

Raznolikost: nepričakovana poslovna priložnost

Kaj je nevroraznolikost in zakaj je pomembna za managerje? Podjetja poročajo o pozitivnih izkušnjah pri vključevanju nevroraznolikosti, ker jim prinaša še pred kratim neodkrite talente in boljše poslovne rezultate.

Barbara Zupančič

Peter je star 30 let in je brez delovne dobe, živi z Aspergerjevim sindromom. Med pogovorom ne gleda v oči, čutiti je, da mu je neprijetno. Zase pravi, da ni dober v ničemer. Najtežje mu je spoznavati nove ljudi. Že zaposlitveni razgovor ga odvrne od želje po službi, tudi zato je njegova edina kratka delovna izkušnja le delo v skladišču. Dodatno ga omejuje govorna napaka, težje se ga razume. V prostem času pomaga prijatelju pri programiranju. Obvlada Java 11, Spring Boot 2.2., K8s, Docker, Rmq, Mysql/Mariadb, Linux, Git. Velikokrat reši probleme, ki se zdijo vsem drugim nerešljivi. Peter poseduje najbolj iskana in cenjena znanja v gospodarstvu ta trenutek. Uradne evropske študije ocenjujejo, da danes v evropskem prostoru, v času prehoda v industrijo 4.0, primanjkuje že 800.000 programerjev.

Drugačni vidijo rešitve tam, kjer so drugi slepi

V Evropskem pravnem redu pojem raznolikosti uporabljamo za t. i. osnovne razsežnosti raznolikosti. Odraža se kot starostna/generacijska, kot oviranost/neoviranost (telesna, duševna, psihična), etnična pripadnost/rasa, kulturno/migracijsko ozadje, spol, vera/prepričanja/različni pogledi na svet in kot spolna usmerjenost/identiteta/spolni izraz.

Delavci z avtizmom so v manj kot pol leta osvojili znanje, ki so ga nevrotipični zaposleni osvojili šele po treh letih. Poleg tega je bila produktivnost prvih za 50 % večja.

Pojem raznolikosti še vedno ni strogo definiran, temveč spreminja svoj obseg in prednostne naloge. Prilagaja se glede na industrijo, regionalni kontekst ali poslovne potrebe. Raznolikost se nanaša na

izobrazbo posameznika, na premoženje, na osebnost ali nevroraznolikost. Na vse vidne in nevidne lastnosti posameznika.

Danes se strokovnjaki s področja zdravstva strinjajo, da nevrromanjšine globalno predstavljajo okoli 10 % splošne populacije. To pomeni, da je pripadnik nevrromanjšine danes vsak 10. izmed nas, naj bo to kandidat za zaposlitev, so-delavec ali stranka.

Pri določanju termina nevroraznolikosti je bil med prvimi ameriški novinar **Harvey Blume**. Leta 1998 je zapisal, da je »nevroraznolikost za človeško vrsto verjetno tako pomembna, kot je biodiverziteteta za življenje na splošno«. Odprl je pomenljiv dvom o edini pravilnosti 'oživčenja' možganov nevrotipičnih posameznikov in nov pogled na drugačne, ki vidijo rešitve tam, kjer so drugi slepi.

Nevroraznolikost postaja za podjetja vse bolj pomembna iz vsaj dveh razlogov. Z ne vključevanjem tvegajo, da izgubi bazen talentov, ogrozijo svoj razvoj in zaupanje strank. Še pomembnejši pa je drugi razlog. Različna mnenja, perspektive in osebne izkušnje prispevajo k večji inovativnosti in ustvarjalnosti tima.

28

ZM: aktivno promoviramo vrednote raznolikosti

V Združenju Manager aktivno podpiramo področje upravljanja raznolikosti pod okriljem Listine raznolikosti Slovenije. Združenje Manager se je leta 2018 pridružilo 140 podjetjem in organizacijam, med katerimi so tudi podjetja naših članov in članic, podpisnicam Listine raznolikosti – skupni zavezi promocije vrednot raznolikosti, vključenosti in enakosti.

Prav tako so med našimi članicami in člani ambasadorji raznolikosti, tisti in tiste, ki s svojim osebnim zgledom in integriteto pripomorejo k promociji raznolikosti v najširšem pomenu besede. To so **Saša Mrak Hendrickson**, izvršna direktorica Združenja Manager, **Danica Purg**, direktorica IEDC – Poslovne šole Bled, **Sonja Šmuc**, generalna direktorica Gospodarske zbornice Slovenije.



