

## **Tematska analiza korporativnog diskursa o raznolikosti i inkluziji u organizacijskim dokumentima**

ANTONIO TOPALOVIĆ

Filozofski fakultet

Univerzitet u Sarajevu

Franje Račkog 1

Bosna i Hercegovina

antonio\_topalovic@hotmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1222-6130>

Izvorni znanstveni rad / *Original scientific paper*

UDK / UDC: 334.75:[005.73:002.1]

Primljeno / Received: 10. studenog 2025. / November 10<sup>th</sup>, 2025.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 12. prosinca 2025. / December 12<sup>th</sup>, 2025.

DOI: 10.15291/oecc.4918

**Sažetak:** Raznolikost i inkluzija sve se češće uvrstavaju u organizacijske strategije, osobito u područjima održivog razvoja, društvene odgovornosti i upravljanja ljudskim resursima. Iako su ovi pojmovi sve prisutniji u javnom diskursu, još uvijek nije dovoljno razjašnjeno kako ih organizacije definiraju i predstavljaju u svojim službenim dokumentima. U radu se polazi od pretpostavke da organizacijske definicije raznolikosti i inkluzije oblikuju organizacijski identitet te utječu na razvoj politika i praksi upravljanja. Cilj rada je istražiti kako ove definicije odražavaju različite društvene, etičke i menadžerske orijentacije te ponuditi analitički okvir za njihovu klasifikaciju i tumačenje. Istraživanje je provedeno primjenom tematske analize organizacijskih dokumenata, pri čemu su identificirane četiri funkcionalne skupine definicija: motivacijsko-vrijednosne, normativne, operativne i deklarativne. Ove skupine predstavljaju različite načine na koje organizacije konceptualiziraju inkluziju, od isticanja pripadnosti i organizacijskih vrijednosti, preko etičkih normi i društvene odgovornosti, do operacionalizacije procedurama i formalnim opisima temeljnih pojmova. Predložena tipologija omogućuje sustavno razumijevanje diskurzivnih pristupa raznolikosti i inkluziji te pruža koristan okvir za analizu i procjenu inkluzivnih politika u praksi. Nalazi rada mogu poslužiti organizacijama kao smjernice za usklađivanje deklariranih vrijednosti s praktičnim aspektima upravljanja raznolikošću i pridonijeti razvoju koherentnijih i učinkovitijih inkluzivnih strategija. Time se pridonosi boljem razumijevanju uloge organizacijskog diskursa u oblikovanju inkluzivnih praksi i strategija.

**Ključne riječi:** raznolikost, inkluzija, organizacijska kultura, organizacijski diskurs, menadžerske prakse, ljudski resursi, poslovna etika

