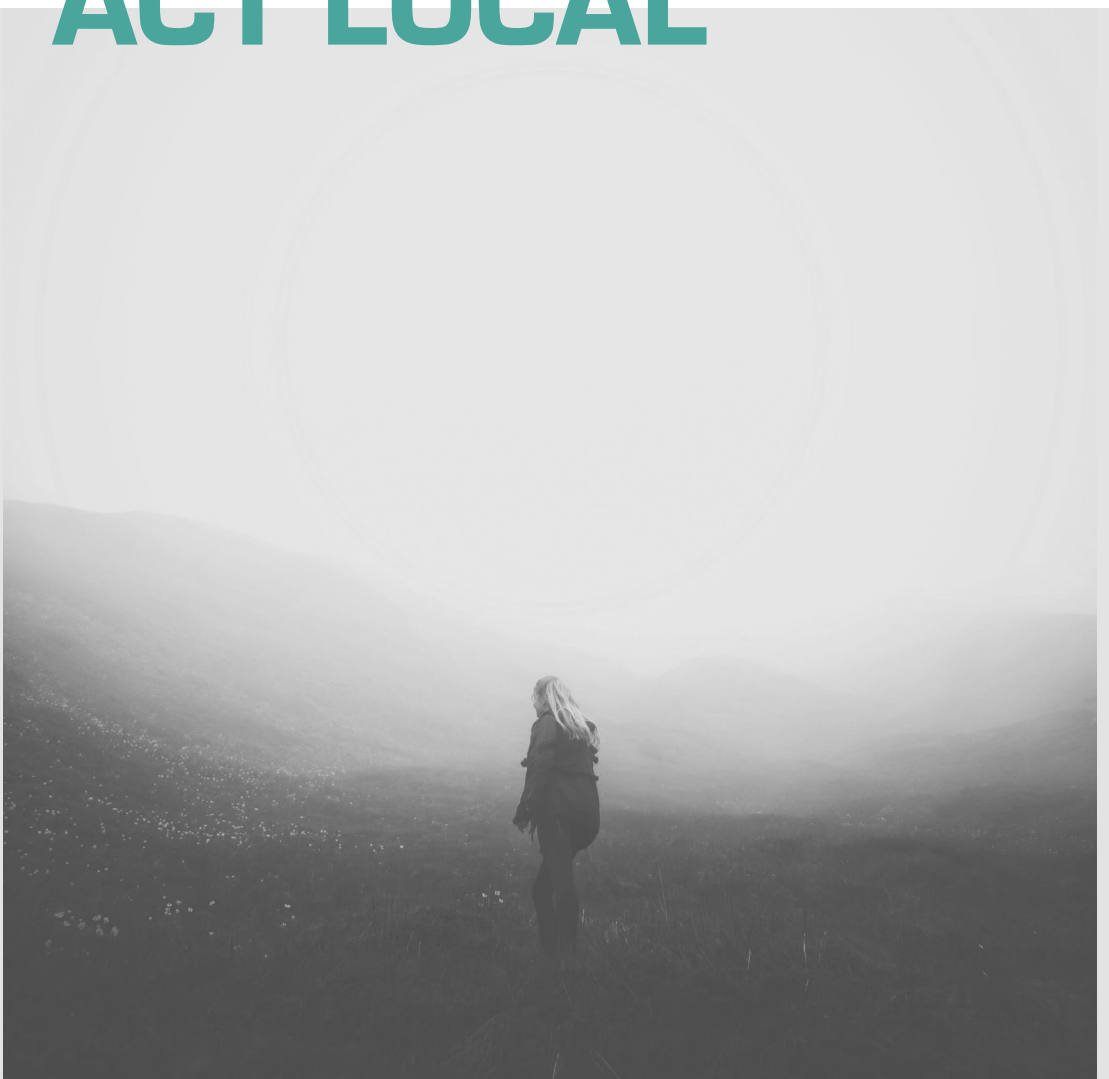




THINK GLOBAL ACT LOCAL



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



Приложете думите на практика

Как управлението на многообразието, справедливостта и приобщаването в компаниите може успешно да се възползва от прилагането на наративни подходи.

Съдържание

Добре дошли в „Мисли глобално, действай локално“	4
Защо вашата компания трябва да инвестира време в управление на многообразието и приобщаването?	6
Не сме еднакви, но...	8
Многообразието и приобщаването никога не трябва да са символични отметки	10
Овластяване на управлението на многообразието	11
Практиката прави нещата перфектни	13
Днешната битка за „авторитет“	14
Силата на разказването на истории: Инструментариум за промяна	16
Стълбове на многообразието – нека помислим	18
Емоции на работното място	21
Можем ли винаги да се доверим на емпатията?	22
Изкуството на (емпатичното) слушане	23
Развитие на съюзници по въпросите на равенството - добри практики от Кипър	26
Всеки е добре дошъл в Tesco - добри практики от Чехия	28
Справяне с промяната - приобщаваща и свързваща история - добри практики от Нидерландия	30
Software Group: водена от вярата в многообразието - добри практики от България	32
Приемане на многообразието: Превръщане на проблемния ученик в преуспяващ професионалист - добри практики от Словения	34
ENEL: Насърчаване на приобщаването чрез иновации - добри практики от Италия	36
Награждаване на приобщаващо набиране на персонал - добри практики от Португалия	38
Ангажимент към многообразието - добри практики от Ирландия	40
Когато силата на разказването на истории и силата на „Еразъм+“ се съчетават	42

Проектът за управление на многообразието Think Global, Act Local се стреми да подкрепи културната промяна в компаниите, като използва силата на разказването на истории, за да вдъхнови мениджърите и служителите да се променят, да споделят ценности и да прехвърлят не само знания, но и опит и мъдрост.

Можем да постигнем реален напредък в приобщаването, като приложим подход, базиран на истории, при който служителите се насърчават да разказват своите истории, да ги притежават и да обмислят как те влияят на ежедневието им опит на работното място.

— THINK

— GLOBAL

— ACT

— LOCAL

“ ”

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA. Проект номер: 2022-1-BG01-KA220-VET-000089293



Съфинансирано от
Европейския съюз



Добре дошли в „Мисли глобално, действай локално“



„Мисли глобално, действай локално“ (Think Global, Act Local) е инициатива за управление на многообразието, която подкрепя културната промяна в компаниите като използва силата на разказването на истории, за да вдъхнови мениджърите и служителите да се променят, да споделят ценности и да предават не само знания, но опит и мъдрост.

Разказването на истории може

да бъде мощен инструмент, когато става въпрос за комуникация и достоверно придаване на съдържание на корпоративните ценности, както от ръководителите, така и от служителите. Разказването на истории в компанията е това, което мотивира и ангажира служителите и им помага да приемат нейните ценности. Историите са „ненатрапчиви“, органични средства за създаване на устойчива културна промяна, разкриват скритото знание и комуникират марките и техните ценности.





„Мисли глобално, действай локално: Управление на многообразието в МСП“ (TGAL) е проект по програма Еразъм+, изпълняван в периода 2022 – 2024 г., с основна цел:

- Подкрепа за работодателите да направят равностойна на многообразието в бизнеса си и да разработят стратегии за управлението му.
- Използване на техники и подходи за разказване на истории, с цел ангажиране на служителите по проблемите на многообразието и предоставяне на възможност за приобщаване към културата на техните работни места, за да се чувстват приобщени и ценени.
- Повишаване уменията на експертите в областта на професионалното обучение и образование, така че да използват всички резултати, създадени в рамките на проект TGAL и да придобият увереност в своята работа като преподаватели с помощта на разказването на истории.
- Принос към превръщането на европейските работни места в по-приобщаващи по отношение на многообразието.

В това списание ще споделим нашите колективни размисления, изводи, събрана информация и опит, натрупани през последните 2 години работа по проекта „Мисли глобално, действай локално“ в България, Нидерландия, Словения, Ирландия, Португалия, Чехия, Италия и Кипър.

