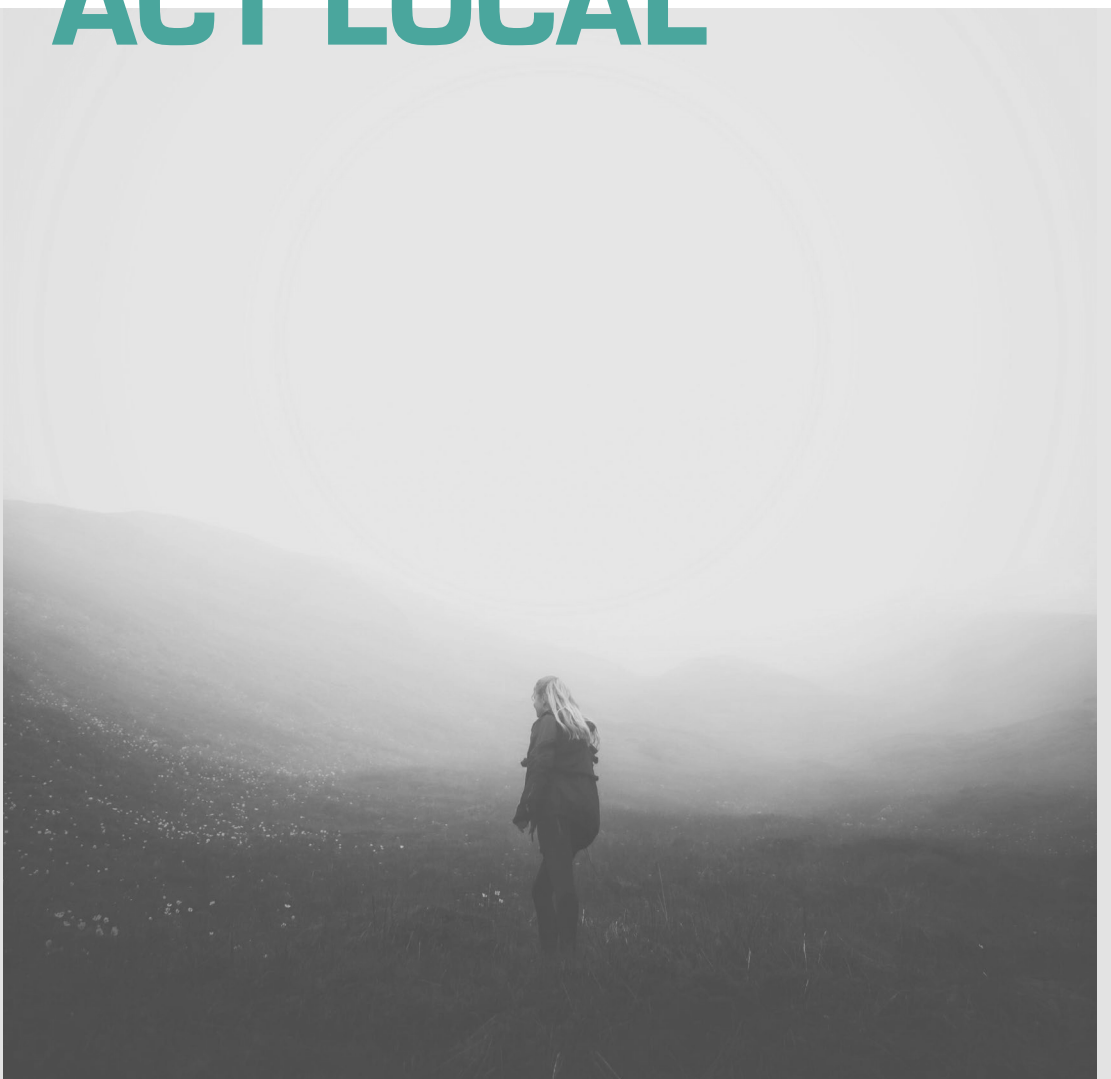




# THINK GLOBAL ACT LOCAL



2 0 2 2 - 1 - B G 0 1 - K A 2 2 0 - V E T - 0 0 0 0 8 9 2 9 3



## Od besed k dejanjem

Kako lahko podjetja za upravljanje raznolikosti in vključevanja izkoristijo moč pripovedovanja zgodb

# Vsebina

Projekt Think Global, Act Local	4
Zakaj bi vaše podjetje moralo vlagati čas v upravljanje raznolikosti in vključevanja?	6
Nismo enaki, vendar...	8
Raznolikost in vključevanje nikoli ne smeta biti le simbolična kljukica	10
Krepitev upravljanja raznolikosti	11
Vaja dela mojstra	13
Današnja bitka avtoritet	14
Moč pripovedovanja zgodb: priročnik za spremembe	16
Stebri raznolikosti – razmislimo	18
Čustva na delu	21
Ali lahko vedno zaupamo empatiji?	22
Umetnost (empatičnega) poslušanja	23
Razvijanje zaveznikov pravičnosti - dobra praksa s Cipra	26
Vsi so dobrodošli v Tesco - dobra praksa iz Češke	28
Soočanje s spremembami: vključujoča in povezovalna zgodba - dobra praksa z Nizozemske	30
Software Group: vera v raznolikost - dobra praksa iz Bolgarije	32
Sprejemanje raznolikosti: preobrazba težavnega študenta v uspešnega strokovnjaka - dobra praksa iz Slovenije	34
ENEL: spodbujanje vključevanja z inovacijami - dobra praksa iz Italije	36
Nagrajeno vključujoče zaposlovanje - dobra praksa iz Portugalske	38
Zavezanost k raznolikosti - dobra praksa z Irske	40
Ko se združita moč pripovedovanja zgodb in moč programa Erasmus+	42

# Projekt upravljanja raznolikosti Think Global, Act Local, si prizadeva podpreti kulturne spremembe v podjetjih z uporabo moči pripovedovanja zgodb, da navdihuje menedžerje in zaposlene k spremembam, delitvi vrednot in prenosu ne le znanja, temveč tudi izkušenj in modrosti.

Dejanski napredek pri vključevanju lahko dosežemo z uvedbo pristopa, ki temelji na zgodbi, kjer zaposlene spodbujamo, da pripovedujejo svoje zgodbe, jih imajo v lasti in razmislijo, kako vplivajo na njihove vsakodnevne izkušnje na delovnem mestu.

—  
THINK

—  
GLOBAL

—  
ACT

—  
LOCAL

“ ”

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA. Številka projekta: 2022-1-BG01-KA220-VET-000089293



Sofinancira  
Evropska unija



# Projekt Think Global, Act Local



**Think Global, Act Local** je pobuda na področju upravljanja raznolikosti in vključevanja, ki želi spodbuditi kulturne spremembe v podjetjih. V ta namen predstavlja uporabo pripovedovanja zgodb kot orodja, ki lahko tako vodje kot zaposlene navdihuje za spremembe, skupne vrednote ter prenos ne le znanja, temveč tudi izkušenj in modrosti.

Pripovedovanje zgodb je lahko dober način za predajanje in osmišljanje vrednot podjetja tako s strani vodstva kot zaposlenih. Pripovedovanje zgodb znotraj podjetja zaposlene motivira in jih pritegne, da se z vrednotami podjetja seznanijo in poistovetijo. Zgodbe so „nevsiljivo“, organsko sredstvo za ustvarjanje trajnostnih kulturnih sprememb, ki prenašajo vrednote ter zapleteno tiho znanje.





Think Global, Act Local (Misli globalno, deluj lokalno): Upravljanje raznolikosti v MSP (TGAL) je projekt Erasmus+, ki se je izvajal med letoma 2022 in 2024 in spodbuja:

- delodajalce, da ocenijo raznolikost v svojih podjetjih in razvijejo strategije za njeno upravljanje.
- uporabo tehnik pripovedovanja zgodb za odpiranje vprašanj raznolikosti med zaposlenimi in zagotavljanje prostora za povezovanje s kulturo na delovnem mestu.
- vključevanje strokovnih delavcev v poklicnem izobraževanju in usposabljanju in izpopolnjevanje za pridobitev samozavesti pri delu z raznolikostjo in poučevanju z uporabo pripovedovanja zgodb.
- boljše upravljanje raznolikosti in vključevanja na delovnih mestih v Evropi.

V pričujoči reviji delimo skupna razmišljanja, spoznanja, informacije in izkušnje, ki smo jih pridobili v dveh letih dela na projektu Think Global, Act Local v Bolgariji, na Nizozemskem, v Sloveniji, na Irskem, Portugalskem, Češkem, v Italiji in na Cipru.



# Zakaj bi vaše podjetje moralo vlagati čas v upravljanje raznolikosti in vključevanja?

---

Po podatkih poročila [D&I Global Market Report](#) so vključujoče ekipe za več kot 35 % bolj produktivne, raznolike ekipe pa v 87 % primerov sprejemajo boljše odločitve.

