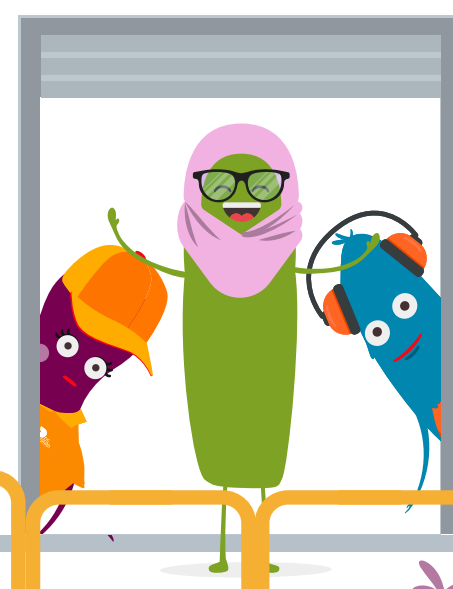
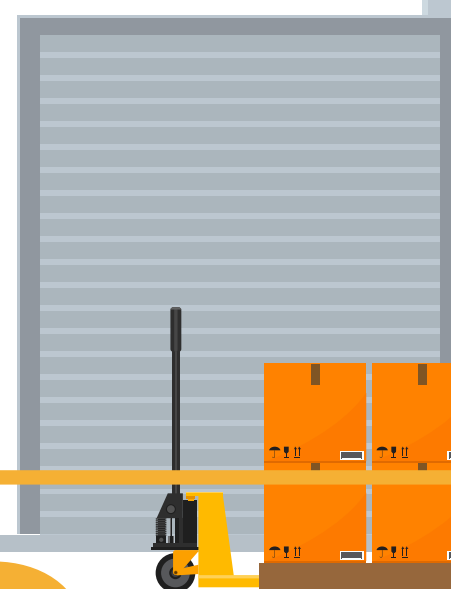
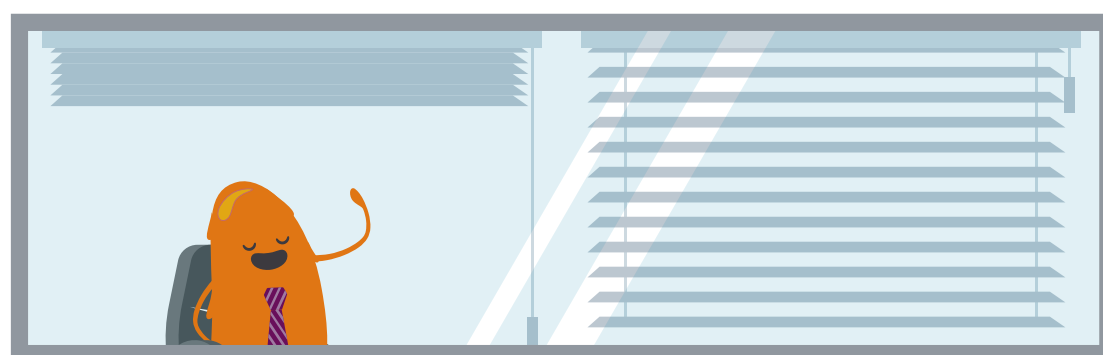




Příručka pro manažery - diverzita, rovnost a inkluze



Obsah

- 01 Čeho se tato příručka týká?
- 02 Slovníček pojmů z oblasti diverzity, rovnosti a inkluze
- 03 Diverzita, rovnost a inkluze ve společnosti DS Smith
- 04 Inkluzivní jazyk
- 05 Inkluzivní způsob vedení
- 06 Jak získat rozmanitější tým?
- 07 Jak se stát inkluzivní(m) vedoucí(m)?
- 08 Jak v týmu navodit pocit sounáležitosti?
- 09 Jak rozpoznat a řešit projevy mikroagrese?
- 10 Jak porozumět vlastní předpojatosti?





01

Čeho se tato
příručka týká?

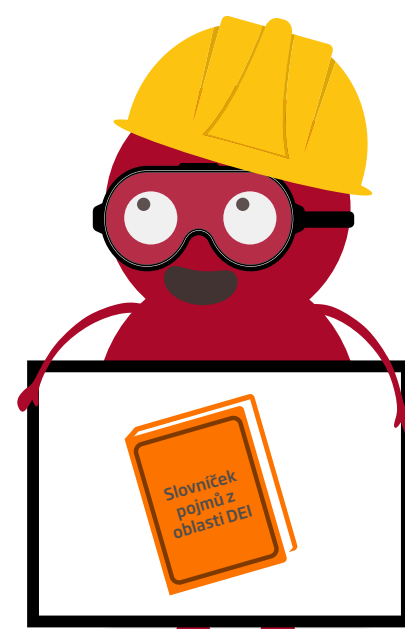
Úvod

Cílem této příručky je poskytnout osobám v manažerské pozici více informací o diverzitě, rovnosti a inkluzi (Diversity, Equity and Inclusion, DEI) ve společnosti DS Smith a o tom, jak podporovat kulturu inkluze ve svých týmech.

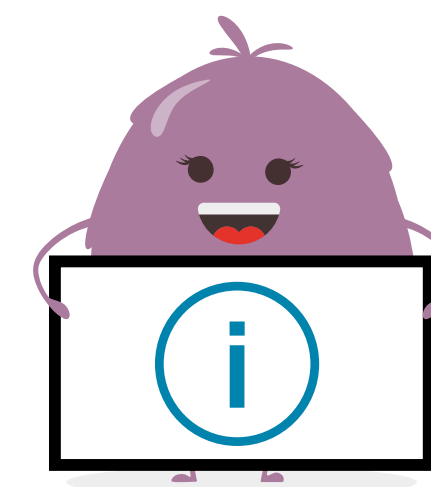
Důležitou součástí efektivního řízení týmu v souladu s manažerskými standardy (Management Standards) společnosti DS Smith je být inkluzivním přímým nadřízeným či nadřízenou.

Obsah této příručky byl vytvořen na základě zpětné vazby získané během schůzek s vedoucími, a zahrnuje tedy témata, o kterých se chtěli dozvědět více.

Tato příručka zahrnuje



Slovníček
běžných pojmů
z oblasti DEI

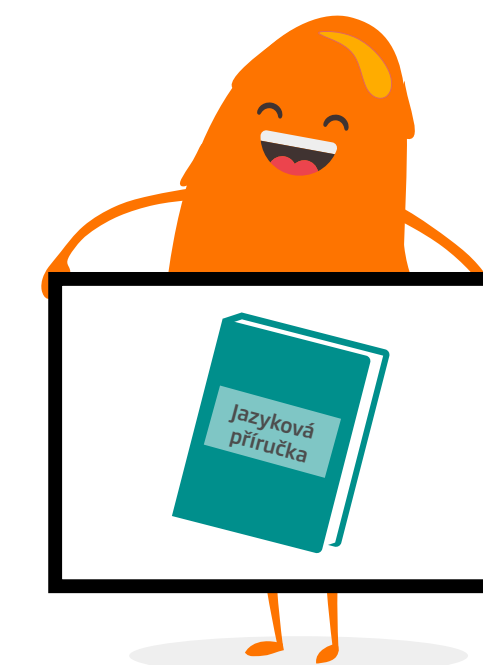


Informace, které
pomohou vedoucím
vést podřízené
inkluzivnějším
způsobem

Informace
týkající
se DEI ve
společnosti
DS Smith



Pokyny
týkající se
jazyka





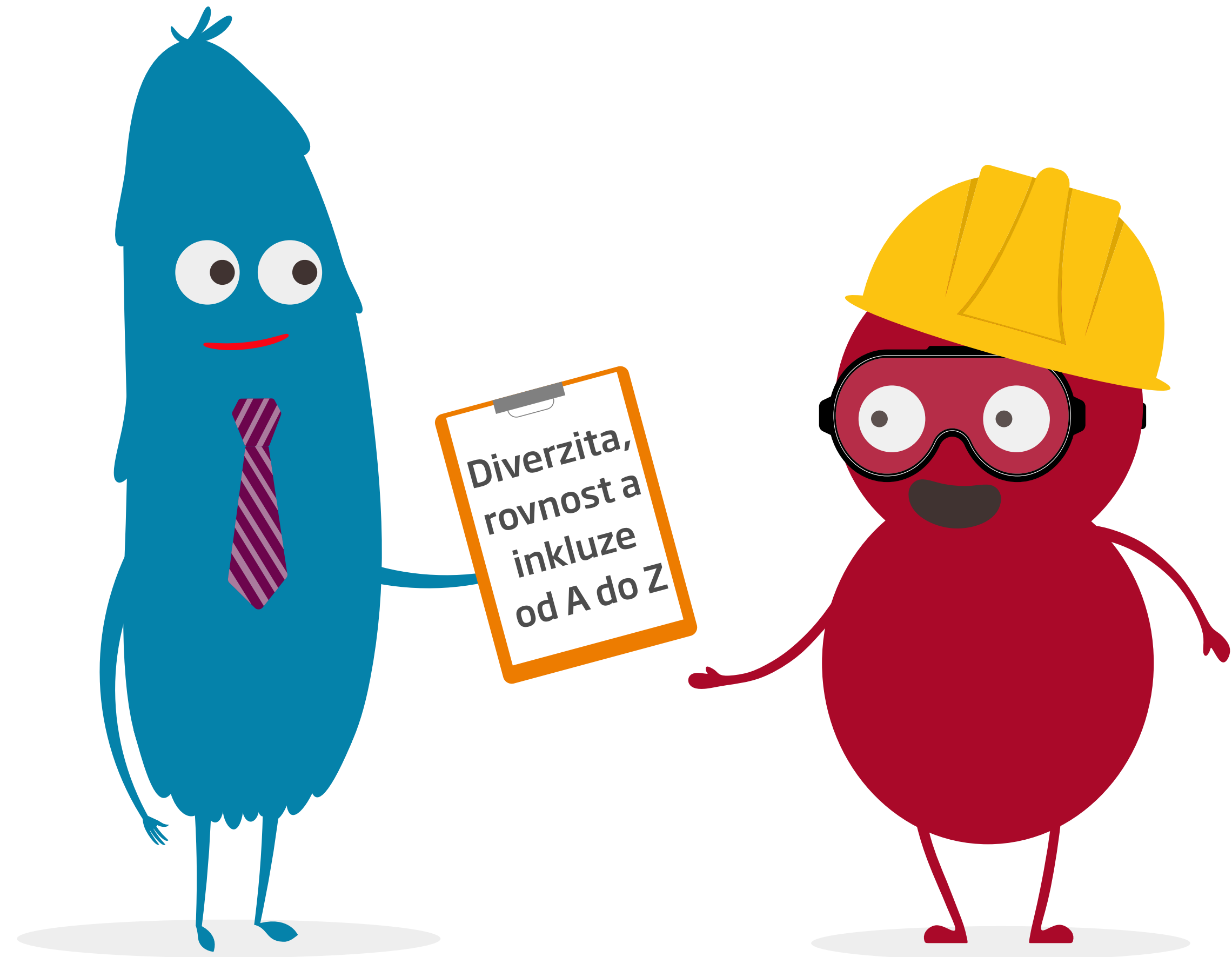
02

Slovníček pojmů z oblasti diverzity, rovnosti a inkluze

Slovníček pojmů

Sestavili jsme slovníček pojmů a jazykových prostředků, které se běžně používají při diskuzi o diverzitě, rovnosti a inkluzi.

Je třeba poznamenat, že význam těchto slov se může v průběhu času měnit a vyvíjet.



Slovníček pojmů

Aktivní síť

Dobrovolné skupiny vedené zaměstnanci vytvořené na základě společného zájmu, identity nebo neformální sounáležitosti. V závislosti na organizaci mohou aktivní sítě plnit řadu funkcí, například:

- Navodit pocit spolenectví a podpory v rámci organizace.
- Umožnit, aby byly vyslyšeny názory nedostatečně zastoupených skupin.
- Působit jako spojovací článek s externími komunitami.
- Podporovat kariérní rozvoj talentovaných pracovníků z řad menšin.
- Poskytovat členům příležitosti získat přístup k vedení.
- Spolupracovat s oddělením náboru na získávání rozmanitých talentovaných pracovníků.
- Poskytovat informace k produktům a službám.

V jiných organizacích bývají někdy označovány jako zaměstnanecké skupiny (Employee Resource Group, ERG).

Spojenec

Spojenec je člověk, který aktivně podporuje kulturu inkluze. Bez ohledu na svůj etnický původ, sexuální orientaci, náboženské vyznání nebo schopnosti si uvědomuje, že může a chce vyvinout koordinované úsilí, aby pochopil překážky, kterým marginalizované skupiny čelí.

Spojenectví

Přístup, kdy jednotlivci podporují a obhajují nedostatečně zastoupené nebo marginalizované skupiny, i když sami nejsou jejich členy.

Sounáležitost

Sounáležitost na pracovišti se týká každodenních zkušeností, které jednotlivce ujišťují, že jsou začlenění a přijímání takoví, jací jsou.

Rozdíl mezi rovnocenným přístupem (equality) a rovností (equity)

Rovnocenný přístup znamená, že by se na pracovišti mělo s každým zacházet stejně. Rovnost (ve smyslu férového přístupu) se odvíjí od vědomí, že někteří členové týmu přicházejí každý den do práce s odlišnými požadavky, kterým je třeba se přizpůsobit, aby se jim dostalo stejného zacházení.

Vysvětlíme si to na příkladu: Přijali jste nového zaměstnance se zrakovým postižením, který si vyžádal pro svůj notebook specializovaný software. Rovnocenný přístup by znamenal nákup softwaru pro všechny, což by bylo zbytečné, protože ne všichni zaměstnanci jej potřebují nebo chtějí. Pokud však budete usilovat o rovnost, software pro nového zaměstnance zakoupíte, aby měl vše, co ke své práci potřebuje.

Diskriminace

Nespravedlivé nebo předpojaté zacházení s různými kategoriemi osob na základě rasy, věku, pohlaví, zdravotního postižení a dalších chráněných charakteristik.

Slovníček pojmů

Diverzita

Diverzita je škála lidských vlastností přítomných v organizaci. Patří sem mimo jiné rasa, etnický původ, pohlaví, genderová identita, sexuální orientace, věk, společenská třída, fyzické nebo duševní schopnosti, náboženský nebo etický hodnotový systém, národnostní původ a politické přesvědčení. Zahrnuje také různorodé myšlení a neurodiverzitu.

Zaměstnanecká skupina (ERG)

Zaměstnanecká skupina (Employee Resource Group, ERG) je dobrovolná skupina vedená zaměstnanci, jejímž cílem je podporovat rozmanité a inkluzivní pracoviště. Ve společnosti DS Smith se tyto skupiny nazývají aktivní síť. V jiných organizacích se jim říká například zaměstnanecké síť, afinitní skupiny nebo inkluzivní síť.

Rovnocenný přístup

Rovnocenný přístup znamená „rovné postavení“, například rovnost pohlaví, rasová rovnost nebo rovnost příležitostí mezi bohatými a chudými.

Etnický původ

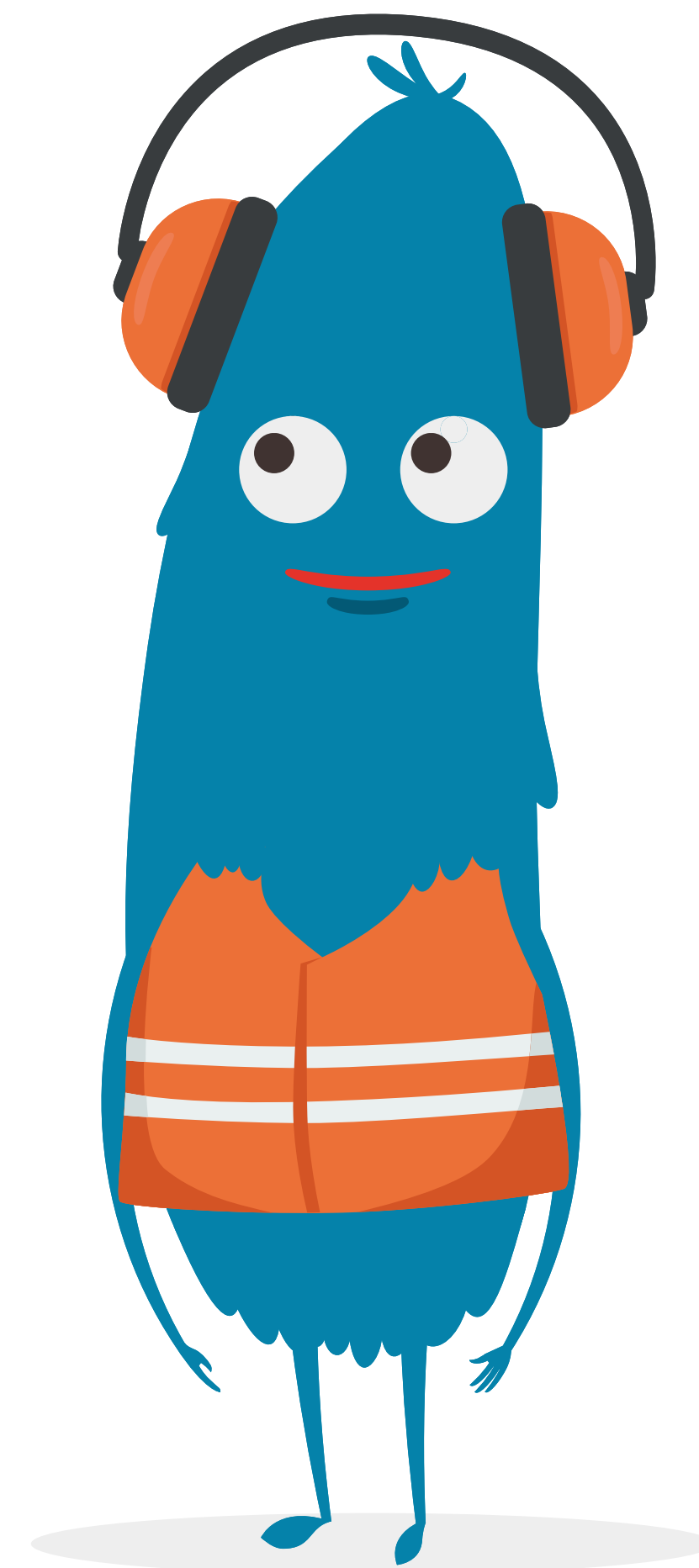
Etnický původ se obvykle používá pro označení kulturní identifikace nebo příslušnosti, například irská, karibská nebo jiná.

Rovnost

Spravedlivé zacházení se všemi osobami, kterým se dostává férového přístupu, rozvoje a příležitostí a zároveň snaha o identifikaci a odstranění překážek, které v minulosti bránily některým skupinám dosáhnout stejné úrovně úspěchu jako ostatní.

Inkluze

Vytváření prostředí, kde všichni lidé zažívají pocit přijetí, respektu a ocenění a kde panuje aktivní zájem o jejich názory a přínosy, které se vždy berou v potaz.



Slovníček pojmů

Inkluzivní jazyk

Používání jazykových prostředků, které respektují a zahrnují všechny osoby bez ohledu na jejich původ nebo identitu, tedy vyhýbání se výrazům, které by mohly být vylučující nebo urážlivé.

Mikroagrese

Nenápadné, často neúmyslné jednání nebo poznámky, které jednotlivcům předávají negativní informace na základě jejich identity. Může jít o poznámky, chování nebo postoje, které vyjadřují stereotypy nebo předsudky.

Neurodiverzita

Neurodiverzita spočívá v tom, že lidé zpracovávají informace odlišně, obvykle v důsledku odlišného fungování mozku, což se často projevuje odlišnými rysy chování.

Mezi příklady neurodiverzity patří dyspraxie, dyslexie, porucha pozornosti s hyperaktivitou, dyskalkulie, autismus a Tourettův syndrom. Je důležité tyto neurologické rozdíly uznávat a respektovat je stejně jako všechny ostatní lidské odlišnosti.

Osobní zájmena

Osobní zájmena jsou výrazy, kterými se lidé označují a které odrážejí jejich genderovou identitu. Může se jednat o výrazy jako on, ona či genderově neutrální oni a všechny další tvary těchto zájmen.

Rasa

Rasa popisuje fyzické znaky a zaměřuje se na barvu pleti.

Zastoupení

Přítomnost a zobrazování různých osob v různých rolích, prostředích a médiích, což pomáhá odrážet skutečnou diverzitu společnosti.

Nevědomá předpojatost

Implicitní předsudky nebo postoje, které lidé zaujímají vůči určitým skupinám, často nevědomky. Tyto předsudky mohou ovlivnit rozhodování a chování.



03

Diverzita, rovnost a inkluze ve společnosti DS Smith

Co vlastně míníme výrazy „diverzita, rovnost a inkluze“?

Diverzita je, když vás pozvou na večírek,

inkluze, když vás někdo vyzve k tanci,

a rovnost, když DJ zahraje vaši oblíbenou píseň.



Co vlastně míníme výrazy „diverzita, rovnost a inkluze“?

Diverzita

Snažíme se zvýšit diverzitu našich zaměstnanců, aby lépe odráželi komunitu, ve kterých působíme.

Rovnost

Společně vytváříme inkluzivní prostředí, kde každý může využít svůj potenciál a dosahovat úspěchu.

Inkluze

Jde o nezbytnou součást našeho strategického cíle „realizovat potenciál našich zaměstnanců“.

Základní informace o DEI

Co vlastně míníme výrazy „diverzita, rovnost a inkluze“?

