacijai, elgesiui ir sprendimų priėmimui.

Išankstinių nuostatų suvokimas

Išankstinės nuostatos yra neatsiejama žmogaus gebėjimo pažinti aplinką dalis. Jos daro didžiulę įtaką žmonių suvokimui, sprendimams ir tarpusavio bendravimui. Išankstinės nuostatos, kurios dažnai glūdi pasąmonės lygmenyje, lemia tai, kaip interpretuojame informaciją ir bendraujame su kitomis ir kitais. Išankstinių nuostatų atpažinimas ir suvokimas yra labai svarbūs žingsniai siekiant sušvelninti jų poveikį mūsų gyvenimui. Esame linkę pervertinti savo turimą pasaulio sampratą ir nepakankamai įvertinti atsitiktinumų reikšmę. Visa tai verčia susimąstyti apie giliai įsišaknijusias išankstines nuostatas ir parodo, kaip svarbu suprasti jų veikimo mechanizmus

(Kahneman, 2011).

Išankstinių nuostatų rūšių apibrėžimas ir paaiškinimas

Išankstinės nuostatos (angl. *bias*) reiškia, kad priimant sprendimus nutolstama nuo racionalaus vertinimo. Išankstinės nuostatos gali būti įvairių rūšių ir jos gali daryti įtaką suvokimui, emocijoms ir elgesiui. Išankstinės nuostatos gali lemti klaidingus sprendimus ir trukdyti aiškiai suvokti situacijas, be to, jos gali daryti įtaką tarpasmeniniams santykiams (Kahneman, D., Tversky, A., & Slovic, P. (Eds.) (1982)).

Patvirtinimo šališkumas (angl. *confirmation bias*). Žmonės linkę atkreipti dėmesį tik į tą informaciją, kuri patvirtina tai, kuo jie jau tiki, ir ignoruoti viską, kas tam prieštarauja. Dėl to jų priimama informacija tik patvirtina jų turimą nuomonę.

Pasiekiamumo euristika (angl. *availability heuristic*). Žmonės mano, kad tam tikri dalykai yra labiau tikėtini, jei jie gali lengvai prisiminti panašius anksčiau įvykusius įvykius. Taigi neseni, ryškūs ar asmeniui reikšmingi įvykiai gali priversti žmones manyti, kad jie yra dažnesni nei iš tikrųjų.

Įtvirtinimo šališkumas (angl. *anchoring bias*). Priimdami sprendimus žmonės dažnai pernelyg pasikliauja informacija, kurią jie išgirsta pirmiausia, net jei ji nėra labai svarbi ar tiksli. Ši pradinė informacija gali turėti didelę įtaką jų sprendimams.

Netiesioginis šališkumas (angl. ***implicit bias***). Žmonės laikosi nesąmoningų įsitikinimų arba stereotipų, kurie daro įtaką jų požiūriui į kitus ir tam, kaip jie elgiasi su kitais, ypač dėl tokių veiksnių kaip odos spalva ar lytis. Tokios išankstinės nuostatos gali daryti įtaką jų elgesiui jiems patiems to nesuvokiant.

Psichologijos ir neuromokslų tyrimai suteikė įžvalgų apie išankstinių nuostatų mechanizmus ir jų poveikį sprendimų priėmimo procesams (Kahneman, D. (2011)). Labai svarbu gerai suprasti išankstines nuostatas, siekiant sušvelninti jų poveikį ir skatinti objektyvesnį ir teisingesnį sprendimų priėmimą įvairiose srityse, įskaitant sveikatos priežiūrą, švietimą ir baudžiamąją teiseną.

Kitos išankstinių nuostatų rūšys

Be patvirtinimo šališkumo ir netiesioginio šališkumo, yra ir kitų išankstinių nuostatų formų, darančių įtaką žmogaus elgesiui ir sprendimų priėmimo procesams (Kahneman, D., Tversky, A., & Slovic, P. (Eds.) (1982)).

Toliau aprašomos minėtos išankstinių nuostatų formos.

Šališkumas lyties atžvilgiu. Šališkumas lyties atžvilgiu pasireiškia tais atvejais, kai žmonės vertina kitus pagal jų lytį, o tai gali turėti įtakos tam, kaip jie vertina asmens gebėjimus, vaidmenis ir veiksmus.

Rasinis šališkumas. Tokios formos šališkumas pasireiškia tada, kai žmonės turi neteisingą nuomonę ar požiūrį į kitus dėl jų odos spalvos ar etninės kilmės, o tai gali lemti nevienodą žmonių vertinimą ir nevienodas jiems suteikiamas galimybes.

Šališkumas dėl amžiaus. Toks šališkumas susiję su neteisingais įsitikinimais ar veiksmais žmonių atžvilgiu dėl jų amžiaus. Toks požiūris dažnai lemia diskriminaciją dėl amžiaus ir gali paveikti tokias sritis kaip darbas ir sveikatos priežiūra, be to, jis turi įtakos tam, kaip su asmeniu elgiamasi socialinėse situacijose.

Išankstinių nuostatų poveikis komunikacijai ir elgesiui

Išankstinės nuostatos, kurias esame įsisąmoninę arba apie kurias nežinome, iš tiesų turi įtakos tam, kaip bendraujame ir elgiamės įvairiose situacijose. Šios išankstinės nuostatos iš esmės yra mintys ar jausmai, kuriuos mums kelia įvairūs žmonės ar daiktai, ir jos lemia tai, kaip mes į juos žvelgiame, vertiname ir kaip sąveikaujame su jais. Komunikacijos srityje išankstinės nuostatos gali sukelti painiavą ar nesusipratimus ir skatinti stereotipus, todėl žmonėms sunkiau užmegzti ryšį. Išankstinės nuostatos, pasireiškiančios elgesyje, gali lemti neteisingą žmonių vertinimą, atskirtį ar netgi diskriminaciją, todėl šie veiksniai trukdo kurti sąžiningumu paremtą, įtraukią aplinką. Labai svarbu suprasti išankstinių nuostatų veikimo mechanizmus, siekiant geresnės, pagarba grįstos komunikacijos ir elgesio tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbe.

Poveikis komunikacijai

Komunikacija su išankstine nuostata. Komunikacija yra labai svarbus veiksnys darbo aplinkoje, tačiau išankstinės nuostatos, kurios iškreipia komunikacijos metu perduodamą informaciją, gali pakenkti šiam procesui. Dėl išankstinių nuostatų, kurias esame įsisąmoninę arba apie kurias nė nenutuokiame, gali kilti nesusipratimų ir painiavos, todėl sunku aiškiai perteikti informaciją. Tai pasireiškia įvairiais būdais, pavyzdžiui, kai atkreipiame dėmesį tik į tai, kas atitinka mūsų įsivaizdavimą (selektyvus suvokimas), arba kai darome prielaidas apie kitus remdamiesi stereotipais.

Atvejo tyrimai. Realios istorijos ir (arba) scenarijai parodo, kaip komunikacija su išankstine nuostata gali sukelti įtampą darbe. Žmonėms vartojant išankstinėmis nuostatomis pagrįstą kalbą arba elgiantis neobjektyviai, gali kilti konfliktų ar nesusipratimų. Žvelgdami į šiuos pavyzdžius galite suprasti, kodėl taip svarbu tinkamai komunikuoti ir stengtis, kad tokios išankstinės nuostatos nesukeltų neigiamų pasekmių.

Poveikis elgesiui

Išankstinės nuostatos peržengia komunikacijos ribas ir lemia elgsenos modelius, kurie pasireiškia darbo aplinkoje. Tokios išankstinės nuostatos gali daryti didelę įtaką sprendimų priėmimo, įdarbinimo procesams ir tarpasmeniniams santykiams, formuoti organizacijos kultūrą ir dinamiką. Pavyzdžiui, netiesioginis šališkumas gali nesąmoningai nulemti įdarbinimo sprendimus. Dėl šios priežasties gali susiformuoti vienalytės komandos, neužtikrinant skirtingais gebėjimais pasižyminčių darbuotojų įvairovės. Be to, dėl išankstinių nuostatų, kurios daro įtaką darbuotojų veiklos vertinimo procesams, kolektyvo nariams nėra suteikiamos vienodos sąlygos ir galimybės tobulėti (Stoyanova, M. ir kt. (2023)).

Pasekmės

Išankstinėmis nuostatomis paremto elgesio pasekmės jaučiamos visoje organizacijoje ir daro įtaką įvairiems jos veiklos aspektams. Prasta psichologinė atmosfera darbe dėl nesąžiningo elgesio su darbuotojais gali neigiamai veikti darbo našumą ir bendradarbiavimą (Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013)). Be to, išankstinėmis nuostatomis paremta komunikacija ar elgesys

gali užtraukti organizacijoms teisinę atsakomybę, nes diskriminaciniai veiksmai pažeidžia kovos su diskriminacija įstatymus ir reglamentus. Be to, įvairovės trūkumas, atsirandantis dėl išankstinėmis nuostatomis paremtos praktikos, stabdo inovacijų kūrimą, nes įvairios perspektyvos yra labai svarbios siekiant kūrybiškai spręsti sudėtingus uždavinius.

Išankstinių nuostatų atpažinimo ir įveikimo strategijos

Išankstinių nuostatų atpažinimas

Norint veiksmingai kovoti su išankstinėmis nuostatomis darbe, pirmiausia būtina jas atpažinti. Šioje dalyje daugiausia dėmesio skiriama išankstinių nuostatų atpažinimo strategijoms, taikant savirefleksijos ir stebėjimo metodus.

Savirefleksija

Savirefleksija yra esminis žingsnis atpažįstant išankstines nuostatas, nes šis procesas leidžia žmonėms atidžiau pažvelgti į savo įsitikinimus, požiūrį ir prielaidas. Viena iš vertingų savirefleksijos priemonių yra implicitinių asociacijų testas (angl. *Implicit Association Test* (IAT)), kuris padeda atskleisti nesąmoningas išankstines nuostatas vertinant asociacijų tarp sąvokų stiprumą. Be to, grįžtamasis ryšys iš įvairių šaltinių, pavyzdžiui, skirtingose srityse dirbančių kolegų, gali suteikti vertingų įžvalgų apie dalykus, kurių patys nesame įsisąmoninę, ir sritis, kuriose gali būti įsitvirtinusių išankstinių nuostatų.

Stebėjimas

Stebint žmonių bendravimą ir sprendimus darbo aplinkoje galima atskleisti tam tikrus dėsningumus, kurie gali sietis su išankstinėmis nuostatomis. Atkreipiant dėmesį į kalbą, elgesį ir sprendimų priėmimo procesus, galima nustatyti atvejus, kai išankstinės nuostatos gali daryti įtaką šių procesų rezultatams. Aktyviai stebėdami, kaip išankstinės nuostatos pasireiškia kasdieniame darbe, žmonės gali geriau jas įsisąmoninti ir efektyviau spręsti su tuo susijusias problemas.

Kaip įveikti išankstines nuostatas?

Atpažinus išankstines nuostatas, svarbu imtis aktyvių veiksmų joms įveikti. Šioje dalyje analizuojamos išankstinių nuostatų įveikimo strategijos tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu.

Įveikimo strategijos

Galima taikyti įvairias strategijas, padedančias įveikti išankstines nuostatas, veikiančias mūsų mąstymą ir sprendimų priėmimo procesus. Šiuo atveju labai svarbų vaidmenį atlieka kritinis mąstymas, kuris, prieš darant išvadas, leidžia kvestionuoti prielaidas, tinkamai įvertinti įrodymus ir apsvarstyti alternatyvias perspektyvas (Jones, R. L. (2020)). Sąmoningumo praktika, pavyzdžiui, meditacija ir refleksija, gali padėti geriau įsisąmoninti mintis ir reakcijas, taip pat atpažinti ir įveikti išankstinėmis nuostatomis paremtus mąstymo modelius. Siekis pažinti įvairias perspektyvas, pvz., bendradarbiaujant su kolegomis iš skirtingų sričių arba apžvelgiant įvairius žiniasklaidos šaltinius, taip pat gali praplėsti akiratį ir sumažinti išankstinių nuostatų daromą įtaką.

