

Prezentacija p4.2p

UGROŽENE GRUPE ZAPOSLENIH

Drugo polje na kojem bi integracija karijernog vođenja i savetovanja u razvoj ljudskih resursa mogla da bude korisna jeste usredsređivanje na ugrožene grupe. Neke veće korporacije kreću se u tom pravcu, delimično iz korporativne društvene odgovornosti, a delom da bi se poboljšale korporativne performanse pristupom nedovoljno iskorišćenim ljudskim resursima. Dalje takvo uključivanje treba da bude deo profesionalnog etosa, posebno kada radimo sa manjim organizacijama koje nemaju resurse za visoko specijalizovano odeljenje razvoja ljudskih resursa.

Studije pokazuju da još uvek imamo nejednake mogućnosti za žene, za crnce, za lezbejke, gej, biseksualne i transrodne ljude, za ljude koji su propustili edukativne prilike zbog svoje društvene klase, za verske i etničke manjine, i za ljude sa invaliditetom. Većina radnih mesta je sve samo ne zaista raznovrsna. Individualno lično razvijanje mnogih ljudi otežano je iskustvima nepovoljnosti i diskriminacije. Svako pojedinačno iskustvo je drugačije, nastalo kao rezultat privatnih životnih priča i kolektivnih istorija, u koje su zapleteni. Na primer, transrodni pripadnik verske manjine možda ne samo da se suočava sa diskriminacijom na radnom mestu u vezi sa verskim i seksualnim identitetom, već će možda morati da se suoči i sa odbacivanjem u svojoj verskoj zajednici.

Ali zašto bi se to ticalo savetnika za karijeru i razvoja ljudskih resursa? Postoje dva dobra razloga – koji su podjednako važni: socijalna **pravda** i poslovni **smisao**.

Nejednakost mogućnosti znači da ljudi, iz raznih razloga, ne mogu da razviju svoj puni potencijal. To utiče na njihovu ekonomsku situaciju, njihovo opšte zdravlje, njihovo samopoštovanje i sposobnost da učestvuju u procesima donošenja odluka. Kao posledica toga, pripadnici pogođene populacije i zajednica takođe su nedovoljno zastupljeni među donosiocima odluka. Njihovi glasovi će se manje čuti i priznati. U demokratskim društvima takav nedostatak nije prihvatljiv. Iz tog razloga u većini demokratskih zemalja, njihovo uključivanje na radna mesta je utvrđen zakonima o jednakosti i antidiskriminacionim zakonima.

Iako je potrebno da težimo boljim karijernim mogućnostima za sve iz razloga društvene odgovornosti, postoji i ekonomski podsticaj. Kompanije koje ne uspeju da razviju sav ljudski potencijal stavljaju sebe u nepovoljan položaj – **postoji argument vezan za posao** pored onog vezanog za društvenu pravdu.

Ako zaposleni, iz bilo kog razloga, nisu u stanju da razviju svoj puni potencijal, to je štetno za poslovanje, jer organizacije i društva ne mogu najbolje da iskoriste svoje ljudske resurse. Nerazvijanje ljudskih resursa u kontekstu suočavanja sa izazovima digitalizacije, demografskih promena i generalno sve veće neizvesnosti, ima još manje ekonomskog smisla danas nego ikada ranije. Kompanije počinju da shvataju da ne mogu sebi da priušte da propuste talenat zato što ne razvijaju potencijal zaposlenih zbog uspostavljenih rasnih i seksističkih stereotipa, ili zato što ne uspevaju da radno mesto učini pristupačnim osobama sa invaliditetom, ili ne uspevaju da od svoje organizacije naprave bezbedan prostor za LGBT+ osobe, ili nisu spremne da investiraju u ljude koji su iz bilo kog razloga bili isključeni iz obrazovanja i obuka. Spisak se nastavlja.

Reč upozorenja: Primamljivo je biti zadovoljan samo argumentima vezanim za posao. To je, na kraju, suštinska briga menadžmenta. Ipak ćete morati da budete posvećeni slučaju socijalne pravde! Zašto? Jer samo takva posvećenost daje neophodni podsticaj. Samo na taj način će se težiti promenama na autentičan način. Zaposleni će primetiti ako se zalažete za jednakost samo zbog novca i mogu se okrenuti poslodavcima koji su ozbiljni u pogledu različitosti i jednakosti. Puki fokus na argumente vezane za posao takođe bi značio da se fokusiramo na one grupe za koje se inkluzija čini najlakšom – da ne pominjemo zamku tokenizma.