Diverzita

Spojuje celou škálu lidských vlastností v rámci společnosti DS Smith. Patří sem mimo jiné rasa, etnický původ, pohlaví, genderová identita, sexuální orientace, věk, společenská třída, fyzické nebo duševní schopnosti, náboženské nebo etické hodnotové systémy, národnostní původ a politické přesvědčení.

Rovnost

Každý má k dispozici to, co potřebuje k úspěchu – s vědomím, že každý má jinou startovní pozici.

Inkluze

Popisuje, jak lidé vnímají svou zkušenost ve společnosti DS Smith, zda podle nich podporuje a udržuje pocit sounáležitosti.

Představte si budoucnost, ve které budeme stimulovat kreativitu a podporovat inovace potřebné k tomu, abychom mohli vést přechod na nízkouhlíkové oběhové hospodářství.

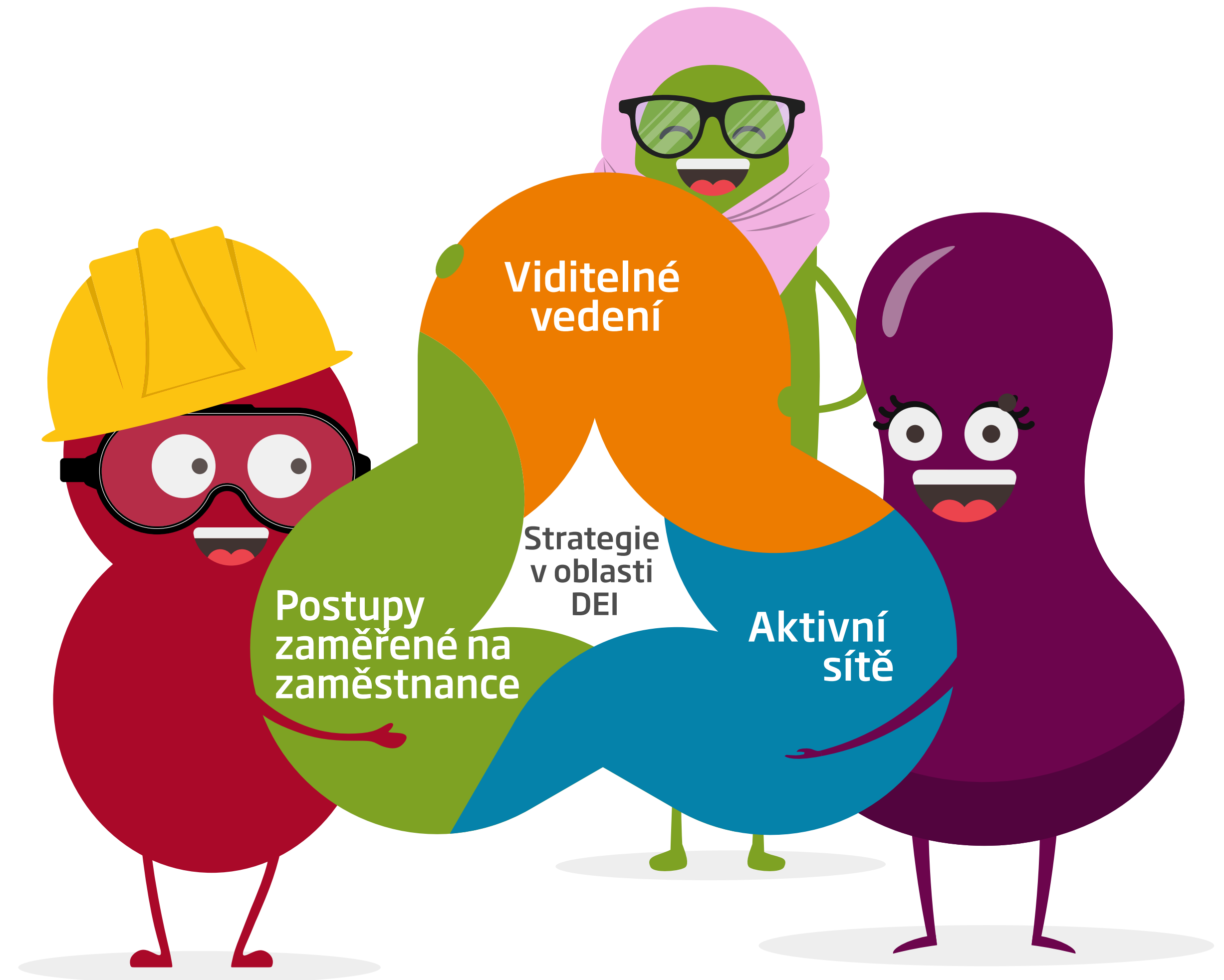
Tuto budoucnost máme na dosah. Stále častěji se setkáváme s tím, že bok po boku pracují lidé z různých prostředí, kteří přinášejí širší škálu pohledů, zkušeností a nápadů.

Různorodé týmy vytvářejí jedinečná řešení a přistupují k problémům z různých úhlů pohledu, což nám pomáhá zaměřit se na výzvy v oblasti udržitelnosti, kterým čelíme v současnosti, i na ty, které budou mít dopad na budoucí generace.

Naše strategie v oblasti DEI

V rámci naší strategie Now and Next (Pro dnešek a pro budoucnost) stanovujeme cíle na podporu rozvoje inkluzivního prostředí, kde každý může využít svůj potenciál a dosahovat úspěchu. Abychom toho dosáhli, je naše strategie založena na třech prioritách.

- 1 Viditelné vedení znamená, že naši vedoucí viditelně uplatňují inkluzivní způsoby vedení.
- 2 Podpora růstu aktivních sítí (někdy označovaných jako zaměstnanecké skupiny či ERG) je důležitým prvkem při budování rozmanité a inkluzivní organizace.
- 3 Pokud chceme doopravdy podporovat naše zaměstnance v tom, aby byli sami sebou a aby se jim dařilo, musíme naše procesy související s lidmi přizpůsobit budoucnosti.



Investice do našich osob v manažerské pozici vedoucích zaměstnance



Úloha, kterou naše osoby v manažerské pozici vedoucí zaměstnance zastávají, je zcela zásadní.

- Jsou vzorem inkluzivního chování.
- Sestavují a udržují rozmanité týmy.
- Vytvářejí podmínky pro to, aby mohli být naši zaměstnanci sami sebou a vyjadřovat své názory a úhly pohledu. Díky tomu je ve výsledku možné vyslechnout více různých názorů a nápadů.
- Navozují větší pocit sounáležitosti, podporují angažovanost zaměstnanců, zvyšují míru jejich udržení a snižují náklady na fluktuaci.

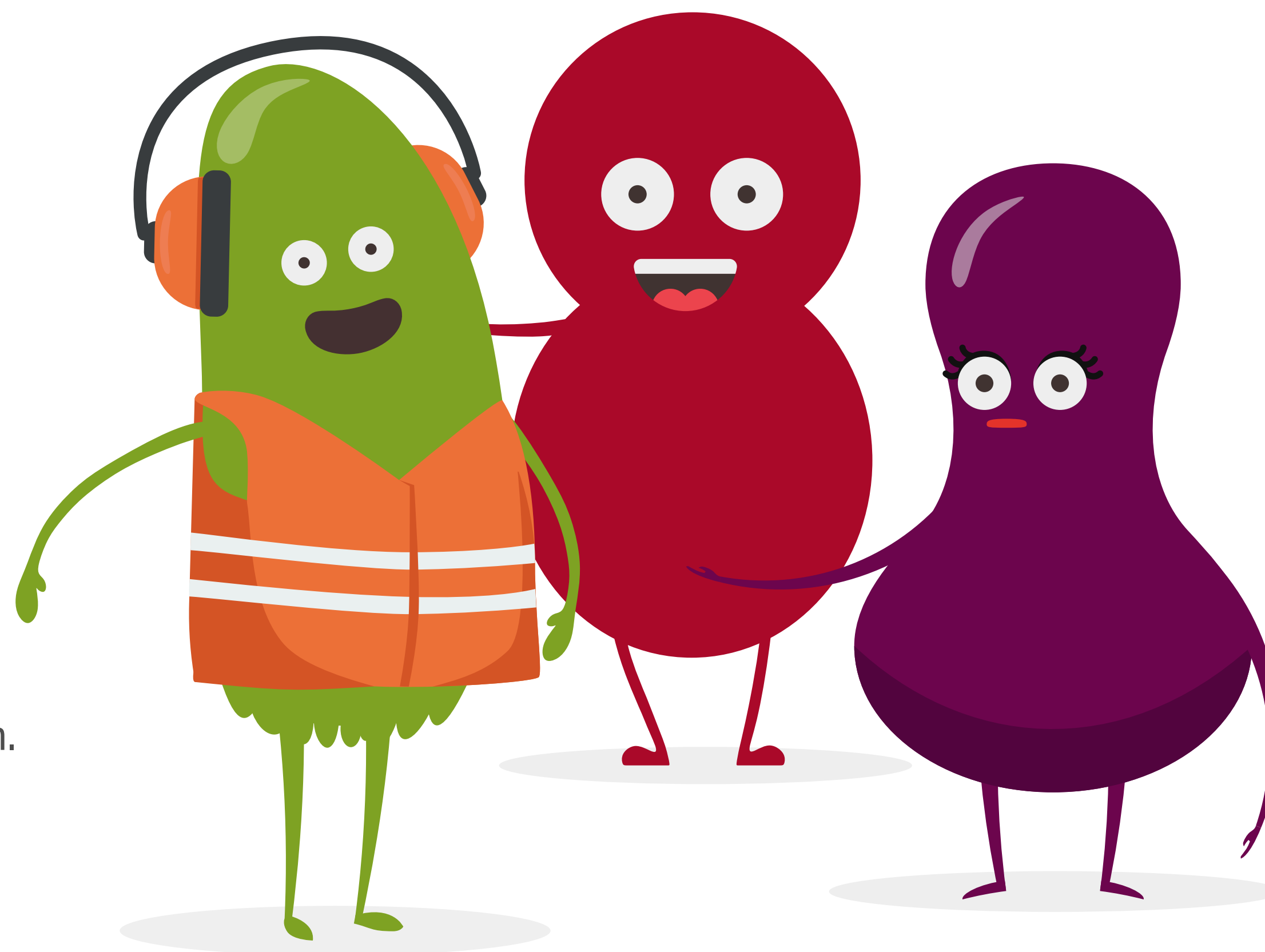
Všechny naše osoby v manažerské pozici vedoucí zaměstnance jsou zvány na seminář o inkluzivním vedení.

Aktivní síť

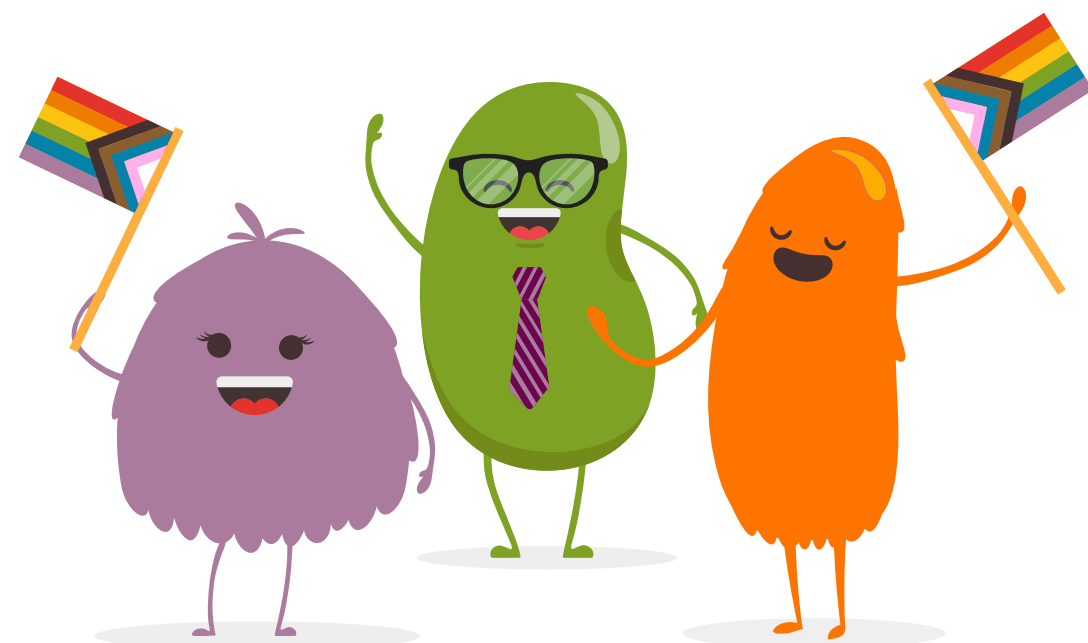
Aktivní síť navozují pocit sounáležitosti tím, že vytvářejí bezpečné a podporující prostředí pro zaměstnance, kteří sdílejí pocit společné identity, takže mohou otevřeně diskutovat o svých zkušenostech, obavách a úhlech pohledu. Různými způsoby také podporují větší informovanost, včetně sestavení ročního kalendáře na podporu klíčových událostí či oslav v rámci svých komunit.

V závislosti na organizaci mohou aktivní síť také:

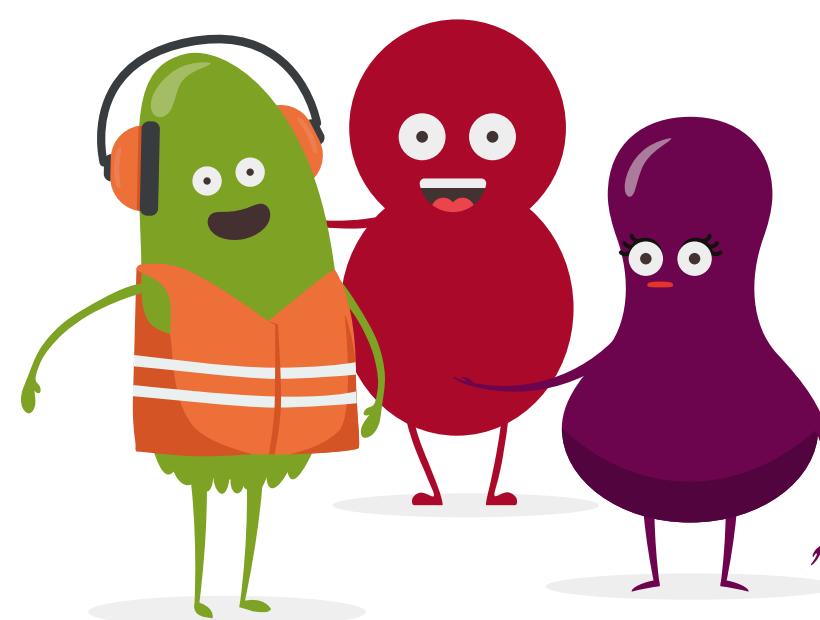
- Umožnit, aby byly vyslyšeny názory nedostatečně zastoupených skupin.
- Působit jako spojovací článek s externími komunitami.
- Podporovat kariérní rozvoj talentovaných pracovníků z řad menšin.
- Poskytovat členům příležitosti získat přístup k vedení.
- Spolupracovat s oddělením náboru na získávání rozmanitých talentovaných pracovníků.
- Poskytovat informace k produktům a službám.



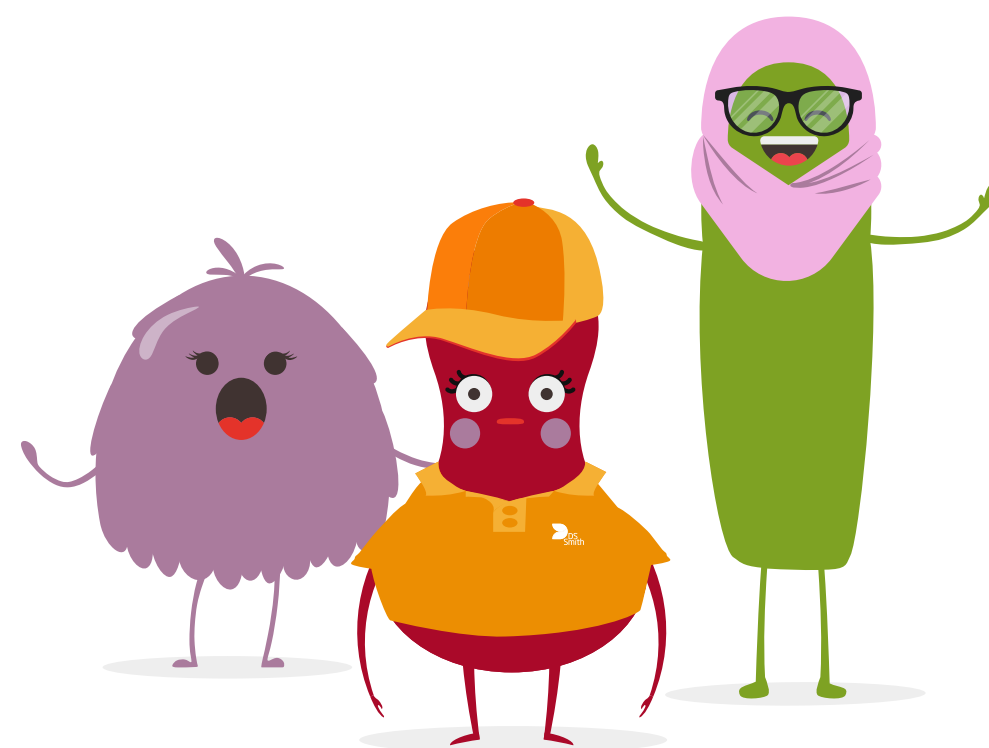
Máme čtyři aktivní sítě



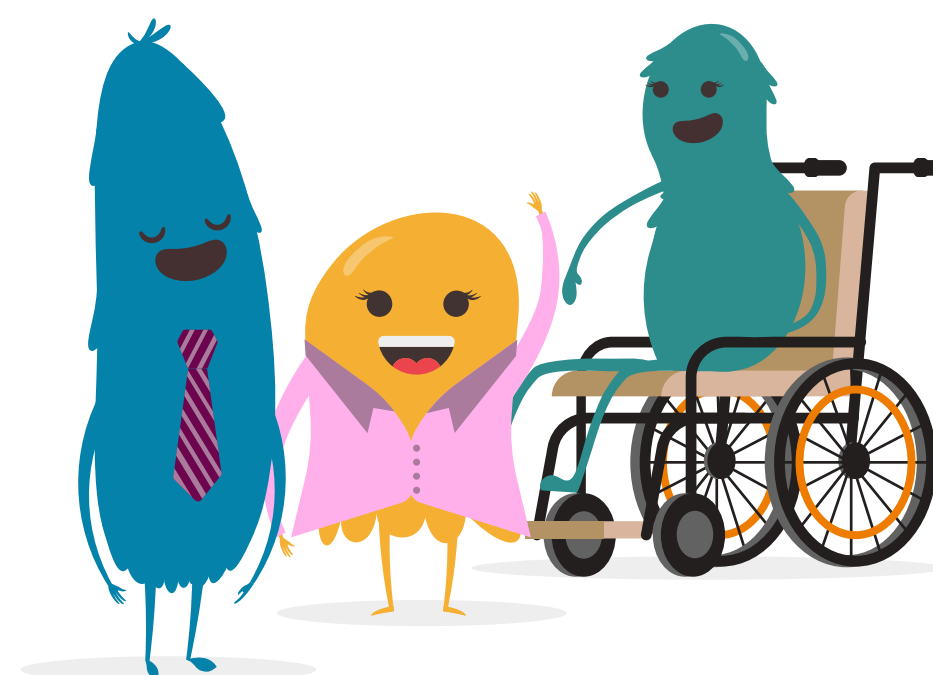
LGBTQ+ a spojenci



Genderová diverzita



Kulturní a etnická diverzita



Zdravotní postižení a spojenci

Jak můžete tyto sítě podpořit?

- Do sítě se můžete zapojit jako člen komunity nebo spojenec, případně podpořit členy svého týmu, kteří by se chtěli zapojit.
- V takových situacích může být podpora a povzbuzení klíčové pro to, aby člen vašeho týmu získal sebejistotu a mohl se správně rozhodnout, jak se do aktivní sítě zapojí.



04

Inkluzivní jazyk

Inkluzivní jazyk

Osoby v manažerské pozici, které používají inkluzivní jazyk, utvářejí týmové prostředí, v němž se lidé cítí respektováni, oceňováni a mohou dosahovat úspěchu.

Co je inkluzivní jazyk?

Inkluzivní jazyk respektuje a zahrnuje všechny osoby bez ohledu na jejich původ nebo identitu; vyhýbá se tedy výrazům, které by mohly být vylučující nebo urážlivé.

Jak vypadá inkluzivní jazyk v praxi?

Vyhýbá se předsudkům, hovorovému jazyku nebo výrazům, které diskriminují skupiny osob na základě jakékoli odlišnosti identity (např. rasy, pohlaví, věku nebo třídy).

Uznává diverzitu, vyjadřuje respekt ke všem lidem, je citlivý k odlišnostem a podporuje rovné příležitosti.

Co když se spletu?

Pokud se snažíte používat jazykové prostředky, které druhým vyjadřují respekt a jsou inkluzivní, pak je v pořádku, že se někdy spletete. Pokud taková situace nastane, omluvte se a soustřed'te se na to, aby se vám to příště nestalo.

Co když budu svědkem toho, že chybu udělal někdo jiný?