Organizacinė praktika

Be asmeninių darbuotojų pastangų, organizacijos taip pat gali taikyti tam tikrą praktiką ir politiką, kad išankstinių nuostatų problema būtų sprendžiama sisteminiu lygmeniu. Išankstinių nuostatų poveikį sumažinti galima pasitelkiant struktūrizuotus sprendimų priėmimo metodus, pavyzdžiui, sprendimų matricą arba sprendimų medį (angl. *decision tree*), kurie leidžia sistemingai įvertinti galimybes ir atsižvelgti į svarbius veiksnius. „Aklojo“ įdarbinimo metodai, kai iš darbo paraiškų pašalinama asmenį identifikuojanti informacija, siekiant sumažinti nesąmoningų išankstinių nuostatų įtaką, gali užtikrinti teisingumu ir lygybe pagrįstus įdarbinimo procesus (Hahn, A., Judd, C. M., Hirsh, H. K., & Blair, I. V. (2014)). Taip pat įvairovės mokymo programos gali padėti didinti sąmoningumą ir geriau suprasti išankstines nuostatas, suteikti žinių ir įgūdžių, kaip su šiomis nuostatomis kovoti, ir skatinti įtraukties kultūrą organizacijoje.

Įgyvendinant šias strategijas tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu, galima sukurti teisingesnę, įtraukesnę, bendradarbiavimui bei inovacijoms palankesnę darbo aplinką.

Kultūrinis sąmoningumas

Kultūrinis sąmoningumas yra esminis aspektas skatinant įtrauktį ir tarpusavio supratimą įvairiose aplinkose. Šiame skirsnyje nagrinėjama kultūrinio sąmoningumo reikšmė ir jo nauda skatinant veiksmingą komunikaciją ir bendradarbiavimą.

Kultūrinio sąmoningumo pažinimas

Kultūrinis sąmoningumas apima gebėjimą suprasti ir įvertinti kultūrinių skirtumų ir panašumų grupių viduje ir tarp grupių narių niuansus. Be to, tai apima įvairių papročių, tradicijų, įsitikinimų ir vertybių, formuojančių individų požiūrį ir elgesį, atpažinimą. Kultūrinis sąmoningumas neapsiriboja vien tik atpažinimu, bet taip pat siejasi su empatija bei pagarba įvairioms kultūrinėms praktikoms ir tapatybėms.

Labai svarbu suvokti didelę kultūrinio sąmoningumo svarbą, ypač šiandieninėje visuomenėje, kurioje visi esame susieti glaudžiais saitais. Darbo aplinkoje, kuri pasižymi darbuotojų įvairove, kultūrinis sąmoningumas yra itin svarbus siekiant skatinti skirtingoms kultūroms atstovaujančių asmenų tarpusavio supratimą, pagarbą ir bendradarbiavimą. Pripažindami ir įvertindami kultūrinius skirtumus, galime užtikrinti sėkmingesnę tarpkultūrinę sąveiką ir taip pagerinti komandinį darbą, produktyvumą ir organizacinę sanglaudą.

Kultūrinio sąmoningumo nauda

Geresnė komunikacija. Kultūrinis sąmoningumas atlieka svarbų vaidmenį didinant bendravimo tarp skirtingų kultūrų veiksmingumą. Suprantant kultūrinius kalbos, neverbalinių ženklų ir bendravimo stilių niuansus, galima užkirsti kelią nesusipratimams ir klaidingoms interpretacijoms bendraujant su kolegėmis ir kolegomis iš įvairių visuomenės grupių. Tai užtikrina aiškesnę ir prasmingesnę komunikaciją ir leidžia sklandžiau bendradarbiauti vykdant projektus bei užduotis.

Didesnė įtrauktis. Vienas iš pagrindinių kultūrinio sąmoningumo privalumų – tai galimybė

skatinti įtrauktį darbo aplinkoje. Kultūrinis sąmoningumas padeda kurti aplinką, kurioje vertinamos ir gerbiamos įvairios kultūrinės perspektyvos, todėl visi darbuotojai jaučiasi priimti kaip visaverčiai kolektyvo nariai. Tai savo ruožtu lemia didesnį darbuotojų įsitraukimą, geresnę psichologinę atmosferą ir pasitenkinimą darbe, nes darbuotojos ir darbuotojai jaučiasi vertinami ir galintys atskleisti unikalią savo tapatybę ir prisidėti prie organizacijos veiklos.

Kultūrinis sąmoningumas ne tik praturtina organizacijos kultūrą, bet ir stiprina komandos narių tarpusavio santykius, o tai skatina inovacijas ir sėkmę.

Kultūrinio sąmoningumo ugdymo praktika. Atvejų tyrimai ir pavyzdžiai

Šiuolaikiniame tarpusavyje susijusiame globaliame pasaulyje kultūrinis sąmoningumas tapo itin svarbia kompetencija organizacijoms, siekiančioms klestėti įvairiose aplinkose. Šiame skirsnyje aptariami realiais duomenimis paremti atvejų tyrimai ir praktinis kultūrinio sąmoningumo taikymas, pabrėžiant jo įtaką organizacijos sėkmei ir pateikiant įžvalgas, kuriomis galima remtis įgyvendinant kultūrinio sąmoningumo principus.

Atvejų tyrimai

Atvejų tyrimai suteikia vertingų įžvalgų, kaip kultūrinis sąmoningumas gali teigiamai paveikti organizacijos veiklos rezultatus. Analizuodami realius pavyzdžius, galime įgyti praktinių žinių ir įžvalgų apie strategijas, kaip efektyviai veikti kultūrine įvairove pasižyminčioje aplinkoje.

Realūs pavyzdžiai:

Analizuodami organizacijų, sėkmingai taikančių kultūrinio sąmoningumo principus, atvejų tyrimus galime gauti apčiuopiamų kultūrinio sąmoningumo naudos įrodymų. Kaip pavyzdį galima pateikti atvejį, kai tarptautinė korporacija, sukūrusi kultūriniams skirtumams palankią aplinką, sėkmingai įžengė į naujų regionų rinką ir padidino savo veiklos pelningumą bei užimamos rinkos dalį. Daugiau pavyzdžių galite rasti susipažinę su atvejų tyrimais apsilankę tokiose platformose kaip https://store.hbr.org/case-studies/.

Išmoktos pamokos

Nagrinėdami atvejų tyrimus, galime išmokti svarbių pamokų ir įgyti įžvalgų, pabrėžiančių kultūrinio sąmoningumo svarbą siekiant organizacijos tikslų. Nesvarbu, ar tai susiję su glaudesnių santykių su tarptautiniais klientais puoselėjimu, ar su komandos dinamikos gerinimu tarpkultūriniu požiūriu, šie pavyzdžiai suteikia vertingų įžvalgų, kaip didinti kultūrinį sąmoningumą bet kokios organizacijos aplinkoje.

Praktinis pritaikymas

Praktinis kultūrinio sąmoningumo principų taikymas apima konkrečių įgūdžių ugdymą ir tikslinių strategijų įgyvendinimą, siekiant skatinti tarpusavio supratimą ir bendradarbiavimą tarpkultūrinėje darbo aplinkoje.

Įgūdžių ugdymas

Ugdant kultūrinį sąmoningumą svarbiausia yra pagrindinių tarpasmeninių įgūdžių, tokių kaip aktyvus klausymasis, empatija ir gebėjimas prisitaikyti, ugdymas. Šie įgūdžiai leidžia prasmingai ir pagarbiai bendrauti su įvairių kultūrų atstovais, skatinant tarpusavio supratimą ir pasitikėjimą (Morrison, T. (2000)).

Įgyvendinimas

Įgyvendinant kultūrinio sąmoningumo principus praktikoje, reikia vadovautis iniciatyviu požiūriu, apimančiu tiek individualias, tiek organizacines iniciatyvas. Tai gali būti kultūrinių renginių ir švenčių minėjimas, skatinantis įtraukties kultūrą, taip pat kultūrinių kompetencijų mokymai, siekiant darbuotojams suteikti žinių ir įgūdžių, reikalingų sėkmingai veikti įvairiose kultūrinėse aplinkose.

Apibendrinimas

Kognityvinės ar kultūrinės išankstinės nuostatos daro didelę įtaką komunikacijai, elgesiui ir sprendimų priėmimo procesams. Todėl būtina sumažinti šią riziką atsižvelgiant į pateiktas įžvalgas ir strategijas.

Tolimesniam domėjimuisi

Išankstinių nuostatų pažinimas: https://www.youtube.com/watch?v=dY2Y6qBEyTY

https://www.ted.com/talks/kim_scott_and_trier_bryant_how_to_reduce_bias_in_your_workplace

https://www.ted.com/talks/j_marshall_shepherd_3_kinds_of_bias_that_shape_your_worldview/transcript

Aktyvus išankstinių nuostatų problemos sprendimas:
https://www.youtube.com/watch?v=tYJJx-dxMX0

https://www.youtube.com/watch?v=6OlThBcowA8

Įveikimo strategijos:

https://www.ted.com/talks/jennifer_l_eberhardt_how_racial_bias_works_and_how_to_disrupt_it

https://www.youtube.com/watch?v=M3TNr8iNDjY

Kultūrinis sąmoningumas:

https://www.youtube.com/watch?v=izeiRjUMau4

https://www.youtube.com/watch?v=2ZEjQEAu1XI

Kultūrinio sąmoningumo atvejų tyrimai:

https://www.youtube.com/watch?v=lH_O_KcseGU

https://www.ted.com/playlists/670/a_blueprint_for_diversity_in_the_workplace

https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8553227/

Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017).Cultural Intelligence: People Skills for Global Business. Berrett-Koehler Publishers.

Meyer, E. (2014). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global

Business. PublicAffairs.

Stoyanova, M. (2023). From Words to Actions: Enhancing Inclusive Communication in the Workplace. Šaltinis: Diverse-BG

Kahneman, D. (2011).Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux

Kahneman, D., Tversky, A., & Slovic, P. (Eds.). (1982). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge University Press.

Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013). Blindspot: Hidden Biases of Good People. Delacorte Press.

Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2013). People with Disabilities: Sidelined or Mainstreamed? Cambridge University Press.

Jones, R. L. (2020). Diversity at Work: The Practice of Inclusion. Wiley.

World Health Organization. (n. d.). Ageism. Šaltinis: WHO

O'Donovan, D. (2017). Diversity and Inclusion in the Workplace. In Organizational Behaviour and Human Resource Management (73–108 p.). Springer Cham. Šaltinis: ResearchGate

Hahn, A., Judd, C. M., Hirsh, H. K., & Blair, I. V. (2014). Awareness of implicit attitudes. Journal of Experimental Psychology: General, 143(3), 1369–1392. doi:10.1037/a0035086

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. Psychological Review, 102(1), 4–27. doi:10.1037/0033- 295x.102.1.4

Cox, T. (1994). Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice. Berrett-Koehler Publishers.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). doi:10.9707/2307-0919.1014

Morrison, T. (2000). Case Studies in Intercultural Communication. In Intercultural Communication: A Reader (314-330 p.). Wadsworth Publishing.

Brislin, R. W. (1993). Understanding Culture's Influence on Behavior. Fort Vortas: Harcourt Brace College Publishers.

PAŽENGUSIŲJŲ LYGIS. ĮVAIRIŲ VISUOMENĖS GRUPIŲ IR SOCIALINIŲ KATEGORIJŲ SĄVEIKOS PAŽINIMAS

Tikslai

1 tikslas. Geriau suprasti įvairių grupių poreikius

2 tikslas. Suteikti išsamios ir praktinės informacijos apie komunikaciją

3 tikslas. Suprasti, kaip susikerta skirtingos tapatybės ir kokią reikšmę tai turi komunikacijai

Įvadas

Nagrinėjant komunikaciją, būtina suprasti, kad įvairios socialinės grupės ir įvairių tapatybių asmenys gali turėti skirtingą požiūrį į komunikaciją. Jie gali jaustis priimti arba atstumti dėl skirtingų priežasčių. Nors kiekvienas žmogus yra unikalus, galima pastebėti tam tikras tendencijas. Šiame skirsnyje paanalizuosime, kaip užtikrinti didesnę įvairių žmonių grupių įtrauktį.