FOTO: ARHIV LISTINA RAZNOLIKOSTI

Zato je po dveh desetletjih vedno več podjetij pozornih na nevrroz raznolikost, ki lahko ponuja izjemne analitične sposobnosti, visoko razvito logično mišljenje, specifične interese, sposobnosti za kreativne rešitve, izjemne vidno prostorske sposobnosti in drugo. Podjetja iščejo nevrroz raznolike, vključujejo avtiste, dislektike, dispraktike, hiperkinetike in druge. Odpirajo vrata najbolj izjemnim talentom, ki razmišljajo na način, ki se ga ne da priučiti.

Vključevanje nevrroz različnih

Danes večina ljudi zavrača kulturo izključevanja. Kljub temu družba in podjetja nehoti izključujejo ali nehoti spregledajo redke in velike talente, ki jih lahko najdemo tudi pri nevrrodrugečnih posameznikih. Razlogi so običajno v pomanjkanju zavedanja in razumevanja, kar ustvari zaposlitvene procese, način vodenja ter delovna okolja po meri nevrrotičnih posameznikov in skupin.

Dober primer so odprte pisarne, ki sicer spodbujajo sodelovanje in timsko delo, senzorno občutljivim posameznikom pa povzročajo veliko nelagodje in popolnoma preprečijo izraz talenta. Za avtista običajni zaposlitveni razgovor ni najbolj primeren, neurejena preglednica recimo predstavlja težave za osebe z disleksijo, statično delo je neprimereno za posameznika s hiperkinetično motnjo itd.

Nevrodrugečni posamezniki potrebujejo drugačne pristope pri zaposlovanju in vodenju in potrebujejo manjše prilagoditve delovnega okolja in kolektiva. Drži, da je vključevanje nevrroz raznoli-

Upravljanje z raznolikostjo je odgovor na današnje stanje na trgu dela, kjer so znanje in inovacije postale ključne za zagotavljanje konkurenčnosti v globaliziranem gospodarstvu.

kosti na delovno mesto eno od najbolj zahtevnih področij. Je zapleteno, celo posamezniki iste skupine se med seboj močno razlikujejo. Hkrati je velikokrat nevidna in jo težko odkrijemo.

Izkušnje tujih podjetij

Pionirji na področju raznolikosti v Microsoft in SAP pravijo, da vloženi čas in trud za prilagajanje nagrajuje tudi s širšimi vplivi na posameznike z različnimi kognitivnimi stili (tj. različni stil sprejemanja, obdelave in zapornitve informacij). Prilagoditve so pogosto bolj enostavne in brez dodatnih stroškov. Raziskava US Job Accommodation Network je namreč ugotovila, da 59 % običajnih prilagoditev ne predstavlja dodatnih stroškov za podjetje. Uporaba naprednih tehnologij, kot recimo aplikacije za prepoznavo govora 'speech-to-text', lahko pomaga osebam z avtizmom in/ali z disleksijo ter vsem drugim. Izpostavimo še primer JPMorgan, ki poroča, da so njihovi delavci z avtizmom na

področju razvoja tehnologij za posojila v manj kot pol leta osvojili znanje, ki so ga nevrrotični zaposleni osvojili šele po treh letih. Poleg tega je bila produktivnost prvih za 50 % večja od slednjih.

Vključujoče upravljanje z raznolikostjo je odgovor na današnje stanje na trgu dela, kjer so znanje in inovacije postale ključne za zagotavljanje konkurenčnosti v globaliziranem gospodarstvu. Samo prepoznati je treba izreden skriti potencial, ki se skriva v ljudeh, ki vidijo tam, kjer so ostali slepi.

Peter se je zaposlil kot programer. Podjetje mu je omogočilo jasno strukturirane vmesne odmore. Udeležuje se sestankov, vendar razumejo njegovo stisko glede izpostavljanja, zato sporočila in vprašanja lahko posreduje preko elektronske pošte in dela v manjši skupini. Prilagoditve so mu omogočile, da uveljavi svoje znanje. O sebi in vsakdanjih stvareh še vedno ostaja redkobeseden, vendar se brez zadržkov pogovarja o delu, ki ga več kot odlično opravlja. ■

Barbara Zupančič je direktorica Listine raznolikosti Slovenija.

Leksikon raznolikosti

Nediskriminacija pomeni enako obravnavanje vseh (zaposlenih), ne glede na njihove osebne značilnosti. Upravljanje raznolikosti je poslovni model, ki pomembno prispeva h gospodarski uspešnosti družb.

Miha Lobnik, zagovornik načela enakosti in član izvršilnega odbora Evropske mreže organov za enakost Equinet.