Защо вашата компания трябва да инвестира време в управление на многообразието и приобщаването?

Екипите, в които служителите се чувстват приобщени са по-продуктивни с над 35%, а многообразието екипи вземат по-добри решения през 87% от времето, според Глобалния пазарен доклад по многообразието и приобщаването.

Преди да се потопите по-дълбоко в темата, помислете:

Може ли да си спомните момент, в който сте почувствали, че сте третираны като „различни“?

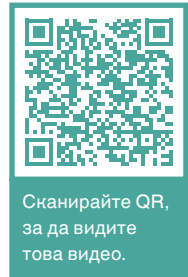
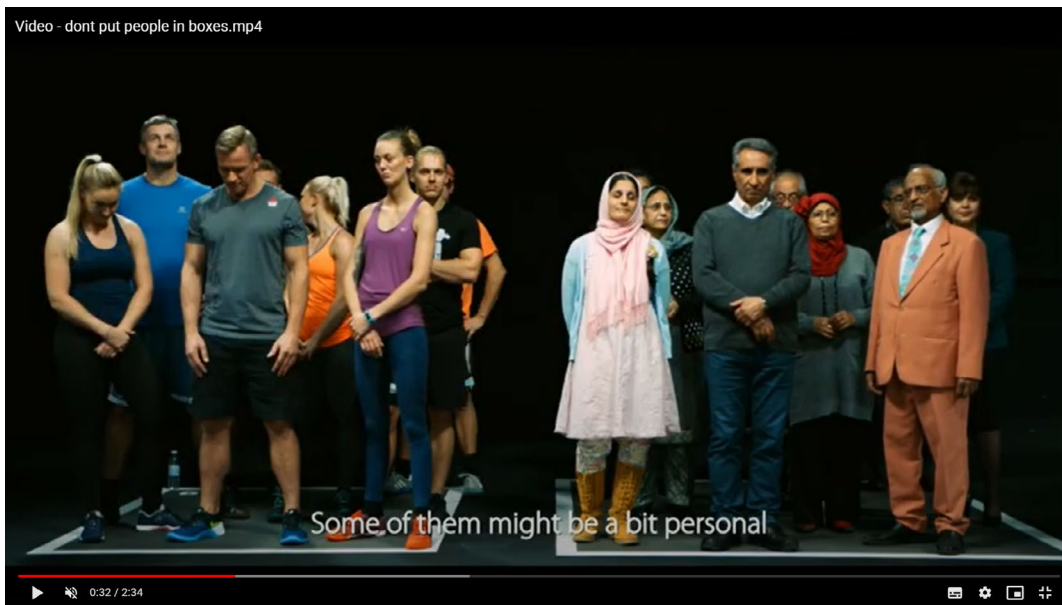
Съвременната работна сила е разнообразна и организациите и компаниите трябва да се приспособят към тази реалност. Приобщаването и отвореността към различията позволяват на организациите да разширят набора си от служители. Наличието на квалифицирана работна сила е крайъгълният камък на иновациите за бизнеса, което заедно с управлението на многообразието има потенциала да доведе до новаторска работа в екип; по-добра отзивчивост към нуждите и очакванията на клиентите; достъп до нови пазари; по-добра адаптивност към промяна; и положителен имидж на марката.

Компаниите и организациите се стремят да имат добра репутация пред своите клиенти и цялото общество, но все още има значителна разлика между това, което организациите казват и това, което правят на практика. Именно в тази „празнина“ проект TGAL може да има реално въздействие и да остави устойчиво наследство.

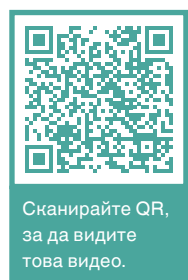
За да разберем пресечната точка между това, което проектът ни може да предложи и това, от което организациите и компаниите се нуждаят на този етап, потърсихме мнението и се консултирахме със заинтересованите страни относно официалното популяризиране и прилагане на многообразието и приобщаването (D&I) на работното място.

В резултат на това създадохме два отделни, но взаимно допълващи се ресурса за обучение в компаниите, които директно отговарят на това, от което се нуждаят (или не знаят, че имат нужда) под формата на Програма за продължаващо обучение за специалисти в областта на професионалното образование и мениджъри по човешки ресурси и Инструментариум за разказване на истории „Мисли глобално, действай локално“. В настоящото списание ще представим и очертаем предимствата и на двата ресурса. Ако искате да имате достъп до тях безплатно, моля, посетете нашата интернет страница на адрес: <https://thinkglobalactlocal.eu/>.

Video 1: Don't put people in boxes



Video 2: That little voice



“ ”

Не е нужно да мислиш по различен начин за мен, стига да ме разбираш.
(Arthur Japin)



Не сме еднакви, *НО...*

Не можем да отречем, че животът на планетата е разнообразен, както и човешкият вид. Ако признаем, че независимо, че не сме „едни и същи“, хората сме равни, нищо не би попречило на приобщаването нито в организациите, нито в обществата.

Еволюционен факт е, че хората са родени да се свързват и да си сътрудничат, въпреки онези, които ни казват, че „различен“ означава да си „по-малко“. За да бъде поставено това в правилния контекст, е необходимо прилагането на приобщаващо лидерство, което означава създаване на среда, която насърчава приобщаваща комуникация, здравословна човешка връзка и в крайна сметка по-ефективно сътрудничество. Това е властта на съвременното лидерство.

Наративните подходи като инструмент за управление

Наративните подходи в управлението са нещо повече от просто разказване на истории; те служат за създаване на споделен език и разбирателство в рамките на една организация. В проекта TGAL наблягаме на използването на наративното проучване като инструмент за по-силното ангажиране на служителите, което им позволява да се свържат с културата и ценностите на компанията по значим начин. Този метод не е само за споделяне на истории, а за съвместното им създаване и за насърчаване на култура на взаимно уважение и разбиране.

Нашата програма за обучение и Инструментариум за разказване на истории предоставят на компаниите уменията, необходими за използване на силата на наративните подходи. Давайки възможност на служителите да споделят своя опит и перспективи, компаниите могат да изградят по-силни, по-сплотени екипи, които са по-добре подготвени да се справят с предизвикателствата на днешните многообразни работни места.

Създаването на история чрез споделяне и анализиране на дадена среда активира „система за социална ангажираност“ чрез физическа близост, поведенчески синхрон, реципрочност, възможност за „ментализиране“ и картографиране на други перспективи, модели, желания и намерения.

Накратко: предизвиква емпатия и разбиране, взаимно оценяване и признание и съответно намерението да застанете един до друг



Веднъж чул историята на друг, не можеш да останеш такъв, какъвто си.

Многообразието и приобщаването никога не трябва да са символични отметки



Многообразието е доказано ефективно, но твърде лесното му възприемане също може да се окаже капан. Възможно е да има високи нива на негативизъм по отношение на многообразието, така че промените в нашия начин на мислене могат да бъдат ценно упражнение.

В проекта „Мисли глобално, действай локално“ правим задълбочен преглед на управлението на многообразието и приобщаването в организациите. Когато разглеждаме интегрирането на принципите на многообразие и приобщаване в МСП, все още изглежда, че нивото на подобрене в това отношение в много европейски страни не е достатъчно. Какви са историите зад него и какви са историите в организациите, нуждаещи се от промяна и обновяване?

Дали хората осъзнават как под прикритието на многообразието удобно търсят отметките в кандидататурите за работа и се ръководят от стереотипи и неосъзнати пристрастия? В крайна сметка не е задължително мъжете да поемат отговорност,

нали? И вашата етническа принадлежност или цвят на кожата не следва да казват нищо негативно за вашите качества или характер. И така, до каква степен ръководството може да бъде пристрастно и дори нещо повече: интересували се от историите, циркулиращи в една организация, които могат да попречат на въвеждане на културата на истинско приобщаване и многообразие?