Komunikacija ir įvairios socialinės grupės

Siekiant įtraukios komunikacijos, būtina sudaryti geresnes sąlygas įvairių grupių atstovėms ir atstovams išreikšti nuomonę, atstovauti įvairioms socialinėms grupėms ir kovoti su diskriminacija bei neapykantos kalba. Suprasdami unikalias kiekvienos grupės perspektyvas ir patirtį, galime sėkmingiau kurti teisingumu ir sąžiningumu grįstą aplinką. Nors yra tam tikras bendras sutarimas dėl to, kas laikoma įtraukia komunikacija, reikėtų nepamiršti, kad tai gali skirtis priklausomai nuo vietos konteksto ir laikui bėgant keistis. Todėl, jei kyla abejonių, geriausia šiuo klausimu pasikonsultuoti su vietos nevyriausybinėmis organizacijomis arba atitinkamos grupės atstovėmis ir atstovais. Toliau pateikiamas įvairių su šia tema susijusių patarimų sąrašas.

Neurojvairovė

Neurojvairovė – tai neurologinių skirtumų, tokių kaip autizmas, aktyvumo ir dėmesio sutrikimas (ADHD) ir disleksija, pripažinimas ir pagarba jiems, traktuojant juos kaip natūralius žmonių smegenų veiklos ypatumus.

Aiškus, nedviprasmiškas komunikavimas. Vartokite aiškią ir glaustą kalbą. Venkite idiomų, metaforų ir sarkazmo, kurie gali sukelti painiavą ir nesusipratimus bendraujant su asmenimis, kurie nėra neurotipiški.

Lankstūs bendravimo būdai. Atpažinkite skirtingus bendravimo būdus ir stenkitės prie jų prisitaikyti. Kai kurie asmenys gali teikti pirmenybę bendravimui raštu, o ne žodžiu.

Jutiminiai aspektai. Atkreipkite dėmesį į jutiminį jautrumą. Pavyzdžiui, aplinkoje, kurioje vyksta bendravimas, sumažinkite foninį triukšmą ir stiprų apšvietimą.

Vaizdinės priemonės. Žodinę komunikaciją papildykite vaizdinėmis priemonėmis, pvz., diagramomis, schemomis ir rašytiniais nurodymais.

Venkite medicininių terminų. Dauguma žmonių, priskiriančių save neurojvairiems, neurologinių skirtumų nevertina iš medicininės perspektyvos ir supranta juos kaip natūralias skirtybes. Todėl siūloma vengti tokių terminų kaip „sutrikimai“ ir vietoj jų vartoti terminus „neurologiniai skirtumai“ arba „skirtybės“.

Aiškūs lūkesčiai. Daugelyje darbo skelbimų nurodomas „gebėjimas dirbti su žmonėmis“, nors tokie įgūdžiai nėra būtini. Neurodiversiški asmenys gali manyti, kad jie netinka tam tikram darbui, nes kai kurie iš jų gali neturėti šių savybių (Grand Valley State University, n.d., Goulet, 2022; Autism Speaks, 2023).

Psichikos sveikata

Psichikos sveikata – tai bendra asmens psichologinė ir emocinė būklė.

Nestigmatizuojanti kalba. Venkite leksikos, kuri stigmatizuoja tam tikras psichikos sveikatos būkles. Venkite vartoti tokių terminų kaip „depresuotas žmogus“ ir vietoj to rinkitės terminą „žmogus turintis depresiją“. Venkite dramatiškų frazių, pvz., „kenčia nuo depresijos“ arba tokių žodžių kaip „sergantis“, nes jie atspindi užuojauta persmelktą globėjišką požiūrį ir menkina individo patiriamus išgyvenimus. Vartojant kovos metaforas, pvz., „grumiasi su negalia“, ir apibūdinant žmones kaip „normalius“ ar „sveikus“, šios patirtys iškraipomos ir sukuriamos neigiamos asociacijos.

Pagarbios kalbos vartojimas. Neįprastam ar nepatinkančiam elgesiui apibūdinti venkite vartoti tokius terminus kaip „šizofrenikas“ arba „psichas“, nes tokiais žodžiais iškraipomos ir menkinamos tam tikros psichikos sveikatos būklės, taip pat stiprinami neigiami mitai ir asociacijos.

Vartokite leksiką, kuria pabrėžiamas tam tikros charakteristikos atsiejimas nuo asmens tapatybės. Venkite apibrėžti asmenis pagal vieną požymį. Sakykite „asmuo, kuriam diagnozuota šizofrenija“, o ne „šizofrenikas“. „Asmuo, turintis psichikos sveikatos sunkumų“ – puiki formuluotė, apibūdinanti asmenį, vengiant tokių bereikalingų žodžių kaip „sutrikimas“ ar „diagnozė“ ir neklijuojant „etikečių“. Tačiau visada pagarbiai atsižvelkite į tai, kaip asmuo save identifikuoja (Psichikos sveikatos perspektyvos, 2021).

Negalia

Vartokite leksiką, kuria pabrėžiamas tam tikros charakteristikos atsiejimas nuo asmens tapatybės. Taip atkreipiamas dėmesys į asmenį, o ne į jo turimą negalią. Pavyzdžiui, vartokite frazę „asmuo, turintis negalią“, o ne „neįgalus asmuo“. Vis dėlto yra keletas išimčių. Pavyzdžiui, kalbėdami apie akluosius, galime sakyti „aklieji“ arba „neregintys asmenys“, tas pats pasakytina ir apie kurčiuosius arba aklus kurčiuosius. Visada pagarbiai atsižvelkite į tai, kaip asmuo save identifikuoja.

Venkite klijuoti žmonėms etiketes. Neminėkite asmens negalios, nebent tai būtų svarbu, pavyzdžiui, galite paminėti, kad jūsų kolega yra „Brailio rašto naudotojas“, užuot sakę, kad jis

yra aklas. Bet kokiu atveju negalia neturėtų tapti nematoma.

Venkite daryti prielaidas. Venkite daryti prielaidas apie tai, ką žmonės gali ar ko negali daryti dėl savo negalios. Apie jų poreikius ir pageidavimus tiesiogiai teiraukitės jų pačių.

Venkite dramatiškos kalbos. Terminai „išgyvenusysis“ ir „kova“ yra plačiai vartojami, tačiau dažnai laikomi netinkamais ar įžeidžiančiais dėl karo retorikos. Negalia yra gyvenimo dalis ir žmonių įvairovės aspektas, todėl jos nereikia dramatizuoti ar sensacingai sureikšminti; apibūdinant žmones su negalia kaip „herojus“, „drąsius“ ar „įveikusius“ savo negalią perteikiamas globėjiškas požiūris, todėl reikėtų vengti tokių apibūdinimų, kuriais tarsi pasakoma, kad žmonių su negalia sėkmė ir laimė yra kažkas neįprasto.

Negalia nėra liga ar problema. Remiantis medicininiu modeliu, į negalią žvelgiama kaip į būklę, kurią reikia gydyti, o vadovaujantis globėjišku modeliu, negalia gali būti traktuojama kaip našta. Venkite tokių terminų kaip „pacientas“, nebent asmuo yra prižiūrimas medikų, ir vartokite leksiką, kuria pabrėžiamas tam tikros charakteristikos atsiejimas nuo asmens tapatybės (pvz., „asmuo su disleksija“, o ne „disleksikas“). Tokios frazės kaip „kenčia nuo“ ar „yra (kažkieno) auka“ yra netinkamos, nes perteikia asmens skausmą ir bejėgiškumą. Venkite sakyti, kad asmuo yra „ribojamas negalios“ arba „negalios gniaužtuose“, nes tokios frazės yra įžeidžiančios ir atspindi eiblistinį požiūrį (angl. *ableism*).

Įvairioms grupėms pritaikyti formatai. Informaciją pateikite keliais formatais, pavyzdžiui, Brailio raštu, stambiu šriftu, garso formatu ir lengvai suprantama kalba. Užtikrinkite, kad skaitmeninis turinys būtų suderinamas su ekrano skaitytuvais.

Fizinis prieinamumas. Užtikrinkite, kad erdvės, kuriose vyksta bendravimas, būtų prieinamos žmonėms su judėjimo negalia. Tai užtikrinti leidžia tokios priemonės kaip rampos, liftai ir tinkamai išdėstytos sėdimos vietos.

Nevartokite malonybinių eufemizmų. Venkite tokių eufemistinių terminų kaip „skirtingų gebėjimų žmonės“, „įvairių gebėjimų žmonės“, „neGalia“ ir „ypatingi žmonės“, nes jie gali būti traktuojami kaip globėjiški ar įžeidžiantys. Vietoj to vartokite terminą „žmonės, turintys

negalią“, kuris skamba neutraliau ir tiksliau ir kuriuo pripažįstama realybė, nesumenkinant negalios sąvokos (Jungtinių Tautų biuras Ženevoje, 2021 m.).

Etninė kilmė, odos spalva

Vartokite pagarbią kalbą. Vartokite terminus, kurie yra pagarbūs ir priimtini bendruomenėms, į kurias kreipiatės. Venkite pasenusių ar įžeidžiančių terminų (pvz., vietoj termino „čigonas“ turėtumėte vartoti žodį „romas“). Jei abejojate, pasiteiraukite asmenų, kaip jie save identifikuoja, arba paieškokite informacijos internete. Venkite rasistinių, dehumanizuojančių žodžių, pvz., kalbėdami apie imigrantus nevartokite termino „nelegalas“.

Venkite stereotipų. Nedarykite prielaidų apie asmens gebėjimus, pomėgius ar elgesį, remdamiesi jo etnine kilme ar odos spalva. Stereotipai gali sukelti nesusipratimų ir sustiprinti neigiamas išankstines nuostatas.

Kritiškai vertinkite mitus ir stereotipus (pvz., „migrantai nori tik pašalpų“), kurie paplitę kalbant apie užimtumą ir ekonominius aspektus (*Race Forward*, 2015).

Įtraukios formos ir apklausos apie asmens charakteristikas. Parenkite formas ir apklausas taip, kad jos būtų įtraukios, pateikdami įvairios etninės kilmės asmenims pritaikytus pasirinkimo variantus ir leisdami asmenims patiems save identifikuoti. Venkite dvinarių ar ribojančių kategorijų.

Lytis

Jei įmanoma, venkite su konkrečia lytimi susietų terminų. Vartokite lyties atžvilgiu jautrius terminus, kai kalbama apie žmones apskritai. Pavyzdžiui, vietoj žodžio „pirmininkas“ vartokite „pirmininkas/-ė“ (pridedant kitos giminės galūnę).

Vartokite lyties atžvilgiu neutralius įvardžius. Kai asmens lytis nežinoma arba nesvarbi, vartokite įvardžius „jis/ji“. Pvz.: „Kiekvienas/-a mokinys/-ė turėtų atsinešti savo pietus, nes tai yra jo/jos asmeninis rūpestis.“

Atsižvelkite į tai, kaip asmuo save identifikuoja. Vartokite įvardžius ir lyčių terminus, kuriuos asmenys patys vartoja kalbėdami apie save. Jei nesate tikri, mandagiai paklauskite, kokiais

įvardžiais į juos kreiptis.

LGBTIQ+

Vartokite teisingus terminus. Susipažinkite su teisingais seksualinę orientaciją ir lytinę tapatybę nurodančiais terminais ir juos vartokite. Pavyzdžiui, stenkitės suprasti, ką tiksliai reiškia tokie terminai kaip „gėjus“, „lesbietė“, „biseksualus“, „translytis“, „nebinarinis“ ir „queer“ .

Paklauskite, kokius įvardžius turėtumėte vartoti. Vartokite asmenų pasirinktus įvardžius (pvz., „jis“, „ji“ ar kt.) ir gerbkite jų pasirinkimą. Jei abejojate, mandagiai paklauskite, kokiais įvardžiais į juos kreiptis.

Venkite daryti prielaidas. Nedarykite prielaidų apie asmens seksualinę orientaciją ar lytinę tapatybę pagal jo išvaizdą ar elgesį. Tegul žmonės šią informaciją atskleidžia patys, jei to nori.

Gerbkite privatumą. Gerbkite LGBT bendruomenei priklausančių asmenų privatumą ir konfidencialumą. Neatskleiskite jų seksualinės orientacijos ar lytinės tapatybės negavę aiškaus jų sutikimo.

Vartokite įtraukią kalbą. Vartokite kalbą, kuri apima visas lytis ir lytines orientacijas. Pavyzdžiui, vietoj žodžių „vyras“ ar „žmona“ vartokite terminą „partneris/-ė“, o jei lytis nežinoma, vartokite frazę „jis / ji “.