Današnja delovna sila je raznolika, organizacije in podjetja pa se morajo temu prilagoditi. Vključevanje in odprtost do drugačnosti organizacijam omogočata, da povečajo število zaposlenih. Usposobljena delovna sila je temelj inovacij v podjetjih, kar lahko skupaj z upravljanjem raznolikosti privede do inovativnega timskega dela, boljše odzivnosti na potrebe in pričakovanja strank, dostopa do novih trgov, boljše prilagodljivosti na spremembe in pozitivne podobe blagovne znamke.

Podjetja in organizacije si prizadevajo za dober ugled pri strankah in naročnikih in močno blagovno znamko, vendar je med tem, kar organizacije govorijo, in tem, kar počnejo, pogosto precejšen razkorak. Prav v tej „vrzeli“ lahko projekt Think Global, Act Local resnično doseže svoj namen in pusti trajno sled.

Da bi razumeli presečišče med tem, kar lahko ponudi ta projekt, in tem, kar organizacije in podjetja potrebujejo na tej ravni, smo z ustreznimi deležniki izvedli možgansko nevihto in se posvetovali o formalnem spodbujanju in izvajanju raznolikosti in vključevanja (R&V) na delovnem mestu.

Tako smo za podjetja pripravili dve dopolnjujoči se gradivi za usposabljanje, ki neposredno odgovarjata na njihove potrebe, in sicer v obliki programa za stalni poklicni razvoj za strokovnjake na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter Priročnik za uporabo pripovedovalskih tehnik za kadrovske vodje. V reviji sta predstavljeni obe gradivi. Če želite do njiju brezplačno dostopati, obiščite našo spletno stran na naslovu <https://thinkglobalactlocal.eu/?lang=sl>

---

## **Preden nadaljujete, razmislite:**

Se lahko spomnite trenutka, ko ste imeli občutek, da so vas obravnavali kot „drugačne“?

## Video 1: Don't put people in boxes



Optično preberite QR, da si ogledate ta videoposnetek.

## Video 2: That little voice



Optično preberite QR, da si ogledate ta videoposnetek.

“ ”

*O meni ti ni treba misliti  
drugače, če me le razumeš.*  
**(Arthur Japin)**



## Nismo enaki, *vendar...*

Ne moremo zanikati, da je življenje na planetu raznoliko in da je raznolika tudi človeška vrsta. Če se zavedamo, da smo ljudje kljub temu, da nismo „enaki“, vsi enakovredni, nič ne stoji na poti vključevanju, ne v organizacijah ne v družbah.

Evolucijsko dejstvo je, da smo ljudje rojeni za povezovanje in sodelovanje, kljub tistim, ki nas prepričujejo, da „drugačen“ pomeni „slabši“. Da bi to postavili v pravi kontekst, mora biti vodenje vključujoče, kar pomeni da ustvarja okolje, ki spodbuja vključujočo komunikacijo, zdravo človeško povezanost in na koncu učinkovitejše sodelovanje. To je mandat za sodobno vodenje.



## Pripovedne tehnike kot orodje za upravljanje

Pripovedovalske tehnike v upravljanju R&V so več kot le pripovedovanje zgodb; gre za ustvarjanje skupnega jezika in razumevanja v organizaciji. V projektu TGAL poudarjamo uporabo pripovednega raziskovanja kot orodja za vključevanje zaposlenih na globlji ravni, ki jim omogoča, da se smiselno povežejo s kulturo in vrednotami podjetja. Pri tej metodi ne gre le za izmenjavo zgodb, temveč za njihovo soustvarjanje, kar spodbuja kulturo medsebojnega spoštovanja in razumevanja.

Naš program usposabljanja in priručnik za uporabno pripovedovalskih tehnik podjetjem zagotavljata znanja in spretnosti, potrebne za izkoriščanje moči pripovednih pristopov. Z omogočanjem zaposlenim, da delijo svoje izkušnje in poglede, lahko podjetja oblikujejo močnejše in bolj povezane ekipe, ki so bolje pripravljene na izzive današnjih raznolikih delovnih mest.

Ustvarjanje zgodbe z deljenjem in analiziranjem okolja aktivira „sistem družbenega udejstvovanja“ prek fizične bližine, vedenjske sinhronosti, vzajemnosti, zmožnost mentaliziranja in kartiranja drugih perspektiv, vzorcev, želja in namenov.

Na kratko: vzbuja empatijo in razumevanje, vzajemno spoštovanje in priznavanje ter s tem namero drug drugemu stati ob strani.



---

Ko enkrat slišiš zgodbo drugega, ne moreš ostati takšen, kakršen si.

# Raznolikost in vključevanje nikoli ne smeta biti le simbolična kljukica



Raznolikost se je izkazala za učinkovito, vendar je lahko tudi past, če jo jemljemo preveč zlahka. Kljub takšnemu razmišljanju je lahko z raznolikostjo povezana visoka stopnja negativnosti, zato je sprememba našega razmišljanja dragocena.

V okviru projekta Think Global Act Local smo si podrobno ogledali upravljanje raznolikosti in vključevanja v organizacijah. Ko pogledamo področje R&V v malih in srednje velikih podjetjih, se zdi, da je v številnih evropskih državah še vedno premalo napredka. Katere zgodbe se skrivajo za tem in katere so tiste, ki potrebujejo spremembe in prenovu?

Ali se ljudje zavedajo, kako pod pretvezo raznolikosti priročno iščejo kljukice pri kandidatih za zaposlitev in se pustijo voditi stereotipom in nezavednim predsodkom? Navsezadnje ni

nujno, da so le moški tisti, ki lahko prevzamejo odgovornost, kajne? In vaše etnično poreklo ali barva kože ne bi smela povedati ničesar negativnega o vaših lastnostih ali značaju. V kolikšni meri je torej vodstvo lahko pristransko in, še bolj pomembno, ali jim je mar za zgodbe, ki krožijo v organizaciji in bi lahko ovirale kulturo resničnega vključevanja in raznolikosti?

To so vprašanja, na katera je mogoče odgovoriti, če poznamo prava orodja, na primer „participativno pripovedno raziskovanje“. Čas je, da razbijemo stereotipe, damo prostor različnim glasovom in sprejmemo moč raznolikosti, vključenosti in pravičnosti.

V ta namen smo razvili gradiva za usposabljanje ki jih lahko najdete na spletni strani projekta, več pa si lahko preberete tudi na naslednjih straneh.

# Krepitev upravljanja raznolikosti

Podjetja po vsej Evropi potrebujejo inovativne pristope k upravljanju raznolikosti, ki lahko povečajo njihovo konkurenčnost in izboljšajo kulturo na delovnem mestu. Naš program stalnega strokovnega izpopolnjevanja odpravlja vrzel med prizadevanji podjetij, da bi sprejela raznolikost, in praktičnimi izzivi, s katerimi se pri tem soočajo.

Z usposabljanjem strokovnjakov na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja o načelih in praksah upravljanja raznolikosti program zagotavlja, da so dobro pripravljene za usmerjanje podjetij pri ustvarjanju vključujočih okolij. To ne le izboljšuje uspešnost in dobro počutje zaposlenih, temveč prispeva tudi k splošnemu uspehu in trajnosti podjetja.

## V čem je usposabljanje TGAL drugačno?

Eden od edinstvenih vidikov programa stalnega poklicnega razvoja (CPD) je poudarek na pripovedovanju zgodb kot pedagoškem pristopu. Pripovedovanje zgodb je močno orodje za povezovanje posameznikov, spodbujanje razumevanja in empatije. Z vključevanjem pripovedovanja zgodb v usposabljanje o raznolikosti lahko podjetjem pomagamo, da svoje zaposlene vključijo v smiselne pogovore o raznolikosti, kar vodi k bolj vključujoči kulturi na delovnem mestu.

Sam program CPD ponuja 4 module usposabljanja, ki zajemajo različne vidike upravljanja raznolikosti. Ti vključujejo razumevanje koncepta raznolikosti, prepoznavanje in obravnavanje nezavednih predsodkov, razvijanje vključujočih politik in praks ter spodbujanje kulturne usposobljenosti v organizacijah. Moduli so zasnovani tako, da so prožni in prilagodljivi, kar strokovnjakom omogoča, da svoj pristop prilagodijo posebnim potrebam podjetij ali organizacij, v katerih delajo ali s katerimi sodelujejo.

Program se osredotoča predvsem na praktično uporabo načel upravljanja raznolikosti in na to, kako te koncepte izvajati v resničnem svetu.



## 'Hej, postali smo skupina!'

Čeprav se „pripovedovanje zgodb“ sprva sliši romantično in bi ga ciniki označili za „mehko“, so „trdi“ dokazi, ki izhajajo iz rezultatov nacionalnih usposabljanj in delavnic Think Global, Act Local, drugačni. Obstaja močna povezava, ki jo doživljajo ljudje iz različnih okolij, kar je včasih lahko presenečenje. Če dva do tri dni preživimo skupaj v intenzivni interakciji, izmenjavi, sprejemanju in analiziranju zgodb, se pojavi trdna povezava, ki dokazuje, da narativni pristopi delujejo.