Въпроси, които може да намерят отговор, ако човек познава правилните инструменти, например „Наративно проучване чрез участие“. Време е да разчупим стереотипите, да направим място за различни гласове и да прегърнем силата на многообразието, приобщаването и справедливостта.

За тази цел разработихме ресурси за обучение, сред които Инструментариум за разказване на истории за наративно проучване, които можете да намерите на интернет страницата на проекта, както и да прочетете повече за тях в следващите страници.

Овластяване на управлението на многообразието

Предприятията в цяла Европа се нуждаят от иновативни подходи за управление на многообразието, които могат да подобрят тяхната конкурентоспособност и култура на работното място. Нашата програма за продължаващо професионално развитие (CPD) се занимава с несъответствията между стремежите на компаниите да приемат многообразието и практическите предизвикателства, пред които са изправени докато го правят.

Чрез обучението на специалистите в областта на професионалното обучение и образование за принципите и практиките на управление на многообразието, програмата гарантира, че те са добре подготвени да ръководят компаниите в създаването на приобщаваща среда. Това не само повишава производителността и подобрява благосъстоянието на служителите, но също така допринася за цялостния успех и устойчивост на бизнеса.

Какво прави обучението ни по проект TGAL различно?

Един от уникалните аспекти на програмата за продължаващо професионално развитие е нейният акцент върху разказването на истории като педагогически подход. Разказването на истории е мощен инструмент за свързване на индивиди, насърчаване на разбирането и предизвикване на съпричастност. Като включим разказването на истории в обучението, свързано с многообразието, можем да подкрепим компаниите да ангажират своите служители в задълбочени разговори по темата, което води до по-приобщаваща култура на работното място.

Самата програма (CPD) предлага набор от модули за обучение, които обхващат различни аспекти на управлението на многообразието. Те включват разбиране на концепцията за многообразие, разпознаване и справяне с несъзнателните пристрастия, разработване на приобщаващи политики и практики и насърчаване на културна компетентност в организациите. Модулите са проектирани да бъдат гъвкави и адаптивни, позволявайки на професионалистите да приспособят своя подход към специфичните нужди на компаниите или организациите, в които или с които работят.

Преди всичко програмата се фокусира върху практическото приложение на принципите за управление на многообразието и как тези концепции да се прилагат в реални условия.



“Хей, станахме една група!”

Колкото и романтично да звучи на пръв поглед „разказването на истории“, което циниците биха нарекли по-скоро „меко“, „твърдите“ доказателства, извлечени от резултатите от националните обучения и семинари в “Мисли глобално, действай локално”, се оказаха малко по-различни. Съществува силна връзка, която хората от различен произход изпитват, което понякога може да бъде изненада. Прекарвайки два до три дни заедно с интензивно взаимодействие, споделяне, получаване и анализиране на истории, се появява стабилна връзка, която доказва, че наративните подходи работят.

Обратна връзка от нашите участници - нека я чуем.



Сканирайте QR,
за да видите
препоръки.

Практиката прави нещата перфектни

Историите на хората не са толкова за това какво наистина се случва или се е случило, а какво (и как) хората преживяват „това“. Дори понякога са за това, което хората искат да вярват, че се случва или се е случило. Работата с тези истории означава и работа с разказвачите, техните мотиви, фантазии и желания.

По време на нашето транснационално обучително събитие “Мисли глобално, действай локално”, което се проведе в гр. Хилверсум, Нидерландия през октомври 2023 г., обучители от цяла Европа се събраха, за да затвърдят практическите си знания и умения, за да получат увереността да ръководят националните семинари за обучение по T GAL в страните партньори, както с компании, така и със специалисти в областта на професионалното обучение и образование (ПОО).

Можем да направим заключението, че подходящо иницираната и искрена покана за диалог и „задълбочено“ изслушване чрез прилагане на наративното проучване чрез участие беше мощна и вдъхновяваща намеса в идентифицирането и разрешаването на проблемите, свързани с многообразието, равенството и приобщаването в организациите и на работното място.

Примерите за добри практики, представени по-нататък в това списание, показват, че добрите намерения също могат да бъдат превърнати в конкретни интервенции, които могат да изведат организациите на следващото ниво по отношение на многообразието, равнопоставеността и приобщаването.

Някои практики произтичат директно от нашия собствен опит от обучението, базиран на конкретните ни дейности по преподаване и разказване на истории. Други са в резултат от положителната обратна връзка от дейностите на нашите професионални заинтересовани страни и асоциирани партньори.



Това, на което пругавате значение, е това, на което пругавате сила.

“ ”

Многообразието и приобщаването не означава да бъдете поканени на партито, а да бъдете поканени да танцувате.
(Амбър Лингмънт)

Днешната битка за „авторитет“

Съществува „авторитетът“ на експерта, основан на безлични обобщения и обективни знания (напр. теории) срещу „авторитета на опита“ на индивида, който е изпитал „това“ от първа ръка и е в състояние да работи с различните му значения. Следователно „експертът“ (напр. мениджър/обучител/фасилитатор) може да заеме смирена позиция, превръщайки се в „спътник“. Това е един от елементите на наративния коучинг.



Спътникът – пренареждане на ограничаващите истории

Важно е да разберем индивида, преди да го разглеждаме като сътрудник в организацията или общността. Личните истории се създават от индивида, но и от семейството, приятелите и колегите. Нашите лични истории също могат да упражняват власт над нас самите, да ни категоризират и да ни направят слепи за други възможности. Не винаги сме в състояние да възприемем кое е важно, какви са възможностите, алтернативите. Доминираща история, като „Провалям се в работата или следването си, защото никога никога не ме напътства...“, може да се превърне в проблем.

Когато хората осъзнаят, че са хванати в такава доминираща история, те се нуждаят от помощ. Има една метафорична история от Центъра за наративен коучинг и терапия, която го обяснява много добре...

Представете си, че сте турист на дълго пътуване, който събира истории, когато се появят, прибирайки ги като скъпоценни камъни в раницата си. Понякога изваждате историите и ги споделяте с други пътници. Понякога предпазливо ги пазите за себе си. Историите в раницата ви не приличат на тези в раницата на никой друг пътник. Те са оформени от пътуването и от вашите предположения за това как другите хора ги оценяват.

Сега си представете, че сте поканени от любезен и подкрепящ спътник да седнете на удобно място по време на това пътуване. Новият ви спътник ви кани да отворите раницата си. Отначало не сте сколенен да го направите, но историите стават тежки и наистина бихте искали да се освободите от тежестта им за известно време. Раницата ви не стои удобно на гърба ви през последните няколко мили и се чудите дали не е добра идея да отделите малко време, за да пренаредите нещата, които ви причиняват дискомфорт.

Вашият спътник ви кара да се чувствате удобно и безопасно и вие постепенно му се доверявате. Накрая изваждате история и я държите в ръката си. Изненадващо, но в очите на вашия спътник не забелязвате никаква присъда, докато той гледа

към историята.

Той просто любезно ви задава въпроси за нея, като ви помага да я дефинирате и да я видите с нови очи. Не след дълго изваждате още истории от чантата и ги подреждате. Вашият спътник задава правилните въпроси, за да разберете кои истории са важни. Той ви помага да видите възникващите модели. Понякога, когато преместите историята и я подредите до друга история, тя придобива изцяло нова форма.

Новите форми предлагат нови възможности за това как ще продължите пътуването си. Те дори ви помагат да се почувствате по нов начин, който определяте като много по-правилен.

Вече не усещате същото тежко бреме. Гледате пътеката пред себе си и въпреки че неравните участъци не са изчезнали, можете да видите по-ясно нейната следа и посока. Този спътник във вашето пътуване е наративният треньор/фасилитатор, който е обучен да ви помага да изследвате вашите истории, да ги оформяте по друг начин, ако е необходимо, и да използвате тези, които ви помагат да направите следващата стъпка в пътуването си с повече увереност и доверие.