Přátelsky tuto osobu upozorněte na to, že její vyjadřování by mohlo být inkluzivnější. Toto může pomoci zejména pracovníkům, kteří nemusí mít pocit, že jsou oprávněni k tomu někoho opravovat (např. někdo na nižší pozici nebo nováček v organizaci).

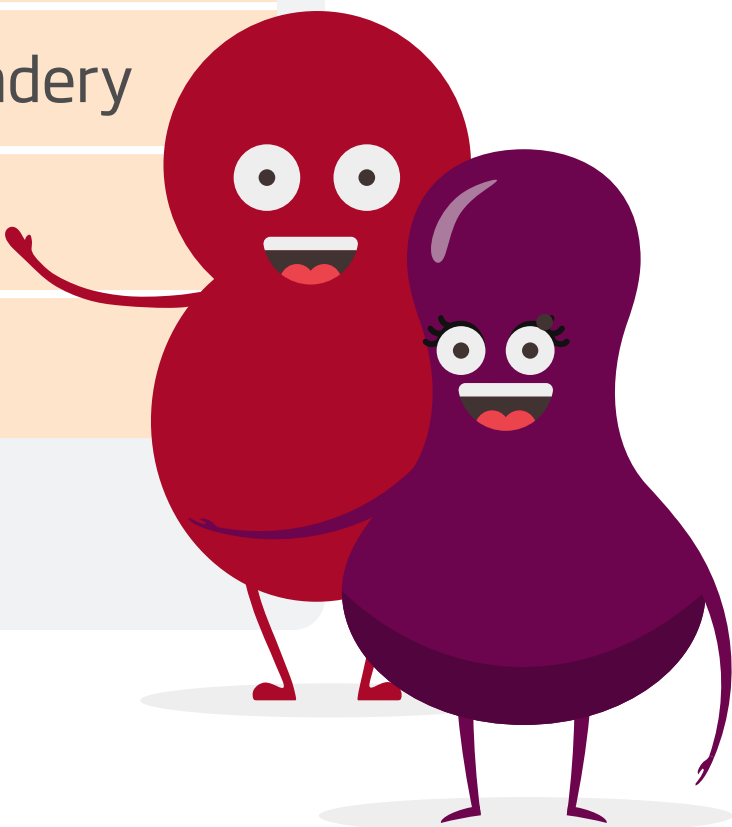
Inkluzivní jazyk: Gender

Genderově specifické výrazy mohou posilovat stereotypy. Je třeba používat inkluzivní jazyk, který uznává a zahrnuje všechny bez ohledu na jejich genderovou identitu. Genderově inkluzivní jazyk nevylučuje genderovou identitu žádné osoby ani ji nepředpokládá. Tento přístup je důležitý, protože vytváří přívětivější a respektující prostředí pro osoby všech genderových identit a projevů.

V případě možnosti tedy používejte genderově neutrální výrazy, díky kterým bude komunikace pro všechny inkluzivnější.



Není inkluzivní	Inkluzivnější
Pracovník	Pracovní síla
Předseda	Předsedající
Podnikatel, podnikatelka	Podnikající osoba
Poštovní doručovatel	Poštovní doručující
Chlapi, dámy a pánové	Všichni, lidi, týme
Obě pohlaví, oba gendery	Všechna pohlaví, všechny gendery
Matka, otec	Rodiče, pečovatelé
Přítelkyně/manželka, přítel/manžel	Choť, druhá polovička



Inkluzivní jazyk: Rasa a etnický původ



Je důležité porozumět rozdílu mezi rasou, etnickým původem a národností:

- **Rasa** označuje fyzické znaky a viditelné rozdíly, jako je barva pleti, tvar očí a typ vlasů.
- **Etnický původ** odkazuje na kulturní, jazykovou a náboženskou identifikaci.
- **Národnost** je právní pocit příslušnosti k určité zemi nebo národu.

O rase a etnickém původu se zmiňujte pouze v případě, že je to relevantní z hlediska sdělovaných informací.

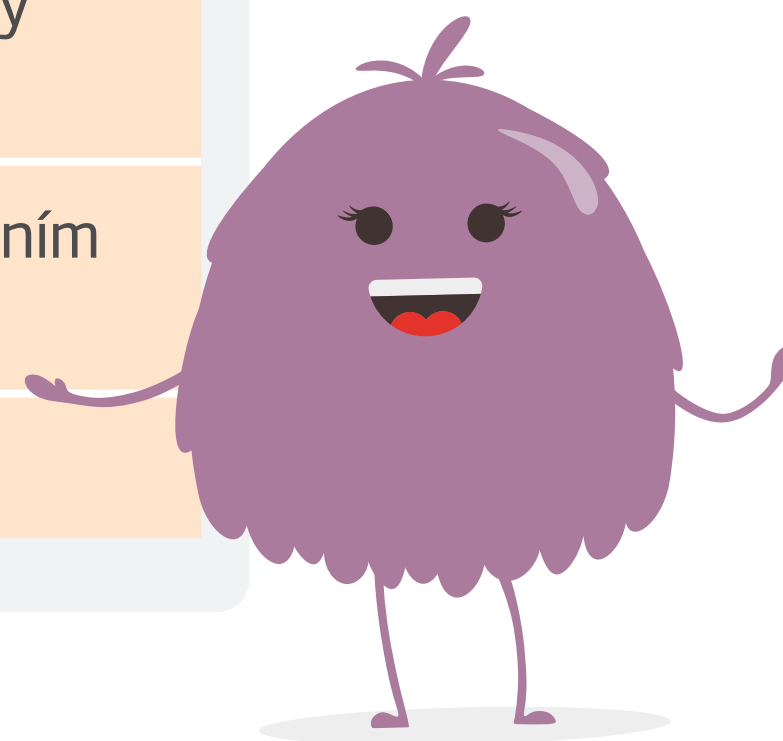
Nezapomeňte, že prvky identity, jako je rasa, barva pleti, etnický původ a národnost, se pojí s každým z nás. Vyvarujte se zobecňování etnických skupin, protože všechny se vyznačují značnou diverzitou (např. není vhodné tvrdit, že „všichni Asiaté jsou jako xyz“ nebo „běloši jsou vždy xyz“).

Pokud se budete chtít zmínit o původu nebo odkazu určité osoby nebo skupiny, snažte se vyjadřovat přesně. Pokud například hovoříte pouze o Asiitech, vyhněte se používání významově širokých termínů jako „černoši, Asiaté a etnické menšiny“ apod. Nebo nepoužívejte výraz „Afroameričan“, pokud mluvíte o černochovi, který ve skutečnosti Američan není.

Inkluzivní jazyk: Rasa a etnický původ

Následující tabulka znázorňuje inkluzivní způsoby popisu etnického a rasového původu určité osoby. Nezapomeňte, že lidé si mohou zvolit, jak se budou identifikovat, takže pokud dávají přednost určitému termínu před jiným, snažte se jejich volbu respektovat.

Není inkluzivní	Inkluzivnější
Černí, Asijci	Černoši, Asiaté
Barevní	Osoby jiné než bílé barvy pleti
Smíšená rasa, míšenci	Osoby s dvounárodnostním původem/dvojí rasy
Bílí	Běloši



Poznámka k socioekonomickému původu

Socioekonomický původ označuje společenskou třídu a finanční situaci jednotlivce nebo skupiny. Často se posuzuje jako kombinace vzdělání, příjmu a zaměstnání.

Všichni máme socioekonomický původ, který odráží různé sociální a ekonomické faktory, jež často nemůžeme ovlivnit, včetně rodinné nebo opatrovnické situace a místa narození a výchovy. Tyto faktory mohou ovlivnit přístup ke vzdělání, financování a dalším příležitostem, což má dopad na kvalitu života, kariéru a úspěchy člověka.

Rasa, etnický původ a socioekonomický původ se často prolínají a překrývají kvůli systémové diskriminaci osob jiné než bílé barvy pleti, ke které docházelo v historii a která v mnoha zemích přetrvává dodnes. Každá z těchto kategorií identity je však odlišná, proto nikdy nedělejte závěry o socioekonomickém původu osoby na základě její rasy nebo etnického původu.

Inkluzivní jazyk: Zdravotní postižení

Zdravotní postižení je definováno jako jakékoli tělesné nebo duševní postižení, které podstatně omezuje vaši schopnost vykonávat běžné denní činnosti. Tato obecná definice zahrnuje širokou škálu poruch, jako jsou poruchy pohyblivosti, chronická onemocnění, poruchy učení, duševní poruchy a další. Vaši kolegové mohou mít zdravotní postižení, které není na první pohled patrné, protože většina zdravotních postižení je neviditelná. Je důležité si uvědomit, že to, jak se osoby se zdravotním postižením rozhodnou identifikovat, je jejich osobní volba, kterou je třeba vždy respektovat.

- Lidé by neměli být v důsledku svého zdravotního postižení/stavu omezováni, ani by neměli být kvůli svému zdravotnímu stavu označováni za oběti. Používejte výrazy respektující osoby se zdravotním postižením jako aktivní jedince, kteří mají kontrolu nad svým životem.
- Vyhýbejte se otázkám typu „Co je to s vámi? / Jaké je vaše zdravotní postižení? / Co se vám stalo?“.
- Pokud byste se chtěli dozvědět více, abyste mohli zajistit dané osobě bezbariérový přístup či pomoc, požádejte nejprve o svolení: „Rád(a) bych se dozvěděl(a) více, pokud vám to nevadí, abych mohl(a) zajistit bezbariérový přístup a pomoc i dál.“

Inkluzivní jazyk: Zdravotní postižení



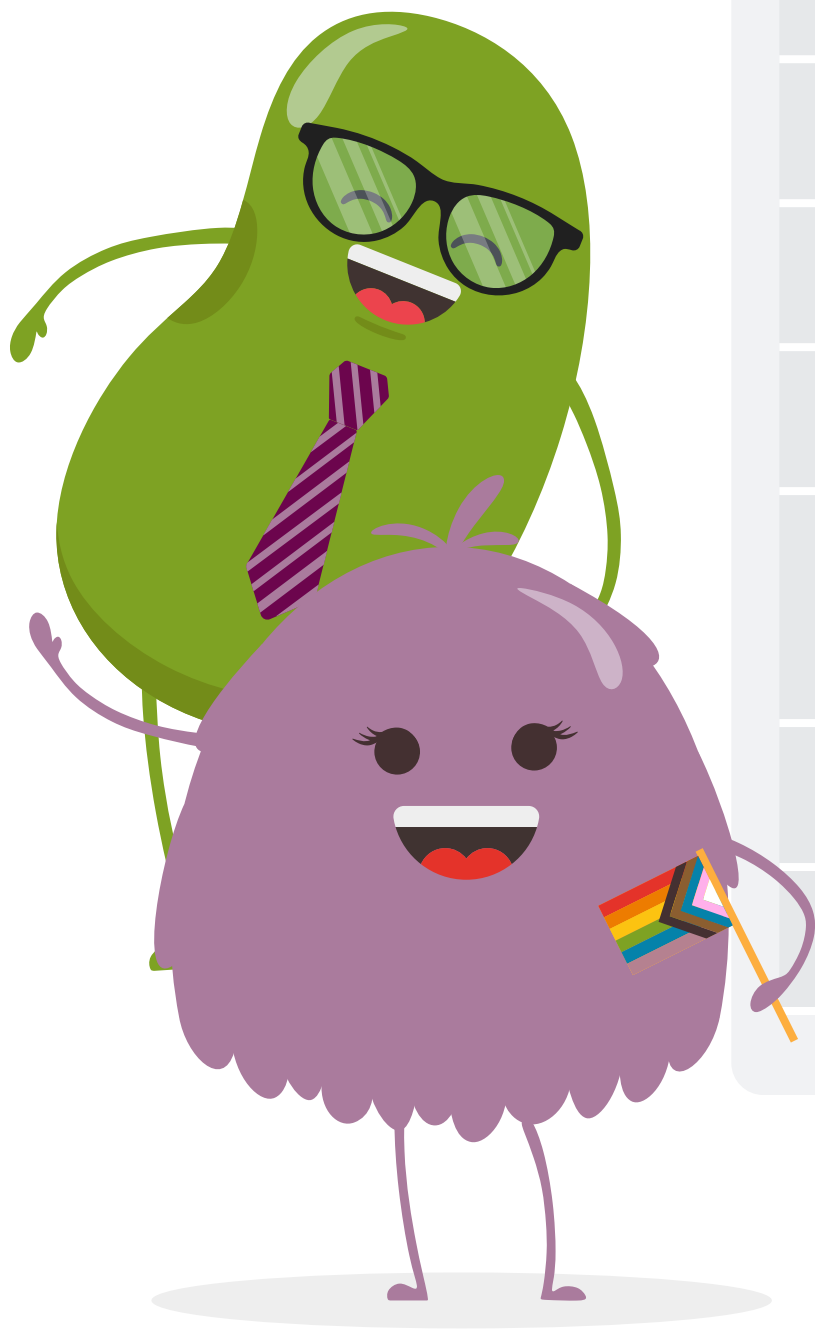
Není inkluzivní	Inkluzivnější
„hendikepování“, „postižení“	„osoby se zdravotním postižením“ nebo „zdravotně postižené osoby“ (dle osobních preferencí)
trpí postižením	má [název onemocnění nebo postižení]
je upoután(a) na invalidní vozík	patří mezi vozíčkáře
hluchoněmá osoba	neslyšící, osoba užívající znakový jazyk, osoba se sluchovým postižením
„slepí“	osoby se zrakovým postižením; nevidomé osoby; nevidomé a slabozraké osoby
Další nebo speciální potřeby	Potřeby v oblasti přístupnosti



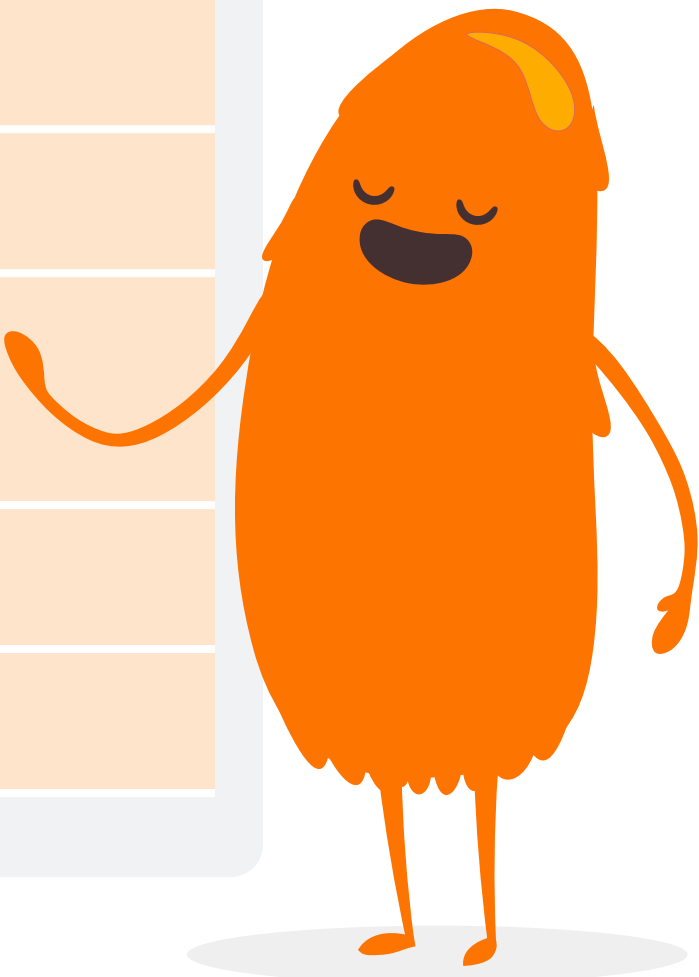
Inkluzivní jazyk: LGBTQ+

Inkluzivní jazyk zaměřený na LGBTQ+ komunitu (komunitu leseb, gayů, bisexuálních, transgender a queer osob a osob s nevyjasněnou orientací) znamená, že používáme výrazy, které respektují způsob, jakým lidé popisují svá těla, gender a vztahy.

- Dávejte pozor, abyste si nevytvářeli domněnky o osobní situaci druhých, a nesnažte se odhadnout nebo označit jejich genderovou identitu nebo sexuální orientaci.
- Nepoužívejte například výrazy, které předpokládají, že každý má partnera opačného pohlaví.



Není inkluzivní	Inkluzivnější
Manžel, manželka	Choť
Homosexuál	Gay, lesba, bisexuál
Hetero	Heterosexuál
Trans	Transgender
Jaká osobní zájmena upřednostňujete?	Jaká osobní zájmena používáte?
Sexuální preference	Sexuální orientace
Mateřská/otcovská dovolená	Rodičovská dovolená



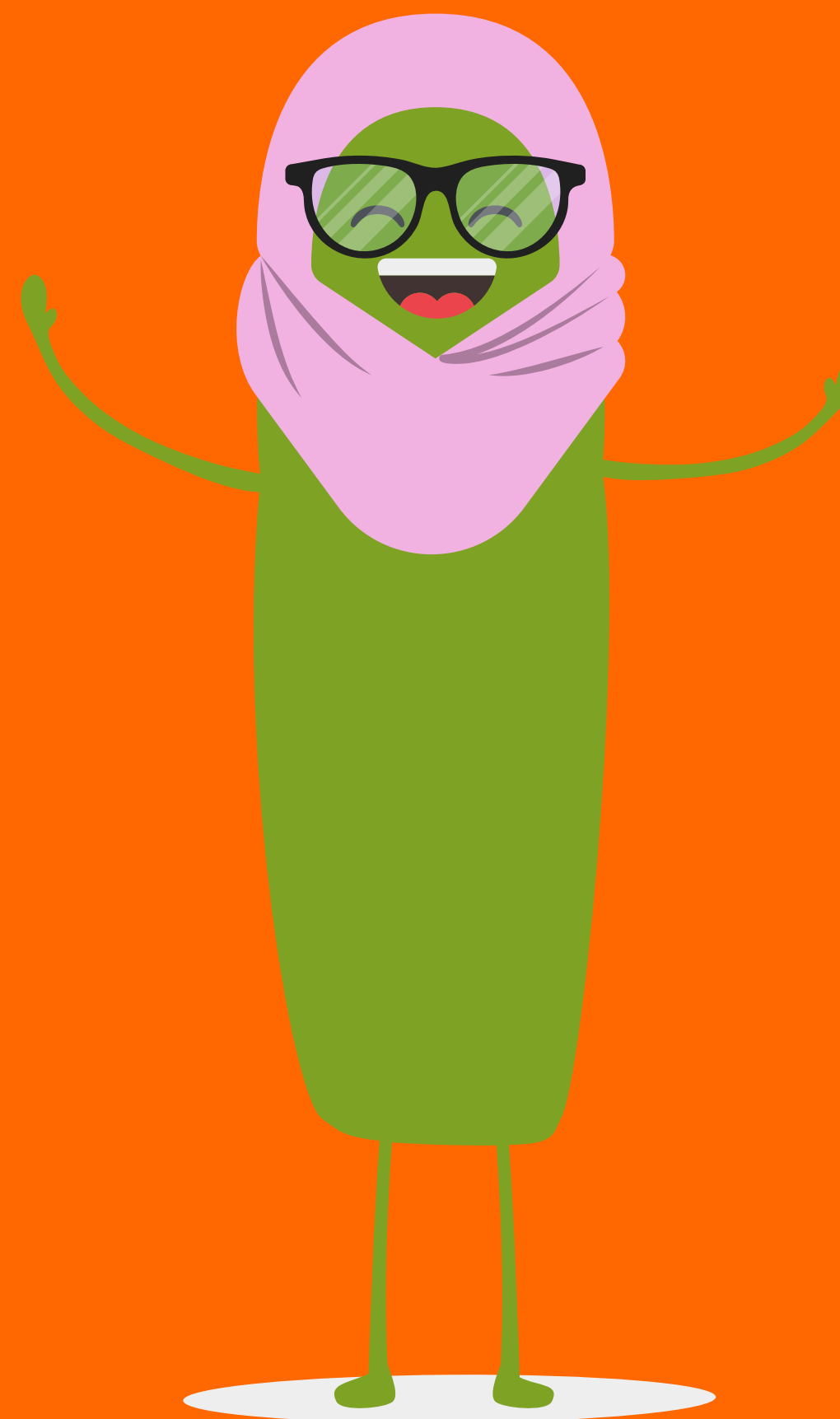
Inkluzivní jazyk: LGBTQ+

Osobní zájmena

Osobní zájmena jsou slova, která běžně používáme k označení sebe nebo druhých. Příkladem může být „já“, „ona“, „on“, „oni“ a další tvary těchto zájmen. Jakmile zjistíte, jaká správná osobní zájmena či oslovení ve vztahu k druhým používat, nezapomeňte se jich držet.

- Správné používání osobních zájmen je klíčem k tomu, aby všichni zažívali pocit přijetí a začlenění. Pokud chcete zmínit osobu, se kterou se ještě neznáte, můžete se zkusit vyhnout genderově specifickým osobním zájmenům nebo danou osobu jednoduše označit jménem.
- Můžete být vzorem inkluzivního vedení tím, že při představování sdělíte svá osobní zájmena nebo je uvedete ve svém e-mailovém podpisu.

- Pokud si nejste jisti, jakými osobními zájmeny se určitá osoba označuje, zeptejte se jí nebo se to snažte vyzkoušet. Respektujte však soukromí daných osob a jejich osobní informace s nimi probírejte pouze tam, kde se cítí dobře.
- Pokud se spletete a použijete špatné osobní zájmeno, ihned se opravte a zkuste v rámci daného rozhovoru použít zájmeno správné, abyste si jej lépe zapamatovali. Nemusíte se přehnaně omlouvat, protože druhá osoba pak cítí povinnost vás utěšovat. Poděkujte tomu, kdo vás opravil, uznejte chybu, opravte se a snažte se, aby se to příště nestalo.