### Povratne informacije naših udeležencev - prisluhnimo jim.



Optično preberite QR, da si ogledate pričevanja.

# Vaja dela mojstra

Zgodbe ljudi ne govorijo toliko o tem, kaj se je v resnici zgodilo, temveč o tem, kaj (in kako) ljudje „to“ doživljajo. Ali celo o tem, kar ljudje želijo verjeti, da se dogaja ali se je zgodilo. Delo z zgodbami pomeni tudi delo s pripovedovalci, njihovimi motivi, fantazijami in željami.

Na transnacionalnem dogodku za usposabljanje Think Global, Act Local, ki je oktobra 2023 potekal v Hilversumu na Nizozemskem, so se trenerji iz vse Evrope zbrali, da bi utrdili svoje praktično znanje in spretnosti ter tako pridobili pooblastila za vodenje nacionalnih delavnic TGAL v partnerskih državah, tako s podjetji kot s strokovnjaki poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

Zaključimo lahko, da je bilo iskreno povabilo k dialogu in „globokemu“ poslušanju z uporabo participativnega narativnega raziskovanja močan in navdihujoč poseg pri obravnavi in reševanju vprašanj raznolikosti in vključevanja v organizacijah in na delovnem mestu.

Primeri dobrih praks, ki so navedeni v nadaljevanju te revije, kažejo, da se lahko dobri nameni spremenijo v konkretne ukrepe, ki lahko organizacije popeljejo na naslednjo raven na področju raznolikosti in vključevanja.

Nekatere prakse so neposredno izhajale iz naše lastne prakse usposabljanja, ki temelji na naših dejavnostih poučevanja in pripovedovanja zgodb. Druge so izhajale iz nedavnega pozitivnega razvoja naših strokovnih deležnikov in pridruženih partnerjev.

---

Čemur dajete pomen,  
dajete moč.



“ ”

---

*Pri raznolikosti in vključevanju ne gre za to, da ste povabljeni na zabavo, temveč za to, da ste povabljeni plesati.*  
**(Amber Lingmont)**

# Današnja bitka avtoritet

---

Obstaja „avtoriteta“ strokovnjaka, ki temelji na neosebnih posplošitvah in objektivnem znanju (npr. teorijah), in „avtoriteta izkušnje“ posameznika, ki je nekaj izkusil na lastni koži in je sposoben delati z različnimi pomeni tega. Zato lahko „strokovnjak“ (npr. vodja/trener) zavzame ponižno stališče in postane „sopotnik“. To je eden od elementov pripovednega svetovanja.



## Sopotnik - preoblikovanje omejujočih zgodb

---

Pomembno je, da razumemo posameznika, preden preidemo na posameznika kot sodelavca organizacije ali skupnosti. Osebne zgodbe ustvarjajo posameznik, pa tudi družina, prijatelji in sodelavci. Toda naše osebne zgodbe lahko izvajajo tudi oblast nad nami samimi, nas kategorizirajo in nas delajo slepe za druge možnosti. Nismo vedno sposobni zaznati, kaj je pomembno, kakšne so priložnosti, alternative. Prevladujoča zgodba, kot je „V službi ali pri študiju mi ne uspeva, ker me nihče nikoli ne usmerja ..“, lahko postane težava.

Ko ljudje spoznajo, da so ujeti v takšno prevladujočo zgodbo, potrebujejo pomoč. Center za narativni coaching in terapijo (Centre of Narrative Coaching & Therapy) je pripravil metaforično zgodbo, ki to lepo pojasnjuje..

---

Predstavljajte si, da ste pohodnik na dolgem potovanju, ki zbira zgodbe in jih kot dragulje shranjuje v nahrbtnik. Včasih jih potegnete iz nahrbtnika in jih delite s sopotniki. Včasih jih previdno zadržite zase.

Zgodbe v vašem nahrbtniku niso podobne zgodbam v nahrbtniku drugih popotnikov. Oblikovali so se na potovanju in na podlagi vaših predvidevanj o tem, kako jih ocenjujejo drugi ljudje.

Zdaj pa si predstavljajte, da vas prijazen in solidaren sopotnik povabi, da se udobno usedete in odprete svoj nahrbtnik.

Sprva ste nekoliko zadržani, vendar so zgodbe postale težke in res bi se radi za nekaj časa znebili te teže. Zadnjih nekaj kilometrov se vam nahrbtnik na hrbtu ni najbolje prilegal, zato se sprašujete, ali ne bi bilo dobro, da si vzamete nekaj časa in preuredite stvari, ki vam povzročajo nelagodje.

Vaš spremljevalec zna poskrbeti, da se počutite udobno in varno, in vi mu zaupate. Nazadnje izvlečete zgodbo in jo držite v roki. Presenetljivo je, da vaš spremljevalec

v svojih očeh, ko gleda zgodbo, nima nobene sodbe. Preprosto vam zastavlja prijazna vprašanja o zgodbi in vam pomaga, da jo opredelite in vidite z novimi očmi. Kmalu iz nahrbtnika potegnete še več zgodb in jih postavite v vrsto.

Vaš spremljevalec postavlja ravno pravšnja vprašanja, da veste, katere zgodbe so pomembne. Pomaga vam videti vzorce, ki se pojavljajo. Včasih, ko zgodbo premaknete in jo postavite v vrsto z drugo zgodbo, dobi povsem novo obliko. Nove oblike ponujajo nove možnosti, kako boste nadaljevali svoje potovanje. Pomagajo vam celo opredeliti se na nov način, ki se vam zdi globoko pravilen. Ne zdi se vam več kot težko breme.

Pogledate na pot, ki je pred vami, in čeprav težavni deli niso izginili, pričakujete lažjo hojo po njej.

Ta spremljevalec na vaši poti je narativni trener/moderator, ki je bil usposobljen, da vam pomaga preučiti vaše zgodbe, jih po potrebi preoblikovati in uporabiti tiste, ki vam pomagajo narediti naslednji korak na vaši poti z več samozavesti in zaupanja.

# Moč pripovedovanja zgodb: priročnik za spremembe

Zbirka orodij za pripovedovanje zgodb Think Global, Act Local je praktično gradivo, ki podjetjem pomaga pri obvladovanju kompleksnosti upravljanja raznolikosti in vključevanja s pomočjo pripovedovalskih tehnik.

Storytelling Toolkit je več kot le niz smernic, je transformativni pristop, ki uporablja moč pripovedi in pripovedovanja zgodb za premostitev razlik, spodbujanje razumevanja in ustvarjanje bolj vključujoče kulture na delovnem mestu. Iz dosedanjega dela revije je razvidno, da je pripovedovanje zgodb univerzalna človeška izkušnja. Zgodbe se že stoletja uporabljajo za izmenjavo znanja, ohranjanje zgodovine in povezovanje skupnosti.

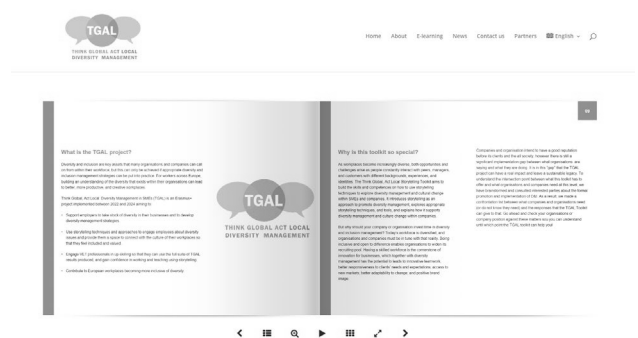
V kontekstu R&V in našega projekta TGAL se je izkazalo, da je pripovedovanje zgodb še posebej učinkovito, saj posameznikom omogoča, da delijo svoje edinstvene izkušnje, stališča in identitete na način, ki je osebni, hkrati pa se lahko v tem prepoznamo. S pripovedovanjem zgodb postanejo abstraktni pojmi, kot sta raznolikost in vključenost, oprijemljivi, zaposleni pa se lahko s temi idejami povežejo na globlji, čustveni ravni. Naša zbirka orodij za pripovedovanje zgodb izkorišča to prirojeno moč zgodb pri obravnavi R&V; spodbuja zaposlene na vseh ravneh, da delijo svoje zgodbe.

Orodje pomaga odkriti pogosto nevidno dinamiko kulture na delovnem mestu, vključno z nezavednimi predsodki, mikroagresijo in sistemskimi neenakostmi. Ta postopek ne le ozavešča, temveč tudi spodbuja empatijo, saj sodelavci začnejo gledati na delovno mesto z očmi drugih.