Силата на разказването на истории: Инструментариум за промяна

Инструментариумът “Мисли глобално, действай локално” (Think Global, Act Local Storytelling Toolkit) е практичен ресурс, който помага на компаниите да се ориентират в сложността на управлението на многообразието и приобщаването чрез наративния подход.

Инструментариумът за разказване на истории е нещо повече от набор с насоки, той е трансформиращ подход, който използва силата на разказа и разказването на истории, за да запълни пропуските, да насърчи разбирането и да създаде по-приобщаваща култура на работното място. От списанието досега знаем, че разказването на истории е универсално човешко преживяване. Историите са били използвани от векове за споделяне на знания, запазване и предаване на исторически факти и свързване на общности.

В контекста на многообразието и приобщаването и на нашия проект TGAL, разказването на истории се оказва особена сила, защото позволява на хората да споделят своите уникални преживявания, перспективи и идентичности по начин, който е както личен, така и обединяващ. Чрез разказването на истории абстрактните понятия като многообразие и приобщаване стават осезаеми и служителите могат да се свържат с тези идеи на по-дълбоко, по-емоционално ниво. Нашият набор от инструменти за разказване на истории използва тази присъща сила на историите, за да обърне внимание на многообразието и приобщаването, насърчавайки служителите на всички нива да споделят своите истории.

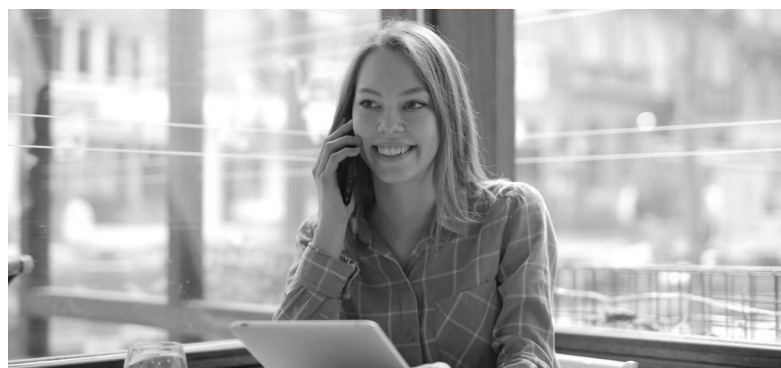
Инструментариумът помага да се разкрие често невидимата динамика на културата на работното място, включително несъзнателни пристрастия, микроагресии и системни неравенства. Този процес не само повишава осведомеността, но и насърчава съпричастността, тъй като колегите започват да виждат работното място през очите на другите.

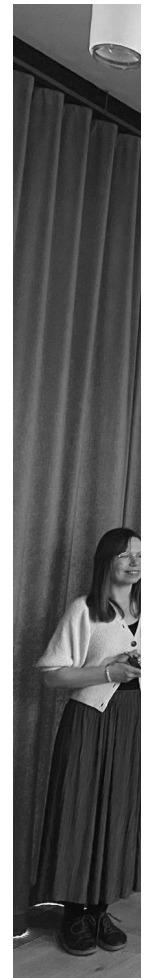
Инструментариумът за разказване на истории на TGAL предоставя серия от структурирани семинари, които водят участниците през процеса на разказване на истории. Тези семинари се занимават с деветте стълба на многообразието, включително пол, възраст, етническа принадлежност и невроразнообразие, и други.

Всеки семинар включва казуси, насочващи въпроси и практически дейности, които помагат на участниците да изследват и разсъждават върху собствения си опит.

Ресурсът предлага разнообразие от инструменти и техники за интегриране на разказването на истории в ежедневните практики на работното място. Това включва методи за събиране на истории, фасилитиране на кръгове за разказване на истории и използване на наративни подходи за справяне със специфични предизвикателства по отношение на многообразието и приобщаването. Тези инструменти са структурирани да бъдат адаптивни, позволявайки на компаниите и организациите да персонализират своя подход въз основа на специфичните си нужди и цели.

Признавайки, че ефективното разказване на истории изисква квалифициран фасилитатор, Инструментариумът включва подробни насоки за фасилитатори. Предложили сме съвети за създаване на безопасна и приобщаваща среда, насърчаване на участието и управление на чувствителните теми. Също така предоставяме насоки как да използвате разказването на истории, за да стимулирате значима промяна, която да ви движи напред





Един от най-мощните аспекти на Инструментариума за разказване на истории е неговият акцент върху размисъла и действието. Всеки семинар и дейност са структурирани да подтикват участниците към разсъждения върху собствения им опит и опита на другите, което води до по-задълбочено разбиране на проблемите на многообразието и приобщаването. Инструментариумът също така насърчава участниците да предприемат конкретни действия, независимо дали чрез оспорване на стереотипите, застъпничество за промени в политиките или просто споделяне на новооткритите им прозрения с другите.

И не на последно място, Инструментариумът за разказване на истории не е само средство за повишаване на информираността, той е средство за създаване на трайна промяна. Чрез вграждането на разказването на истории в структурата на компаниите, те могат да създадат култура на откритост, уважение и сътрудничество.

Служителите, които се чувстват чути и ценени, е по-вероятно да бъдат ангажирани и мотивирани. Историите помагат да се разруши изолираният модел на работа и да се насърчи мултифункционалното сътрудничество. Когато служители от различни отдели и с различен професионален опит споделят своите истории, те започват да се възприемат като съюзници, а не като конкуренти, което води в крайна сметка до по-силни и по-сплотени екипи.

Споделянето на истории показва какво работи и какво не.

Стълбове на многообразието – нека помислим

Тъй като Инструментариумът за разказване на истории е изграден около деветте стълба на многообразието, време е да ги представим.

Равенството и справедливостта едно и също ли са?

Равенството означава да се отнасяме към всички еднакво, но това може да работи само ако всички тръгват от една и съща изходна позиция и се нуждаят от една и съща помощ. Справедливостта дава на всеки това, от което се нуждае, за да бъде успешен. И двете са всеобхватни стратегии, които можем да използваме в опит да създадем справедливост.

ВЪЗРАСТ:

Освен хронологичната възраст (времето от раждането), са разработени и други концептуализации на възрастта. Изследователите предполагат, че индивидите с една и съща хронологична възраст могат да се различават, например, по отношение на тяхната субективна възраст, тяхното функционално здраве или тяхната организационна възраст (т.е. етап на кариера). Управлението на възрастта е термин, който често се използва за описание на добри практики или подходящи стратегии, специално предназначени за борба с възрастовата дискриминация (ейджизма).

КУЛТУРА:

Практиката на споделяне на приказки и разкази, които улавят ценностите, вярванията и обичаите на определена култура или общност, е известна като разказване на културни истории. Може да се прояви по различни начини, като например чрез устно предавани традиции, писане, рисуване, музика и други видове творческо изразяване. Разказването на културни истории може да подобри идентичността на марката и да насърчи съпричастност, уважение и доверие. Помага на компаниите да разберат различните гледни точки и да адаптират стратегиите си в съответствие с тях.

ЕТНИЧЕСКА

ПРИНАДЛЕЖНОСТ:

Етническата принадлежност описва общности или групи от хора с отличителни социални, културни и поведенчески характеристики, които ги отличават от другите в същата или различна държава или общество. Членовете споделят един и същи език, имат сходен начин на живот и обща история, запазват традиции и обичаи, идентифицират се като представители на тази етническа група и често имат общо генетично наследство.