05

Inkluzivní způsob vedení

Inkluzivní způsob vedení

Inkluzivní způsob vedení znamená vést podřízené způsobem, který podporuje a vítá přínosy všech členů týmu a respektuje jejich identitu, zázemí a osobní situaci.

Inkluzivní vedoucí jsou klíčem k zajištění psychologického bezpečí. Psychologické bezpečí je pocit, že můžete svobodně sdílet své myšlenky, názory a nápady bez obav z negativních důsledků.



Jak na inkluzivní porady

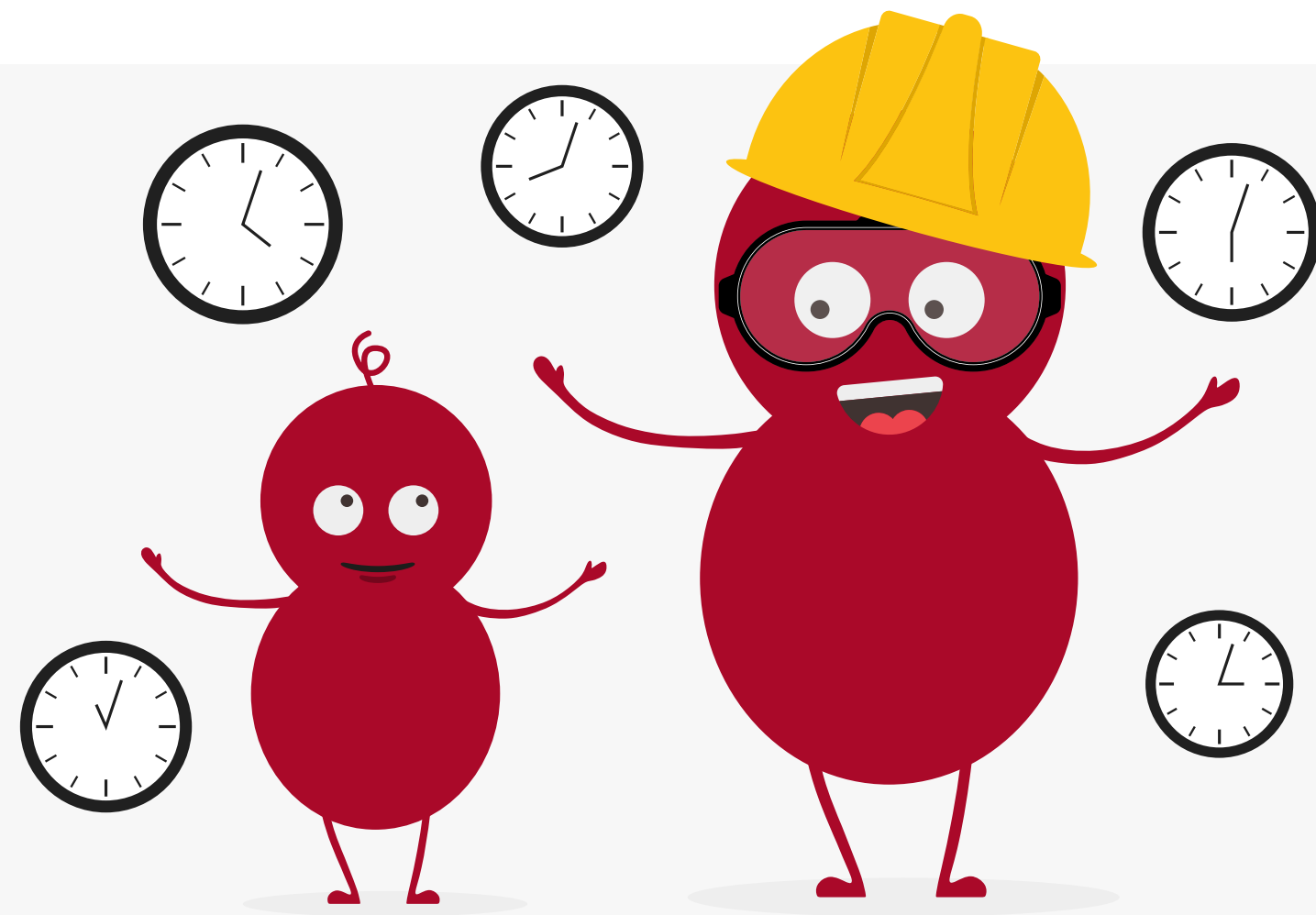
Tipy pro inkluzivní porady

- Pokud je to možné, sdílejte informace před poradou (např. téma, program, zamýšlené výsledky a případné klíčové otázky). Účastníci se tak mohou dopředu připravit a snadněji se podělit o své myšlenky.
- Snažte se, aby se všichni od začátku cítili vítáni. Na začátku porady můžete například říci: „Snažme se být všichni přístupní novým myšlenkám a případný nesouhlas vyjadřovat s respektem.“
- Dejte každému možnost vyjádřit se. Můžete to udělat například tak, že se všech účastníků porady zeptáte, zda chtějí něco dodat.
- Snažte se vytvořit prostor, kde lidé vědí, že s vámi coby osobou v manažerské pozici mohou (a občas i musí) nesouhlasit a že nesouhlas a diskuze nám umožňuje přijímat lepší rozhodnutí. Například se můžete zeptat: „V čem se mýlím?“
- Berte ohled na časová pásma a osobní závazky (např. péče o děti či blízké). Pokud se někdo nemůže porady zúčastnit, sdílejte s ním poznámky, aby měl i přesto možnost vyjádřit se.
- Lidé se učí a vstřebávají informace různými způsoby. Zkuste to vzít v úvahu při vytváření programů a náplně porad, školení a seminářů.

Během inkluzivních schůzek se osoby cítí vyslechnuty a respektovány a tým těží z rozmanitých nápadů.



Jak na inkluzivní porady

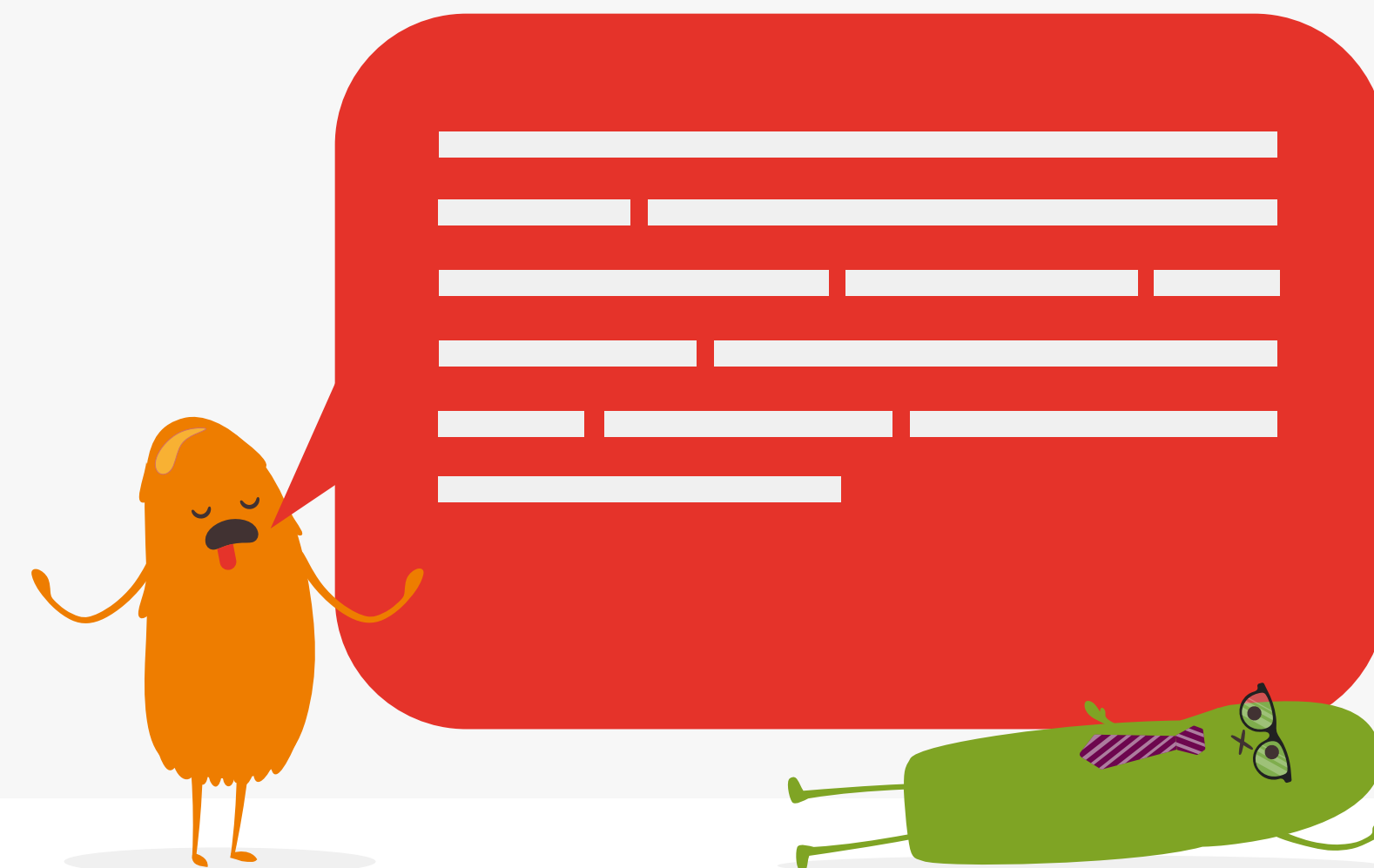


Zvažte časové možnosti všech účastníků

- Pokud je to možné, snažte se přizpůsobit časy porad tak, aby se všichni mohli zúčastnit alespoň po nějakou dobu.

Pečlivě volte slova

- Nezapomeňte, že vaše slova mají z pozice osoby v manažerské pozici velký vliv. Používejte inkluzivní jazyk, aby všichni zažívali pocit přijetí a začlenění. Viz část této příručky s názvem **Inkluzivní jazyk**.

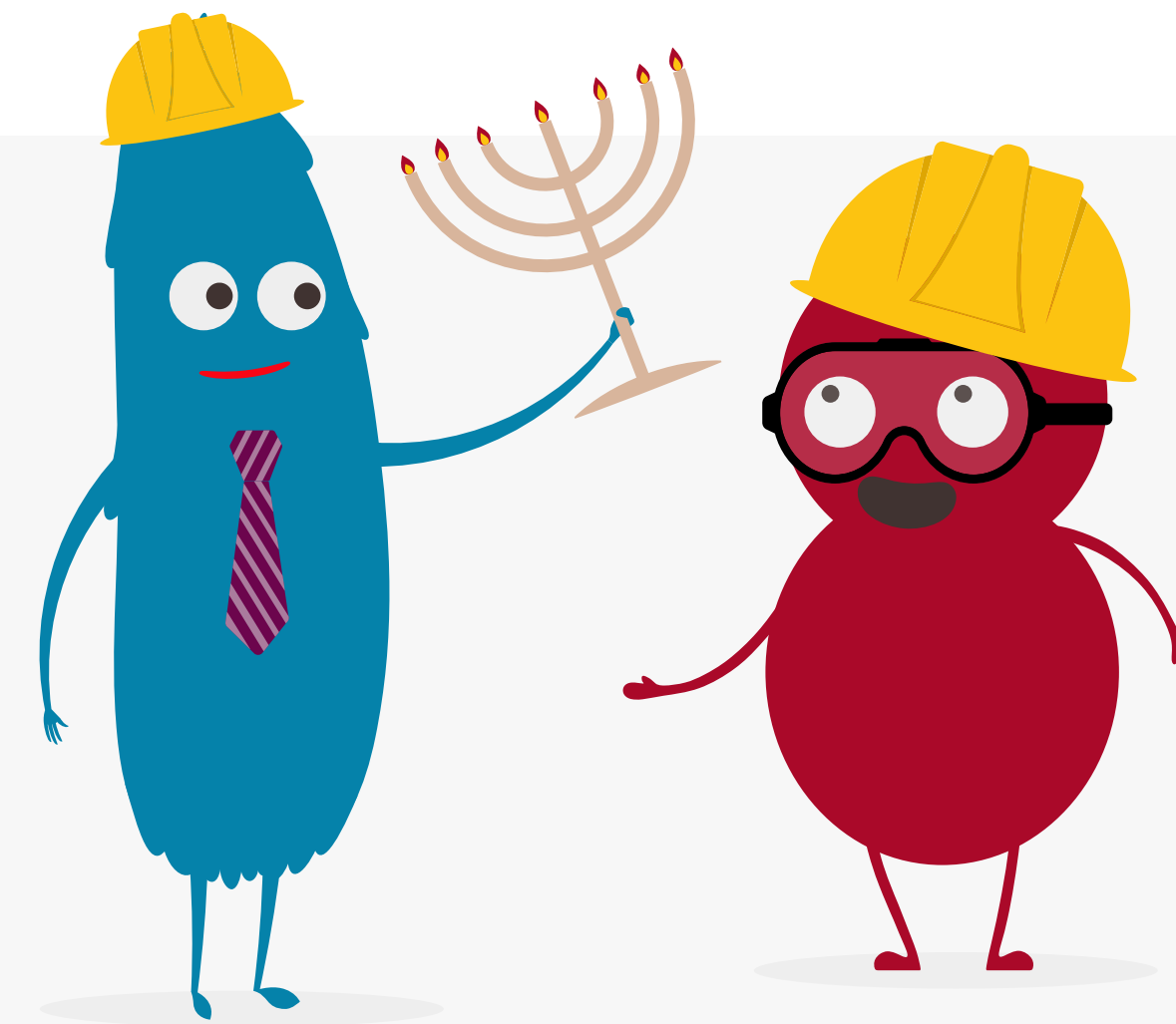
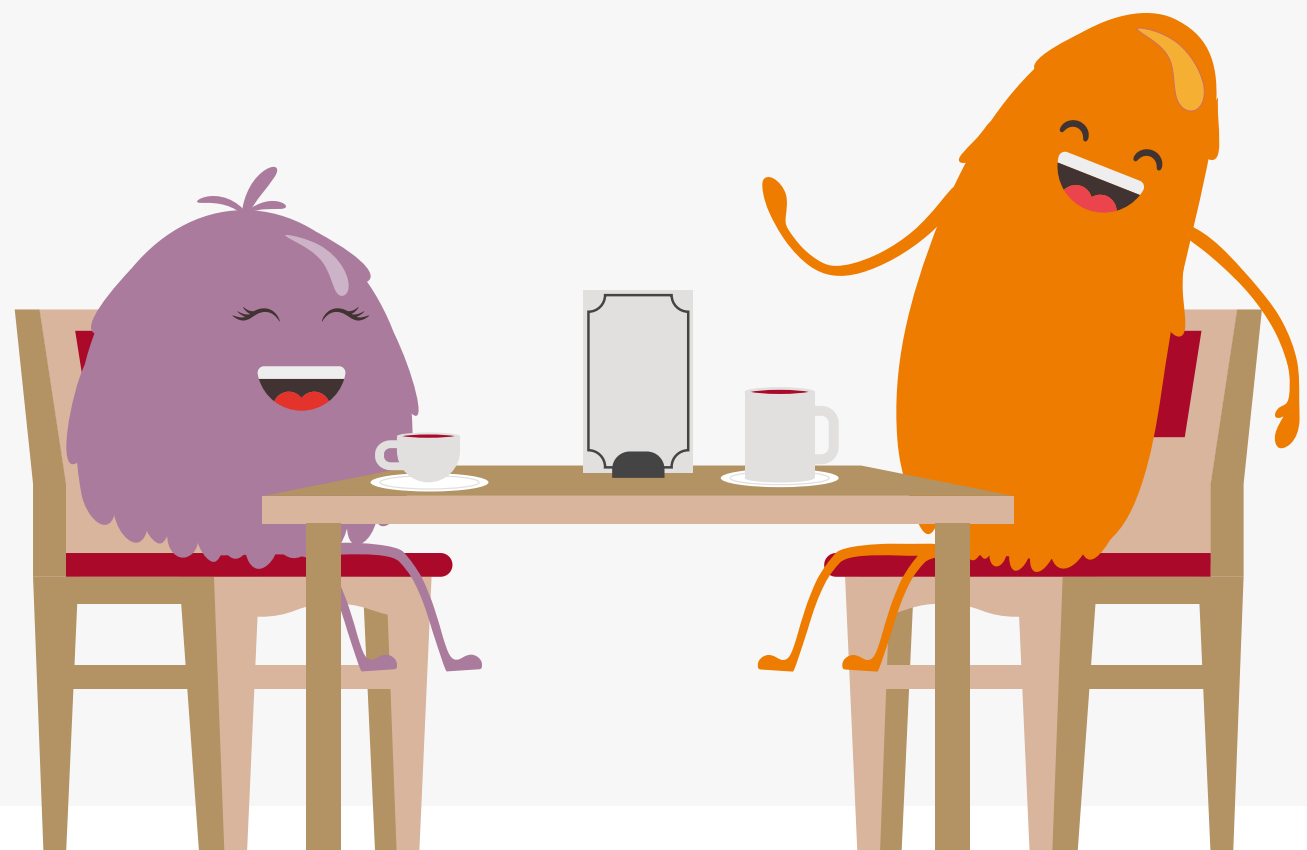


Jak na inkluzivní porady

Bud'te zvědaví a naslouchajte

Snažte s týmem napláňovat rozhovory u kávy a neformální schůzky.

- Zajímejte se o zkušenosti druhých v kanceláři i mimo ni.
- Přitom respektujte jejich harmonogram, soukromí a pracovní vytížení. Pokud se někdo nemůže k neformálnímu rozhovoru dostavit, neberte si to osobně.



Slavte s týmem svátky

Ne každý slaví Vánoce a Velikonoce. Všechny svátky možná slavit nezvládnete, ale zkuste se zaměřit na dny, které jsou pro váš tým důležité.

Nezapomeňte se podělit o práci spojenou s poznáváním, organizováním a pořádáním oslav nebo smysluplných akcí pro váš tým.

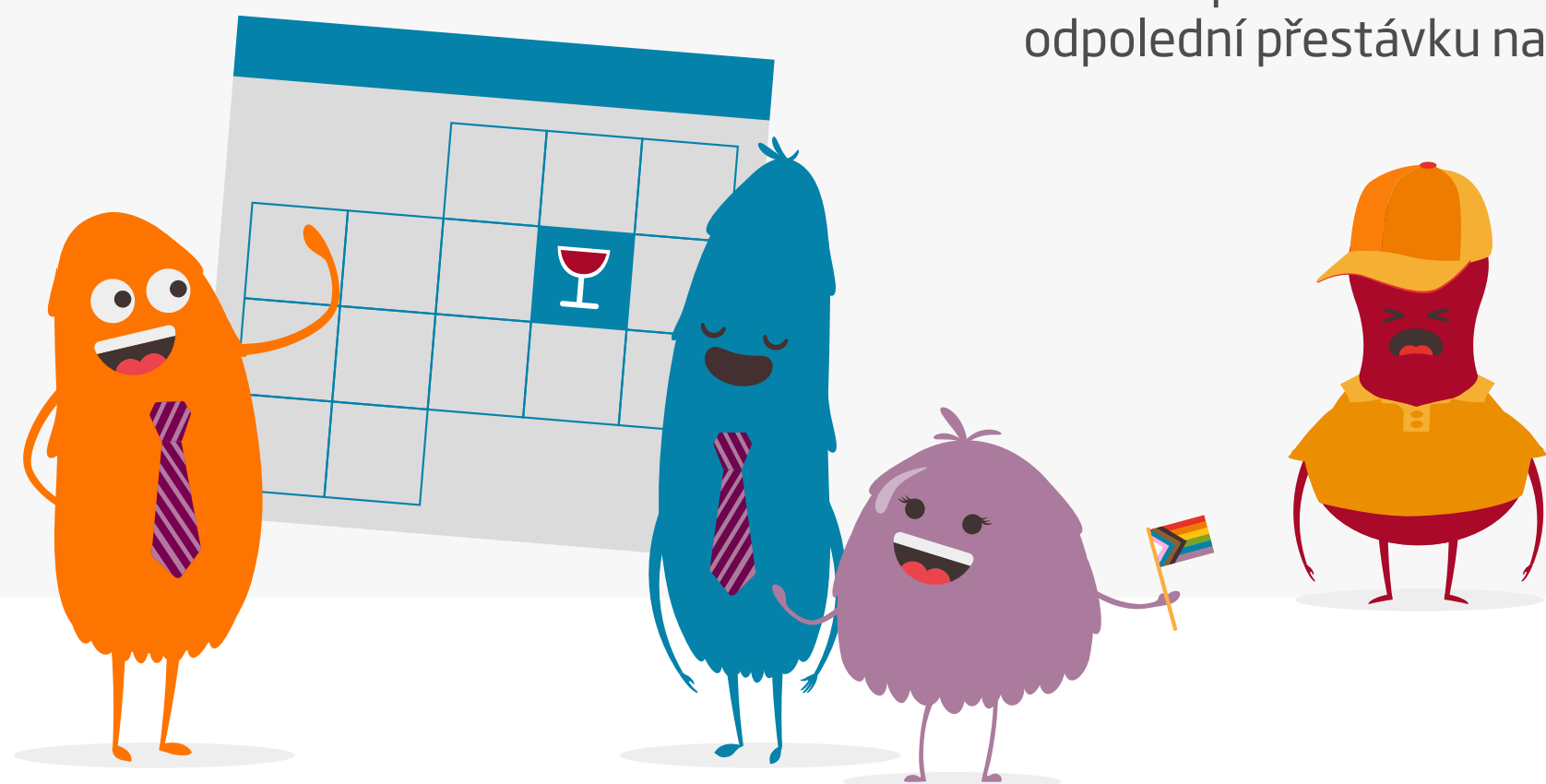
Jak na inkluzivní porady

Zajistěte inkluzivní teambuildingové aktivity

Zajistěte, aby byl váš program společenských akcí přístupnější tím, že budete aktivity, které pořádáte, různě kombinovat.