Priročnik za pripovedovanje zgodb TGAL ponuja vrsto strukturiranih delavnic, ki udeležence vodijo skozi proces pripovedovanja zgodb. Te delavnice so prilagojene tako, da med drugim obravnavajo devet stebrov raznolikosti, vključno s spolom, starostjo, etnično pripadnostjo in nevrodiverzitetjo. Vsaka delavnica vključuje študije primerov, vodilna vprašanja in praktične dejavnosti, ki udeležencem pomagajo raziskati in razmisliti o lastnih izkušnjah.

Priročnik ponuja različna orodja in tehnike za vključevanje pripovedovanja zgodb v vsakdanje prakse na delovnem mestu. To vključuje metode za zbiranje zgodb, vodenje pripovedovalskih krogov in uporabo pripovednih pristopov za reševanje posebnih izzivov R&V. Ta orodja so zasnovana tako, da jih je mogoče prilagoditi glede na svoje posebne potrebe in cilje organizacije.

Ker se zavedamo, da je za učinkovito pripovedovanje zgodb potrebno usposobljeno vodenje, je v zbirki orodij tudi podrobno navodilo za moderatorje. To vključuje nasvete za ustvarjanje varnega in vključujočega okolja, spodbujanje sodelovanja in obvladovanje občutljivih tem. Vsebuje tudi nasvete o tem, kako uporabiti pripovedovanje zgodb za spodbujanje pomembnih sprememb.







Eden od najmočnejših vidikov priročnika za pripovedovanje zgodb je poudarek na razmisleku in ukrepanju. Vsaka delavnica in dejavnost je zasnovana tako, da udeležence spodbudi k razmisleku o lastnih izkušnjah in izkušnjah drugih, kar vodi k globljemu razumevanju vprašanj R&V. Priročnik udeležence spodbuja tudi k ukrepanju, bodisi z izpodbijanjem stereotipov, zagovarjanjem sprememb politik ali preprosto deljenjem svojih novih spoznanj z drugimi.

Končno, priročnik za pripovedovanje zgodb ni namenjen le ozaveščanju, temveč tudi ustvarjanju trajnih sprememb. Z vključevanjem pripovedovanja zgodb v strukturo podjetij lahko ta gojijo kulturo odprtosti, spoštovanja in sodelovanja.

Zaposleni, ki se počutijo slišane in cenjene, so bolj verjetno zavzeti in motivirani za delo. Zgodbe pomagajo razbiti pregrade in spodbujajo sodelovanje. Ko zaposleni iz različnih oddelkov in okolij delijo svoje zgodbe, začnejo drug v drugem videti zaveznike in ne tekmece, kar vodi k močnejšim in bolj povezanim ekipam.

---

Izmenjava zgodb pokaže,  
kaj deluje in kaj ne.

# Stebri raznolikosti – razmislimo

Ker je priročnik zasnovan na devetih stebrih raznolikosti, je čas, da jih predstavimo.

## Ali sta enakost in pravičnost isto?

Enakost pomeni enako obravnavo vseh, vendar je lahko uspešna le, če vsi izhajajo iz istega izhodišča in potrebujejo enako pomoč. Pravičnost pomeni, da vsakomur zagotovimo to, kar potrebuje. Obe sta vključujoči strategiji, ki ju lahko uporabimo za zagotavljanje poštenosti.

### STAROST:

Poleg kronološke starosti (čas od rojstva) obstajajo tudi drugi koncepti starosti. Raziskovalci menijo, da se lahko posamezniki z enako kronološko starostjo razlikujejo na primer glede na subjektivno starost, funkcionalno zdravje ali organizacijsko starost (tj. stopnjo kariere). Upravljanje s starostjo je izraz, ki se pogosto uporablja za opis dobrih praks ali ustreznih strategij, zlasti namenjenih boju proti starizmu.

### KULTURA:

Praksa izmenjave zgodb in pripovedi, ki zajemajo vrednote, prepričanja in običaje določene kulture ali skupnosti, je znana kot kulturno pripovedovanje zgodb. Izraža se lahko na različne načine, na primer z ustnim izročilom, pisanjem, slikanjem, glasbo in drugimi vrstami ustvarjalnega izražanja. Pripovedovanje kulturnih zgodb lahko okrepi identiteto blagovne znamke ter spodbuja empatijo, spoštovanje in zaupanje. Podjetjem pomaga razumeti različne perspektive in ustrezno prilagoditi svoje strategije.

### ETNIČNOST:

Etničnost opisuje skupnosti ali skupine ljudi z značilnimi družbenimi, kulturnimi in vedenjskimi značilnostmi, po katerih se razlikujejo od drugih v isti ali drugi državi ali družbi. Člani imajo isti jezik, podoben način življenja in skupno zgodovino, ohranjajo tradicije in običaje, se identificirajo kot pripadniki te etnične skupine in imajo pogosto skupno genetsko dediščino.





### **SPOL:**

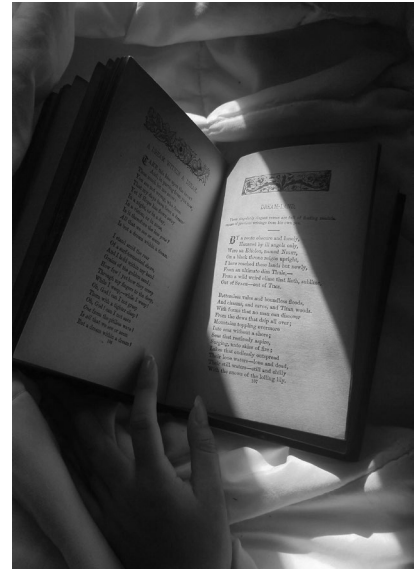
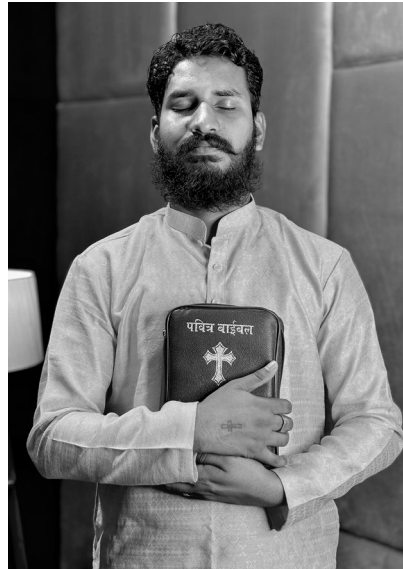
Spol se nanaša na značilnosti žensk, moških, deklic in dečkov, ki so družbeno oblikovane. To vključuje norme, vedenje in vloge, povezane s tem, da si ženska, moški, deklica ali deček, ter medsebojne odnose. Spol kot družbeni konstrukt se razlikuje od družbe do družbe in se lahko sčasoma spreminja. Spol je povezan z biološkim spolom, ki se nanaša na različne biološke in fiziološke značilnosti žensk, moških in interseksualnih oseb, vendar se od njega razlikuje. Spol in biološki spol sta povezana s spolno identiteto, vendar se od nje razlikujeta. Spolna identiteta se nanaša na globoko občuteno, notranje in individualno doživljanje spola, ki se lahko ujema s fiziologijo osebe ali spolom, določenim ob rojstvu, ali pa tudi ne.

### **NEURODIVERZITETA:**

Vsi ljudje se razlikujejo po svojih nevrokognitivnih sposobnostih. Posamezniki imajo tako talente kot tudi težave, ki lahko vplivajo na njihovo uspešnost. Pri disleksiji, diskalkuliji, razvojni koordinacijski motnji (DCD/ dispraksiji), motnji pomanjkanja pozornosti s hiperaktivnostjo (ADHD) in motnjah avtističnega spektra (ASD) ter drugih motnjah je razmišljanje drugačno in ima kognitivne profile, ki vključujejo tako prednosti kot izzive za posameznike.

### **FIZIČNA INVALIDNOST:**

Fizična invalidnost je vsako stanje telesa (tj. okvara), ki osebi s to boleznijo otežuje opravljanje določenih dejavnosti in interakcijo s svetom okoli nje. Obstaja veliko vrst invalidnosti, med drugim: artritis, kostno-mišična obolenja, cerebralna paraliza, poškodbe hrbtenjače, okvare vida, gibalne okvare in okvare sluha. Velja omeniti, da so nekatere telesne invalidnosti skrite ali jih je težko prepoznati.



### **RASA (IN RASIZEM):**

Rasizem je nezmožnost ali nepriznavanje pravic, potreb, dostojanstva ali vrednosti ljudi različnih ras ali geografskega porekla. Nepravično ravnanje z ljudmi, ki pripadajo drugi rasi; nasilno vedenje do njih, prepričanje, da so nekatere rase ljudi boljše od drugih, ali splošno prepričanje o celotni skupini ljudi, ki temelji le na njihovi rasi.