**JEL klasifikacija:** M14, M12, D23, Z13

## 1. Uvod

Mnogobrojne društvene promjene pomažu da radne organizacije prihvaćaju i aktivno promoviraju raznolikost i inkluziju te tako odgovaraju na postavljene standarde i stvaraju konkurentsku prednost. Raznolikost, ako se njome učinkovito upravlja, može biti izvor konkurentske prednosti za organizaciju. Naime, sposobnost i agilnost za promjene zahtijevaju sposobnost i agilnost za učenje, a učenje zahtijeva raznolikost pristupa i mišljenja (Rijamampianina i Carmichael, 2005). U kontekstu ovoga rada, pojam raznolikosti odnosi se na prisutnost različitih identiteta i karakteristika unutar organizacije, uključujući spol, rasu, etničku pripadnost, starosnu dob, invaliditet i druge oblike individualnih i grupnih sličnosti i razlika (Cox, 1993; Thomas i Ely, 1996). Ona se podrazumijeva i kao subjektivni fenomen koji stvaraju članovi grupe u skladu sa svojim društvenim identitetima i na taj način kategoriziraju druge kao slične ili različite (Mazur, 2019). Raznolikost ima više dimenzija koje mogu biti isprepletene kako bi dovele do jedinstvenog profila pojedinca, ali i utjecale jedna na drugu te biti drukčije vrednovane u različitim kontekstima. Stoga su položaj i dominacija svake dimenzije dinamični, a ne statični, što koncept raznolikosti čini složenijim, ali i potvrđuje da ona nije potpuno fiksna (Litvin, 1997; Mazur, 2019). Najčešće se spominju primarna i sekundarna dimenzija raznolikosti (Loden i Rosener, 1991; Mazur, 2019), a pojedini autori navode i tercijarnu (Arredondo, 2004; Mazur, 2019). Primarne dimenzije raznolikosti su: spol, etnička pripadnost, rasa, dob te mentalne i fizičke sposobnosti i karakteristike. Te dimenzije oblikuju osnovnu sliku pojedinca o sebi i temeljne vrijednosti. Sekundarne dimenzije raznolikosti manje su vidljive, imaju promjenjiv utjecaj na identitet pojedinca i dodatak su primarnim dimenzijama raznolikosti te obuhvaćaju: obrazovanje, geografsku lokaciju, religiju, materinski jezik, obiteljski status, stil rada, radno iskustvo, organizacijsku ulogu, prihode i stil komunikacije te utječu na samopoštovanje i samopercepciju pojedinca (Mazur, 2019). Arredondo (2004) primarnim dimenzijama dodaje kulturu, društvenu klasu i jezik, sekundarnim dimenzijama potvrde o zdravstvenom statusu i rekreacijske interese te uvodi tercijarnu dimenziju koja obuhvaća doživljene povijesne trenutke (Mazur, 2019). Maier (2002) navodi trideset osam mogućih dimenzija raznolikosti te sugerira da se popis i dalje može razvijati (Mazur, 2019). Thomas (1996) primjećuje da se raznolikost u poslovanju predugo povezivala isključivo s multikulturalnim, multietničkim i multirasnim aspektima radne snage, tako da raznolikost definira kao „bilo koju mješavinu elemenata karakteriziranih razlikama i sličnostima“ (Thomas, 1996:5; Mazur, 2019). Na temelju toga, Mazur (2019:7) predlaže da se raznolikost redefinira kao „kolektivna, sveobuhvatna mješavina ljudskih razlika i sličnosti duž bilo koje dane dimenzije“. Raznolikost nije samo kriterij koji treba ispuniti, ona je profitabilan poslovni model (Ridgeway i Berger, 1986; Nkomo, 1992; Ragins, 1997; Areiqat et al., 2020). S druge strane, inkluzija podrazumijeva stvaranje organizacijskog okruženja koje omogućuje svim zaposlenima da se osjećaju prihvaćeno, cijenjeno i ravnopravno što se tiče pristupa resursima, mogućnostima i donošenja odluka (Roberson, 2006; Shore et al., 2011).

Istraživanja pokazuju da postoji značajan jaz između deklarativne posvećenosti tim vrijednostima i njihove stvarne implementacije u organizacijsku praksu (Ahmed, 2012), što dodatno naglašava potrebu za dubljom analizom načina na koji se ovi koncepti definiraju i predstavljaju u strateškim dokumentima. U tom kontekstu, sve je više istraživanja koja upućuju na važnost narativnih i emocionalnih dimenzija organizacijskih poruka. Način na koji organizacije konstruiraju definicije raznolikosti i inkluzije može se razumjeti kao specifična forma narativa koji, poput drugih komunikacijskih struktura, oblikuje percepciju, normativna očekivanja i ponašanje zaposlenika (Zubiel i Waligórska, 2023). Autori pokazuju da sentiment, izbor riječi i emocionalna modulacija u porukama imaju mjerljiv utjecaj na način

na koji primatelji interpretiraju i internaliziraju komunikacijske sadržaje, što je posebno relevantno za D&I diskurse koji nastoje stvoriti osjećaj pripadnosti, sigurnosti i povjerenja (Zubiel i Waligórska, 2023).

Inkluzivna kultura prevenira diskriminaciju, ali i aktivno potiče ravnopravno sudjelovanje svih zaposlenika. Zahtijeva posvećenost menadžmenta, adekvatne politike i obuku zaposlenih kako bi se izgradila atmosfera međusobnog povjerenja, poštovanja i suradnje. Međutim, usprkos širokoj upotrebi pojmova raznolikosti i inkluzije, oni i dalje ostaju višeznačni i neujednačeni, u teoriji i u praksi (Shore et al., 2011; Mor Barak, 2015). Stoga je cilj rada istražiti kako različite organizacije u svojim strateškim dokumentima definiraju i operacionaliziraju raznolikost i inkluziju. Kvalitativnim pristupom identificirani su tematski obrasci, strategije i normativni okviri kojima se oblikuje značenje D&I koncepta. Tako rad pridonosi razumijevanju kako se pojmovi raznolikosti i inkluzije definiraju, interpretiraju i ugrađuju u organizacijske diskurse te otvara prostor za kritičko promišljanje o njihovu značenju u suvremenim organizacionim praksama.