- Pokud se chystáte navštívit restauraci, zkontrolujte, zda daný podnik dokáže vyhovět všem stravovacím požadavkům a preferencím.

- Pokud budete pořádát pouze večerní týmové akce v hospodě s konzumací alkoholu, je možné, že se nebudou moci všichni zúčastnit. Může se jednat například o pečující osoby, rodiče, zaměstnance pracující na dálku a osoby, které nepijí alkohol. Střídejte čas a typ pořádaných akcí a zvažte jejich pořádání i během pracovního dne, například odpolední přestávku na kávu a čaj.



Vybízejte k zapojení do aktivních sítí

Aktivní sítě nabízejí členům platformu, kde mohou otevřeně diskutovat o svých zkušenostech, obavách a názorech.

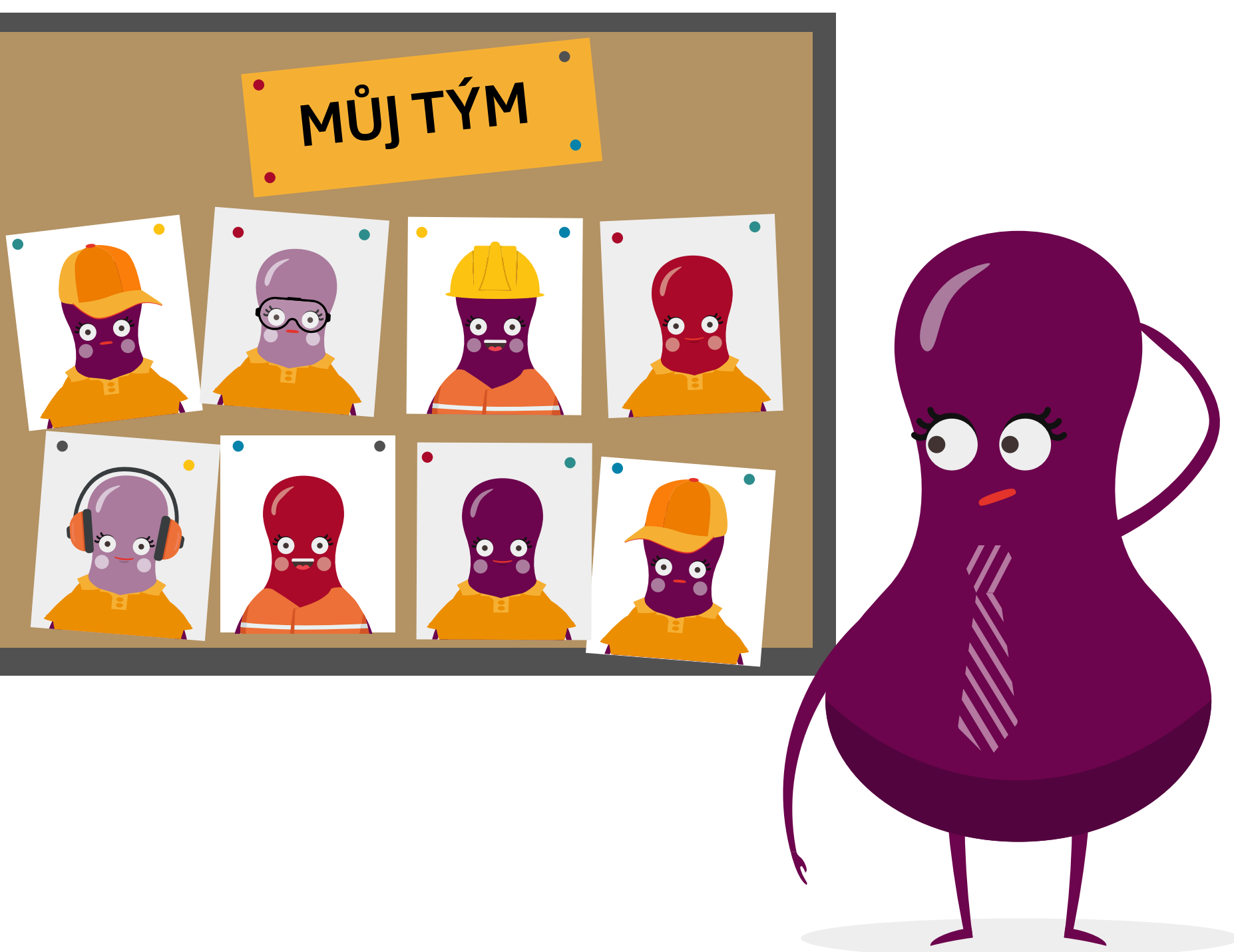




06

Jak získat rozmanitější tým?

Jak získat rozmanitější tým?

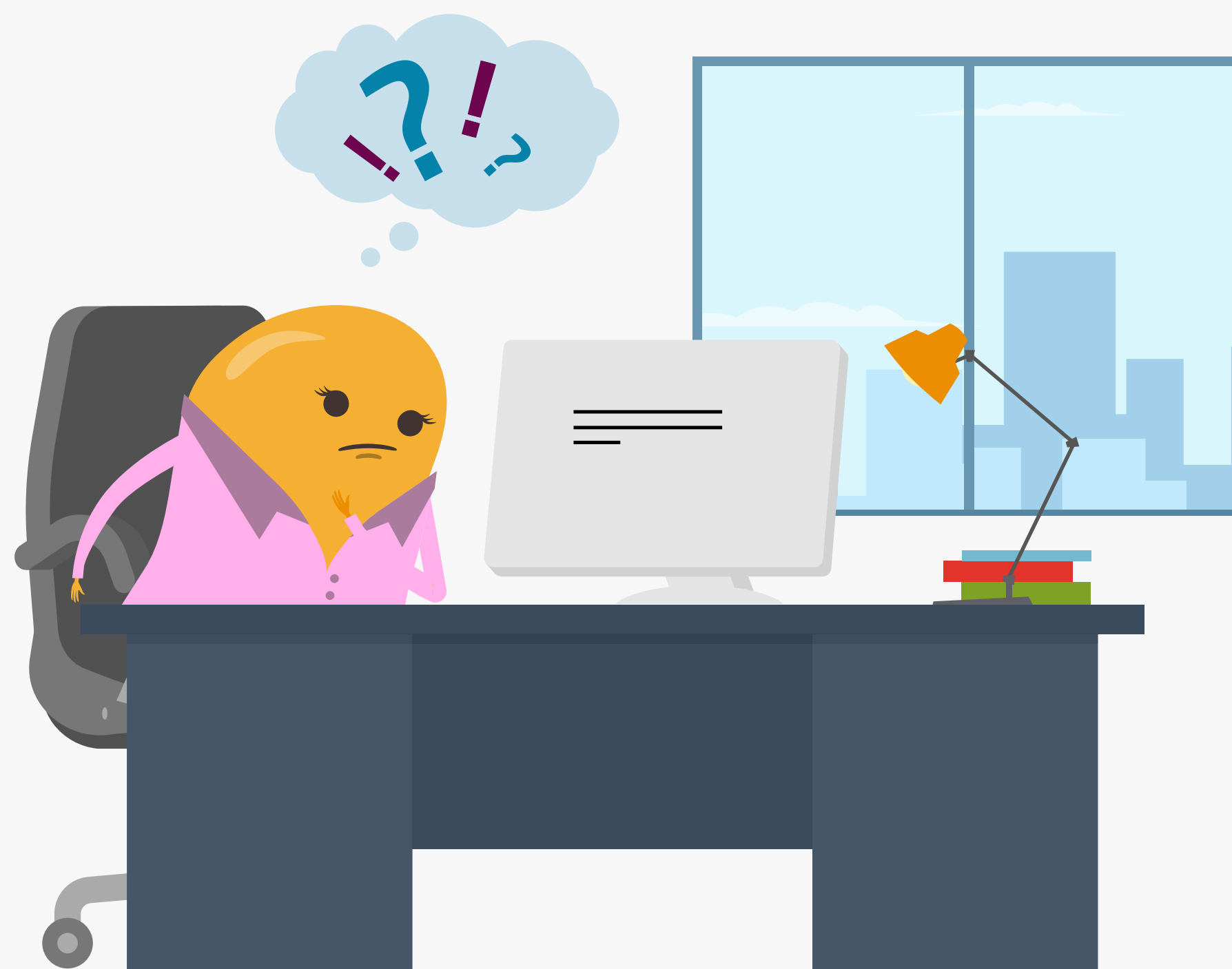


Chceme, aby společnost DS Smith byla rozmanitým a inkluzivním pracovištěm, které je odrazem komunit, v nichž působíme a kterým poskytujeme služby.

Osoby v manažerské pozici hrají klíčovou roli v inkluzivních náborových procesech tím, že zajišťují, aby se v popisech pracovních míst používal inkluzivní jazyk, vyhledávají různorodé skupiny uchazečů, zmírňují předpojatost během procesu prověřování a pohovorů a vytvářejí vstřícné prostředí. Osoby v manažerské pozici aktivně přispívají k tomu, aby se uchazeči neselektovali s diskriminací na základě jejich pohlaví, rasy, národnosti, věku, zdravotního postižení, sexuální orientace, třídního původu, pečovatelských povinností a náboženského vyznání, a zajistili tak rovné příležitosti pro všechny.

Jak získat rozmanitější tým?

Tip č. 1



Vypracujte inkluzivní popisy pracovních míst

V popisech pracovních míst používejte inkluzivní jazyk, aby se potenciální uchazeči necítili v počáteční fázi odrazení.

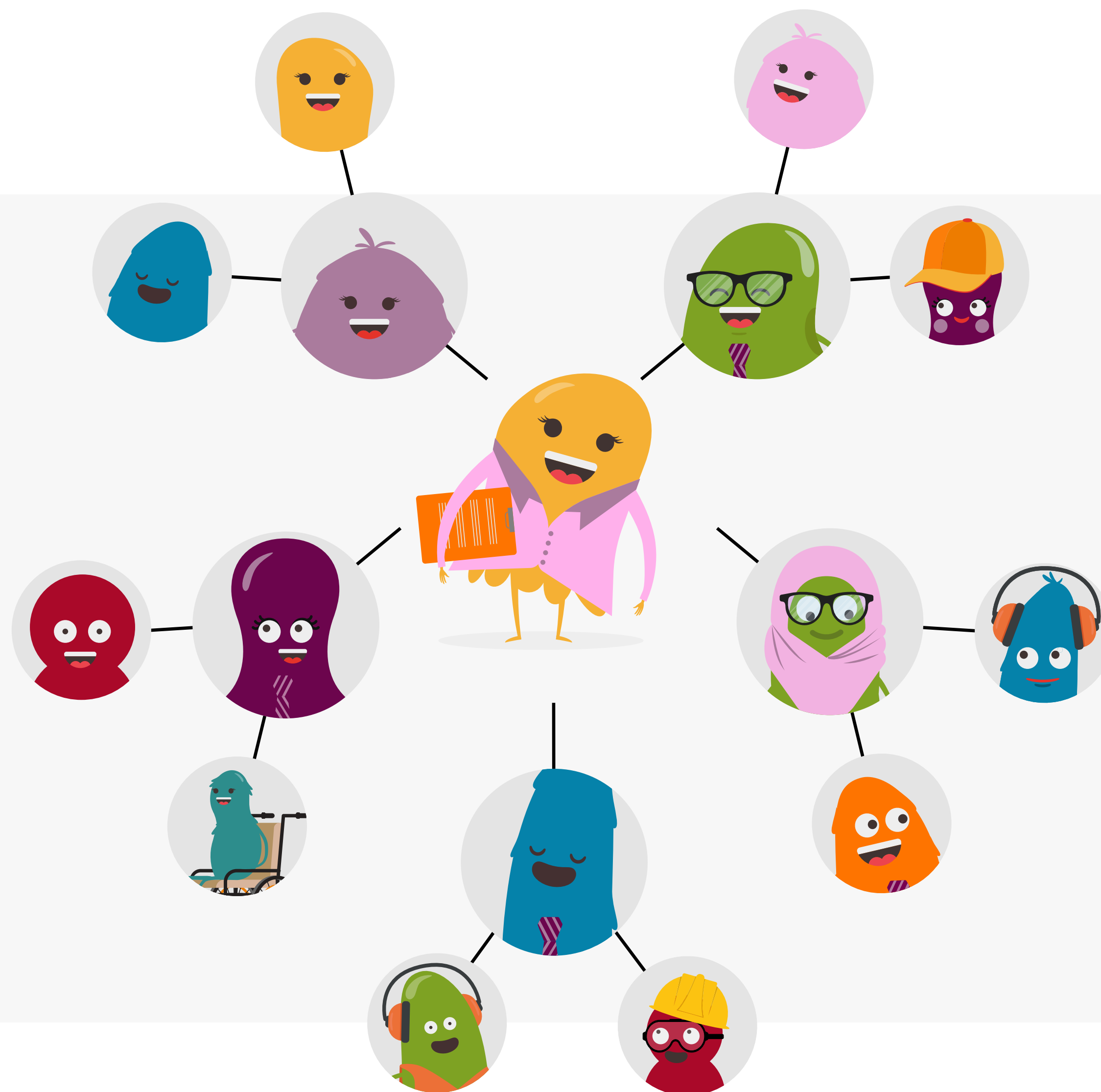
- Stávající popisy pracovních míst přezkoumejte a odstraňte z nich předpojaté formulace nebo zbytečné kvalifikace. Příkladem předpojatého vyjadřování může být formulace, kdy tým popisujete jako „rychlý“, což může odradit uchazeče s určitými potřebami.
- Odstraňte genderově specifické výrazy. Příkladem může být věta: „Potřebujeme vedoucího, jehož úkolem bude dohlížet na všechny projekty týmu.“ Použití výrazů „vedoucího“ a „jehož“ vylučuje uchazeče ženského pohlaví a nebinární osoby. V tomto případě popis změňte tak, aby vyzníval neutrálně. Existují webové stránky, které kontrolují jazyk popisů pracovních míst, aby se zajistilo, že jsou inkluzivní, například **Gender Decoder**.
- V popisu pracovního místa zdůrazněte závazek společnosti DS Smith k diverzitě, rovnosti a inkluzi a podpoře aktivních sítí.
- Uveďte, že „o místo se mohou ucházet osoby ze všech prostředí“.

Jak získat rozmanitější tým?

Tip č. 2

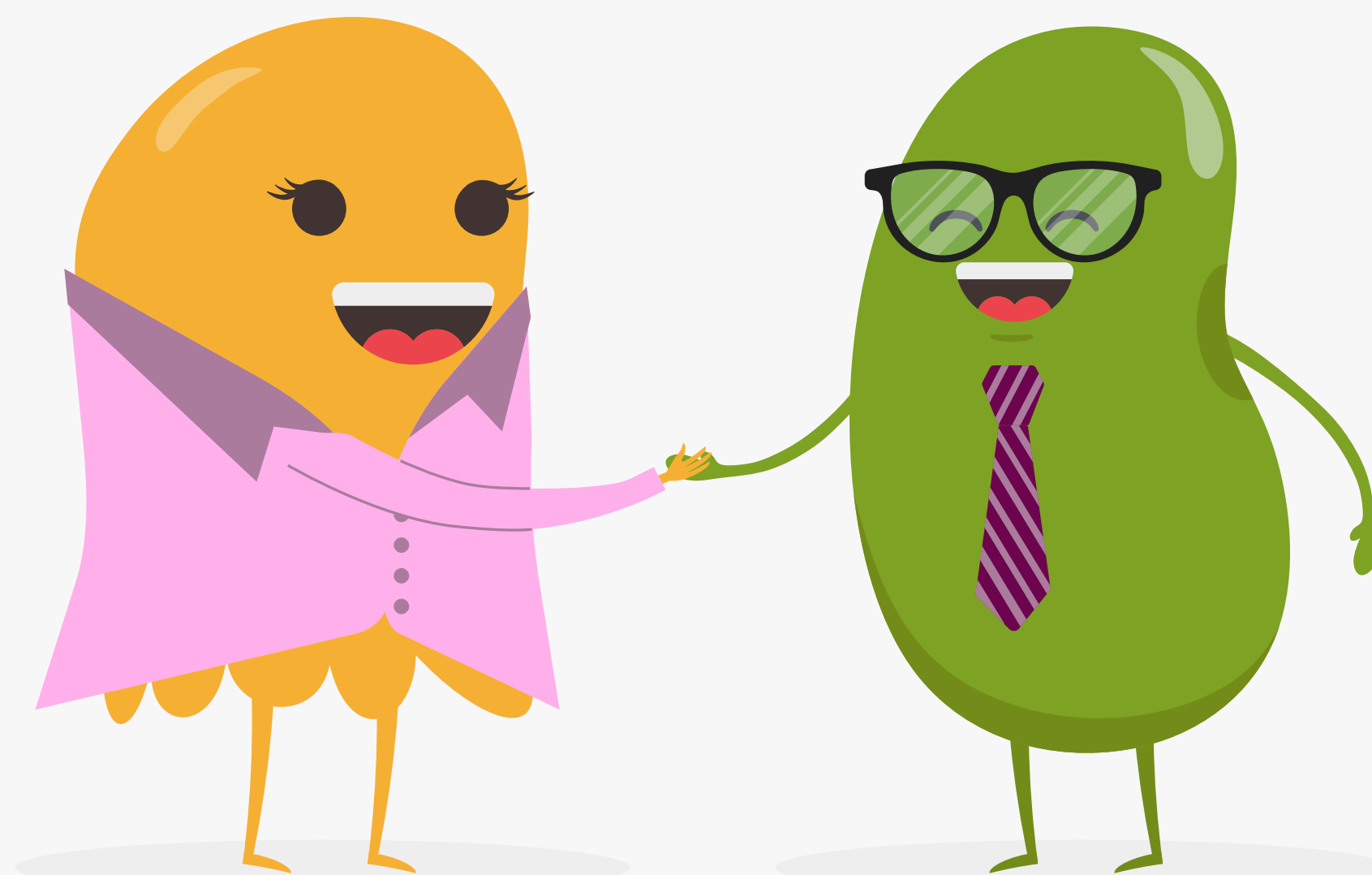
Rozšiřte svůj dosah, abyste přilákali více různorodých talentovaných pracovníků.

- Umístěte pracovní inzeráty na místa, kde je větší pravděpodobnost, že se s nimi setkají uchazeči s nedostatečným zastoupením, například na internetové stránky s nabídkami práce zaměřené na menšiny a do specializovaných firem zabývajících se nábořem pro zajištění diverzity.
- Účastněte se kariérních akcí zaměřených na nedostatečně zastoupené skupiny.
- Pokud spolupracujete s naším interním týmem pro získávání pracovníků nebo externí náborovou agenturou, požádejte je, aby vám poskytli různorodý seznam potenciálních uchazečů o zaměstnání.
- Požádejte o doporučení stávající členy týmu, zejména ty z nedostatečně zastoupených skupin.



Jak získat rozmanitější tým?

Tip č. 3



Zajistěte pozitivní a inkluzivní zkušenost na každém místě kontaktu s uchazeči

Usnadněte, zpřístupněte a umožněte flexibilní plánování pohovorů tím, že uchazečům nabídnete různé termíny v ranních i odpoledních hodinách a proaktivně si od nich vyžádáte informace, zda potřebují přiměřená přizpůsobení.

Přizpůsobení může například znamenat:

- poskytnutí materiálů ve zvětšeném nebo Braillově písmu,
- dodatečný čas na případné testy nebo pohovory,
- vyhrazení přístupného parkovacího místa.

Osob, které se o místo uchází, se standardně ptejte, jakými osobními zájmeny se označují, pokud již nebyla uvedena v jejich životopise nebo v předchozí komunikaci.

Jak získat rozmanitější tým?