### **RELIGIJA:**

Religija se pripisuje tradicionalnim vrednotam in praksam, povezanim z določeno skupino ljudi ali vero, in je služenje ali čaščenje Boga ali nadnaravnega. Opredeljena je kot osebni sklop ali institucionalizirani odnosi, prepričanja in prakse, vodijo pa jo tradicija, pravila in kultura. Duhovnost je abstraktna in subjektivna izkušnja, ki se nanaša na medsebojno povezanost nečesa zunaj nas in povezovanje nečesa v nas samih. To je lahko povezava z Bogom, naravo, drugimi in okolico.

### **DRUŽBA (PRIPOVEDOVANJE ZGODB):**

Pripovedovanje zgodb ima dvojni pomen: lahko ga uporabimo v družbeno dobro, tako da poudarjamo pomembna družbena vprašanja in se zavzemamo za spremembe. Nanaša se tudi na prakso pripovedovanja zgodb in njihovega deljenja na platformah družbenih medijev. Vključuje uporabo kanalov, kot so Facebook, Twitter, Instagram, YouTube in TikTok, za ustvarjanje in deljenje vsebin, ki pritegnejo občinstvo, gradijo odnose in promovirajo blagovne znamke.

# Čustva na delu



Čustva povzročajo nekdo, nekaj ali situacija. Na splošno imajo čustva in občutki pomembno vlogo pri našem vedenju, interakciji in odnosih z drugimi. Pomembna so v smislu navezanosti, povezanosti, vključevanja in empatije, pa tudi pri nesoglasjih ter izključevanju in konfliktih - včasih majhnih in včasih velikih.

Tudi čustva in občutki imajo svojo zgodovino. Povezani so z preživetvenim vedenjem, izkušnjami in spomini. Povezana so s preteklostjo, pa tudi z neposredno sedanostjo ter z razmišljanjem in načrtovanjem prihodnosti. Vse, čemur pripisujemo pomen, na primer zgodbe, ki jih pripovedujemo, ima čustveni naboj.

Delo, ki ga opravljamo kot strokovnjaki v organizacijah, je včasih tudi čustveno delo: pokažete (ali morate pokazati) navdušenje, zagnanost in empatijo (npr. kot vodja, menedžerka, trener ali inštruktorica), skrb in naklonjenost (npr. kot medicinska sestra ali učitelj), pogum in prepričanje (npr. kot policistka).

Pri deljenju in zbiranju zgodb se soočamo s številnimi čustvi in občutki, kot so sovraštvo, krivda, negotovost, strah, skrb, obtoževanje, racionaliziranje, občutek ničvrednosti, pa tudi ponos, zadovoljstvo, hvaležnost in upanje. Čustveno delo vključuje ocenjevanje čustev drugih in lastnih čustev, odziv na čustva drugega, pa tudi to, kdaj je čustvo „resno“ ali ne.

Čustva torej niso moteč dejavnik v organizaciji, temveč pomemben dejavnik, prav tako pomemben kot informacije, znanje, oprema itd. Če se tega zavedate, jih boste prepoznali in znali ravnati z njimi.

Nikoli pa z njim ne manipulirajte!<sup>1</sup>

---

**Razmislek:** Katera beseda opisuje vaše glavno čustvo v tem trenutku?



<sup>1</sup> Gabriel Y. (1999), Organizations in Depth, Sage)

---

„Sploh si ne morem predstavljati, kako težko ti je. Ali ti lahko kakor koli pomagam?“



## Ali lahko vedno zaupamo empatiji?

„Naša empatična povezava z drugimi je nekakšen neviden stisk roke med telesi, ki ga zaznavamo kot ‘vibracijo’, ki je lahko pozitivna in navdihujoča ali pa strupena in izčrpavajoča,“ piše primatolog Frans De Waal.<sup>2</sup>

Konec tega citata se zdi nekoliko provokativen. Empatija je večinoma opisana kot „hoja v čevljih drugega“, nesojenje, razumevanje čustev nekoga drugega in ugotavljanje, kako pomagati drug drugemu. Ne pričakujemo „temne strani“ empatije, lahko pa jo predvidevamo. Kjer je svetloba, je tudi tema.

De Waal pravi, da je empatija nevtralna sposobnost. Uporabimo jo lahko v dobro ali v slabo, „strupeno“, odvisno od namenov nekoga. Verjetno se moramo zavedati, da je sočutje večinoma pozitivno, kar pa ne velja nujno za empatijo.

Obstajajo posamezniki (npr. psihopati), ki svojo sposobnost razumevanja uporabljajo za trpinčenje drugih. „Skrb in krutost imata več skupnega, kot si mislimo. Sta dve plati istega kovanca.“

Empatija išče informacije o drugih in pomaga razumeti njihov položaj, sočutje pa pomeni dejansko skrb za druge in željo po izboljšanju njihovega položaja.

---

<sup>2</sup> De Waal, F. (2019) – Mama’s Last Hug. Animal Emotions And What They Tell Us About Ourselves, W.W. Norton & Company.

# Umetnost (empatičnega) poslušanja

Poslušanje ni naša najmočnejša stran in v konfliktnih situacijah so ljudje pogosto tako prevzeti s svojimi čustvi in občutki, da je pristno poslušanje pomanjkljivo. Poslušanje zahteva osredotočenost in pozornost, je namerno. Aktivno, empatično poslušanje in ne presojanje čustev in misli pripovedovalca pusti pripovedovalcem občutek, da so cenjeni. Empatično poslušanje pomeni, da se razbremenite moči, se ponižate in s tem opolnomočite drugega.

Večina od nas se rodi s sluhom, vendar se poslušanje razvije z učenjem v družbenem okolju. Veščine in sposobnosti poslušanja se v večini primerov razvijajo v zgodnjih letih, pogosto v družinskem okolju. Poslušanje ima lahko preživetveno vrednost: s poslušanjem izkušenj drugih se tudi učimo. Poslušanje se izplača.

Poslušanje je tudi soustvarjena resničnost: „Učinkovito in empatično poslušanje (zgodbe) bo vedno razkrilo moč pridružitve ali poistovetenja z govornikom in dalo nekemu občutek, da ni sam, da ni izoliran v svoji izkušnji, in iz te delitve nastane ekipa, podporna mreža itd.“<sup>3</sup>

## Ne moreš voditi, če ne znaš poslušati.

Empatično poslušanje lahko treniramo, če se zavedamo različnih načinov poslušanja. Obstaja vsaj pet načinov poslušanja, ki se jih moramo zavedati:

### **Kanal 0 - odklopljen (niste prisotni)**

Zaradi tega se lahko druga oseba počuti nesposobno. Vprašajte se: „Ali dejansko poslušam?“

**Kanal 1 - Jaz (presojanje, poslušanje samega sebe).** To je lahko za pripovedovalca frustrirajoče. Vprašajte se: „Ali samo čakam, da prenehajo govoriti, da bom lahko začel govoriti jaz?“

**Kanal 2 - Dogovor (domač, poslušanje podobnosti).** Zaradi tega se lahko pripovedovalec počuti nepopolnega. Vprašajte se: „Ali poslušam, da slišim kaj je podobno tistemu, kar že vem, ali sem osredotočen na to, ali se strinjajo s tem, kar sem pravkar povedal?“

**Kanal 3 - Kritični (stvarni, poslušanje dokazov).** To je lahko za pripovedovalca naporno, vendar mu lahko pomaga, da razmisli o svoji zgodbi.

---

**Razmislek:** Kako se počutite, ko nekdo resnično posluša vašo zgodbo?

---

**Empatično poslušanje**  
- pomemben element  
vključujoče komunikacije.

---

<sup>3</sup> Costello P. (2017) – <http://storywise.com/index.php/2017/12/18/notes-on-listening/>

Vprašajte se: „Ali poslušam dokaze, da je to, kar govorijo, res?“

**4. kanal - empatičen (povezan, poslušanje z vidika govorca/pripovedovalca).** pripovedovalec se počuti razumljenega in povezanega. Ustvarili ste varen prostor in zaupanje (morda celo intimnost). Vprašajte se: „Ali poslušam z mesta, ki nima drugega motiva, kot da se povežem z njegovo perspektivo?“

**5. kanal - Generativni (vpogled, poslušanje iz možnosti).** Pripovedovalec se počuti podprtega, morda celo navdušenega. Vprašajte se: „Ali uporabljam svojo empatijo in vpogled v njegov kontekst in motivacijo, da bi pomagal doseči najboljši izid?“

---

**Razmislek:** Ali sem dovolj discipliniran, da poslušam in razumem, kaj člani ekipe govorijo in čutijo?

Ko boste naslednjič poslušali zgodbo, ki jo pripoveduje druga oseba, katerih kanalov se boste zavedali?v

## Video 3: Stories



Optično preberite QR, da si ogledate ta videoposnetek.