Da bismo najefikasnije podržali cilj jednakih mogućnosti i razvili ljudske resurse, potrebno je da budemo u stanju da posmatramo i preispitujemo sopstvene stavove i rutine – i moramo da prilagodimo našu praksu potrebama raznovrsnih klijenata. Moramo da budemo kritični reflektujući praktičari i moramo da budemo pažljivi savetnici. Šta ovo znači?

Kritičko-refleksivna praksa odgovara na činjenicu da da bismo razumeli pojedince potrebno je da razumemo razliku i u kolektivnim iskustvima! Problem nije samo u tome što, ako ne delimo kontekst, nemamo direktan pristup iskustvima drugih. Problem je da naš sopstveni kontekst i naše profesionalne rutine takođe doprinose pristrasnosti, pretpostavkama koje imamo o iskustvima drugih i potencijalima koje prepoznajemo ili ne prepoznajemo u njima. Uvek to treba da radimo, ali posebno kada radimo sa ljudima koji doživljavaju diskriminaciju treba da:

1. Razmislite o tome kako vaš životni kontekst utiče na doživljavanje i reakciju na ljude sa drugim iskustvima;
2. Stalno se raspitujete i učite u saradnji pre nego da imate fiksna znanja o određenim grupama.

U idealnom uslovima, to radimo u nadzornim grupama koje uključuju raznovrsnu grupu profesionalaca. Dobar početak bi takođe trebalo da bude da vodite dnevnik sa refleksijom na ove teme.

Na osnovu takvog kritičkog pristupa ne treba samo da prilagodimo svoju percepciju, već i našu praksu. Moramo da se **upustimo u pažljivo savetovanje**. To podrazumeva prilagođavanje specifičnim i kolektivnim potrebama klijenta. To znači preokretanje navike da se očekuje od klijenata da se uklape u dostupno savetovanje i obrazivanje (i u najboljem slučaju da im se pomogne u tome). Umesto toga, radimo na pretpostavci da ljudi najčešće imaju razloge za način na koji se ponašaju, reaguju ili su neaktivni i nedovoljno odgovorni. Na primer, zaposleni iz radničke klase mogu imati istoriju ponižavajućih iskustava. Moramo da modifikujemo sopstveni pristup kako bismo na odgovarajući način odgovorili potrebi ciljne grupe (umesto da očekujemo da oni prihvate našu). Na našem primeru to može da znači postavljanje mogućnosti savetovanja na spratu prodavnice tokom noćnih smena, ili da se preispita "trening" tako da se poveže sa načinima učenja koje su ljudi uspešno doveli da rađaju van učionice. Da biste pronašli pravi pristup, uvek je dobra ideja da se uključite u konsultacije i, što je ključno, da članovi naše ciljne grupe uđu u proces planiranja i implementacije.

Ovo može biti izazovno, naravno, jer predstavlja potez izvan naših zona komfora. To je naročito slučaj kada ne radimo samo sa pojedincima, već i sa zaposlenima u organizacijama. Ali ovde treba da budemo uporni ako želimo nešto da promenimo. Posebno manje firme možda nisu voljne da investiraju u KViS. Zato će biti neophodno kobimovati to sa drugim uslugama – konsaltingom za brendiranje poslodavca, upravljanje promenama, opštim HR konsultantskom uslugama itd. I biće neophodno da se poistovetimo i povežemo sa suštinskim

brigama organizacije o kojima je reč. Potrebno je dati argumente vezane za posao – ali je potrebno da budu što konkretniji i prilagođeni tome gde se kompanija nalazi i kuda želi da ide. I to bi moglo da pomogne u realizaciji inovativnog potencijala proširenog učešća. To jest: nemojte samo pitati kako se inkluzija i raznolikost mogu uklopiti u prakse organizacije, već i kako će pomoći da organizacija napreduje.

Jednom kada se sa tim započne, zadatak karijernog praktičara biće širi nego u tradicionalnom karijernom savetovanju. To će podrazumevati **i umešati se**. To jest, moraće da se komunicira i pregovara o konfliktu interesa – kako se pojedinačne sposobnosti i težnje mogu realizovati u okviru organizacionih ograničenja, interesa, ciljeva itd.? Ovi pregovori se više ne mogu jednostavno delegirati savetovanjem klijenta – savetnik će možda morati lično da se upusti u pregovore o upravljanju i zaposlenima, da postane deo razgovora između poslodavca i zaposlenih uz održavanje profesionalne nezavisnosti. Tamo gde zaposleni to treba da traže, savetnik može da se ponaša kao saveznik i zalaže se za upravljanje vis-à-vis. Međutim, trebalo bi da komuniciraju vrednost zastupljenosti i umešanosti u bilo kom trenutku.