Įtraukios formos ir apklausos apie asmens charakteristikas. Rengdami įvairias formas ir apklausas, pasirūpinkite, kad jos būtų įtraukios, pateikdami daugiau lyčių pasirinkimo variantų ir vengdami dvinarių kategorijų. Įtraukite atvirus klausimus, jei įmanoma, apie lytinę tapatybę ir seksualinę orientaciją.

Amžius

Žodžiai. Venkite amžistinę (angl. *ageist*) nuostatą atspindinčių terminų, tokių kaip, „pagyvenę žmonės“ ar „senas žmogus“. Vietoj to vartokite neutralesnius terminus, pavyzdžiui, „vyresnio amžiaus žmonės“. Susilaikykite nuo stereotipų ar su amžiumi susijusių apibūdinimų, nebent tai būtina istorijai perteikti. Rengdami darbo skelbimą venkite apibūdinti darbo kolektyvą kaip „jaunatvišką“ - tai gali atgrasyti vyresnio amžiaus žmones teikti paraiškas.

Istorijos. Pasakodami istorijas apie žmones, venkite amžistinę nuostatą atspindinčių frazių, tokių kaip „sidabrinis cunamis“ arba „vis dar dirbantis“, kurios netiesiogiai išreiškia nuostabą ar išskirtinumą vyresnio amžiaus žmonių atžvilgiu. Venkite užuojauta persmelkto amžistinio požiūrio ir su kartomis susijusių stereotipų, kurie gali didinti atotrūkį tarp žmonių.

Socialinių kategorijų sąveika ir komunikacija

Ką tik aptarėme, kaip puoselėti įtraukesnį bendravimą su įvairiomis žmonių grupėmis, tačiau nė vieno žmogaus negalima apibūdinti vien pagal jo lytį, amžių, etninę kilmę, seksualinę orientaciją ir pan. Juk visi žmonės turi daugybę tapatybių. Šį tapatybių kompleksiškumą puikiai paaiškina socialinių kategorijų sąveika (angl. *intersectionality*). Socialinės kategorijos, tokios kaip lytis, tautybė, amžius, yra persidengiančios ir tarpusavyje susijusios. Iš to kyla įvairios diskriminacijos formos ir kitos stigmatizacijos apraiškos (*Oxford University Press*, n.d.).Devintajame dešimtmetyje buvo sukurta socialinių kategorijų sąveikos teorija, kuria siekta išreikšti kritiką feminizmo ir kovos su rasizmu politikos atžvilgiu, nes iškeliant minėto judėjimo bei politikos idėjas nebuvo atsižvelgta į labiau marginalizuotą atstovaujamos grupės dalį – juodaodes moteris. Pastarosios nebuvo įtrauktos į dialogą feminizmo ir kovos su rasizmu klausimais (Crenshaw, 1989).

Socialinių kategorijų sąveika pagrįstas požiūris nepraranda savo aktualumo ir šiandien. Pavyzdžiui, tikimybė moterims su negalia tapti smurto aukomis yra nuo dviejų iki penkių kartų didesnė nei kitoms moterims (2018/2685(RSP) - 2018-11-29 - Rezoliucija dėl neįgalių moterų padėties, 2018 m.). Moterų ir vyrų užimtumo atotrūkis 55–64 metų amžiaus asmenų grupėje siekia 13 proc., o 15–64 metų amžiaus grupėje - 10,5 proc. Juodaodžių translyčių asmenų nedarbo lygis siekia 20 proc., o juodaodžių asmenų - 10 proc. (James et al., 2017). Šie statistiniai duomenys rodo, kad tapatybių sankirtos sukuria unikalias diskriminacijos formas.

Svarbu pažymėti, kad socialinių kategorijų sąveika paremtas požiūris nereiškia paprasčiausio bandymo nustatyti, kuri visuomenės grupė pretenduoja į labiausiai diskriminacijos paveiktų asmenų „titulą“, pvz., teigiant, kad jei moterys susiduria su seksizmu, tai juodaodės moterys

susiduria su seksizmu ir rasizmu. Persidengiančios tapatybės sukuria atskirus reiškinius, lemiančius skirtingas kliūtis, stereotipus ir struktūrinę nelygybę. Pavyzdžiui, lesbietės moterys susiduria su seksualiniu priekabiavimu, kuris yra ne seksistinis ar homofobinis, o mišrus: jų lytinė orientacija yra seksualizuojama ir objektyvizuojama.

Kalbant apie socialinių kategorijų sąveiką komunikacijos srityje svarbu pripažinti ir pastebėti kiekvienos grupės skirtumus. Pavyzdžiui, pagalvokime apie moteris ir visas kitas jas apibrėžiančias tapatybes: amžių, sveikatos būklę, odos spalvą, etninę ar socialinę kilmę, gebėjimus, religiją, lytinę orientaciją ir t. t. Tai pačiai moterų grupei priklauso daug įvairių asmenų, todėl visa tai turėtų atsispindėti komunikacijoje.

Paprastas žingsnis, kuris padės patobulinti komunikaciją – pradėti vartoti frazę „įvairioms grupėms atstovaujantys moterys ir vyrai“. Taip siunčiama aiški žinia, kad kalbate apie moterų ar vyrų, įskaitant translyčius asmenis, įvairovę. Socialinių kategorijų sąveika pagrįstas požiūris aiškiai atsispindi vaizdinėje medžiagoje: kai kalbame apie žmonių grupę, svarbu parodyti tos grupės įvairovę. Pavyzdžiui, jei įmonė nori skatinti moterų lyderystę, vaizdinėje medžiagoje galėtų būti vaizduojamos ne tik baltaodės jaunos moterys, bet ir įvairių odos spalvų moterys, moterys su negalia, vyresnio amžiaus moterys ir t. t.

Sėkmingas socialinių kategorijų sąveika paremto požiūrio taikymas gali padėti išvengti stereotipų bei apibendrinimų ir perteikti įvairiapusę žmogišką patirtį.

Informacijos prieinamumas

Galvodami apie įtraukiąją komunikaciją, turėtume atkreipti dėmesį ne tik į jos turinį, bet ir į pateikimo formą. Taigi svarbu atsižvelgti į informacijos prieinamumą.

Penkiolika procentų pasaulio gyventojų turi negalią (Pasaulio sveikatos organizacija ir Pasaulio bankas, 2011 m.), ES visuomenė senėja (*Eurostat statistics explained*, 2024), todėl žmonių, kuriems reikės užtikrinti informacijos prieinamumą, tik daugės. Taigi, į ką reikėtų atsižvelgti siekiant informacijos prieinamumo?

Kontrastas yra aktualus veiksnys regėjimo sutrikimų turintiems žmonėms. Jei kontrastas tarp

teksto ir fono yra per mažas arba fonas labai spalvotas, regos negalią turintiems asmenims gali būti sunku įskaityti tokį tekstą. Kontrastą galima patikrinti naudojantis internetinėmis priemonėmis (pvz., https://contrastchecker.com/). Saugiausias ir geriausias variantas šiuo atveju yra rinktis baltą foną ir juodas raides.

Šaltinis: *Austin Peay State University*

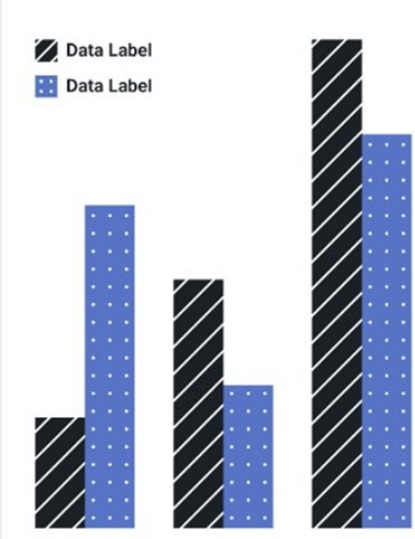
Pasirinktas **šriftas** gali lemti tai, ar pateikiama informacija bus lengvai įskaitoma regos sutrikimų turintiems arba neurodiversiškiems asmenims. Svarbu, kad šriftas būtų paprastas, simboliai nebūtų per ploni ar per stori arba išdėstyti per arti ar per toli vienas nuo kito. Rekomenduojama rinktis ne mažesnį kaip 12 pt dydžio šriftą. Reikėtų vengti pabraukto, pasvirusio teksto arba teksto, kuriame derinami skirtingi šriftai. Rekomenduojama rinktis „Arial“, „Verdana“, „Tahoma“, „Calibri“ arba panašaus pobūdžio „Sans Serif“ šriftus.

Tinkama struktūra yra svarbi norint užtikrinti geresnį teksto skaitomumą ir efektyvesnį naršymą naudojant ekrano skaitytuvus. Svarbu naudoti antraštes, automatinį turinį, atitinkamus tarpus tarp eilučių (1–1.5), rinktis teksto lygiavimą kairėje; pateikti trumpus aprašymus, jei neaišku, kokia informacija pateikiama tam tikroje nuorodoje.

Nenaudokite **lentelių** tekstui formatuoti. Kai dokumente pateikiama lentelė, svarbu, kad lentelės kraštinių linijos būtų paryškintos ir kontrastuotų su fonu. Lentelė nuo pagrindinio

teksto turėtų būti atskirta tarpais. Lentelės stulpeliai ir eilutės turi turėti pavadinimus, o pati lentelė turi būti aprašyta tekste arba atskirai.

Grafiniuose elementuose įvairių elementų dalims atskirti naudokite skirtingus raštus. Pavyzdžiui, diagramoje **skirtingiems** duomenims pažymėti naudokite taškus ir dryžius. Tai padės žmonėms, kurie nemato spalvų, suprasti grafiko esmę.



Šaltinis: *The Corner*

Nepateikite tekstų paveikslėlio formatu. Jei reikia, nustatykite gerą kontrastą ir pateikite alternatyvų tekstą (angl. *alternative text*). **Alternatyvus tekstas** yra naudojamas vaizdiniam elementui internete apibūdinti ir turėtų būti pateikiamas prie visų paveikslėlių ir grafinių elementų. Šiuos tekstus regėjimo sutrikimų turintys žmonės nuskaito ekrano skaitytuvais. Užuot pradėję alternatyvius tekstus žodžiais „Šiame paveikslėlyje...“ ir pan., stenkitės aprašyti vaizdinį elementą ir perteikti jo emociją.

Vaizdo ir garso įrašai turėtų būti su subtitrais. Vaizdo įrašams taip pat turėtų būti pateikti vaizdiniai aprašymai (jei įmanoma). Jei įmanoma, pateikite vertimą į gestų kalbą.

Lengvai suprantama kalba – tai nesudėtinga ir aiški kalba, kuri suprantama įvairiems skaitytojams, įskaitant tuos, kurie turi žemesnį raštingumo lygį, įvairias negalias arba nepakankamus kalbos, kuria pateiktas tekstas, įgūdžius. Tai yra specialiai pritaikytas teksto

pateikimo formatas. Lengvai suprantama kalba pateiktą tekstą turėtų lydėti paveikslėliai, padedantys suprasti tam tikrų sakinių prasmę. Sakiniai turėtų būti trumpi, juos turėtų sudaryti ne daugiau kaip 15 žodžių. Žodžiai turėtų būti kuo paprastesni, be perkeltinės reikšmės. Lengvai suprantamą kalbą vartokite pateikdami svarbią informaciją arba informaciją, kuri dažnai nesikeičia. Lengvai suprantamos kalbos pavyzdį galite rasti čia.

Lengvai suprantamos kalbos logotipas. Šaltinis: *Inclusion Europe*

Interneto svetainės dizainas turėtų pasižymėti labai aiškia ir nuspėjama struktūra. Svarbiausia informacija turėtų būti pateikta svetainės pradžioje. Be to, svetainės naudotojui reikėtų suteikti galimybę valdyti funkcijas, pavyzdžiui, įjungti ir išjungti garsus, išjungti animuotus objektus, išjungti neribotą slinktį (angl. *infinite scroll*). Taip pat naudotojui turėtų būti suteikta galimybė pasirinkti, kaip naršyti svetainėje - mygtukais, pele ar liečiamuoju valdymo ekranu.