# Dobre prakse iz Evrope



# Razvijanje zaveznikov pravičnosti - dobra praksa s Cipra



—  
THINK

—  
GLOBAL

—  
ACT

—  
LOCAL

Grant Thornton Ciper je eno od vodilnih podjetij za dajanje zagotovil, davkov in svetovanja na Cipru.

V želji, da bi svoje poslovanje bolje uskladili s potrebami strank in skupnosti, sta se raznolikost in vključevanje pojavili kot osrednja tema razprav v upravnih odborih. Pojavila se je potreba po zagotavljanju okolja, v katerem se praznuje raznolikost, zagovarja vključevanje in v katerem lahko uspeva vsak zaposleni ne glede na svoje edinstvene osebne značilnosti in (kulturno ali socialno) ozadje.

Da bi lahko ustvarili in spodbujali to raznoliko in vključujoče okolje, je bil ustanovljen odbor za raznolikost, vključevanje in dobro počutje, ki ga sestavlja šest sodelavcev, ti pa si prizadevajo odražati raznolikost podjetja v različnih storitvenih področjih, na različnih ravneh in v različnih pisarnah.

Člani delujejo kot zagovorniki vseh zaposlenih in s svojimi dejanji spodbujajo vključujočo kulturo, ki temelji na pravičnosti. Sodelujejo pri ocenjevanju idej in predlogov, v razprave vnašajo inovativne poglede in odpravljajo vse ovire pri uresničevanju poslanstva organizacije na področju R&V. Njihove pobude se osredotočajo na enake možnosti za razvoj in zagotavljanje dosledne (in pravične) izkušnje zaposlenih za vse.

Odbor zlasti predlaga ustrezne programe usposabljanja, usklajuje ukrepe in dogodke na področju R&V ter proaktivno obravnava morebitne pritožbe zaradi diskriminacije ali nepravičnega obravnavanja.

Poleg tega njihov **svetovalni odbor za kulturo (CAB)**, ki ga sestavlja osem ambasadorjev, ki tesno sodelujejo z generalnim direktorjem podjetja, še dodatno krepí njihovo zavezanost gojenju pozitivne kulture na delovnem mestu. CAB vodi pobude za spremembe, posreduje povratne informacije in raziskuje ideje v imenu vseh zaposlenih ter tako zagotavlja, da so ovire za pozitivne spremembe prepoznane in odpravljene.

Da bi se še bolj zavezali, je družba Grant Thornton novembra 2021 postala tudi članica Listine o raznolikosti Ciper in prejela certifikat projekta Supporting Equality Allies At Work.

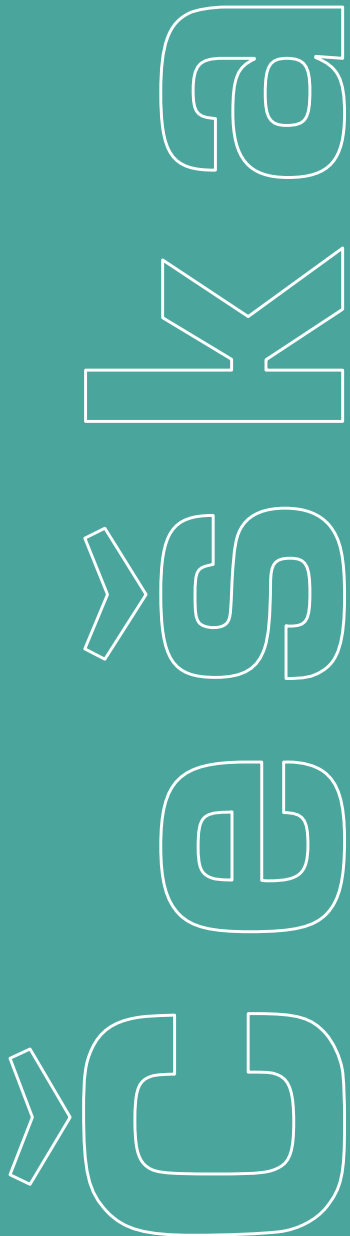
---

*„Zelo me je zanimalo, kaj ste povedali o.. Ali mi lahko o tem poveste še kaj več?“*

---

**Razmislek:** Ali vaše delo govori zgodbo?

# Vsi so dobrodošli v Tesco - dobra praksa iz Češke



—  
THINK

—  
GLOBAL

—  
ACT

—  
LOCAL

*V Tesco v Češki republiki so ljudje osrednjega pomena za njihovo poslanstvo, saj vplivajo na to, kako služijo strankam, podpirajo skupnosti in varujejo planet. Tesco si prizadeva, da bi odražal raznolikost svojih sodelavcev, kupcev in skupnosti ter tako spodbujal kulturo odprtosti in vključenosti.*

Zato si prizadevajo odražati raznolikost strank in skupnosti; poudarjajo oblikovanje odprtega in varnega okolja, ki sprejema edinstvenost. Letos se osredotočajo predvsem na vključevanje mlajše generacije (od 18 do 24 let), saj stopnja zaposlenosti v tej skupini zaostaja za nacionalnim povprečjem. Družba Tesco namerava obravnavati potrebe sodelavcev, starejših od 50 let, saj predvideva vse večjo pomembnost te demografske skupine.

Kako Tesco uresničuje svoje poslanstvo?

1. **Vodje kot vzorniki:** Vključujoči vodje privabljajo, izobražujejo in razvijajo različne talente ter spodbujajo podporo in pristnost.
2. **Vključevanje:** Tesco vključevanje vključuje v vse svoje dejavnosti.
3. **Poslušanje in ukrepanje:** S polletnimi raziskavami „Vsak glas je pomemben“ zbirajo povratne informacije sodelavcev, ki se odzivajo na njih in s tem krepijo vključenost. Nedavne ankete so pokazale večjo vključenost na delovnem mestu, z večjim številom priporočil sodelavk in sodelavcev, ki skrbijo za otroke.

Tesco bo še naprej spremljal uravnoteženo zastopanost spolov in si naslednje leto prizadeval za 50-odstotno zastopanost žensk na vodilnih položajih. Povečanje števila mladih sodelavcev in podpiranje njihove rasti ostaja prednostna naloga. Tesco si prizadeva tudi za vključitev več sodelavcev invalidov, odpravljanje ovir in ozaveščanje z dogodki s področja R&V. Še naprej bo vsako leto objavljala podatke o raznolikosti in vključevanju ter načrte in dosežke.

**Intervju z vodjo pobude in projekta: Markéta Kyštáková, vodja za uvajanje, Tesco**

---

**Razmislek:** Ali so moje metode zaposlovanja dovolj pravične in upoštevajo raznolikost?



# Soočanje s spremembami: vključujoča in povezovalna zgodba - dobra praksa z Nizozemske

Nizozemske



—  
THINK

—  
GLOBAL

—  
ACT

—  
LOCAL

Leta 2015 se je Vattenfallov nabavni oddelek želel iz upravne enote razviti v strateškega poslovnega partnerja. To se je zgodilo hkrati z združitvijo nizozemske družbe NUON in švedske družbe Vattenfall. Da bi to dosegli, je vodstvena ekipa opredelila poslanstvo, vizijo in časovni načrt. V podružnicah na Nizozemskem, v Nemčiji in Združenem kraljestvu so bili organizirani pregledi, ki so razkrili kulturne razlike, ki jih je bilo treba odpraviti s poenoteno zgodbo o spremembah.

Za premostitev vrzeli med cilji in želeno navdihujočo zgodbo o spremembah je bil izbran narativni pristop, zlasti participativni narativni intervju (PNI). Cilj te metode je bil zajeti delovne izkušnje, vrednote in pričakovanja v zvezi z združitvijo in prihodnjim sodelovanjem na oddelku.

Za vodje in zaposlene so bile organizirane delavnice, ki so se začele z jutranjimi srečanji, da bi spodbudili izmenjavo zgodb in vzpostavili medsebojno zaupanje. Popoldne so bili na Nizozemskem in v Nemčiji organizirani krog pripovedovanja zgodb, na katerem so se na podlagi anekdotičnih izkušenj ugotavljala znanja o obstoječem sodelovanju in občutki za prihodnost.

Rezultati so vodstveni ekipi omogočili vpogled v učinkovitejše prihodnje sodelovanje ter spodbudili boljše razumevanje in spoštovanje različnih kultur - nacionalne in organizacijske. Končna zgodba je jasno pokazala, da lahko pomoč pride iz nepričakovanih krajev s presenetljivimi rešitvami, ki spodbujajo boljše notranje sodelovanje ter služijo kot obljuba strankam in deležnikom.

Danes je Vattenfall zavezan raznolikosti in vključevanju ter verjame, da dinamično delovno mesto, kjer se spoštujejo razlike, spodbuja občutek pripadnosti. Takšno okolje spodbuja zaposlene, da spregovorijo in delijo ideje, kar posledično spodbuja ustvarjalnost, zavzetost, duševno zdravje in splošno uspešnost.