## **2. Teorijski okvir i konceptualna pozadina**

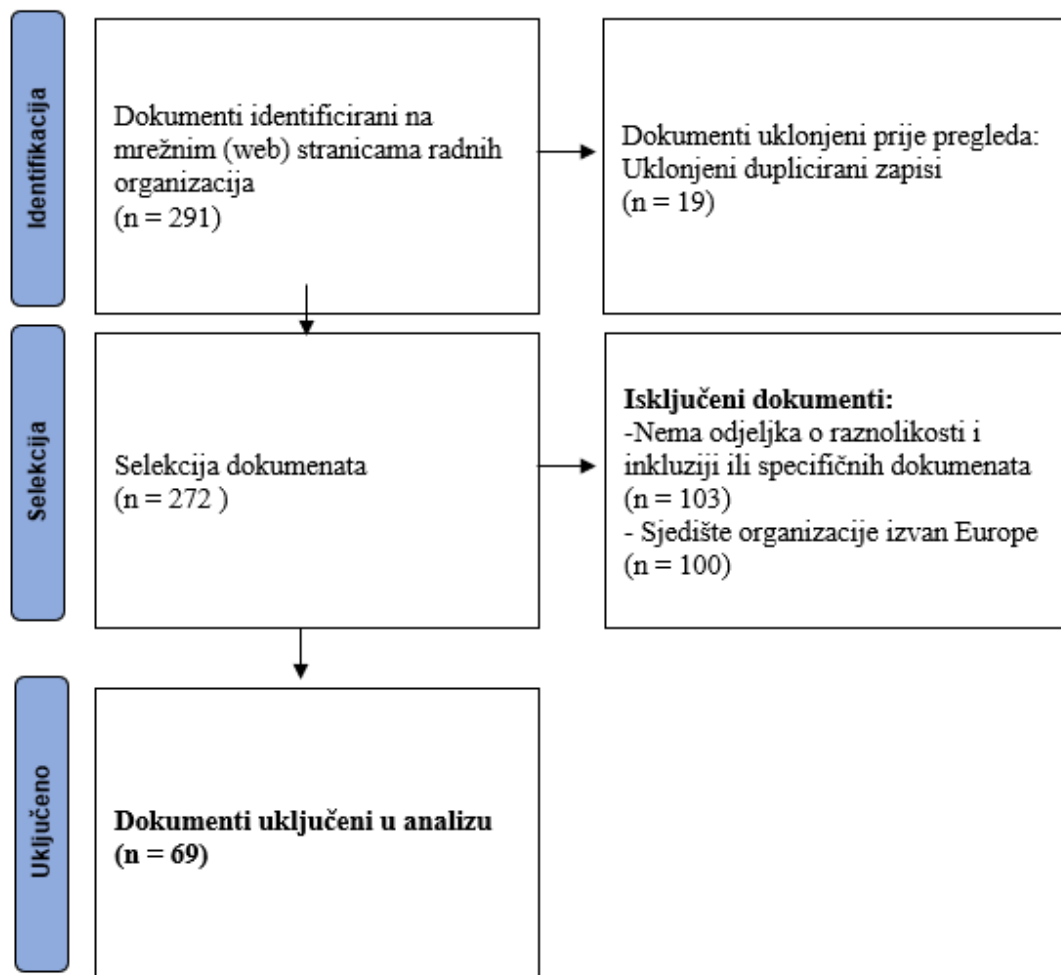
U suvremenoj organizacijskoj praksi raznolikost i inkluzija sve češće se pozicioniraju kao dijelovi strategija održivog razvoja, društvene odgovornosti i upravljanja ljudskim resursima. Međutim, način na koji organizacije definiraju raznolikost i inkluziju te kako ih komuniciraju u javnim organizacijskim dokumentima rijetko se sustavno analizira iako upravo te definicije imaju važnu ulogu u oblikovanju razumijevanja organizacijske kulture, vrijednosti i normi. Kako ističe Roberson, „bez jasnog razumijevanja značenja raznolikosti i inkluzije, organizacije riskiraju usvajanje površnih pristupa koji ne potiču suštinsku kulturnu promjenu“ (Roberson, 2006:215). Organizacijski narativ, odnosno govor o raznolikosti i inkluziji često nije neutralan, već reflektira određene vrijednosne orijentacije i društvena očekivanja, čime postaje predmet diskurzivne konstrukcije. U teorijskom smislu, ovo istraživanje oslanja se na pristupe koji razumijevaju jezik kao sredstvo oblikovanja društvene stvarnosti. Fairclough (1992) navodi da se moć u organizacijama ne ostvaruje jedino formalnim strukturama, već i diskurzivnim praksama koje legitimiraju određene interpretacije i identitete. Slično tomu, Gee (2011) promatra jezik kao društvenu praksu koja uspostavlja odnose i pozicije te prenosi informacije. Nadalje, Weickova (1995) teorija „sensemakinga“ omogućuje dodatni uvid u to kako organizacije vlastitim narativima i jezičnim okvirima interpretiraju kompleksne fenomene poput raznolikosti i inkluzije. U tom okviru, definicije nisu puko imenovanje pojmova ili određivanje procesa, već sredstvo oblikovanja kolektivnog značenja kojima se usmjerava ponašanje i oblikuje organizacijski identitet. U kontekstu društvene odgovornosti, Carrollova (1991) piramida korporativne odgovornosti nudi razlikovanje ekonomskih, pravnih, etičkih i filantropskih obveza organizacije. Normativne definicije raznolikosti i inkluzije, koje naglašavaju pravednost, ljudska prava i etiku, može se promatrati upravo kroz prizmu viših razina ove piramide, u kojoj odgovornost proizlazi iz vrijednosne orijentacije, a ne samo regulatornih zahtjeva. Slično tome, Freemanova (1984) teorija dionika proširuje obuhvat organizacijske odgovornosti na širi krug aktera, uključujući zaposlenike, zajednice i društvo u cjelini, što je posebno relevantno u interpretaciji normativnih i motivacijskih definicija. Operativne definicije raznolikosti i inkluzije, koje se temelje na uvođenju konkretnih procedura, pokazatelja i instrumenata, povezuju se s onim što Dobbin i Kalev (2016) nazivaju „menadžerskom standardizacijom“ inkluzivnosti, pristupom koji se temelji na kvantifikaciji, evaluaciji i formalizaciji procesa. Thomas i Ely (1996) u svojim radovima zagovaraju koncept „business case for diversity“, prema kojem raznolikost može pridonijeti