ПОЛ:

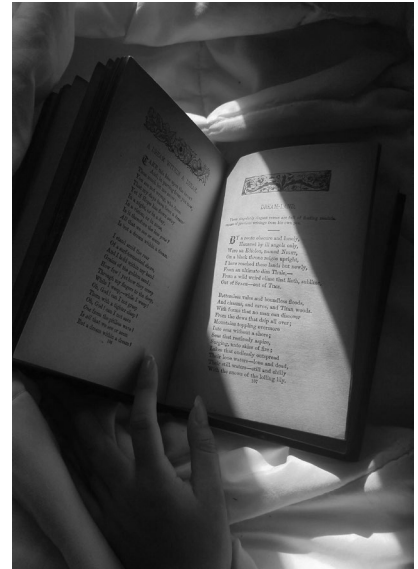
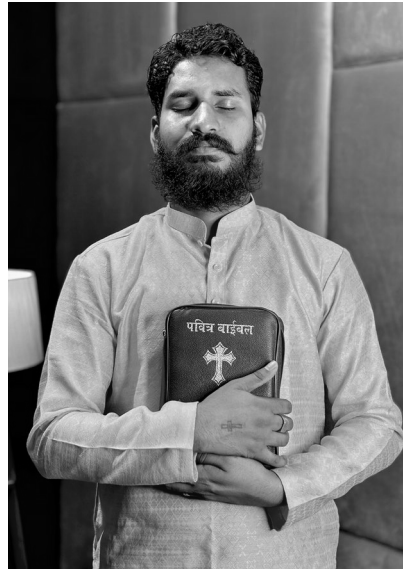
Полът се отнася до характеристиките на жените, мъжете, момичетата и момчетата, които са социално конструирани. Това включва норми, поведения и роли, свързани с това да бъдеш жена, мъж, момиче или момче, както и взаимоотношенията между тях. Като социален продукт, полът е различен в различните общества и може да се променя с течение на времето. Полът взаимодейства с, но е различен от биологичния пол, който се отнася до различните биологични и физиологични характеристики на жените, мъжете и интерсексуалните лица. Полът и биологичният пол са свързани, но различни от половата идентичност. Половата идентичност се отнася до дълбоко усещаното, вътрешно и индивидуално преживяване на пола, което може или не може да съответства на физиологията или определения пол при раждането на лицето.

НЕВРОРАЗНООБРАЗИЕ:

Всички хора се различават по отношение на своите неврокогнитивни способности. Индивидите имат както таланти, така и проблеми, с които се борят, което може да окаже влияние върху представянето им. Следователно диагностицираните лица с: дислексия, дискалкулния, разстройство на координацията на развитието (DCD/диспраксия), разстройство с дефицит на вниманието и хиперактивност (ADHD) и разстройства от аутистичния спектър (ASD), както и други подобни, мислят различно и имат когнитивни профили, които включват както силни страни, така и предизвикателства за тях. Те могат да им послужат като предимство, но могат и да бъдат изключващ фактор.

ФИЗИЧЕСКО УВРЕЖДАНЕ

Физическо увреждане е всяко състояние на тялото (т.е. увреждане), което затруднява извършването на определени дейности и взаимодействието със заобикалящия го свят. Съществуват много видове увреждания, включително, но не само: артрит, мускулно-скелетни увреждания, церебрална парализа, увреждания на гръбначния мозък, увреждане на зрението, увреждане на двигателния апарат и увреждане на слуха. Важно е да се отбележи, че някои физически увреждания са скрити или трудно разпознаваеми.



РАСА (И РАСИЗЪМ):

Расизмът е неспособност или отказ да се признаят правата, нуждите, достойнството или стойността на хората от различни раси или географски произход. В по-широк смисъл - обезценяване на различни черти на характера или интелекта като „типични“ за народите. Несправедливо отношение към хора, които принадлежат към друга раса; агресивно поведение спрямо тях, убеждението, че някои раси са по-добри от други, или общо убеждение за цяла група хора, основано само на тяхната раса.

РЕЛИГИЯ:

Религията е свързана с традиционните ценности и практики, отнасящи се до определена група хора или вяра, и представлява служене или поклонение на Бога или на свръхестественото. Определя се като личен избор или институционализирани нагласи, вярвания и практики и се ръководи от традиции, правила и култура. Духовността е абстрактно и субективно преживяване, отнасящо се до взаимовръзката на нещо отвъд нас и свързването с нещо в нас самите. Тя може да бъде връзка с Бога, природата, другите и заобикалящата среда.

СОЦИАЛЕН АСПЕКТ (РАЗКАЗВАНЕ НА ИСТОРИИ):

Социалното разказване на истории има двойко значение: то може да се използва за социални цели като подчертава важни социални проблеми или да се застъпва за промяна. Това се отнася и до практиката на разказване на истории и споделянето им в платформите на социалните медии. То включва използването на канали като Facebook, Twitter, Instagram, YouTube и TikTok за създаване и споделяне на съдържание, което ангажира аудиторията, изгражда взаимоотношения и популяризира марките.

Емоции на работното място



Емоциите се предизвикват от някой или нещо, или от ситуация. Като цяло емоциите и чувствата играят първостепенна роля в начина, по който се държим, взаимодействаме и се свързваме с другите. Те са важни от гледна точка на поведението на привързаност, сплотеност, приобщаване и емпатия, но също така и при разногласията, изключването и отново възникващите конфликти - понякога малки, а понякога огромни.

Емоциите и чувствата също имат история. Те са свързани с поведението за оцеляване, преживяванията и спомените. Свързани са с миналото, но и с непосредственото настояще, както и с мисленето и планирането на бъдещето. Всичко, на което придаваме значение, като например историите, които разказваме, има емоционален заряд.

Като професионалисти, работещи в организации, работата, която вършим, понякога е и работа с емоциите: проявяваме (или трябва да проявяваме) ентузиазъм, стремеж и съпричастност (например като лидер, мениджър, треньор или учител), грижа и привързаност (например като медицинска сестра), смелост и решителност (например като полицаи).

Когато става въпрос за споделяне и събиране на истории, се сблъскваме с много емоции и чувства - омраза, вина, несигурност, страх, тревога, обвинения, рационализиране, чувство за „безполезност“, но също така и гордост, удовлетворение, благодарност и надежда. Работата с емоциите включва оценяване на емоциите на другите, както и на собствените емоции, в отговор на тези на другия, а също и кога дадена емоция е „сериозна“ или не.

Следователно емоцията не е разрушителен фактор в организацията, а жизненоважен фактор, също толкова важен, колкото информацията, знанията, оборудването и т.н. Приемете това и ще можете да я разпознавате и да се справяте с нея.

Никога обаче не я манипулирайте!¹

Размисъл: Коя гума описва основната ви емоция в момента?



¹ Gabriel Y. (1999), Organizations in Depth, Sage)

„Дори не мога да си
представя колко тежко
трябва да ти е. Има ли нещо,
което мога да направя,
за да те подкрепя?“



Можем ли винаги да се доверим на емпатията?

„Нашата емпатична връзка с другите е нещо като невидимо ръкостискане между телата, което възприемаме като „вibration“, която може да бъде положителна и вдъхновяваща или отровна и изтощителна“, пише приматологът Франс де Ваал.

Краят на този цитат изглежда леко провокативен. Емпатията се описва най-вече като „да влезем в обувките на другия“, да не осъждаме, да разбираме чувствата на другия и да определяме как да си помогнем взаимно. Не очакваме „тъмна страна“ на емпатията, но можем да предположим, че я има. Където има светлина, има и тъмнина.

Емпатията, твърди Де Ваал, е неутрална способност. Тя може да бъде използвана за добра цел или за лоша „отровна“, в зависимост от намеренията ни. Вероятно трябва да осъзнаем, че симпатията е предимно положителна, но това не се отнася непременно за емпатията.

Има хора (напр. психопати), които използват способността си да разбират, за да измъчват другите. „Грижата и жестокостта имат повече общи черти, отколкото си мислим. Те са двете страни на една и съща монета.“

Емпатията търси информация за другите и помага да се разбере тяхното положение, докато симпатията е свързана с действителна загриженост за другите и желание да се подобри тяхното положение.