Tip č. 4

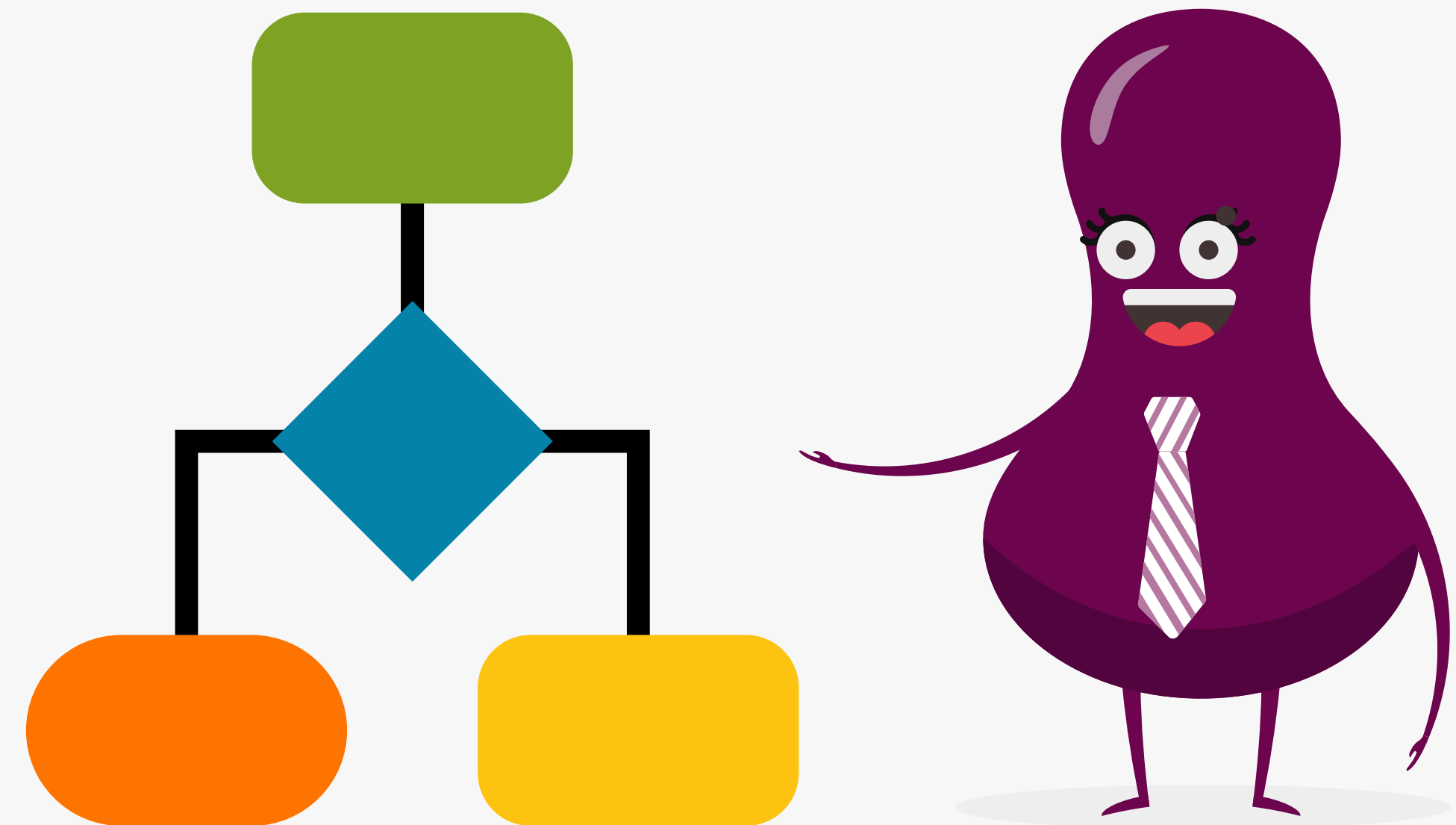
Během náborového procesu si počínejte transparentně

V případě možnosti je vhodné informovat o celkové časové ose náborového procesu a zdůraznit klíčové fáze náboru, včetně následujících informací:

- kolik kol pohovorů pravděpodobně proběhne,
- zda budou součástí nějaké specifické testy,
- kdy předpokládáte, že učiníte konečné rozhodnutí.

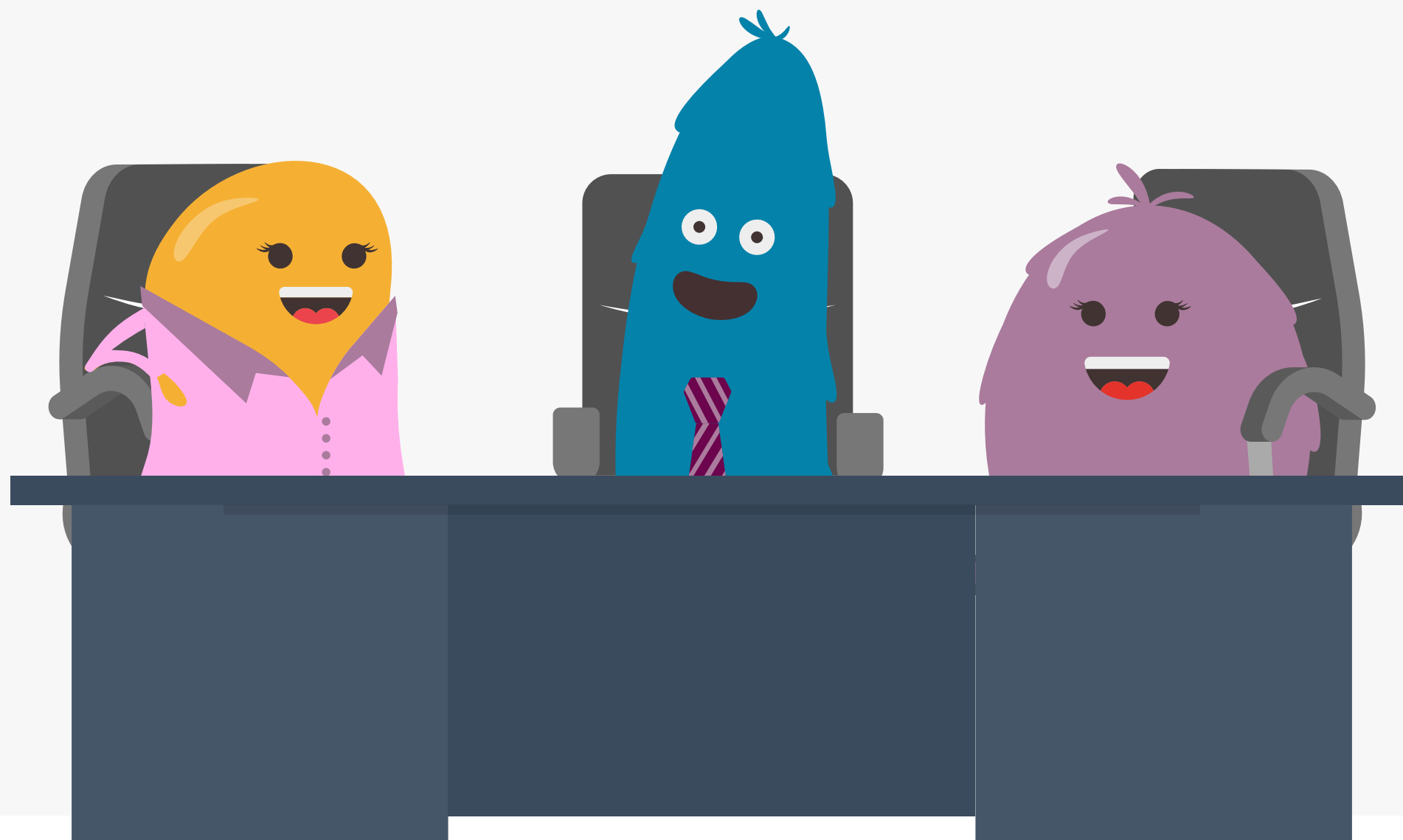
Uchazeči také doporučte, aby se v případě jakýchkoli dotazů v průběhu náborového procesu obrátil na osobu odpovědnou za nábor nebo na tým pro získávání pracovníků.

Tuto pomoc mohou potřebovat uchazeči s pečovatelskými povinnostmi, kteří si budou muset účast na pohovoru speciálně zařídit.



Jak získat rozmanitější tým?

Tip č. 5

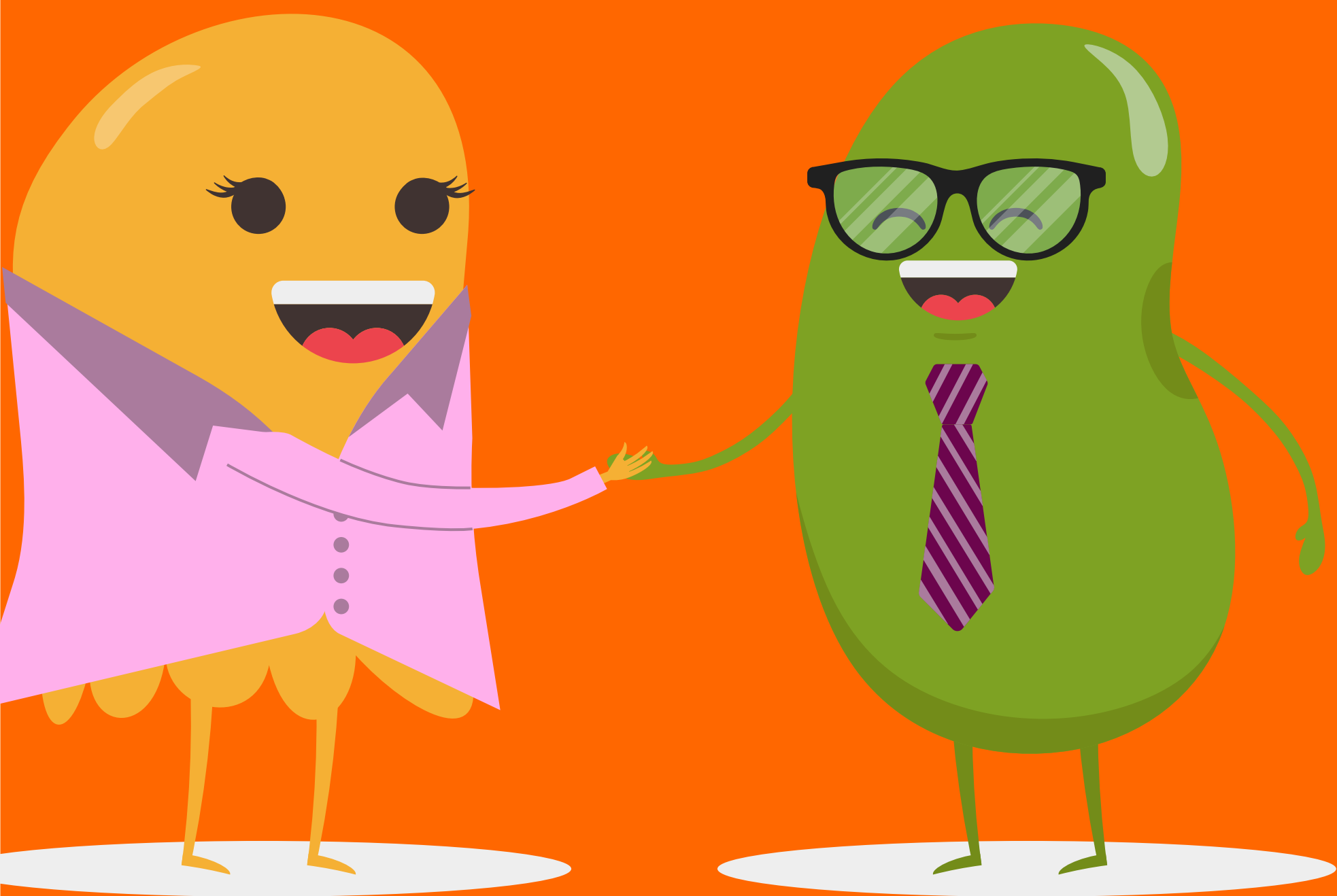


Zajistěte, aby měl pohovor standardizovanou podobu

- Sestavte různorodou výběrovou komisi nebo požádejte více osob v týmu, aby vedly své vlastní pohovory, a uchazeči tak byli hodnoceni z různých úhlů pohledu.
- Použijte u každého uchazeče stejný soubor otázek
- Používejte strukturované otázky vycházející z popisu pracovního místa, abyste se vyhnuli předpojatosti a poskytlí uchazečům čas na položení otázek
- Zvažte, zda si nechcete před pohovorem prostudovat informace o nevědomé předpojatosti nebo absolvovat e-learning **na portálu Percipio**, který se tímto tématem zabývá.

Další zdroje

- Podívejte se na naše zásady v oblasti inkluze na naší stránce **Policy Hub**

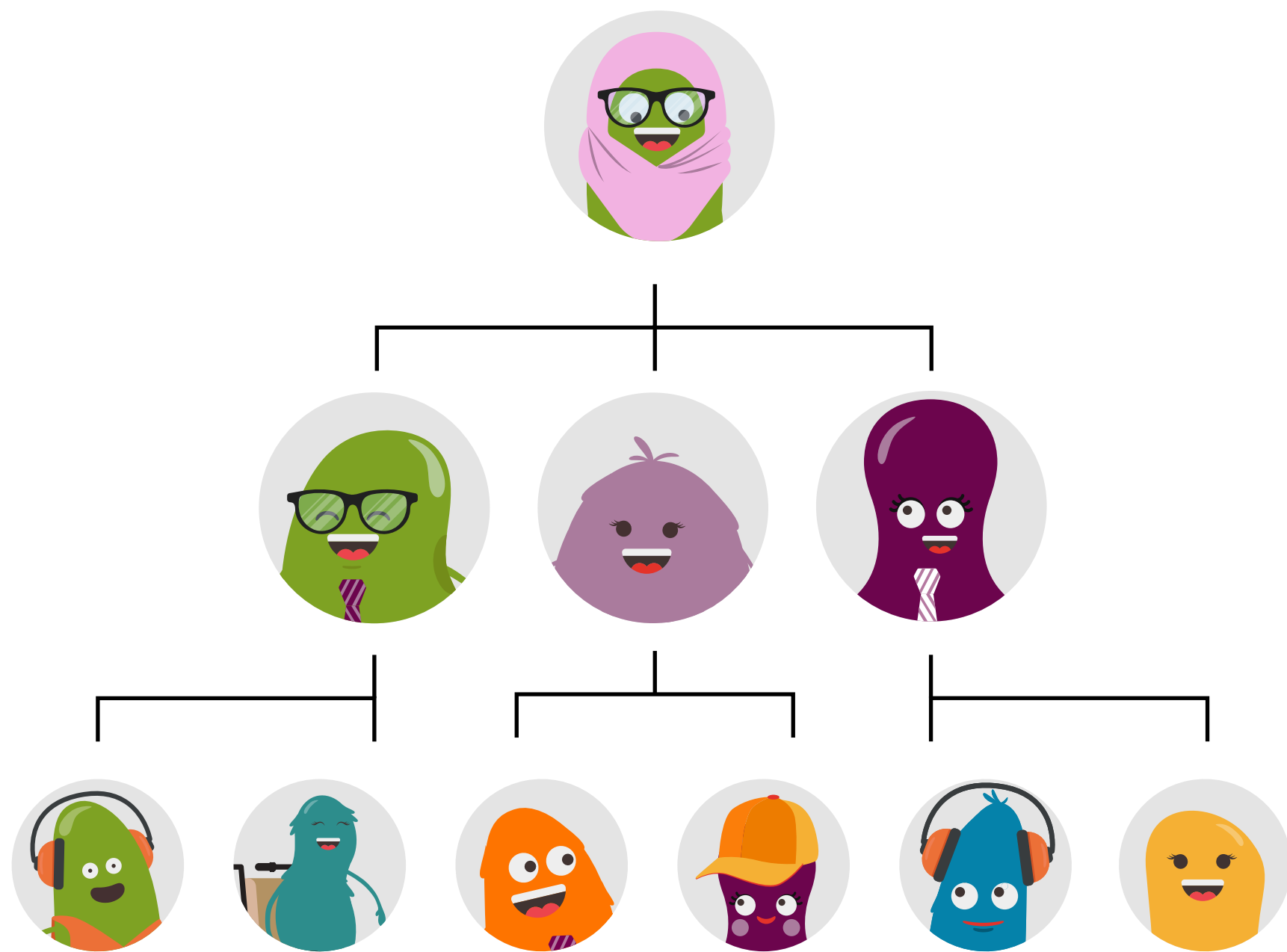


07

Jak se stát
inkluzivní(m)
vedoucí(m)?

Jak se stát inkluzivními vedoucími?

Inkluzivní vedení je jádrem naší strategie „Now and Next“
(Pro dnešek a pro budoucnost).



Co to znamená být inkluzivními vedoucími?

Inkluzivní vedoucí:

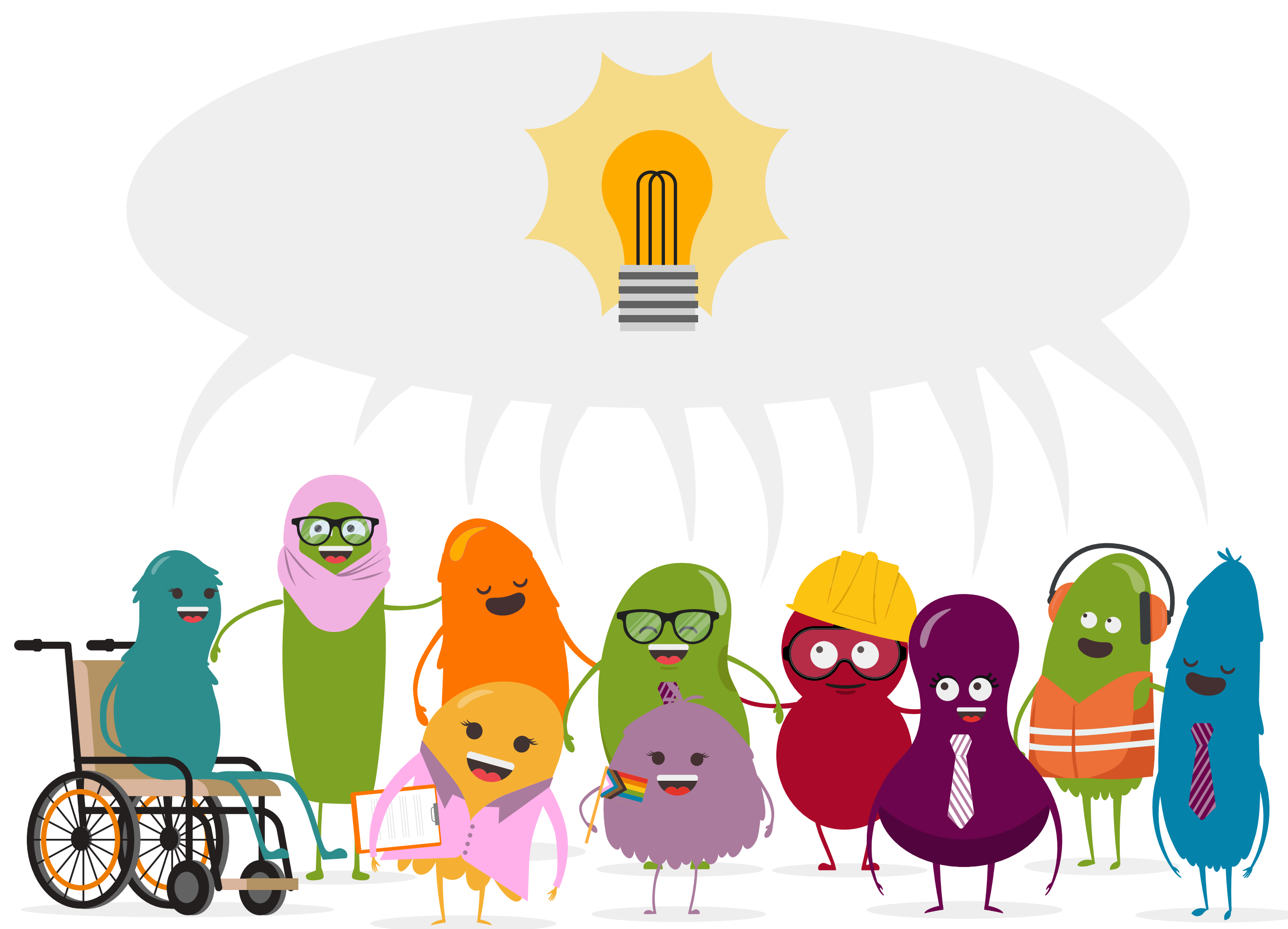
- Oceňují různé úhly pohledu a navozují atmosféru, ve které lidé cítí, že si jejich názorů a přínosů někdo váží.
- Udávají tón a jsou vzorem chování pro své týmy, aby vytvořili prostředí, ve kterém se každý cítí vnímán, respektován a kde má každý pocit, že se může zapojovat.

Všechny naše osoby v manažerské pozici vedoucí zaměstnance jsou zvány na **seminář o inkluzivním vedení**.

Tento seminář zahrnuje následující témata:

- Inkluzivní vedení a proč je pro společnost DS Smith důležité
- Vaše úloha při ovlivňování programu DEI
- Praktické nápady a plány opatření

Jak se stát inkluzivní(m) vedoucí(m)?



Snažte se pochopit jedinečné úhly pohledu různých osob ve vašem týmu a vytvořte prostředí, ve kterém se bude všem lépe spolupracovat.

Jak se stát inkluzivní(m) vedoucí(m)?

Tip č. 1

Vědomě se snažte vnímat danou problematiku z různých úhlů pohledu

V tomto směru je vhodné zjišťovat nápady a názory různých členů týmu na nadcházející úkoly nebo projekty, na kterých můžete zrovna pracovat.

Tip č. 2

Bud'te si vědomi svých osobních předsudků

Všichni máme předsudky, často nevědomé, které mohou ovlivňovat naše vnímání a rozhodování. Naše předsudky se aktivují zejména tehdy, když pracujeme ve stavu kognitivního stresu nebo přetížení, například v situaci, kdy jsme unavení, hladoví, rozrušení nebo pod časovým tlakem.

Jako vedoucí jsme zodpovědní za to, abychom si více uvědomovali své vlastní předsudky a chápali, jak mohou negativně ovlivňovat ostatní, zejména osoby z nedostatečně zastoupených skupin. Další informace o **osobních předsudcích** se dozvíte dále v této příručce.