Področje varstva pred diskriminacijo je v Sloveniji dobro urejeno, in sicer v dveh zakonih: v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) in Zakonu o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD). Zakon navaja osebne značilnosti ali okoliščine, na podlagi 14 različnih osebnih značilnosti ali okoliščin, na podlagi katerih je diskriminacija prepovedana, kot so med drugim spol, starost, invalidnost, vera ali prepričanje, etnična pripadnost, spolna usmerjenost. Gre za sestavine posameznikove identitete, ki jih ta ne more spremeniti (npr. rasa) ali sem jim zelo težko odreče (npr. vera). A kot kaže praksa, nas čaka na področju odpravljanja neenake obravnave na področju

je bistvenega pomena, ali bodo znala podjetja z njo tudi ustrezno upravljati in jo izkoristiti v svoj prid. Upravljanje raznolikosti mora biti pristno in ne zgolj navidezno.

Pot do uspešnejšega, vključujočega, produktivnega in prijaznega delovnega okolja

Zagovornik je lani z raziskavo dobrih praks upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji pridobil poglobljen vpogled v trenutno stanje podpornega okolja in upravljanja z raznolikostjo. Pokazalo se je, da je sloven-

lagoditvah delovnega mesta omogočajo, da svoje delo opravijo dobro, zanesljivo in učinkovito.

Upravljanje raznolikosti je tako več kot orodje preprečevanja diskriminacije na delovnem mestu. Je pot do uspešnejšega, bolj vključujočega, produktivnega in zaposlenim prijaznega delovnega okolja.

Primeri dobrega upravljanja z raznolikostjo:

- Čeprav nekatoliški verski prazniki v Sloveniji niso dela prosti dnevi, lahko delodajalci omogočijo, da pripadniki drugih verskih skupnosti ob svojih verskih praznikih ali drugih pomembnih obeležjih koristijo dopust.
- Staršem šoloobveznih otrok omogočijo, da uporabijo dopust tudi v primerih, kadar tega izrecno ne predpisuje delovnoppravna zakonodaja (npr. izven poletnih počitnic).
- Delodajalci v smislu primerne prilagoditve zaposlenim zagotovijo prehrano na delovnem mestu, ki je skladna z njihovo vero ali prepričanji.
- S fizičnimi in organizacijskimi ukrepi prilagodijo delovna mesta za zaposlene z določenimi fizičnimi ali senzornimi invalidnostmi (npr. osebe z gibalnimi oviranostmi, slabovidni, starejši).
- Delodajalci poskrbijo za ustrezna izobraževanja znotraj podjetij, ki ustvarjajo varno okolje, v katerem lahko zaposleni brezskrbno razkrijejo sicer 'nevidne' osebne okoliščine (npr. LGBTIQ+ osebe). ■

30

Kar 48 % je tistih, ki so pritrdili, da so bili v zadnjih 12 mesecih diskriminirani na področju dela in zaposlovanja.

dela in zaposlovanja še precej izzivov. Raziskava o percepciji diskriminacije v Sloveniji, ki jo je Zagovornik izvedel leta 2017, je namreč pokazala, da je kar 48 % tistih, ki so pritrdili, da so bili v zadnjih 12 mesecih diskriminirani, odgovorilo, da so bili diskriminirani na področju dela in zaposlovanja. V Sloveniji diskriminacijo sistematično obravnavamo šele zadnjih nekaj let. Zagotovo je primerov diskriminacije več, kot jih ljudje prijavijo, zato na podlagi podatkov o podanih prijavah ne moremo sklepati o obsežnosti problema.

Ustrezno upravljanje z raznolikostjo

Pri dosedanjem sodelovanju z zasebnim sektorjem smo zaznali pomankljivo poznavanje protidiskriminacijske zakonodaje in prednosti vključujočega upravljanja raznolikosti zaposlenih za podjetja, za njihovo organizacijsko kulturo in nenazadnje gospodarsko uspešnost. Vendar raznolikost sama po sebi ni dovolj in ne more prinesiti navedenih rezultatov, temveč

sko gospodarstvo v zadnjih letih spodbudilo in izvedlo kar nekaj dobrih praks in ukrepov na področju enakosti spolov ter uravnotežene zastopanosti spolov, invalidnosti, LGBTIQ+, na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja oz. podpore starševstva ter starejših. Področje enakosti in uravnotežene zastopanosti spolov je eno najbolj prepoznanih področij v gospodarstvu.

Zaželeno je, da so gospodarske družbe na področju spodbujanja ali upravljanja raznolikosti proaktivne. Primer: Podjetje lahko v oglasu za delo vnaprej napove, da bo ob enakem izpolnjevanju pogojev zaposlilo osebo z določeno osebno okoliščino, ki je podpovprečno zastopana bodisi na trgu delovne sile bodisi v konkretnem podjetju, ki oglašuje delovno mesto. Ni smiselno, da številna podjetja v Sloveniji raje plačujejo nadomestila, kot da bi zaposlila osebo z invalidnostjo. Koncept invalidnosti se širi in ljudem z invalidnostjo ob primernih pri-