Изкуството на (емпатичното) слушане

Изслушването не е нашата силна страна, а в конфликтните разговори хората често са толкова погълнати от емоциите и чувствата си, че истинското изслушване се проваля. Слушането изисква фокус и внимание, то е преднамерено. Активното, емпатично слушане и неосъждането на чувствата и мислите на разказващия оставят у него усещането, че е ценен. Емпатичното слушане означава да се лишите от власт, да проявите смирение и по този начин да дадете власт на другия.

Повечето от нас чуват по рождение, но развиват способността си да слушат, като се учат в социален контекст. В повечето случаи слуховите ни умения и компетентности се развиват през ранните години, често в семейна среда. Слушането може да има значение за оцеляването: като слушаме опита на другите, ние също се учим. Слушането се „изплаща“.

Слушането също е съвместно създадена реалност: „Ефективното и емпатично слушане (на истории) винаги ще разкрива силата на присъединяването или идентифицирането с говорещия и ще накара някого да почувства, че не е сам, че не е изолиран в преживяването си, и от това споделяне се ражда екип, мрежа за подкрепа и т.н.“²

Не можете да ръководите, ако не можете да слушате.

Емпатичното слушане може да се тренира, ако сме наясно с несъзнателните начини, по които слушаме. Съществуват поне пет канала за слушане, с които трябва да сме наясно:

Канал 0 - Изключен (не присъствате)

Това може да накара другия човек да се почувства безпомощен. Запитайте се: „Всъщност слушам ли?“

Канал 1 - Себе си (преценяващо, слушане на себе си).

Това може да бъде разочароващо за разказвача. Запитайте се: „Дали просто чакам да спрат да говорят, за да мога да кажа моята важна част?“

Канал 2 - Съгласие (познатост, слушане за сходство).

Това може да накара разказвача да се почувства непълноценен. Запитайте

Размисъл: Как се чувствате, когато някой наистина слуша историята ви?

Емпатичното слушане

- важен елемент в
приобщаващата
комуникация

² Costello P. (2017) – <http://storywise.com/index.php/2017/12/18/notes-on-listening/>

се: „Слушам ли за неща, което са сходни с това, което вече знам, или се фокусирам само дали са съгласни или не с това, което току-що съм казал?“

Канал 3 - Критично (фактично, търсене на доказателства).

Това може да е уморително за разказвача, но може да му/й помогне да обмисли историята си. Запитайте се: „Слушам ли за доказателство, че това, което казват, е правилно?“

Канал 4 - Емпатично (свързано, слушане от гледната точка на говорещия/разказващия).

Разказвачът се чувства разбран и свързан. Създали сте безопасно пространство и доверие (може би дори интимност). Запитайте се: „Слушам ли от гледна точка, която няма друг мотив, освен да се свърже с неговата/нейната гледна точка?“

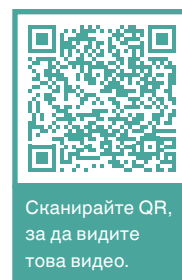
Канал 5 - Генеративно (прозрение, вслушване във възможността).

Разказващият се чувства подкрепен, може би дори развълнуван. Запитайте се: „Използвам ли емпатията си и разбирането в техния контекст и мотивация, за да помогна за постигането на най-добрия резултат?“

И така, следващия път, когато слушате история, разказана от друг човек, за кои канали ще си дадете сметка?...

Размисъл: Дисциплиниран ли съм всъщност да слушам и да разбирам какво казват и чувствам членовете на екипа?

Video 3: Stories



Добри практики от Европа



Развитие на съюзници по въпросите на равенството - добри практики от Кипър

К И П Ъ Р



—
THINK

—
GLOBAL

—
ACT

—
LOCAL

Грант Торнтон Кипър е една от водещите професионални фирми в Кипър, предоставящи независими одиторски, данъчни и консултантски услуги.

В желанието си да приведе бизнеса си в по-добро съответствие с нуждите на клиентите и общността, многообразието и приобщаването се превръщат в основна тема в дискусиите в заседателната зала. Възниква необходимостта от осигуряване на среда, в която многообразието се отбелязва, приобщаването се насърчава и всеки служител, независимо от своите уникални лични характеристики и (културен или социален) произход, може да се развива.

За да може да се създаде и насърчи тази разнообразна и приобщаваща среда, е създаден комитет по многообразието, приобщаването и благосъстоянието, който се състои от шестима колеги и се стреми да отразява многообразието на фирмата в различните линии на обслужване, нива и офиси.

Членовете действат като застъпници на всички колеги, като с действията си насърчават приобщаваща и ориентирана към равенството култура. Те си сътрудничат за оценка на идеи и предложения, като внасят новаторски гледни точки в дискусиите и премахват всички пречки пред постигането на мисията на организацията в областта на многообразието и приобщаването. Инициативите им се фокусират върху равните възможности за развитие и осигуряването на последователен (и справедлив) опит на всички служители.

По-конкретно, комитетът предлага подходящи програми за обучение, координира действия и събития в областта на многообразието и приобщаването и активно разглежда всички жалби за дискриминация или несправедливо отношение, които могат да възникнат.

Освен това Консултативният съвет за култура (СAB), състоящ се от осем посланици, които работят в тясно сътрудничество с главния изпълнителен директор на компанията, допълнително засилва ангажимента на компанията да развива положителна култура на работното място. СAB ръководи инициативи за промяна, дава обратна връзка и проучва идеи от името на всички служители, като гарантира, че пречките пред положителната промяна се идентифицират и преодоляват.

За да се ангажира още повече, Грант Торнтон също така стана член на Хартата за многообразието Кипър през ноември 2021 г. и получи сертификата от проекта „Подкрепа на съюзниците по въпросите на равенство на работното място“.

„Наистина ми беше интересно това, което казахте за...Бихте ли ми разказали повече за това?“

Размисъл: Разказва ли работата ви някаква история?

Всеки е добре дошъл в Tesco - добри практики от Чехия

В
М
Х
Е
Р



—
THINK

—
GLOBAL

—
ACT

—
LOCAL

В Tesco в Чешката република хората заемат централно място в мисията на компанията, като влияят на начина, по който тя обслужва клиентите, подкрепя общността и защитава планетата. Tesco се стреми да отразява многообразието на своите колеги, клиенти и общности, като насърчава култура на откритост и приобщаване.

Компанията се стреми да отразява разнообразието на клиентите и общностите; фокусира се върху изграждането на открита, безопасна среда, която приема уникалността. Ключов фокус тази година е ангажирането на по-младото поколение (18-24 години), тъй като процентът на заетост в тази група изостава от средния за страната. Tesco планира да обърне внимание на нуждите на служителите на възраст 50+, очаквайки нарастващата значимост на тази демографска група.

Как Tesco постига своята мисия?

1. Мениджърите като ролеви модели: Приобщаващите лидери привличат, обучават и развиват различни таланти, като насърчават подкрепата и автентичността.
2. Интегриране на приобщаването: Tesco включва приобщаването във всички свои дейности.
3. Вслушване и действие: Чрез проучвания „Всеки глас има значение“, които се провеждат два пъти годишно, се събира обратна връзка от колегите и се предприемат действия, които засилват приобщаването. Неотдавнашните проучвания показват повишено приобщаване на работното място, с по-високи препоръки от служители жени и такива, полагащи грижи.

Tesco ще продължи да следи за баланса между половете, като се стреми да постигне присъствие на 50% жени в ръководството през следващата година. Увеличаването на броя на младите колеги и подпомагането на тяхното развитие остава приоритет. Tesco също така се стреми да приобщи повече колеги с увреждания, като премахва бариерите и повишава осведомеността чрез ключови събития в областта на многообразието и приобщаването. Ще продължи ежегодното публикуване на данни за многообразието и приобщаването, като ще се споделят плановете и напредъкът в това отношение.