Mobiliosios programėlės ir mobiliesiems įrenginiams pritaikytos interneto svetainės versijos turėtų būti kuriamos atsižvelgiant į viską, kas minėta pirmiau. Ypač svarbu užtikrinti įvairias galimybes naršyti svetainėse ir įvairius informacijos pateikimo būdus. Be to, svarbu užtikrinti, kad informacija būtų matoma vertikaliu ir horizontaliu formatu.

Rengiant **internetines formas** svarbu, kad visi įvesties laukai, antraštės, identifikavimo sistemos būtų aiškios, paprastos ir lengvai suprantamos. Turėtų būti užtikrinta galimybė automatiškai užpildyti dažnai naudojamą informaciją, pvz., vardą, pavardę ir adresą. Didesnės apimties formos turėtų būti padalytos į mažesnes dalis, kurios pagal apimtį neviršija vieno puslapio. Net jei internetinė forma yra paprasta ir prieinama įvairių poreikių turintiems naudotojams, rekomenduojama pateikti ir atsisiunčiamą versiją „Microsoft Word“ formatu, kad naudotojas galėtų ją užpildyti išsisaugojęs savo įrenginyje.

CAPTCHA testas – tai įrankis, kuris naudojamas atskirti žmones nuo automatinių robotų. Tačiau svarbu nepamiršti, kad kai kurių CAPTCHA testų atlikti negali žmonės su negalia, pavyzdžiui, regėjimo sutrikimų turintys žmonės negalės nurodyti paveikslėlyje pavaizduoto teksto. Todėl visada svarbu pateikti skirtingus CAPTCHA testo formatus – rašytinį ir garsinį (Aginskaitė ir kt., 2018).

Apibendrinimas

Apibendrinant galima teigti, kad įtraukioji komunikacija paremta požiūriu, kad įvairios žmonių grupės turi skirtingus su komunikacija susijusius lūkesčius. Svarbu įsisąmoninti, kokios frazės skatina įtrauktį, o kokios – atskirtį. Vis dėlto įtrauki komunikacija nuolatos kinta, vystosi ir prisitaiko prie skirtingų socialinių kontekstų, todėl šioje srityje būtina visada išlikti lankstiems. Rekomenduojama palaikyti ryšius su šioje srityje veikiančiomis vietos organizacijomis, kurios gali suteikti naujausios informacijos ir patarimų aktualiais klausimais.

Šaltiniai

United Nations Office at Geneva.(2021). Disability inclusive language guidelines. https://www.ungeneva.org/sites/default/files/2021-01/Disability-Inclusive-Language-Guidelines.pdf

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of skin colour and sex: A Black Feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. Chicago Unbound.

https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8/?utm_source=chicagounbound.uchicago.edu%2Fuclf%2Fvol1989%2Fiss1%2F8&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

United Nations.(n.d.).UNITED NATIONS Gender-inclusive language. https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/guidelines.shtml

Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1.(2023 m. rugsėjo 21 d.).

https://www.w3.org/TR/WCAG21/

2018/2685(RSP) - 2018/11/29 - Rezoliucija dėl neįgalių moterų padėties. Europos Sąjunga, 2024 m. - Šaltinis: Europos Parlamentas.

https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1564021&t=d&l=en

Aginskaitė, S. et al.(2018). Internetas visiems. https://lnf.lt/wp-content/uploads/2018/12/Internetas_visiems.pdf

Autism Speaks.(2023). Sensory Issues. Autism Speaks. https://www.autismspeaks.org/sensory-issues

Crenshaw, K. (1989).Demarginalizing the intersection of skin colour and sex: A Black Feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. Chicago Unbound.

https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8/?utm_source=chicagounbound.uchicago.edu%2Fuclf%2Fvol1989%2Fiss1%2F8&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

Eurostat statistics explained. (2024). Ageing Europe - statistics on population developments.

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments

Goulet, J. D. (2022 m. spalio 5 d.). Stop Asking Neurodivergent People to Change the Way They Communicate. Harvard Business Review.

https://hbr.org/2022/10/stop-asking-neurodivergent-people-to-change-the-way-they-communicate

Grand Valley State University.(n.d.).Neuro-Inclusive Communication. https://www.gvsu.edu/cms4/asset/6057E65D-B802-A410-9C85FF1E9CF36BE1/neuro-inclusive_communication.pdf

James, S. E., Brown, C., & Wilson, I. (2017).2015 U.S. Transgender Survey: Report on the Experiences of Black Respondents. Washington, DC and Dallas, TX: National Center for

Transgender Equality, Black Trans Advocacy, & National Black Justice Coalition. https://transequality.org/sites/default/files/docs/usts/USTSBlackRespondentsReport-Nov17.pdf

Oxford University Press. (n.d.). Intersectionality in Oxford Advanced Learner's Dictionary. Prieigos data: 2024 m. gegužės 10 d., šaltinis: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/intersectionality

Psichikos sveikatos perspektyvos. (2021). Žodžiai yra svarbūs. Kaip etiškai kalbėti ir rašyti apie psichikos sveikatą? https://perspektyvos.org/wp-content/uploads/2021/07/Zodziaisvarbus_2021_final.pdf

Race forward. (2015). Race Reporting Guide. https://www.raceforward.org/sites/default/files/Race%20Reporting%20Guide%20by%20Race%20Forward_V1.1.pdf

United Nations Office at Geneva. (2021). Disability Inclusive Language Guidelines. https://www.ungeneva.org/sites/default/files/2021-01/Disability-Inclusive-Language-Guidelines.pdf

World Health Organization & World Bank. (2011). World Report on Disability. https://www.who.int/teams/noncommunicable-diseases/sensory-functions-disability-and-rehabilitation/world-report-on-disability

ĮTRAUKIOS KOMUNIKACINĖS KULTŪROS PUOSELĖJIMAS

Tikslai

1 tikslas. Geriau suprasti tvarią įtraukios komunikacijos kultūrą

2 tikslas. Pasiūlyti rekomendacijas, kaip rengti įtraukius susirinkimus

3 tikslas. Ugdyti įgūdžius, padedančius nustatyti ir spręsti neįtraukios komunikacijos problemas

4 tikslas. Ugdyti konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimo, vartojant neutralią kalbą, įgūdžius

Įvadas

Šiame skirsnyje pateikiamos rekomendacijos, pritaikytos bendro pobūdžio situacijoms, kai reikia įdiegti ir nuosekliai taikyti įtraukios komunikacijos praktiką. Visų pirma sužinosite, kaip rengti įtraukius susirinkimus, teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį vartojant neutralią kalbą, atpažinti neįtraukaus elgesio ir komunikavimo atvejus ir į juos reaguoti. Norint sukurti įtraukios komunikacijos kultūrą, reikia ją taikyti įvairiose su darbu susijusiose situacijose.

Įtraukių susirinkimų struktūros kūrimas

Tikėtina, kad šią savaitę (o galbūt ir šiandien) jums teko dalyvauti bent viename susirinkime. Susirinkimai yra dažniausia profesinio bendravimo aplinka. Be to, susirinkimai yra pagrindinė erdvė, kurioje bendradarbiai gali siūlyti idėjas, aptarti problemas ir priimti sprendimus. Todėl pirmas žingsnis kuriant įtraukią kultūrą darbovietėje – įtvirtinti įtraukią susirinkimų praktiką. Tai reiškia, kad kiekvienas fiziškai arba virtualiai susirinkime dalyvaujantis asmuo gali drąsiai reikšti savo nuomonę, dalytis savo įžvalgomis ir, svarbiausia, būti išklausytas.

Kodėl tai taip svarbu? Tyrimai rodo, kad „moterys dažnai jaučiasi nepatogiai reikšdamos savo nuomonę ir yra dvigubai dažniau pertraukiamos grupinio pokalbio metu“ (Heath & Wensil, 2019). Mažumų atstovai, nepriklausomai nuo jų lyties, taip pat atsiduria periferijoje. Per

susirinkimus jie gali vangiai reikšti savo nuomonę ir yra labiau linkę pritarti kitų idėjoms ir sprendimams.

Šis reiškinys pastebimas ir kitose grupėse, pavyzdžiui, jaunimo, žemesnes pareigas užimančių darbuotojų arba introvertišką asmenybę turinčių žmonių. Tačiau gera vadovė ar vadovas supranta, kad įvairios nuomonės yra labai svarbios ieškant novatoriškų idėjų ir sprendimų.

Planavimas ir pasiruošimas

Veiksmingas planavimas ir pasiruošimas yra labai svarbūs etapai kuriant įtraukią susirinkimų aplinką. Toliau pateikiami keli pagrindiniai praktiniai principai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti.

Priklausomai nuo susirinkimo temos ir tikslo, užtikrinkite, kad jame dalyvautų **įvairios** darbuotojų grupės. Pavyzdžiui, numatydami dalyvių sudėtį, atsižvelkite į lyčių, amžiaus grupių, užimamų pareigų lygio ir kitų svarbių demografinių charakteristikų pusiausvyrą.

Sudarykite išsamią **darbotvarkę**, kurioje būtų išdėstytos temos, tikslai ir konkrečios užduotys bei lūkesčiai kiekvienam dalyviui. Geriausia būtų likus bent 24 valandoms iki susirinkimo išsiųsti darbuotojams el. laišką su darbotvarke, kad dalyvės ir dalyviai turėtų pakankamai laiko pasiruošti.

Prieš susirinkimą išsiųstame el. laiške **apibrėžkite dalyvių vaidmenis.** Galite nurodyti jiems priskiriamą atsakomybę, tam tikrą indėlį, kurio tikimasi iš dalyvių, ar kompetencijos sritis, susijusias su susirinkimo tema. Iš anksto patikslinus dalyvių vaidmenį, galima tikėtis, kad jie aktyviai dalyvaus susirinkime ir asmeniškai prisidės prie šio proceso.

Atsižvelkite į visų dalyvių **prieinamumo** poreikius, įskaitant fizinį prieinamumą žmonėms su tam tikra negalia arba technologijų prieinamumą (pastaruoju atveju pateikite skaitmeninių platformų naudojimo instrukcijas).

Įgyvendinus šiuos planavimo ir pasiruošimo procesus, bus sudarytos sąlygos surengti įtraukų susirinkimą, kuriame visos darbuotojos ir darbuotojai jausis vertinami, turės galimybę aktyviai dalyvauti ir veiksmingai prisidėti.

Praktiniai principai, į kuriuos verta atsižvelgti susirinkimo metu

Tam tikri praktiniai principai, taikomi susirinkimo metu, gali padėti užtikrinti darbuotojų įtrauktį ir paskatinti jų dalyvavimą.

Svarbu su besiburiančiais dalyviais **pasisveikinti kreipiantis į juos vardu**. Šis paprastas gestas leidžia žmonėms jaustis pastebėtiems ir nuo pat pradžių įtrauktiems į susirinkimą.

Susirinkimo pradžioje nustatykite **pagrindines taisykles,** kad užtikrintumėte pagarbią ir įtraukią diskusiją. Pagrindinės taisyklės gali apimti nurodymus, padedančius apriboti pertraukinėjimą, užtikrinti vienodą dalyvavimą ir užkirsti kelią tam tikrų asmenų dominavimui pokalbyje.

Skatinkite **aktyvų klausymąsi** užduodami tikslinamuosius klausimus ir perfrazuodami kalbėtojo žodžius šiam baigus kalbėti. Šie praktiniai principai leidžia pademonstruoti įsitraukimą, supratimą ir pagarbą įvairioms perspektyvoms.

Užtikrinkite, kad **visi turėtų galimybę dalyvauti pokalbyje** ir kad kiekvienas būtų tinkamai išklausytas. Susirinkimą vedantis asmuo turėtų stebėti dalyvavimą, kad užtikrintų, jog visų nuomonės būtų išklausytos ir įvertintos.

Kreipdamiesi į grupę vartokite **lyties atžvilgiu neutralią kalbą.** Tokie kreipiniai kaip „vyručiai“ arba „ponios“ atspindi lyties atžvilgiu šališką kalbą.

Rengdami didesnius susirinkimus, apsvarstykite galimybę dalyvius **suskirstyti į mažesnes grupes**, kad užtikrintumėte sklandesnę diskusiją. Dalyvių rotacija tarp grupių gali padėti išvengti nedrąsiai savo nuomonę reiškiančių asmenų atskirties ir užtikrinti, kad visi jaustųsi patogiai.