---

*„Hej, tudi Nemci imajo smisel za humor!“*

*„Spoznal sem, da Nizozemci sploh niso tako neposredni.“*

---

*Ko poslušate, se osredotočite na tisto, kar vam daje energijo.*



# Software Group: vera v raznolikost - dobra praksa iz Bolgarije

Bolgarije



—  
THINK

—  
GLOBAL

—  
ACT

—  
LOCAL



Software Group je globalno tehnološko podjetje, specializirano za dostavne kanale in integracijske rešitve za institucije, ki zagotavljajo finančne storitve. Podjetje Software Group je bilo ustanovljeno v Bolgariji in se je razširilo v države, kot so Avstralija, Egipt, Gana, Indija, Kenija, Mehika, Filipini in ZDA. Ta mešanica narodnosti in religij je ustvarila kulturno raznoliko podjetje. V skupini Software Group je po vsem svetu 12 različnih veroizpovedi ter ateisti in agnostiki. Podjetje sprejema politiko kulturne in verske strpnosti ter skupaj obeležuje vsako praznovanje v podjetju.

Nekoč je med srečanjem za teambuilding v bližini Nairobi s predstavniki vseh svetovnih pisarn ena od kenijskih zaposlenih, ki je bila tudi pastor, začela moliti za varno potovanje. Ko je to storila, je veliko njenih sodelavcev različnih veroizpovedi menilo, da je to zelo velikodušno, in so izrazili željo, da bi na naslednjem potovanju tudi oni storili kaj podobnega.

V podjetju menijo, da njihovi zaposleni delajo v kulturno zelo različnih okoljih. Vsako od regionalnih pisarn skupine Software Group vodijo domačini, če pa niso domačini, so tam delali in živeli že dolgo časa ter dokazali, da so primerni za to delo.

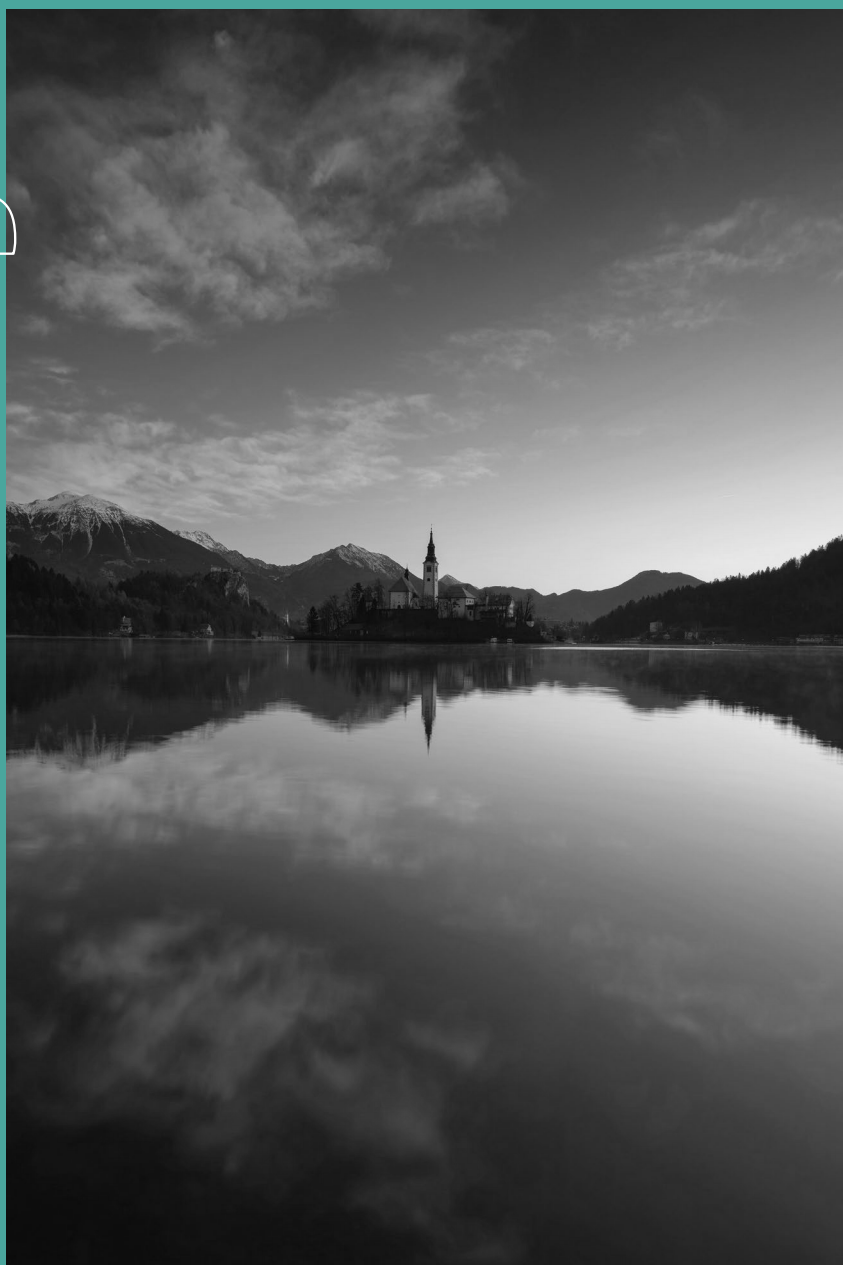
Podjetje ima dobro strukturiran 3-mesečni program mentorstva za novince s „starejšim prijateljem“. Ta je odgovoren za kulturno seznanjanje novince z delovanjem različnih pisarn, saj je delo z različnimi kulturami prvi izziv za zaposlene.

Skupina Software Group ima politiko enakega plačila, pri čemer ni nesorazmerij med plačili moških in žensk. Člani podjetja se ukvarjajo z nezavedno pristranskostjo. Z oblikovanjem ekip iz različnih regij poskušajo izpodbijati zaznave in načine razumevanja ter pristopa k drugim ljudem, tako da te naravno postanejo raznolike ekipe.



# Sprejemanje raznolikosti: preobrazba težavnega študenta v uspešnega strokovnjaka - dobra praksa iz Slovenije

slovenije



—  
THINK

—  
GLOBAL

—  
ACT

—  
LOCAL

V Šolskem centru Škofja Loka v Sloveniji je bil Jan znan po svojem živahnem, odkritem in nekonformističnem vedenju, zaradi česar je bil kaznovan in zaskrbljen glede svoje prihodnosti v šoli. Vendar je njegov potencial prišel do izraza v praktičnih delavnicah, kjer sta njegova navdušenost in nadarjenost zasijala.

Ko je v tretjem letniku utrpel hudo poškodbo, se je Janova pot zdela negotova. Šola je spoznala, kako pomembno je zanj praktično delo, in sprejela prilagojen pristop, da bi podprla njegov razvoj. Sodelovanje med šolsko svetovalno službo, njegovim delodajalcem in predanim mentorjem je privedlo do spremenjenega načrta usposabljanja. Jan je bil razporejen na oddelek, kjer njegova poškodba ni ovirala njegovega napredka.



Ta strategija je vključevala jasno sporočanje pričakovanj, strog nadzor in redno obveščanje o njegovem napredku. Njegov mentor je imel ključno vlogo pri njegovem strokovnem in osebnem usmerjanju. Tako je Jan zaključil usposabljanje in predstavil končni projekt, ki je pokazal njegove napredne spretnosti na področju 3D-modeliranja. Danes je Jan samozavesten strokovnjak in cenjen sodelavec z nedotaknjeno edinstveno osebnostjo.

Ta študija primera poudarja pozitiven vpliv predanega mentorstva in prilagodljivih praks, ko gre za sprejemanje in izkoriščanje raznolikosti študentov, namesto da bi jo zatirali.

# ENEL: spodbujanje vključevanja z inovacijami - dobra praksa iz Italije



—  
THINK

—  
GLOBAL

—  
ACT

—  
LOCAL

ENEL, ena največjih mednarodnih energetske korporacij v Italiji, je ključni akter na svetovnih trgih plina in električne energije. Podjetje ENEL, ki upravlja najrazličnejše elektrarne, vključno s hidroelektrarnami, termoelektrarnami, jedrskimi, geotermalnimi, vetrnimi in sončnimi elektrarnami ter drugimi obnovljivimi viri, je dejavno v več kot 30 državah. Kljub zavezanosti k trajnosti in inovacijam se je ENEL pri ohranjanju vključujočega in raznolikega delovnega mesta soočal s precejšnjimi izzivi. Težave, kot so premajhna zastopanost manjšinskih skupin, neenakost med spoloma in potreba po prijaznejši korporativni kulturi, so negativno vplivale na splošno uspešnost in ugled podjetja.