inovacijama i boljim organizacijskim rezultatima, ali samo ako je povezana s inkluzivnom strukturom donošenja odluka i uvažavanjem različitih perspektiva. Pojedine definicije koje služe kao jasna terminološka objašnjenja, kao što su deklarativne definicije, mogu se sagledati kroz prizmu institucionalne teorije. DiMaggio i Powell (1983) u svojem konceptu institucionalne izomorfnosti objašnjavaju kako organizacije, u potrazi za legitimnošću, preuzimaju standardizirane forme i izraze, čime se definicije uvode kao formalni elementi politike, često bez dubljeg organizacijskog preispitivanja (često kao posebno poglavlje ili glosar pojmova na početku ili kraju dokumenta). Edelman, Fuller i Mara-Drita (2001) pokazuju kako upravo takvi standardizirani izrazi na području raznolikosti mogu služiti ispunjavanju regulatornih i reputacijskih zahtjeva, pri čemu simbolička usklađenost zamjenjuje stvarnu transformaciju. Na temelju prethodnih teorijskih uvida i analize organizacijskih dokumenata, razvijena je funkcionalna tipologija definicija raznolikosti i inkluzije, koja obuhvaća četiri komplementarne kategorije. Ta tipologija oslanja se na teorijski okvir koji promatra organizacijski diskurs kao sredstvo strukturiranja društvenih značenja (Fairclough, 1992; Gee, 2011) i oblikovanja kolektivne orijentacije prema raznolikosti (Shore et al., 2011; Roberson, 2006). Prva kategorija, (a) motivacijsko-vrijednosne definicije, temelji se na pretpostavci da je jezik sredstvo izražavanja identiteta i emocionalne povezanosti (Weick, 1995; Ferdman i Deane, 2014). Te definicije afirmiraju autentičnost, pripadnost i zajedništvo, što je u skladu s teorijama organizacijske privrženosti (Meyer i Allen, 1991) i inkluzije kao psihološkog iskustva (Mor Barak, 2015). Sljedeća kategorija su (b) normativne definicije koje proizlaze iz etičkih modela odgovornosti (Carroll, 1991) i teorije dionika (Freeman, 1984), pri čemu se raznolikost i inkluzija interpretiraju kao moralna i društvena obveza. U tim definicijama naglasak je na pravednosti, ljudskim pravima i univerzalnim vrijednostima, što ih povezuje s višim razinama korporativne odgovornosti i tzv. „hypernorms“ (Donaldson i Dunfee, 1999). (c) Operativne definicije reflektiraju pristup temeljen na implementaciji i evaluaciji inkluzije konkretnim alatima i procedurama. Taj pristup u literaturi je poznat kao „menadžerska standardizacija“ raznolikosti (Dobbin i Kalev, 2016), u kojoj se inkluzija operacionalizira mjerenjem zastupljenosti, sustavima izvještavanja i strateškim pokazateljima (Kulik i Roberson, 2008). Naposljetku, (d) deklarativne definicije služe kao terminološki i konceptualni okvir unutar organizacijskih politika i dokumenata. One se oslanjaju na institucionalne teorije koje ističu važnost formalizacije i standardizacije diskursa radi usklađenosti i predvidivosti (DiMaggio i Powell, 1983), osobito u kontekstima regulatorne ili reputacijske odgovornosti (Edelman et al., 2001). Tipologija omogućuje klasifikaciju organizacijskih definicija prema njihovoj komunikacijskoj funkciji, čime se olakšava analiza načina na koji organizacije oblikuju značenja raznolikosti i inkluzije.