Susirinkimo pabaigoje **paraginkite dalyvius ant popieriaus lapo užrašyti svarbiausias įžvalgas, kurias jie ir jos įgijo diskusijos metu**. Tada paprašykite, kad dalyvės ir dalyviai šias užrašytas mintis garsiai perskaitytų kitiems. Tokia praktika yra vertinga keliais aspektais. Visų pirma dalyviai gali užsiimti savirefleksija, išgryninti savo mintis ir geriau įsiminti informaciją, užrašydami ją ant popieriaus. Visų antra, kiekvienam asmeniui suteikiama galimybė prisidėti prie susirinkimo apibendrinimo, o tai suteikia vidinį pasitenkinimo ir reikalingumo jausmą.

Jei susirinkime dalyvauja žmonės su negalia, užtikrinkite, kad būtų patenkinti visi jų individualūs

poreikiai ir suteikite jiems galimybę lygiomis teisėmis dalyvauti diskusijoje (žr. A1 modulį).

Kaip atpažinti neįtraukią komunikaciją ir elgesį darbe

Neįtrauki komunikacija yra tik viena iš atskirties apraiškų darbe. Paprastai dėl išankstinių nuostatų ar stereotipų atsirandantis neįtraukus ir diskriminuojantis požiūris gali pasireikšti žodine arba nežodine forma, tikslingai arba to nesiekiant. Komandoje diskriminacija ir bet kurio nario atskirtis reiškia išteklių švaistymą. Todėl labai svarbu, kad vadovės ir vadovai, personalo specialistai ir specialistės bei darbuotojos ir darbuotojai atpažintų tokio elgesio atvejus ir imtųsi aktyvių veiksmų užkirsti jiems kelią.

Mikroagresija, išankstinės nuostatos ir diskriminuojanti kalba

Mikroagresija apibrėžiama kaip „komentaras ar veiksmas, kuriuo subtiliai ir dažnai nesąmoningai ar netyčia išreiškiamas išankstinis nusistatymas marginalizuojamos grupės nario atžvilgiu“ (Merriam-Webster, n.d.). Svarbu pabrėžti, kad žodyje „mikroagresija“ figūruojantis pirmasis dėmuo „mikro“ nereiškia, jog šie smulkūs veiksmai negali turėti didelio ir reikšmingo poveikio.

Jie paaštrina tokias svarbias problemas kaip seksizmas ir homofobija ir dar labiau įsuka nelygybės ratą. Mikroagresiją paprastai skatina tam tikrų asmenų atžvilgiu įsivyravusios išankstinės nuostatos ar stereotipai, dėl kurių minėtiems žmonėms klijuojamos etiketės (SoulPancake, 2017).

Nors dauguma žmonių nori palaikyti teigiamus santykius su aplinkiniais, mikroagresija dažnai pasireiškia nesąmoningai, neturint blogų ketinimų. Tačiau dėl nepakankamo asmenų sąmoningumo šie veiksmai vis tiek gali padaryti žalos ir būti įžeidžiantys. Todėl norint užtikrinti, kad mikroagresijos atvejų pasitaikytų kuo rečiau (visiškai jų eliminuoti turbūt neįmanoma), labai svarbu šviesti žmones apie jos apraiškas. Mūsų pareiga – tobulinti komunikaciją, kad būtų jautriau atsižvelgiama į žmonių jausmus ir nuomones, taip skatinant įtraukią darbo aplinką.

Sunku pateikti tikslius mikroagresijos pavyzdžius, tačiau tai gali būti neigiamą potekstę turintys komentarai ir elgesys. Toliau pateikiami tokios elgsenos pavyzdžiai.

Asmeniui su matoma negalia (pvz., sėdinčiam neįgaliojo vežimėlyje) užduodamas klausimas „Kas tau atsitiko?“, kuriuo netiesiogiai išreiškiama, kad jo negalia yra kažkas nenormalaus.

Kalbėjimas gimtąja kalba, kai šalia yra kitakalbis asmuo, neįtraukiant jo ar jos į pokalbį.

Kitos odos spalvos ar etninės kilmės asmeniui išreiškiamas nusistebėjimas „Oho, jūs labai gerai kalbate ir artikuliuojate“, darant prielaidą, kad įprastai kitos odos spalvos žmonės nekalba laisvai tam tikra kalba arba kad jų kalbos įgūdžiai prastesni.

Etninės mažumos atstovui užduodamas klausimas „Jūs studijavote universitete? Ar esate pirmosios kartos imigrantas, baigęs universitetą?“, netiesiogiai perteikiant prielaidą, kad jo šeima yra neišsilavinusi, nes remiamasi su atitinkama etnine grupe susijusiais stereotipais.

Daroma prielaida, kad asmuo negali prisiimti svarbių pareigų darbe, nes augina mažus vaikus, taigi leidžiama suprasti, kad minėtas asmuo negeba efektyviai atlikti savo darbo dėl asmeninių rūpesčių.

Daugiau realių mikroagresijos atvejų darbo aplinkoje pateikiama toliau nurodytuose vaizdo įrašuose.

1 vaizdo įrašas (Juliet Hall, 2019)

2 vaizdo įrašas (Emtrain, n.d.)

3 vaizdo įrašas (Ellie Krug, 2016 m.)

(Nesąmoningos) išankstinės nuostatos arba neišreikšti stereotipai skatina neįtraukią komunikaciją ir elgesį. Nesąmoningos išankstinės nuostatos – tai reiškinys, kurį sukelia automatiniai, greiti mūsų smegenų sprendimai ir vertinimai, susiję su tokiais veiksniais kaip asmenų kilmė, asmeninė patirtis, visuomenės stereotipai ir kultūrinis kontekstas. Nesąmoningos išankstinės nuostatos gali būti susijusios ne tik su matomomis įvairovę atspindinčiomis charakteristikomis, pvz., lytimi ar etnine kilme, bet ir su tokiais požymiais kaip ūgis, kūno svoris, vardas ar pavardė ir daugybe kitų bruožų.

Diskriminuojanti kalba yra opi problema. Diskriminuojančios kalbos normalizavimas

visuomenėje taip pat daro įtaką komunikacijai darbo aplinkoje. Neapykantos kalbos pasekmės – nuo žodinio priekabiavimo iki fizinio smurto, pagrįsto neapykanta. Todėl būtina išlikti budriems, pastebėti **diskriminuojančios kalbos** vartojimo atvejus ir niekada jos netoleruoti, net jei ji užmaskuota ir pateikiama kaip „pokštas“.

Nors mikroagresija dažnai gali būti netyčinė, **diskriminuojančia kalba paprastai siekiama įžeisti asmenis dėl tam tikrų jų charakteristikų, kurias kalbantysis laiko menkesnėmis**, pavyzdžiui, seksualinės orientacijos ar tautybės.

Kaip atpažinti neįtraukią komunikaciją ir elgesį

Atpažinti neįtraukų požiūrį darbe tampa lengviau ir paprasčiau, nes darbuotojai įgyja vis daugiau žinių apie ankstesniame skirsnyje aprašytus klausimus. Idealioje įtraukioje darbo aplinkoje galioja aiškios etikos taisyklės, kurios draudžia bet kokio pobūdžio neįtraukų elgesį ir kurių laikosi darbuotojai. Todėl jie aktyviai reaguoja į bet kokius netinkamo elgesio atvejus, o bet kokia diskriminacinė kalba ir elgesys nedelsiant pasmerkiami.

Norint pasiekti tokį aktyvumo lygį, reikia efektyvaus vadovavimo. Šiuo atveju labai svarbus vaidmuo tenka vadovėms ir vadovams, kuriems padeda žmogiškųjų išteklių ir Į&Į specialistės ir specialistai. Didelę reikšmę turi vadovių ir vadovų rodomas pavyzdys, nes jie turi nustatyti standartus ir užtikrinti jų laikymąsi savo komandose.

Taikant konkrečias strategijas, nustatyti neįtraukaus elgesio atvejus tampa dar lengviau. Strategijos gali skirtis priklausomai nuo komandos specifikos, tačiau reikėtų apsvarstyti keletą toliau pateiktų bendrų rekomendacijų.

Pažinkite savo darbuotojas ir darbuotojus – tai pagrindinis patarimas, į kurį verta atsižvelgti. Skirkite laiko susipažinti su savo darbuotojais ir palaikykite su jais pusiau formalų ar neformalų dialogą. Jų asmenybės pažinimas gali padėti nustatyti galimą pažeidžiamumą, taip pat atpažinti potencialius asmenis, galinčius demonstruoti išankstines nuostatas tam tikrų grupių atžvilgiu.

Labai svarbu **stebėti bendravimą komandos viduje**. Vadovai ir vadovės turėtų aktyviai stebėti bendravimą tarp darbuotojų ir tarpusavio bendravimo modelius. Ieškokite atskirties, šališkumo

ar mikroagresijos požymių tiek žodiniame, tiek nežodiniame bendravime. Be to, rašytiniuose komunikacijos kanaluose, pavyzdžiui, el. laiškuose, ataskaitose ir susirinkimų protokoluose, ieškokite leksikos ar tono, kurie gali rodyti neįtraukų požiūrį ar elgesį.

Atkreipkite dėmesį į požymius, kurie gali rodyti, kad tam tikri asmenys darbe patiria diskriminaciją. Tai gali būti elgesio pokyčiai, pavyzdžiui, užsisklendimas savyje, nerimas ar gynybinis elgesys. Diskriminaciją patiriantys asmenys taip pat gali vengti tam tikrų bendravimo situacijų. Atkreipkite dėmesį į **požymius**, rodančius atskirtį, pavyzdžiui, kai tam tikri darbuotojai ar darbuotojos nekviečiami į susirinkimus, renginius, neformalius susibūrimus ir pan.

Neįtraukus elgesys darbuotojų atžvilgiu gali turėti neigiamą poveikį asmens psichinei ir emocinei savijautai, todėl gali **sumažėti jo darbo našumas ar produktyvumas**. Atkreipkite dėmesį į tokius požymius, kaip asmenų patiriamas dirglumas, galvos skausmas, nuovargis ar kiti fiziniai simptomai, kurie gali byloti apie psichologinę ir emocinę įtampą.

Duomenų, atskleidžiančių dėsningumus ar tendencijas, rodančias sistemines išankstines nuostatas ar nelygybę, rinkimas ir analizė. Peržiūrėkite veiklos rodiklius, pavyzdžiui, paaukštinimo, darbuotojų kaitos ir įsitraukimo rodiklius, ir ieškokite skirtumų tarp skirtingų demografinių grupių.

Galiausiai grįžtamasis ryšys iš darbuotojų yra geriausias šaltinis, galintis padėti nustatyti neįtraukią komunikaciją ir elgesį. Sukurkite **atviro dialogo kultūrą**, kurioje darbuotojai jaustųsi patogiai teikdami grįžtamąjį ryšį apie bendravimo praktiką ir dalydamiesi savo patirtimi. Reguliariai prašykite darbuotojų suteikti grįžtamąjį ryšį ir užduokite tiesioginius klausimus apie jų savijautą ir galimas bendravimo problemas. Tai padės sukurti saugią erdvę, kurioje darbuotojai galės kalbėti apie jiems nepatogius komunikavimo aspektus.

Pranešimų teikimo mechanizmai ir protokolai, skirti nagrinėti neįtraukios komunikacijos atvejus ir į juos reaguoti

Kodėl svarbu pranešti apie neįtraukios komunikacijos ar elgsenos atvejus?

Labai svarbu nedelsiant reaguoti į netinkamo ir neįtraukaus elgesio darbe atvejus, siekiant puoselėti kultūrą, kurioje netoleruojamas toks elgesys darbuotojų atžvilgiu. Toks iniciatyvus požiūris yra labai svarbus siekiant ilguoju laikotarpiu sėkmingai kurti įtraukią darbo aplinką. Visi darbuotojai ir darbuotojos turėtų būti skatinami nedelsiant pranešti apie netinkamo elgesio atvejus. Kodėl svarbu pranešti apie tokius atvejus? Tokią būtinybę pagrindžia kelios priežastys.