Интервю с ръководителя на инициативата и проекта: Markéta Kyšáková, мениджър „ People Deployment “, Tesco



Размисъл: Достатъчно справедливи ли са моите методи за наемане, за да се съобразя с многообразието?

Справяне с промяната - приобщаваща и свързваща история - добри практики от Нидерландия

Нидерландия



—
THINK

—
GLOBAL

—
ACT

—
LOCAL

През 2015 г. отдел „Обществени поръчки“ на Vattenfall си поставя за цел да се превърне от административно звено в стратегически бизнес партньор. Това съвпада със сливането на холандската NUON и шведската Vattenfall. За да постигне целта си, ръководният екип създаде мисия, визия и план за действие. Бяха проведени пътувания до офисите в Нидерландия, Германия и Обединеното кралство, които разкриха културни различия, които трябва да бъдат преодоляни чрез обединяваща история на промяната.

За преодоляване на разминаването между целите и желаната вдъхновяваща история на промяната беше избран наративен подход, по-конкретно наративно изследване с участието на всички (PNI). Този метод имаше за цел да улови работния опит, ценностите и очакванията по отношение на сливането и бъдещото сътрудничество в рамките на отдела.

Бяха организирани семинари за мениджъри и служители, които започнаха със сутрешни сесии, за да се насърчи споделянето на истории и да се изгради взаимно доверие. Следобедните сесии включваха кръгове за разказване на истории в Нидерландия и Германия, като се използваше анекдотичен опит за разкриване на знания за съществуващото сътрудничество и нагласите за бъдещето.

Резултатите дадоха на ръководния екип представа за по-ефективно бъдещо сътрудничество и насърчиха по-доброто разбиране и оценяване на различните култури - национална и организационна. Финалната история подчерта извода, че помощта може да дойде от неочаквани места с изненадващи решения, което насърчава по-доброто вътрешно сътрудничество и служи като обещание за клиентите и заинтересованите страни.

Днес Vattenfall приема многообразието и приобщаването, вярвайки, че едно динамично работно място, което отбелязва различията, всъщност насърчава чувството за принадлежност. Тази среда предразполага хората да говорят и да споделят идеи, като по този начин повишава креативността, ангажираността, психическото здраве и цялостното представяне.

*„Хей, германците също имат чувство за хумор!“
„Осъзнах, че холандците изобщо не са толкова груби“*

Когато слушате, съсредоточете се върху това, което ви зарежда с енергия.



Software Group: водена от вярата в многообразието - добри практики от България

България



—
THINK

—
GLOBAL

—
ACT

—
LOCAL

Software Group е глобална технологична компания, специализирана в каналите за доставка и интеграционните решения за институции, които предоставят финансови услуги. Основана в България, Software Group е разширила дейността си в страни като Австралия, Египет, Гана, Индия, Кения, Мексико, Филипините и САЩ. Тази смесица от националности и религии е създала една многообразна в културно отношение компания. В световен мащаб екипите на Software Group изповядват 12 различни религии, като сред тях има атеисти и агностици. Компанията възприема политики на културна и религиозна толерантност, както и съвместно отбелязване на всеки празник в рамките на фирмата.

Веднъж по време на тимбилдинг близо до Найроби с представители на всички световни офиси, една от кенийските служителки, който е и пастор, започва да се моли за благополучно пътуване. Ставайки свидетели на това, много нейни колеги от различни религии възприемат случилото се като нещо много великодушно и споделят, че при следващото пътуване също биха искали да направят нещо подобно. Компанията отчита факта, че служителите ѝ работят в много различни в културно отношение среди. Всеки от регионалните офиси на Software Group се управлява от местни хора или ако не са местни, са работили и живели там дълго време и са доказали, че са подходящи за тази работа.

Компанията разполага с добре структурирана 3-месечна програма за наставничество на новопостъпили служители: „Приятел на ръководна длъжност“. Приятелят е отговорен за запознаване на новодошлия с културата и начина на работа в различните офиси, тъй като първото нещо, с което служителите се сблъскват, е работата с различни култури.

Software Group води политика на равно заплащане, без диспропорция между възнагражденията на мъжете и жените. Членовете на компанията работят върху проблема с несъзнателните предразсъдъци. Те се опитват да предизвикват възприятията и начините на разбиране и подход към другите хора, като създават работни екипи от различни региони (държави), като по този начин естествено се превръщат в многообразни екипи.



Приемане на многообразието: Превръщане на проблемния ученик в преуспеващ професионалист - добри практики от Словения

СЛОВЕНИЯ



—
THINK

—
GLOBAL

—
ACT

—
LOCAL

В центъра „Šolski“ в Шкофя Лока, Словения, Ян е известен с буйното си, откровено и неконформистко поведение, което води до дисциплинарни наказания и опасения за бъдещето му в училище. Потенциалът му обаче се проявява в практическите семинари, където ентузиазмът и талантът му изпъкват.

Когато получава сериозна травма в трети курс, пътят на Ян изглежда несигурен. Училището осъзнава колко важна е практическата работа за него и прилага индивидуален подход, за да подпомогне развитието му. Сътрудничеството между училищната консултантска служба, неговия работодател и специален наставник води до създаване на по-различен план за обучението му. Ян е назначен в отдел, където травмата му няма да пречи на напредъка му.



Тази приобщаваща стратегия включва ясна комуникация за очакванията, строг надзор и редовна информация за напредъка му. Неговият наставник изиграва решаваща роля в професионалното и личното му ориентиране. В резултат на това Ян завършва обучението си и представя окончателен проект, който демонстрира напредналите му умения в областта на 3D моделирането. Днес Ян е уверен професионалист и ценен колега с непокътната уникална личност. Този казус подчертава положителното въздействие на всеотдайното наставничество и адаптивните практики, когато става въпрос за приемане и насърчаване на многообразието на учениците, вместо за потискането му.

ENEL: Насърчаване на приобщаването чрез иновации - добри практики от Италия



ИТАЛИЯ



—
THINK

—
GLOBAL

—
ACT

—
LOCAL

ENEL, една от най-големите международни енергийни корпорации в Италия, е ключов играч на световните пазари на газ и електроенергия. Управлявайки голямо разнообразие от електроцентрали, включително водноелектрически, топлоелектрически, ядрени, геотермални, вятърни, слънчеви и други възобновяеми източници, ENEL работи в над 30 държави. Въпреки ангажимента си за устойчивост и иновации, ENEL е изправена пред значителни предизвикателства при поддържането на приобщаващо и многообразно работно място. Въпроси като недостатъчното представителство на малцинствени групи, неравенството между половете и необходимостта от по-приветлива корпоративна култура оказаха отрицателно въздействие върху цялостното представяне и репутацията на компанията.

За да се справи с тези предизвикателства, ENEL въвежда цялостна програма за управление на многообразието. Тази програма включва задълбочена оценка на състоянието на многообразието и приобщаването в компанията, стратегическо планиране, ангажираност на ръководството, разработване на политики и програми, ангажираност на служителите, както и редовен мониторинг и оценка. Целта е да се повиши многообразието и да се насърчи приобщаващата работна среда, като се наблегне на равенството между половете, прилагане на целеви програми за набиране на персонал и обучение за несъзнателни предубеждения, културна компетентност и приобщаващо лидерство.

Корпоративното ръководство се ангажира да подкрепя инициативите за многообразие и в резултат е създаден Съвет по многообразието, който да наблюдава изпълнението на тези стратегии. Създават се ресурсни групи на служителите в подкрепа на различните измерения на многообразието и се организират събития и форуми за отбелязване на многообразието и насърчаване на межкултурното разбирателство.

Тези, които вече са сегнали на масата, имат правото да канят.