Tip č. 3

Udávejte tón svými slovy a činy.

Používejte jazyk, který je inkluzivní a respektuje různé kultury (viz část této příručky s názvem **Inkluzivní jazyk**).

08

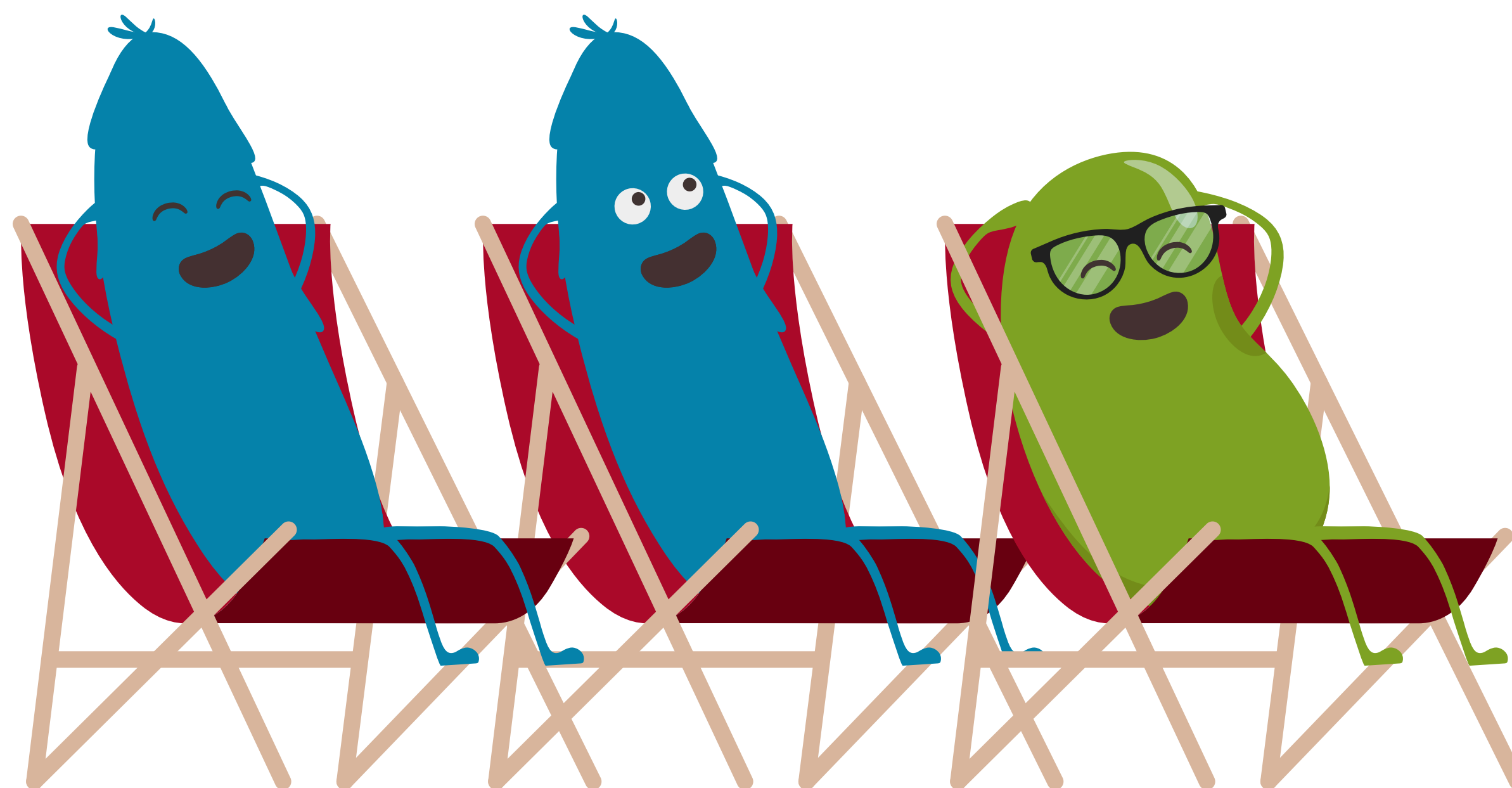
Jak mohu v týmu
navodit pocit
sounáležitosti?



Jak mohu v týmu navodit pocit sounáležitosti?

Pracoviště, které podporuje pocit sounáležitosti, vytváří prostředí, v němž mohou být zaměstnanci sami sebou bez obav z odsouzení nebo vyloučení.

Když lidé cítí, že k sobě patří, je pravděpodobnější, že budou sdílet své nápady a pracovat jako tým na dosažení společných cílů.



Co je sounáležitost?

Sounáležitost na pracovišti se týká každodenních zkušeností, které jednotlivce ujišťují, že jsou začlenění a přijímání takoví, jací jsou.

Jde o důležitý aspekt, protože když lidé cítí, že jejich jedinečná identita a přínos jsou oceňovány, jsou produktivnější, motivovanější a loajálnější.

Jak mohu v týmu navodit pocit sounáležitosti?

Klíčovou roli při navozování pocitu sounáležitosti hrají osoby v manažerské pozici. Osoby, které svým vedoucím důvěřují a věří, že se o ně starají jako o jednotlivce, mají větší pravděpodobnost, že budou cítit sounáležitost.

Poznejte svůj tým

Jedním z prvních kroků k navození pocitu sounáležitosti je uznat a ocenit diverzitu členů týmu. Poznejte členy svého týmu více osobně:

- Příležitostně pořádejte obědy nebo rozhovory u kávy v menších skupinách.
- Při individuálních schůzkách si udělejte čas na to, abyste se zeptali na jejich zájmy a také na úkoly související s prací.



Komunikujte inkluzivním způsobem

Používejte inkluzivní jazyk, aby každý zažíval pocit přijetí, respektu a ocenění.

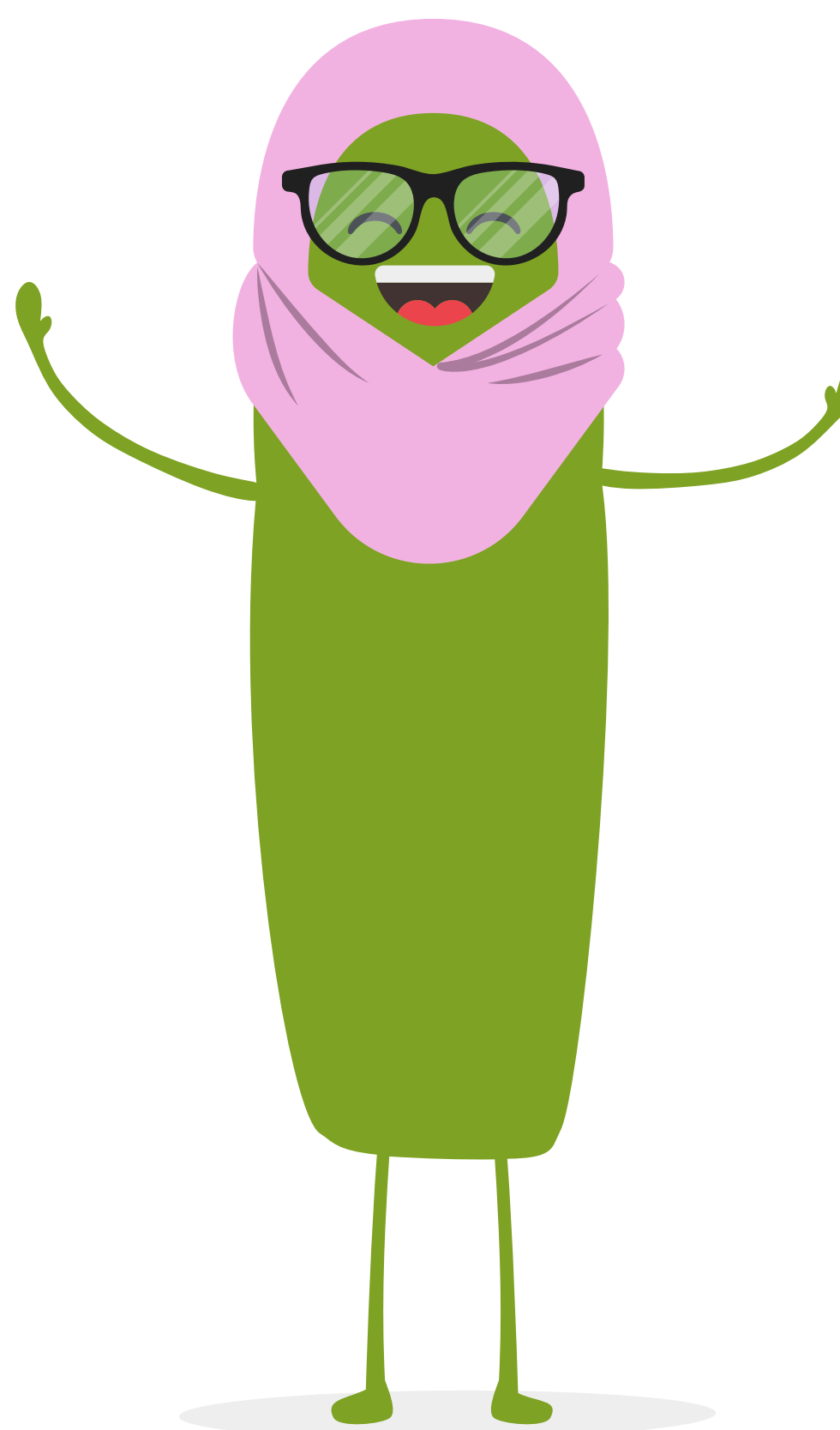


Aktivně naslouchajte

- Když členové týmu vyjadřují své obavy nebo nápady, aktivně jim naslouchajte, aniž byste je soudili. Kdykoli je to možné, jednejte na základě zpětné vazby nebo vysvětlete, proč jste tak neučinili.
- Podporujte a přijímejte zpětnou vazbu od členů svého týmu. Snažte se zjistit jejich pohled na věc a naslouchajte jejich názorům, návrhům a obavám.



Jak mohu v týmu navodit pocit sounáležitosti?



Příkladné chování

Projevujte a posilujte chování a postoje, které očekáváte od členů svého týmu, jako je projevování respektu a používání inkluzivního jazyka.



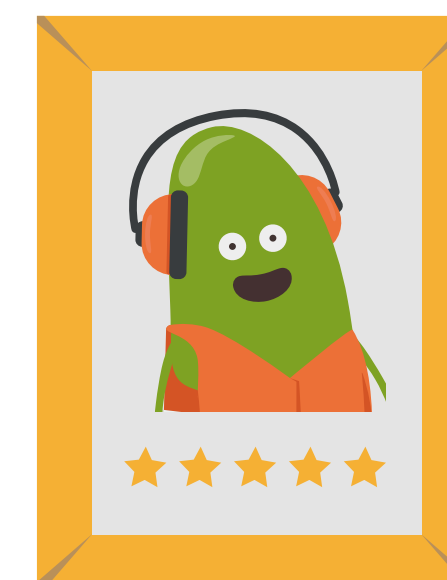
Rozšiřte své znalosti týkající se diverzity, rovnosti a inkluze



- Podporujte naše aktivní síť, například účastí na akcích, kde se můžete dále vzdělávat a prohlubovat své znalosti v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze.
- Přečtěte si další články na internetu, například na LinkedIn.

Ocenění druhých

- Pokud mají zaměstnanci pocit, že jejich usilovná práce a přínos zůstávají bez povšimnutí nebo odměny, často to vede k pocitu, že si jich nikdo neváží.
- Najděte si čas na ocenění osob za jejich usilovnou práci a úspěchy. Můžete tak učinit veřejně prostřednictvím nominace Smithies, soukromě dané osobě poděkovat nebo jí zaslat jednoduchý vzkaz.



Jak se stát zastáncem DEI?

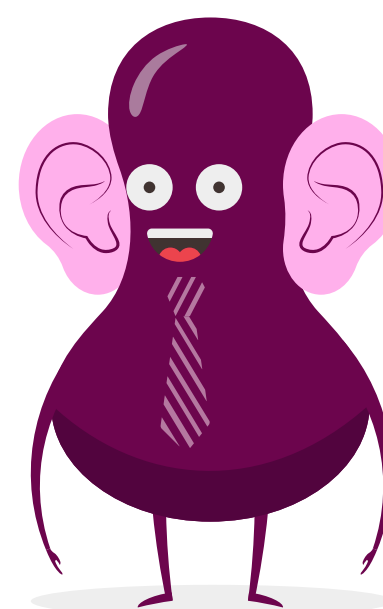
Stát se zastáncem DEI je skvělý způsob, jak viditelně prokázat své odhodlání pomoci společnosti DS Smith stát se firmou, která oslavuje odlišnosti, dbá na pohodu zaměstnanců a podporuje inovace.

Nejjednodušší způsob, jak toho dosáhnout, je stát se spojencem jedné z našich aktivních sítí.

5 nejdůležitějších rolí, které spojenec plní, jsou následující:

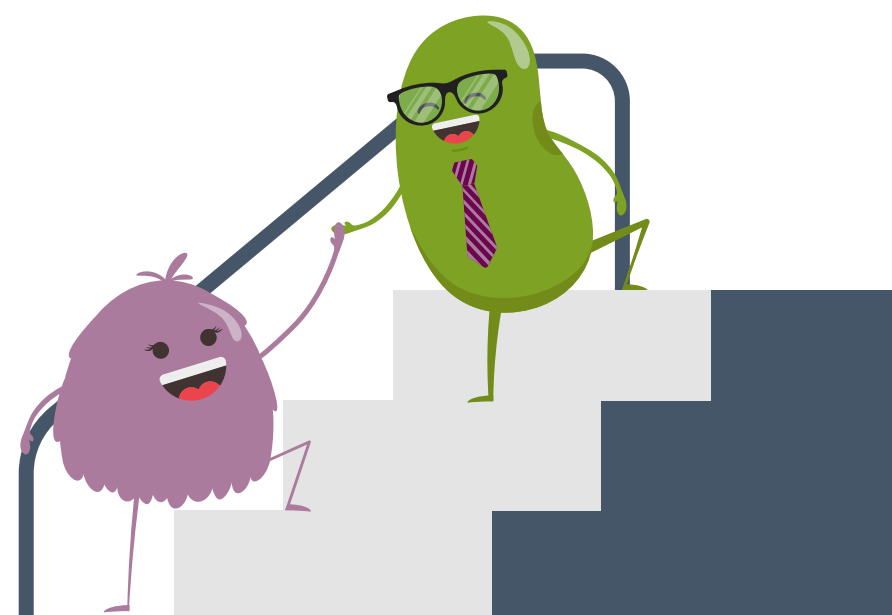
1 Více naslouchá, než mluví

- Buďte všímaví, naslouchajte a vyhledávejte příležitosti k dalšímu vzdělávání.
- Navštěvujte networkingové a komunitní akce, abyste získali jasnou představu o problémech, kterým zaměstnanci čelí.

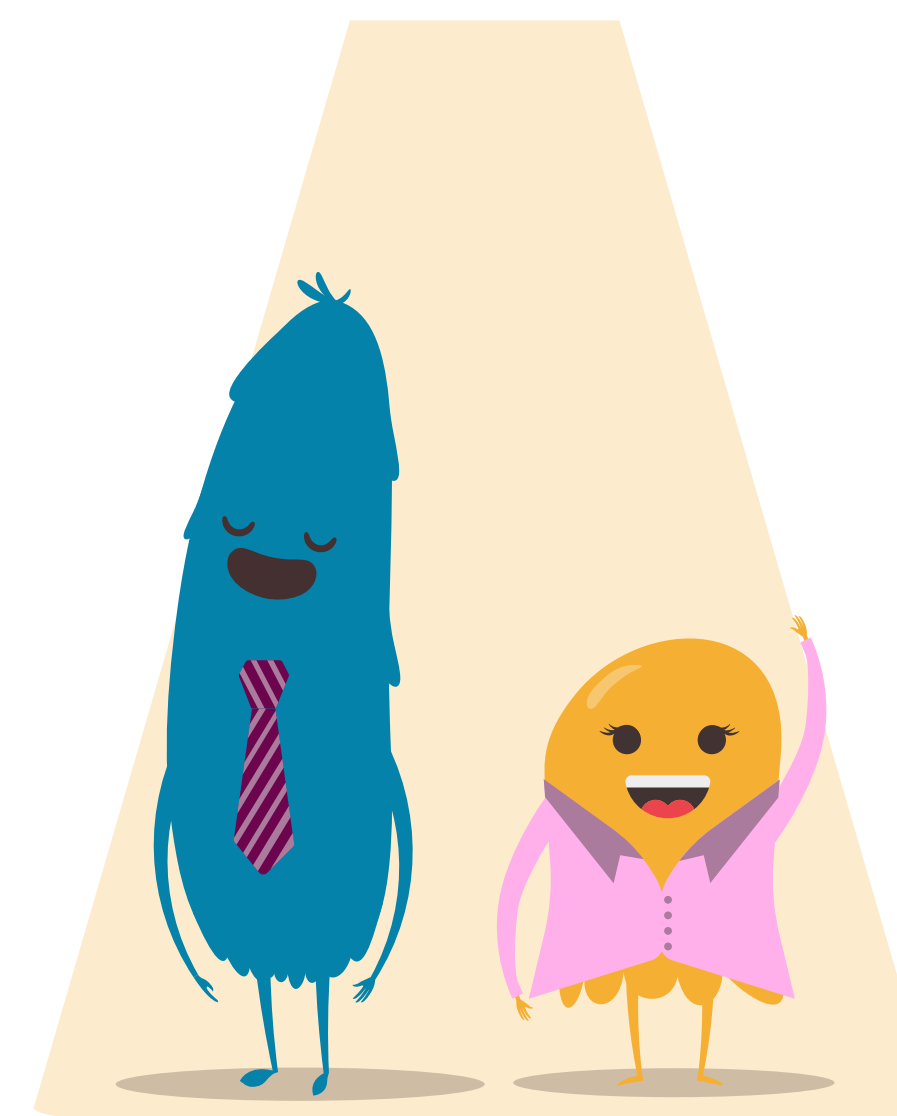


2 Mentoruje druhé

- Využijte své zkušenosti a postavení k mentorování různých kolegů, abyste rozšířili jejich obzory a podpořili jejich přínosy.
- Zajistěte, aby mohli zaměstnanci při vhodné příležitosti předvést a rozvíjet své dovednosti.



3 Podělte se o místo v centru pozornosti



- Až se budete příště účastnit porady nebo konference vedoucích, dobře se rozhlédněte. Je přítomen dostatečný počet žen, jsou všichni hlavní řečníci běloši středního věku, zaznívají hlasy z různých prostředí?
- Podělte se o svůj přístup k příležitostem a o své možnosti. Místo toho, abyste vždy vedli poradu nebo prezentaci vy, se snažte při vhodné příležitosti zapojit někoho jiného z vašeho týmu, třeba i člena aktivní sítě.

Jak se stát zastáncem DEI?

4 Rozpoznejte a napravte vyloučení

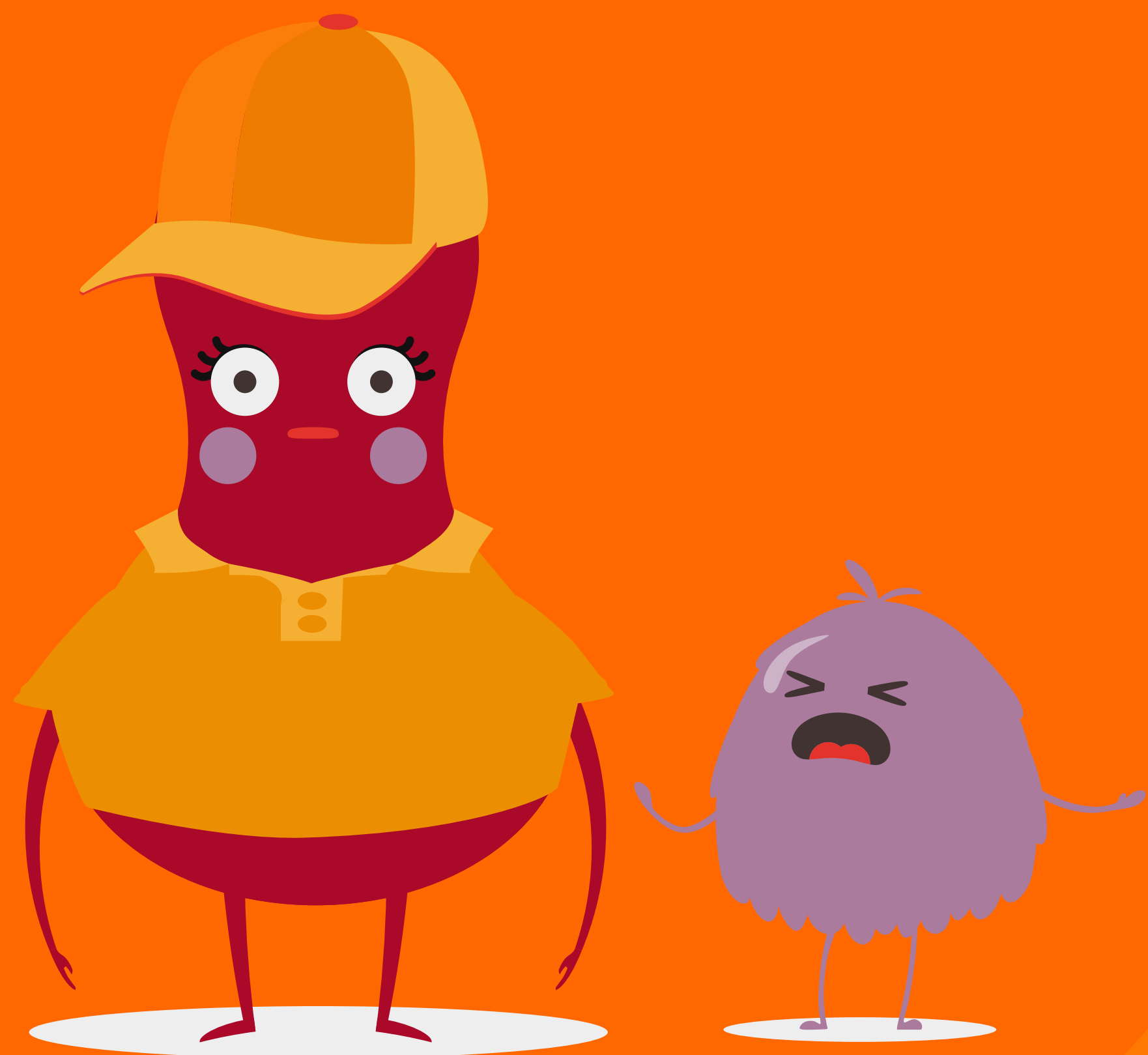
- Když se spojenec dozví více o tom, jak může probíhat inkluze a jak to vypadá, když k ní nedochází, může si tyto poznatky přenést do své každodenní vedoucí role.
- Pokud se například stanete spojencem naší sítě Disability and Allies (Zdravotní postižení a spojenci), pomůže vám to lépe pochopit každodenní potřeby osob se zdravotním postižením.