Pirma, nors tokios neapibrėžtos priemonės, kaip informuotumo didinimas ir švietėjiška veikla, yra vertingos, jų gali nepakakti norint pakeisti asmenų, besivadovaujančių giliai įsišaknijusiomis išankstinėmis nuostatomis ar stereotipais, elgesį. Svarbu gerbti kiekvieno individo unikalų požiūrį ir saviraiškos laisvę, tačiau tai neturi būti pasiekta kitų asmenų gerovės sąskaita.

Antra, pranešimų teikimas padeda rinkti duomenis ir įvertinti tikrąjį neįtraukios komunikacijos problemų darbe mastą. Incidentų, apie kuriuos pranešta, skaičius yra netinkamos komunikacinės praktikos paplitimo rodiklis, kurį galima įvertinti.

Trečia, galimybės teikti pranešimus užtikrinimas rodo įmonės ir jos darbuotojų įsipareigojimą kurti saugią ir įtraukią darbo aplinką, kurioje ne tik neskatinama diskriminacija ir atskirtis, bet ir aktyviai kovojama su tokio požiūrio apraiškomis.

Kaip sukurti pranešimų teikimo mechanizmus ir protokolus?

Pranešimų teikimo mechanizmai turėtų būti pritaikyti atsižvelgiant į organizacijos struktūrą, taigi nėra vieno universalaus modelio, kuris tiktų visiems. Tačiau reikėtų atsižvelgti į toliau pateiktas rekomendacijas.

1. Tam tikroje politikoje ar principų rinkinyje apibrėžkite neįtraukią komunikaciją ir elgesį.
2. Paskirkite atsakingus skyrius arba pareigūnus.

3. Užtikrinkite konfidencialumą.
4. Taikykite atitinkamas sankcijas.

Labai svarbu pateikti **aiškias apibrėžtis ir gaires,** kas yra neįtrauki komunikacija ir elgesys. Visa tai turėtų būti apibrėžta tam tikroje politikoje ar principų rinkinyje, su kuriais gali susipažinti visi darbuotojai ir darbuotojos. Tai gali būti draudžiamų žodžių ir posakių žodynėliai, bendras diskriminuojančios kalbos draudimas su pagrindinių draudžiamų terminų sąrašu ir pagrindiniai įtraukios komunikacijos principai, kurių būtina laikytis. Įdiegta aiški politika skatina darbuotojus tiksliai pranešti apie incidentus, užkerta kelią netinkamam pranešimų teikimo mechanizmo naudojimui ir palengvina darbą atsakingiems asmenims tinkamai peržiūrint pranešimus ir į juos reaguojant.

Antra, **paskirkite skyrių arba pareigūną/-us,** kuris/-ie bus atsakingas/-i už skundų nagrinėjimą. Paprastai rekomenduojama pasirinkti už įtrauktį, įvairovę ir lygybę (Į&Į) atsakingą skyrių arba asmenį, nes jie turi reikiamą kompetenciją Į&Į vertybių ir klausimų srityje. Pranešimų gavimo ir nagrinėjimo funkcijai atlikti taip pat galima paskirti tinkamai apmokytą personalo specialistą. Taip pat galima apsvarstyti galimybę šiam tikslui panaudoti esamą vidaus pranešimų teikimo sistemą arba karštąją liniją.

Nerekomenduotina atsakomybę už skundų nagrinėjimą priskirti komandų vadovėms ar vadovams, nes darbuotojai gali baimintis atsakomųjų veiksmų (t. y. baimė būti atleistiems iš darbo, pažemintiems pareigose ar persekiojamiems). Priešingu atveju darbuotojai gali vengti pranešti apie diskriminacijos atvejus ir kitas problemas.

Būtina užtikrinti konfidencialumą. Kadangi tokie pranešimai yra susiję su jautriomis temomis, kai kurie darbuotojai ir darbuotojos gali vengti teikti informaciją dėl kerštо baimės arba nepagrįstai manydami, kad teikdami tokį pranešimą jie išduoda tam tikrus komandos narius. Todėl labai svarbu užtikrinti pranešėjo konfidencialumą, kad darbuotojos ir darbuotojai jaustųsi saugūs pranešdami apie incidentus ir nebijotų neigiamų pasekmių. Konfidencialumo principas turi būti taikomas viso proceso metu. Užtikrinkite pranešėjų konfidencialumą tiek pranešimų teikimo, tiek sankcijų taikymo metu, kad pranešusieji nepatirtų viešo gėdinimo ir

apsaugotumėte visų susijusių šalių privatumą.

Atsižvelgiant į neįtraukios ar diskriminuojančios komunikacijos ar elgesio atvejų rimtumą, **turėtų būti taikomos atitinkamos sankcijos**. Dažniausiai taikomos tokios sankcijos: žodinis ar rašytinis įspėjimas, konsultavimas, darbuotojo veiklos gerinimo plano parengimas, privilegijų praradimas, perkėlimas į kitą komandą arba nušalinimas nuo darbo. Sankcijos turėtų būti taikomos atsižvelgiant į atvejo rimtumą ir suderintos su įmonės politika bei teisiniais reikalavimais.

Apskritai darbuotojos ir darbuotojai, nukentėję dėl neįtraukaus bendravimo ar elgesio arba tapę tokių atvejų liudininkais, turėtų būti skatinami teikti informaciją ir nepaisyti to vidinio balso, kuris kartais liepia nekreipti dėmesio į tokius atvejus (RBC, 2020).

Vadovų ir personalo specialistų konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimo įgūdžių ugdymas

Grįžtamojo ryšio teikimas ir gavimas yra neatsiejama komunikacijos darbe dalis. Tai labai svarbu siekiant skatinti augimą ir tobulėjimą darbo aplinkoje. Gebėjimas teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį yra vertingas socialinis įgūdis tiek vadovėms ir vadovams, tiek žmogiškųjų išteklių specialistams ir specialistėms.

Kaip teikti grįžtamąjį ryšį, kuris padeda užtikrinti įvairovę ir įtrauktį

Norėdami teikti konstruktyvų ir visapusišką grįžtamąjį ryšį, apsvarstykite toliau pateikiamą informaciją apie rekomenduojamus ir vengtinus komunikacijos aspektus. Pateikiamas sąrašas nėra išsamus, tačiau juo siekiama nurodyti dažniausiai pasitaikančias komunikavimo klaidas ir rekomendacijas dėl alternatyvių ir labiau įtraukių komunikacijos formų. Apskritai teikiant įtraukų grįžtamąjį ryšį reikėtų laikytis pagrindinių šiame kurse išdėstytų įtraukiosios komunikacijos principų – vengti diskriminuojančios kalbos, atsižvelgti į kitų žmonių gerovę ir skatinti draugišką ir žmonių poreikius atliepiantį diskursą.

- Teikite įgyvendinamais siūlymais paremtą grįžtamąjį ryšį, siūlydami sprendimus ir

pagalbą.

- Kalbėkite iš pirmojo asmens perspektyvos.
- Pradėkite nuo padėkos už darbą ir pastangas.
- Kalbėkite ramiu ir neutraliu tonu.
- Vartokite universalias, aiškias frazes.
- Kreipdamiesi į grupę (pvz., komandos narius) vartokite lyties atžvilgiu neutralią kalbą.
- Remkitės SBI (angl. *Situation-Behavior-Impact*) modeliu. Apibūdinkite **situaciją,** kai darbuotojas vienaip ar kitaip elgėsi, paaiškinkite, kokį **elgesį** pastebėjote, ir nurodykite, kokį **poveikį** elgesys turėjo atitinkamam rezultatui.

Apibendrinimas

Įtrauki susirinkimų struktūra ir komunikacinė praktika padeda puoselėti aplinką, kurioje vertinama kiekvieno dalyvio ir dalyvėss nuomonė, o tai suteikia galimybę komandos nariams įvairiapusiškai prisidėti prie organizacijos sėkmės. Reagavimas į neįtraukaus elgesio atvejus ir jų sprendimas, sąmoningumo apie išankstines nuostatas didinimas ir aiškių pranešimų teikimo protokolų įgyvendinimas užtikrina pagarba grįstą darbo aplinką. Vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams ir specialistėms suteikus konstruktyvaus ir įtraukaus grįžtamojo ryšio teikimo įgūdžių galima veiksmingiau užtikrinti įvairovę ir augimą.

Šaltiniai

Heath, K., & Wensil, B. F. (2019).To build an inclusive culture, start with inclusive meetings. Harvard Business Review. https://hbr.org/2019/09/to-build-an-inclusive-culture-start-with-inclusive-meetings

Merriam-Webster.(n.d.). Microaggression. In Merriam-Webster.com dictionary. Prieigos data: 2024 m. gegužės 17 d., šaltinis: https://www.merriam-webster.com/dictionary/microaggression

SoulPancake.(2017). Don't put people in boxes [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=zRwt25M5nGw

Hall, J., (2019 m. rugpjūčio 7 d.). Micro-aggressions in the Workplace. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=mE81rarE9-o

Emtrain (n.d.). Examples of Workplace Microaggressions. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=5Cdkynyoma8

Ellie Krug.(2016). Microaggressions in the workplace scenario [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=16lfealsFjg

Unconscious bias. Imperial College London. (2024).https://www.imperial.ac.uk/equality/resources/unconscious-bias/

European Union. (2010). Charter of Fundamental Rights of the European Union. In Official Journal of the European Union C83 (Vol. 53, p. 380). European Union.

RBC (2020 m. sausio 22 d.). That little voice. YouTube. [Vaizdo įrašas] https://www.youtube.com/watch?v=Ll56imVATLk

Tolimesniam domėjimuisi

Samolovac, V. (2021 m. gruodžio 6 d.). Constructive feedback in the workplace: Examples and tips. Pumble Blog. https://pumble.com/blog/remote-constructive-feedback/

ĮTRAUKIOSIOS KOMUNIKACIJOS SKATINIMAS PRADEDANT NUO VADOV(I)Ų

Tikslai

1 tikslas. Paskatinti organizacijos vadovus įsitraukti į įtraukios darbo aplinkos puoselėjimą

2 tikslas. Didinti informuotumą apie gerąsias praktikas, skatinančias neutralios ir įtraukios kalbos vartojimą visais lygmenimis

3 tikslas. Įgalinti vadovus ir žmogiškųjų išteklių specialistus skatinti įtrauktį, įvairovę ir lygybę

Įvadas

Šiandieninėje įvairialypėje ir besikeičiančioje darbo aplinkoje vadov(i)ų vaidmuo kuriant įtraukią aplinką kaip niekad svarbus. Todėl šiame modulyje daugiausia dėmesio skiriama trims pagrindiniams tikslams: skatinti vadovus ir vadoves aktyviai puoselėti įtraukią darbo aplinką, didinti informuotumą apie gerąją praktiką, skatinančią neutralios ir įtraukios kalbos vartojimą visuose lygmenyse, ir įgalinti vadovus ir vadoves bei žmogiškųjų išteklių specialistus ir specialistes veiksmingai vadovauti įtraukties, įvairovės ir lygybės skatinimo iniciatyvoms. Baigę šį modulį jie įgis naudingų žinių ir sužinos apie strategijas, reikalingas reikšmingiems pokyčiams skatinti, taip pat užtikrinti, kad kiekvienas komandos narys ir narė jaustųsi gerbiamas ir vertinamas.

Organizacijos vadovų įsitraukimas puoselėjant įtraukią darbo aplinką ir stiprinant ją savo žodžiais, veiksmais bei politika

Komunikacijos gairės

Įtraukios komunikacijos strategijų pagrindas yra įtraukios komunikacijos gairių ir metodų

išmanymas, ypač atsižvelgiant į tai, kad vadovų ir vadovių komandos yra atsakingos už savo vaidmenį skatinant įtraukią kultūrą.[1] Vadovai ir vadovės tokį įsipareigojimą gali pademonstruoti imdamiesi toliau aprašytų veiksmų.

Įtraukiosios komunikacijos ir įtraukios aplinkos privalumų akcentavimas. Vadovų komandos gali rengti strategines sesijas, kad nustatytų įtraukios komunikacijos naudą, susijusią su organizacijos veikla, darbuotojų aktyvumu ir investicijų grąža (ROI).

Įtraukiosios komunikacijos mokymo metodai ir būdai. Vadovų komanda turi išmanyti su šia sritimi susijusius pažangius metodus ir praktiką, todėl jos nariai turi dalyvauti specialistų rengiamuose atitinkamuose mokymuose įtraukties, įvairovės ir lygybės temomis.