Награждаване на приобщаващо набиране на персонал - добри практики от Португалия

ПОРТУГАЛИЯ



—
THINK

—
GLOBAL

—
ACT

—
LOCAL

Фондация ADFP, институция с нестопанска цел за социална солидарност в Португалия, е пример за приобщаващо набиране на персонал, тъй като 39% от служителите ѝ са със специални нужди. Фондацията адаптира архитектурните си пространства към тези нужди, като осигурява достъпност за всички.

Отличена с наградата „Приобщаващ работодател“ през 2019 и 2021 г., ADFP насърчава равенството чрез адаптиране на работното място и премахване на съществуващите пречки. Нейният ангажимент за интегриране на хората с увреждания в работната сила е прогресивен пример за управление на многообразието. Фондацията подкрепя различни уязвими групи, като насърчава взаимодействието между поколенията и устойчивото местно развитие.



Ангажимент към многообразието - добри практики от Ирландия

Ирландия



—
THINK

—
GLOBAL

—
ACT

—
LOCAL

Като част от изпълнението на проекта TGAL в Ирландия, Future In Perspective се обърна към Camfil като потенциален партньор в проекта въз основа на заявления от компанията ангажимент за многообразие и приобщаване на работното място. Като страна, подписала Хартата за многообразието, ръководството на Camfil е убедено, че стремежът към многообразие и равни възможности помага за изграждането на по-печеливша, по-ефективна и по-привлекателна компания. Работната сила с многообразен произход и опит е по-креативна и готова да се адаптира към принос на нови идеи, различни възгледи и начини на работа, което осигурява на бизнеса редица осезаеми предимства.

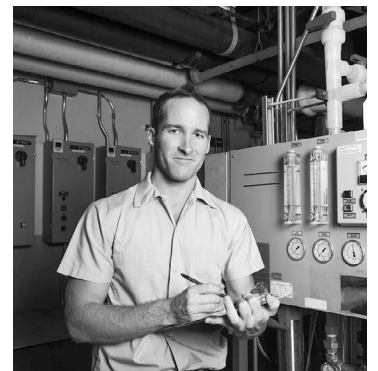
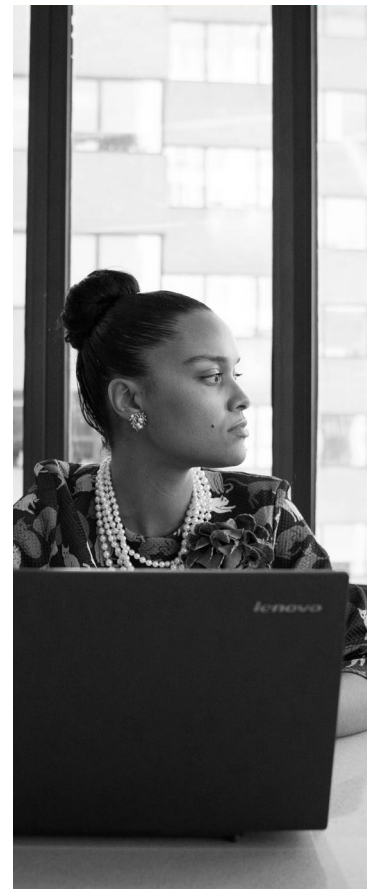
Camfil се стреми да насърчава равните възможности и баланса между мъжете и жените в компанията. Привличането, задържането и развитието на служители от мъжки и женски пол е решаващ фактор за успеха на бизнес резултатите на Camfil Group.

Техните дейности в областта на многообразието, равенството и приобщаването показват, че те не само говорят, но и изпълняват:

- GEEIS-D Сертифицирани през 2019 г. за полово разнообразие
- Отбелязване на годишни поводи като Международния ден на жената, дните за повишаване на осведомеността за уврежданията и дните за повишаване на осведомеността за психичното здраве
- Популяризиране наемаването на млади работници през лятото
- Партньорство с местни училища за осигуряване (където е възможно) на стажове за техните ученици през цялата учебна година
- Осигуряване на равни възможности и процес на набиране на персонал без предразсъдъци. Това се осъществява чрез използването на описания на длъжностите, в които се кодира полът и предоставяне на всички спецификации с декларация за равенство
- Извършване на промени в помещенията на фирмата, за да стане сградата по-достъпна, като се инсталира рампа за инвалидни колички и място за паркиране за хора с увреждания

На въпроса защо са се присъединили към Хартата на разнообразието в Ирландия, от компанията поясняват, че причината е проста. Искат да бъдат организация, която е напълно ангажирана и се застъпва за многообразието, равенството и приобщаването.

Подписвайки хартата, хората ще се запознаят с нашето обещание и се надяваме, че заедно с другите ни действия в областта на многообразието, ще приветстват потенциални служители от всякакъв произход.



Когато силата на разказването на истории и силата на „Еразъм+“ се съчетават

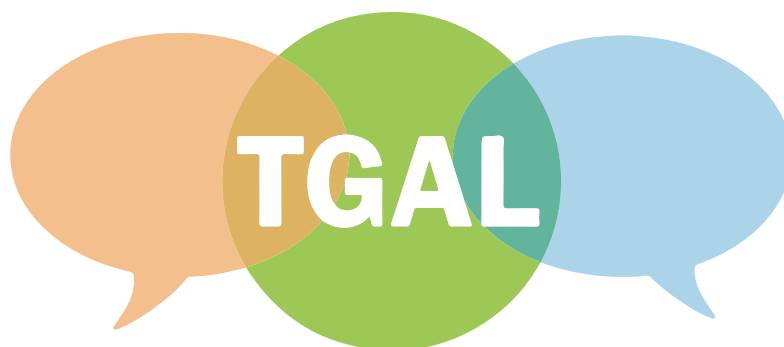
Програма „Еразъм+“ е крайтъгълен камък в усилията на Европейския съюз да насърчава транснационалното сътрудничество и да изгражда сплотена европейска общност. Подкрепяйки проекти за сътрудничество като „Мисли глобално, действай локално“, програмата играе решаваща роля за подобряване на процеса на учене през целия живот, насърчаване на приобщаването и развиване на обща европейска идентичност. Нейното въздействие е дълбоко не само върху отделните лица, но и върху институциите, компаниите и организациите, които участват и се възползват от програмата.

Ако не сте готови да
пускувате необичайното,
ще трябва да се заговори
лите с обикновеното.

Тъй като приключваме проекта TGAL, екипът ни, който работи заедно в рамките на инициативата, би искал да изрази признателност и благодарност за финансирането, което получихме от програма „Еразъм+“ чрез Българската национална агенция - ЦРЧР. Тяхната далновидност и ангажираност към иновациите в професионалното образование и обучение създадоха възможност за осъществяване на магията на TGAL.

Имахме невероятния късмет да получим безвъзмездните средства и да съберем динамичен и ангажиран консорциум от партньорски организации, които през 24-те месеца на проекта постигнаха фантастични резултати и прекараха чудесно време заедно в собственото си пътуване към разказването на истории. Това списание е възможност за вас, читателите, да споделите нашето пътуване и да се запознаете с темите, с които се борихме, с дискусиите, които проведохме, както и с преживяванията, които споделихме.

Накрая бихме искали да благодарим и да признаем невероятната ангажираност, която получихме от страна на общностите на професионалното образование и обучение и на бизнеса в България, Нидерландия, Ирландия, Кипър, Чехия, Италия, Португалия и Словения. Те си партнираха с нас в изпълнението на проекта, предоставиха информация, споделиха житейски опит и приеха нашето предложение за обучение и разказване на истории. Вашето време и ангажираност бяха високо оценени.



THINK GLOBAL ACT LOCAL
DIVERSITY MANAGEMENT



Съфинансирано от
Европейския съюз



Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA. Номер на проекта: 2022-1-BG01-KA220-VET-000089293