5 Své zájmy prosazujte strategicky

- Stejně jako nemůžete přispět na každou prospěšnou věc, nemůže spojenec efektivně podporovat každou síť.
- Vyberte si komunitu, kterou nejlépe znáte nebo v níž máte největší zájem pomáhat a kde může váš hlas ostatním nejvíce pomoci.
- Zvažte, jaké zkušenosti, zájmy a hodnotu můžete dané síti přinést. Proberte to s osobou, která je v čele této sítě, a dohodněte se, jak se můžete smysluplně zapojit.





09

Jak rozpoznat
a řešit projevy
mikroagrese?

Jak rozpoznat a řešit projevy mikroagrese?

Pokud budeme umět rozpoznat projevy mikroagrese, umožní nám to podporovat inkluzivnější prostředí. Pokud jsou lidé vystaveni soustavným projevům mikroagrese, mohou mít pocit, že do týmu nepatří a že nejsou začleněni.

Co je mikroagrese?

- Mikroagrese označuje nenápadné výroky nebo činy, které předávají negativní nebo urážlivé sdělení vůči marginalizovaným skupinám.
- Často jsou neúmyslné, ale jejich dopad na člověka, který se s nimi setkává, může být značný.

Jak se mikroagrese projevuje?

Mikroagrese se objevuje ve formě výroků, které nenápadně vyjadřují negativní domněnky o určité osobě na základě její identity, jako je rasa, pohlaví, sexuální orientace, zdravotní postižení nebo příslušnost k jiné marginalizované skupině.

- „Na ženu jsi docela chytrá.“
- Oslovení místnosti plné lidí výrazem „chlapi“.
- „Nevypadáte jako manažer.“
- „Odkud že to jsi?“
- „Vůbec tě neberu jako postiženou.“

Jak reagovat, pokud se dozvíte, že jste se dopustili mikroagrese?

Může se to přihodit snadno. Pokud vás někdo upozorní, že jste řekli něco, co má na druhou osobu negativní dopad, doporučujeme reagovat následovně:

- Naslouchejte, aniž byste se obhajovali. Pokud vám někdo řekne, že nějaká vaše poznámka byla urážlivá nebo nevhodná, pak danou osobu vyslechněte a snažte se z této zkušenosti poučit.
- Omluvte se za újmu, kterou jste způsobili, byť k tomu došlo neúmyslně.
- Dané osobě poděkujte, že vás na vše upozornila.
- Neustále se vzdělávejte v oblasti nevědomé předpojatosti a mikroagrese formou četby nebo navštivte nějakou speciální událost.

Jak rozpoznat a řešit projevy mikroagrese?



Jak postupovat, pokud se stanete svědkem mikroagrese nebo vám o ní někdo řekne?

Pokud se vedoucí stane přímým svědkem mikroagrese, může se cítit nepříjemně.

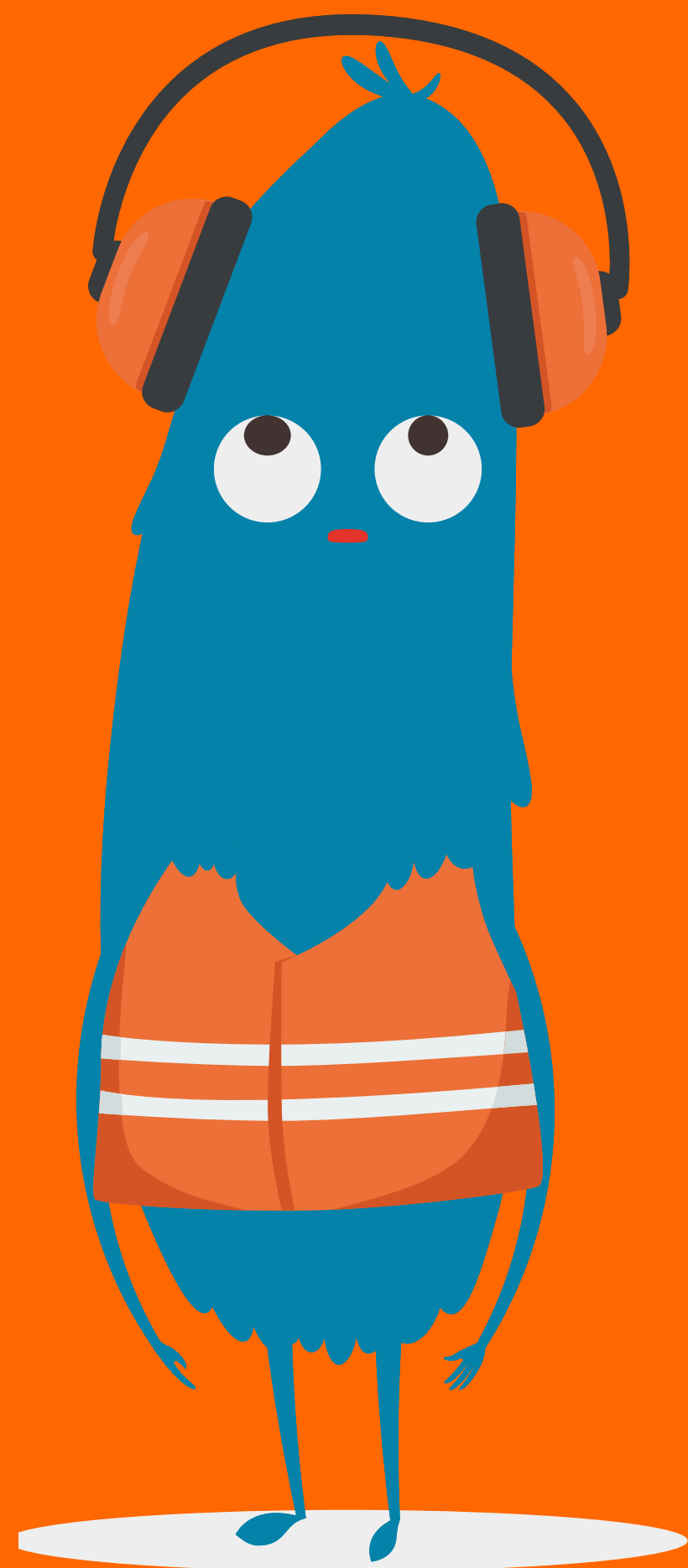
Pokud se někdo u mikroagrese dobře baví, znamená to, že se jedná o člověka, který ostatní sráží a zesměšňuje. Pokud se ji někdo snaží přehlížet, ignorovat nebo bagatelizovat, pak zaujímá postoj pasivního přihlížejícího. Když se staneme svědky mikroagrese, měli bychom se vždy napadené osoby zastat, adekvátně zareagovat a zkontrolovat, jak se cítí.

Způsob vaší reakce závisí na situaci. Pokud je to vhodné, upozorněte na daný problém ihned. Pokud to v danou chvíli možné není, najděte si vhodnou příležitost, abyste dané osobě v soukromí vysvětlili, proč byla její slova nevhodná. Tuto osobu vybídněte, aby se nad svým jednáním zamyslela.

Co nejdříve také zkontrolujte, jak se cítí napadená osoba, zeptejte se jí, zda je v pořádku, a v případě potřeby jí nabídněte další podporu. Této osobě se můžete také zeptat, zda by byla raději, kdybyste zasáhli jinak. Příště se vám to může hodit a budete se moci nestále zlepšovat.

Kde mohu získat další rady a podporu?

- Porad'te se s osobou z vrcholového vedení nebo personálním oddělením.
- Pokud se chcete dozvědět více, zúčastněte se kurzu Percipio s názvem **Recognising and Addressing Micro-behaviors in the Workplace** (Rozpoznání a řešení mikroagrese na pracovišti).



10

Jak porozumět
vlastní
předpojatosti?

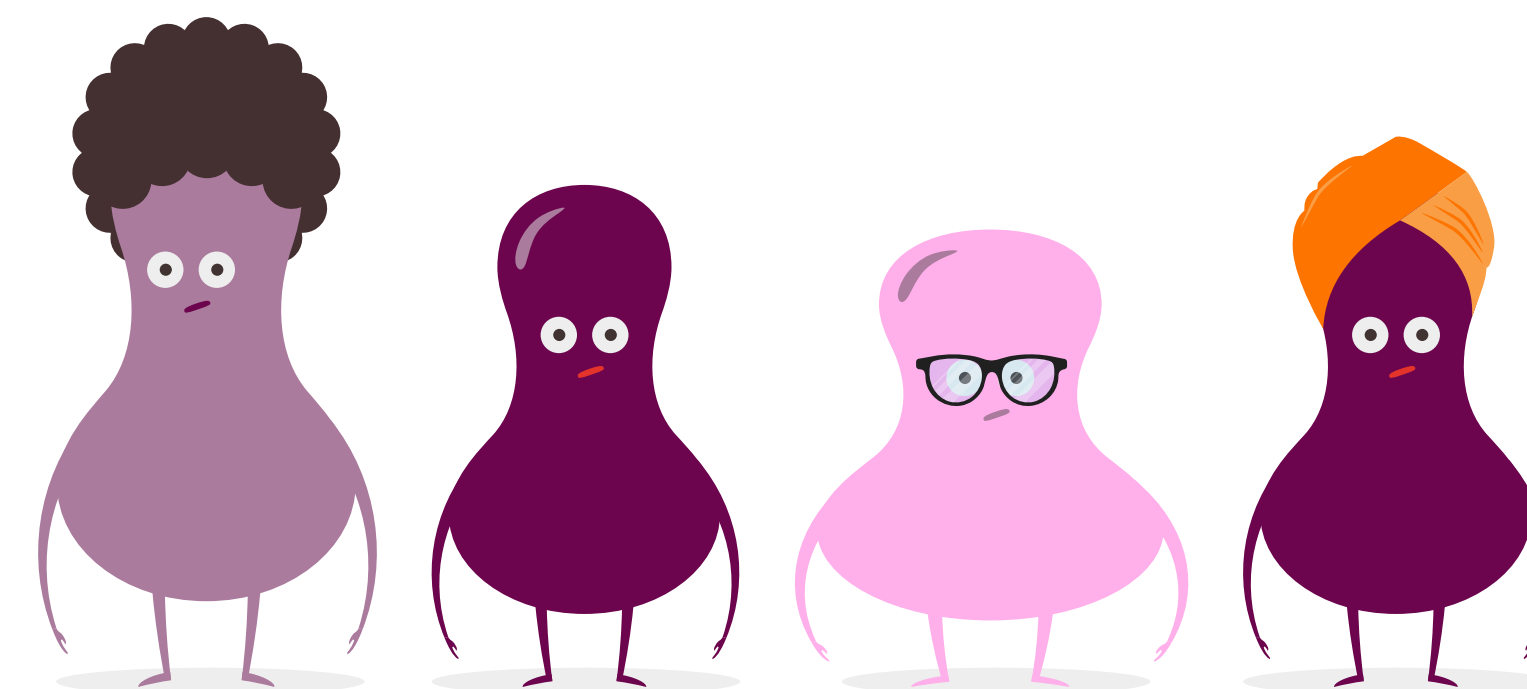
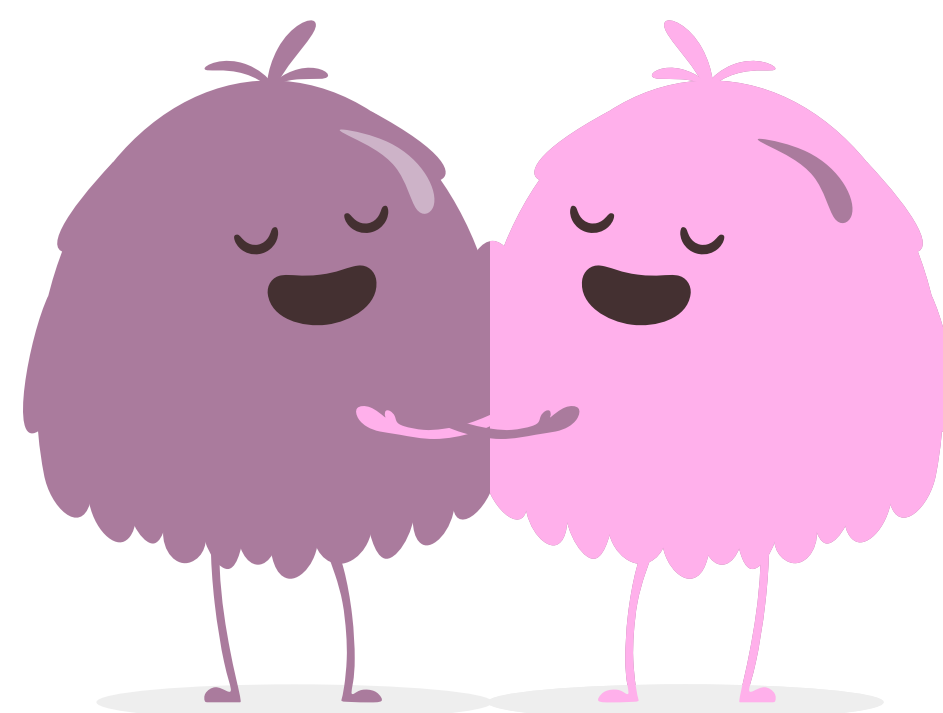
Jak porozumět vlastní předpojatosti?

Všichni si rádi namlouváme, že jsme v každodenním životě spravedliví a rozumní. Věříme, že se rozhodujeme na základě racionálního uvažování. Všichni jsme však ovlivněni prostředím, které nás obklopuje, ať už je to prostředí sociální, rodinné, nebo institucionální.

Naše nevědomá předpojatost se projevuje jako postoje, které zastáváme podvědomě, ale které ovlivňují naše smýšlení o druhých. Předpojatost může mít pět běžných forem.

Afinita neboli podobnost

- Když nás to „táhne“ k druhým, kteří vypadají jako my. Tyto podobnosti se mohou zakládat na původu, zájmech a vzhledu.
- Například při náboru nových zaměstnanců můžete mít automaticky pocit, že někdo, kdo navštěvoval určitou univerzitu, se do týmu hodí.
- Pokud se chcete tomuto uvažování vzepřít, položte si otázku, proč vás to v práci „táhne“ ke konkrétním osobám.



Vzhled

- Odlišné zacházení s lidmi na základě jejich fyzických atributů, mezi které může patřit barva vlasů, hmotnost, výška a vnímaná krása.
- Studie naznačují, že konvenčním způsobem fyzicky atraktivní lidé jsou podle eurocentrického/západního pohledu častěji přijímáni na pracovní pohovory, rychleji postupují v kariéře a mají vyšší mzdy než konvenčně neatraktivní jedinci.
- Strukturovaný náborový proces, který hodnotí uchazeče ještě před osobními pohovory (nebo videohovory), pomáhá předpojatosti na základě vzhledu zabránit.

Jak porozumět vlastní předpojatosti?

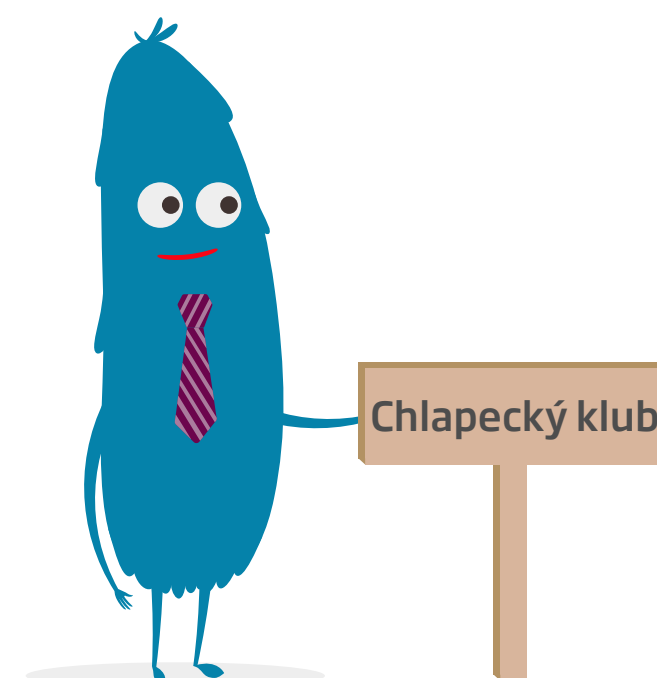
Proces utvrzení

- Tendence vyhledávat a interpretovat nové informace způsobem, který potvrzuje vaše vlastní názory, a odmítat nebo ignorovat informace, které jsou s vaším názorem v rozporu. Tento proces ovlivňuje naši schopnost objektivního myšlení a může vést ke špatnému rozhodování.
- Abyste tomu předešli, rozhodujte na základě dat. Při náboru zaměstnanců budou mít díky standardizovaným otázkám zaměřeným na dovednosti všichni spravedlivou šanci.



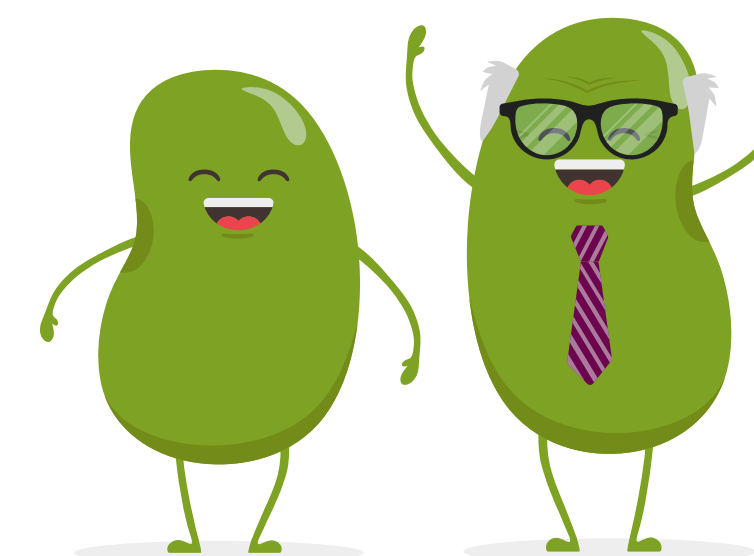
Gender

- Upřednostňování jednoho genderu před druhým se nejčastěji vyskytuje ve formě zvýhodněného zacházení s muži na pracovišti.
- Jedním ze způsobů, jak tomu předejít, jsou genderově neutrální postupy náboru zaměstnanců a zavádění anonymních postupů hodnocení, jako jsou testy dovedností a ukázky práce.



Věk

- Znamená méně příznivé zacházení s určitou osobou kvůli jejímu věku, ať už jde o mladého člověka, nebo starého.
- Pokud chcete bojovat proti předpojatosti na základě věku, odměňujte své zaměstnance spíše podle výkonu než podle délky pracovního poměru, sestavte popisy pracovních míst bez potenciálně diskriminačních formulací, jako je „mladý tým“, a podporujte obrácený mentoring, kdy mladší pracovníci pracují ve dvojici se služebně staršími zaměstnanci.



Kde mohu získat další informace?

Vzdělávání v oblasti nevědomé předpojatosti

- Pokud se chcete o nevědomé předpojatosti dozvědět více, můžete se dále vzdělávat. Obraťte se na místní pracovníky pro oblast vzdělávání a rozvoje / personální oddělení.
 - Zvažte absolvování školení **Nevědomá předpojatost**.
- O diverzitě, rovnosti a inkluzi je k dispozici řada dalších interních i externích informací.
 - Interně jsou k dispozici materiály o naší **strategii v oblasti DEI**.
 - Máme také spoustu dalších relevantních vzdělávacích a rozvojových materiálů, které najdete **zde**.
 - Případně si můžete promluvit s pracovníky personálního oddělení a probrat s nimi, jak můžete diverzitu, rovnost a inkluzi ve společnosti DS Smith co nejvíce podpořit.

Děkujeme