Mokymasis iš įvairių grupių atstovų. Geriausia, kad mokymuose dalyvautų įvairių grupių atstovės ir atstovai, atsižvelgiant į tokius veiksnius kaip amžius, lytis, odos spalva, negalia, etninė kilmė ir seksualinė orientacija. Todėl rekomenduojama šiuo tikslu surengti net keletą užsiėmimų.

Įsipareigojimo taikyti įtraukios komunikacijos principus pademonstravimas. Vadovai turi rodyti aiškų pavyzdį ir integruoti įtraukios komunikacijos principus į kasdienę komunikaciją, darbuotojų veiklos vertinimo ir valdymo praktiką. Be to, jie turėtų užtikrinti, kad šios gairės atsispindėtų visose oficialios komunikacijos srityse, įskaitant elektroninius laiškus, susirinkimus ir viešus pareiškimus.

Įtraukiosios komunikacijos mokymai visiems organizacijos vadovams. Vadovybė turėtų įpareigoti rengti išsamius mokymus visuose lygmenyse. Šiuose mokymuose reikėtų aptarti tokius aspektus, kaip lyties atžvilgiu jautrių terminų vartojimas, vengimas vartoti žargoną, kuris gali lemti kitakalbių atskirtį, taip pat mikroagresijos atpažinimas ir šalinimas. Užtikrinkite, kad šių mokymų turinys būtų reguliariai atnaujinamas ir atspindėtų naujausią gerąją praktiką ir visuomenės pokyčius.

Veiksmų planas

Aktyvus vadovybės dalyvavimas skatinant įvairovės ir įtraukties praktiką yra labai svarbus. Skatindamos vadovus ir vadoves aktyviai dalyvauti įvairovės ir įtraukties iniciatyvose, organizacijos pademonstruoja nuoširdų įsipareigojimą puoselėti įtraukią darbo kultūrą. Vadovai ir vadovės rodo sektiną pavyzdį, skatindami reikšmingus pokyčius ir savo veiksmais bei sprendimais palaikydami įtrauktį, įvairovę ir lygybę.

Vadovų ir vadovių komandoms skirti grįžtamojo ryšio teikimo mechanizmai. Vadovų komanda gali nustatyti informacijos teikimo kanalus, kuriais naudodamiesi vadovai galėtų teikti grįžtamąjį ryšį apie įtraukiosios komunikacijos principų laikymąsi organizacijoje.

Matomas dalyvavimas įtrauktį skatinančioje veikloje. Vadovai ir vadovės turėtų prisidėti prie įvairovės ir įtraukties skatinimo iniciatyvų, kuriomis atkreipiamas visuomenės dėmesys, pvz., dalyvauti ir skaityti pranešimus įvairiuose renginiuose, švęsti įvairių kultūrų šventes ir pripažinti įvairovę atspindinčių komandų narių pasiekimus.

Mentorystės programos. Vadovai ir vadovės turėtų aktyviai atlikti mentorių vaidmenį konsultuodami įvairios etninės ar socialinės kilmės darbuotojus arba paskatinti vadovaujančias komandas imtis atitinkamų veiksmų, siekiant sudaryti sąlygas darbuotojų profesiniam augimui. Be to, mentorystė vadovams padeda suprasti, su kokiais unikaliais iššūkiais susiduria skirtingos darbuotojų grupės.

Vertinimas ir lyginamoji analizė. Atlikite išsamų dabartinės įtraukties, įvairovės ir lygybės skatinimo praktikos vertinimą, palyginkite ją su pramonės standartais ir per metus padaryta pažanga organizacijos viduje ir nustatykite tobulintinas sritis.

Veiksmų planas ir biudžeto lėšų paskirstymas. Vadovų komandos nariai turėtų bendradarbiauti tarpusavyje rengdami įvairovės ir įtraukties veiksmų planą ir skirdami tam tikrą biudžeto lėšų dalį įvairovės ir įtraukties iniciatyvoms. Taip parodomas realus įsipareigojimas kurti įtraukesnę darbo kultūrą. Be to, minėtas įsipareigojimas leidžia organizacijoms įgyvendinti įvairias įtraukties ir įvairovės programas.

Įtrauki politika

Įvairovės ir įtraukties politika. Vadovai ir vadovės turėtų į savo vidaus strategiją įtraukti ir įgyvendinti veiksmingą įvairovės ir įtraukties politiką, kuri neapsiriboja tik atitikties reikalavimais. Ši politika turėtų apimti tokius aspektus, kaip įdarbinimas, darbuotojų išlaikymas (angl. *retention*), paaukštinimas ir sąžiningas elgesys su jais, todėl rekomenduojama, kad rengiant tokią politiką dalyvautų žmogiškųjų išteklių, organizacijos reikalų ir pardavimo skyrių vadovės ir vadovai. Norint gauti papildomų patarimų ir gairių, padedančių kurti įtraukią aplinką, galima konsultuotis su įvairovės ir įtraukties ekspertais arba organizacijomis (pvz., įtraukties skatinimo platforma „Diversity Charter EU“).

Organizacijos etika. Vadovai ir vadovės turėtų reguliariai skelbti įtraukties, įvairovės ir lygybės etikos principus ir įpareigoti jų laikytis. Taip pat jie turėtų užtikrinti tokių principų matomumą, įtraukiant juos į įmonės vertybes.

Veiklos vertinimas. Vadovybė turėtų pasirūpinti, kad įtraukios komunikacijos rodikliai būtų įtraukti į darbuotojų veiklos vertinimą. Tai galima pasiekti sudarant asmeninio tobulėjimo planus ir stebint įtraukios komunikacijos srityje daromą pažangą. Be to, svarbu užtikrinti aukštą ir išmatuojamą įvairias pareigas užimančių darbuotojų įsitraukimo lygį, susijusį su įtraukios komunikacijos veikla.

Geroji praktika, skatinanti neutralią ir įtraukią kalbą visais organizacijos lygmenimis, pasitelkiant vadovų komunikaciją, veiklos vertinimą ir organizacijos politiką

Pažangi praktika, skatinanti įtraukią ir neutralią komunikaciją profesinėje aplinkoje

- Vadovavimais principu „įtrauktis nuo pat pradžių“, kuriama darbo aplinką, kuri yra įtrauki ir palanki visiems asmenims nuo pat pirmo kontakto užmezgimo, pradedant nuo įtraukaus darbo skelbimo, supažindinimo su organizacijos elgesio normomis, įmonės

naudojamų santrumpų paaiškinimo ir atitinkamų įvardžių nurodymo [3].

- Vertinimai, atliekami siekiant užtikrinti efektyvią komunikaciją darbo aplinkoje, suprasti darbuotojų poreikius ir spręsti esamas ar galimas problemas. Tokiu atveju gali pasitarnauti asmenybės tipų pagal DISC (dominavimas, įtaka, stabilumas ir disciplinuotumas) metodą vertinimas, pasitelkiant rodiklius, kuriais vertinamas įtraukios kalbos praktikos pritaikymas, taip pat apklausos, skirtos įvertinti visus komunikacinius iššūkius, su kuriais darbuotojai gali susidurti darbe.
- Informuotumo didinimo ir mokymo veikla, taip pat terminų žodynų rengimas.
- Vizualiu požiūriu įtrauki komunikacija, taikant įvairius elementus ir programas, kurie padeda užtikrinti informacijos prieinamumą įvairiai auditorijai.

Vadovų ir vadovių bei personalo specialistų ir specialisčių įgalinimas skatinti įtrauktį, įvairovę ir lygybę vykdant iniciatyvas ir programas komandose ir visos organizacijos mastu

Mentorystės ir rėmimo programos

Parenkite mentorystės ir rėmimo programas, kad sudarytumėte palankias sąlygas nepakankamai atstovaujamų darbuotojų profesiniam augimui. Priskirkite darbuotojams mentorius ar rėmėjus, kurie gali teikti patarimus, paramą ir palaikymą. Skatinkite vadovus, vadoves ir žmogiškųjų išteklių specialistus, specialistes atlikti mentorių ir rėmėjų vaidmenį, kad jie parodytų savo įsipareigojimą siekiant įtraukties, įvairovės ir lygybės tikslų.

Atviras dialogas ir grįžtamojo ryšio teikimo mechanizmai

Sukurkite atviro dialogo ir grįžtamojo ryšio teikimo įtraukties, įvairovės ir lygybės klausimais kanalus, rengdami reguliarius forumus, visų darbuotojų susirinkimus ir įvairias apklausas, kad gautumėte grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų apie įtraukties, įvairovės ir lygybės iniciatyvas bei organizacijos kultūrą. Užtikrinkite, kad vadovės, vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai, specialistės tinkamai atsižvelgtų į šį grįžtamąjį ryšį ir imtųsi atitinkamų veiksmų. Tikimasi, kad

vadovės ir vadovai reaguos į darbuotojų teikiamą grįžtamąjį ryšį ir įgyvendins pokyčius, siekdami padidinti įtrauktį.

Vadovams ir vadovėms skirti Į&Į seminarai

Renkite specialiai vadovams/-ėms ir personalo specialistams/-ėms skirtus seminarus įtraukties, įvairovės ir lygybės temomis. Šiuose seminaruose daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama unikaliems iššūkiams ir galimybėms, susijusioms su vadovų inicijuojamais įtraukties, įvairovės ir lygybės skatinimo procesais. Juose taip pat galima aptarti tokias temas, kaip vadovų/-ių atskaitomybė, įtraukios komandos dinamikos kūrimo strategijos ir kovos su diskriminacija bei išankstinėmis nuostatomis priemonės.

Kultūrinės kompetencijos ugdymas

Ugdykite kultūrinę kompetenciją pasitelkdami gilesnės įtraukties (angl. *immersive*) metodus ir mokymosi galimybes. Taip pat galite pasiūlyti kultūrinių mainų programų, kalbų kursų ir galimybių dirbti su įvairiomis komandomis, kurios padidintų darbuotojų kultūrinį sąmoningumą ir jautrumą.

Apibendrinimas

Organizacijos vadovai atlieka labai svarbų vaidmenį puoselėjant įtraukią darbo aplinką ir stiprinant ją savo komunikacija, veiksmais bei politika. Įvairūs praktiniai veiksmai, susiję su išsamių komunikacijos gairių įgyvendinimu, veiksmų planų rengimu ir įtraukios politikos vykdymu, atspindi jų įsipareigojimą siekiant įvairovės ir įtraukties. Be to, norint paskatinti reikšmingus pokyčius, labai svarbūs tokie veiksniai, kaip aktyvus vadovų dalyvavimas įvairovės ir įtraukties iniciatyvose, grįžtamojo ryšio teikimo mechanizmai, mentorystės programos ir biudžeto lėšų skyrimas įvairovės ir įtraukties iniciatyvoms.

Šaltiniai

The Unlit Leader, Brian D. Matthews

The Inclusive Language Handbook: A Guide to Better Communication and Transformational Leadership, Jackie Ferguson, Roxanne Bellamy, 2022

From Words to Actions: Enhancing Inclusive Communication in the Workplace, (2023), Comparative Report between Bulgaria, Cyprus, Greece, Lithuania, and Romania

Google Belonging for everyone, (2022), MELONIE PARKER,

CHIEF DIVERSITY OFFICER, GOOGLE https://about.google/belonging/#module-modal-belonging-anthem-60-version-anchor

Microsoft's bias free index: https://learn.microsoft.com/en-us/style-guide/bias-free-communication

Microsoft inclusive language features: https://us.sagepub.com/sites/default/files/3._author_guidelines-inclusity_checker_pass_1.pdf

P&G: https://us.pg.com/blogs/uniquely-inclusive-and-united-for-growth/

Delloite: https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/inclusive-workplace-language.html

Tolimesniam domėjimuisi

How and Where Diversity Drives Financial Performance, (2018), Rocio Lorenzo and Martin Reeves https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance

GETTING REAL ABOUT INCLUSIVE LEADERSHIP, (2020), DNIKA J. TRAVIS, PHD, EMILY SHAFFER, PHD, JENNIFER THORPE-MOSCON, PHD https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2020/03/Getting-Real-About-Inclusive-Leadership-Report-2020update.pdf