Za reševanje teh izzivov je ENEL uvedel celovit program upravljanja raznolikosti. Ta program je vključeval temeljito oceno raznolikosti in vključenosti v podjetju, strateško načrtovanje, zavezanost vodstva, razvoj politik in programov, sodelovanje zaposlenih ter redno spremljanje in ocenjevanje. Cilj je bil povečati raznolikost in spodbujati vključujoče delovno okolje s poudarkom na enakosti spolov, ciljnih programih zaposlovanja ter usposabljanju o nezavedni pristranskosti, kulturnih kompetencah in vključujočem vodenju.

Vodstvo podjetja se je zavezalo, da bo podpiralo pobude za raznolikost, ustanovljen pa je bil tudi svet za raznolikost, ki nadzoruje izvajanje teh strategij. Ustanovljene so bile skupine zaposlenih za podporo različnim razsežnostim raznolikosti, organizirani pa so bili tudi dogodki in forumi za praznovanje raznolikosti in spodbujanje medkulturnega razumevanja.

---

*Tisti, ki že sedijo za mizo,  
imajo moč, da zraven  
povabijo še druge.*



# Nagrajeno vključujoče zaposlovanje - dobra praksa iz Portugalske

Portugalske



—  
THINK

—  
GLOBAL

—  
ACT

—  
LOCAL

Fundacija ADFP, neprofitna ustanova socialne solidarnosti na Portugalskem, je primer vključujočega zaposlovanja, saj zaposluje 39 % osebja s posebnimi potrebami. Fundacija svoje fizične prostore prilagaja tem potrebam in tako zagotavlja dostopnost za vse.

Fundacija ADFP, ki je bila v letih 2019 in 2021 nagrajena z nagrado za vključujočega delodajalca, spodbuja enakost s prilagoditvami delovnega mesta in odpravljanjem ovir. Njena zavezanost vključevanju invalidov v delovno okolje je napreden primer upravljanja raznolikosti. Fundacija podpira različne ranljive skupine ter spodbuja medgeneracijsko povezovanje in trajnostni lokalni razvoj.



# Zavezanost k raznolikosti - dobra praksa z Irske

e  
K  
S  
r  
I



—  
THINK

—  
GLOBAL

—  
ACT

—  
LOCAL



V okviru izvajanja projekta TGAL na Irskem se je podjetje Future In Perspective obrnilo na družbo Camfil kot na potencialnega partnerja v projektu na podlagi njene zavezanosti raznolikosti in vključevanju na delovnem mestu. Kot podpisnik Listine o raznolikosti je vodstvo podjetja Camfil prepričano, da prizadevanje za raznolikost in enake možnosti pomaga graditi bolj dobičkonosno, učinkovito in privlačno podjetje. Delovna sila z različnimi ozadji in izkušnjami je bolj ustvarjalna in pripravljena prilagajati se novim prispevkom, drugačnim pogledom in načinom dela, kar podjetju zagotavlja številne oprijemljive prednosti.

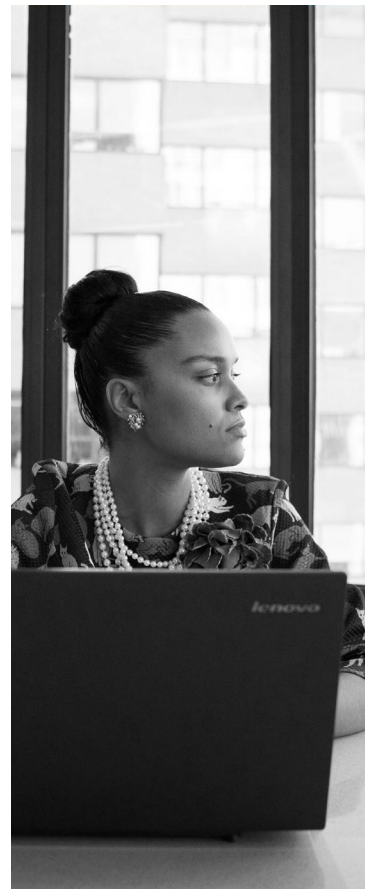
Podjetje Camfil si prizadeva za spodbujanje enakih možnosti in ravnovesja med moškimi in ženskami v podjetju. Pritegniti, zadržati in razvijati tako zaposlene moške kot ženske je odločilen dejavnik uspeha za poslovne rezultate skupine Camfil.

Njihove dejavnosti na področju raznolikosti, pravičnosti in vključevanja, ki dokazujejo, da v podjetju o tem ne le govorijo, temveč tudi ukrepajo, so:

- certifikat GEEIS-D za raznolikost spolov v letu 2019.
- prireditve ob letnih priložnostih, kot so mednarodni dan žensk, dnevi ozaveščanja o invalidnosti in dnevi ozaveščanja o duševnem zdravju.
- promocija za mlade delavcev med poletjem.
- partnerstvo z lokalnimi šolami za zagotavljanje (če je mogoče) prakse za njihove študente med šolskim letom.
- zagotavljanje enakih možnosti in postopka zaposlovanja brez predsodkov. K temu pripomore uporaba opisov delovnih mest, v katerih ni razviden spol, in opremljanje vseh specifikacij z izjavo o enakosti.
- spreminjanje prostorov, da bi bila stavba bolj dostopna, z namestitvijo klančine za invalidske vozičke in parkirnega mesta za invalide.

Na vprašanje, zakaj so se pridružili Listini raznolikosti na Irskem, so odgovorili preprosto. Želijo biti organizacija, ki je v celoti zavezana in zagovarja raznolikost, enakost in vključenost.

S podpisom listine bodo ljudje seznanjeni z našo zavezo in upamo, da bodo skupaj z našimi drugimi ukrepi na področju raznolikosti sprejeli potencialne zaposlene iz vseh okolij.



# Ko se združita moč pripovedovanja zgodb in moč programa Erasmus+

Program Erasmus+ je temelj prizadevanj Evropske unije za spodbujanje nadnacionalnega sodelovanja in oblikovanje povezane evropske skupnosti. S podpiranjem sodelovalnih projektov, kot je Think Global, Act Local, ima program ključno vlogo pri krepitevi vseživljenjskega učenja, spodbujanju vključevanja in razvijanju skupne evropske identitete. Njegov vpliv je velik, ne le na posameznike, temveč tudi na institucije, podjetja in organizacije, ki sodelujejo v programu in imajo od njega koristi.

Ob zaključku projekta TGAL bi projektna skupina, ki je sodelovala pri projektu, rada izrazila priznanje in zahvalo za sredstva, ki smo jih prejeli iz programa Erasmus+ prek bolgarske nacionalne agencije - HRDC. Njihova daljnovidnost in zavezanost inovacijam v poklicnem izobraževanju in usposabljanju sta ustvarili priložnost, da se je čarobni projekt TGAL lahko zgodil.

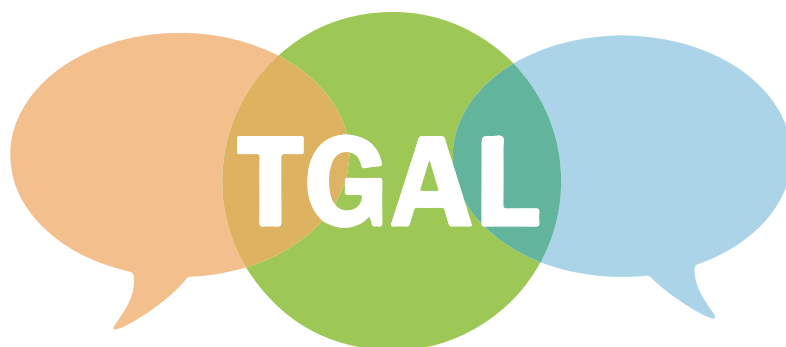
---

Če niste pripravljeni tvegati  
nenavadnega, se boste morali  
zadovoljiti z običajnim.

Imeli smo neverjetno srečo, da smo prejeli nepovratna sredstva in imeli priložnost sestaviti dinamičen in predan konzorcij partnerskih organizacij, ki je v 24 mesecih projekta dosegel fantastične rezultate in se skupaj čudovito zabaval na poti pripovedovanja zgodb. Ta revija je priložnost za vas, bralce, da sodelujete na našem potovanju in si ogledate teme, s katerimi smo se spopadali, razprave, ki smo jih imeli, in tudi izkušnje, ki smo jih delili.

Na koncu bi se radi zahvalili in izrazili priznanje za sodelovanje, ki smo ga bili deležni s strani skupnosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter poslovnih skupnosti v Bolgariji, na Nizozemskem, Irskem, Cipru, Češkem, v Italiji, na Portugalskem in v Sloveniji. Sodelovali so z nami pri izvedbi projekta, posredovali vpogled, delili svoje izkušnje ter sprejeli našo ponudbo za usposabljanje in pripovedovanje zgodb. Vaš čas in sodelovanje zelo cenimo.

---



**THINK GLOBAL ACT LOCAL**  
**DIVERSITY MANAGEMENT**



Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA. Številka projekta: 2022-1-BG01-KA220-VET-000089293