### **3. Metodologija istraživanja**

U istraživanju je primijenjen kvalitativni pristup temeljen na tematskoj analizi, sljedeći metodološki okvir Braun i Clarke (2006), koji omogućuje strukturirano prepoznavanje tematskih obrazaca u tekstualnim podacima, s fokusom na razumijevanje jezičnih strategija oblikovanja definicija raznolikosti i inkluzije u organizacijskom kontekstu. Istraživanje je nadopunjeno elementima kritičke diskurzivne analize (Fairclough, 1992) kako bi se prepoznali načini na koje jezik ne samo odražava, već i proizvodi institucionalne norme, odnose moći i kolektivne identitete. Cilj istraživanja je identificirati različite vrste i funkcije definicija raznolikosti i inkluzije u organizacijskim dokumentima, klasificirati ih prema funkcionalnim kriterijima (motivacijsko-vrijednosne, deklarativne, operativne, normativne) te izdvojiti tematske obrasce koji oblikuju organizacijsko razumijevanje raznolikosti i inkluzije u suvremenim

radnim okruženjima. Istraživanje je vođeno interpretativnim epistemološkim pristupom, s fokusom na razumijevanje načina na koji organizacije konstruiraju značenja raznolikosti i inkluzije u jeziku. Tematska analiza provedena je u skladu s konstruktivističkim pristupom koji priznaje višestrukost značenja u organizacijskom diskursu. Podaci su prikupljeni analizom komunikacijskih, strateških i javno dostupnih dokumenata šezdeset devet organizacija iz različitih industrijskih sektora. Analiza je obuhvatila različite sektore, odnosno industrije, uključujući tehnološki i informacijski sektor, proizvodnju i industriju, energetski sektor, financijski i pravni sektor, zdravstvo i biosektor, trgovinu, prehranu i potrošačka dobra, infrastrukturu, logistiku i graditeljstvo te društvene djelatnosti i usluge. Analizirani izvori obuhvaćaju mrežne stranice, politike raznolikosti i inkluzije, etičke kodekse, izvještaje o održivosti i druge relevantne organizacijske dokumente. Analizirane su organizacije sa sjedištem u Europi, s fokusom na organizacije koje dominantno djeluju unutar europskog regulatornog i kulturnog konteksta, kako bi se osigurala komparabilnost normativnih, operativnih i komunikacijskih pristupa raznolikosti i inkluzije. Da bi se osigurala transparentnost procesa prikupljanja podataka, tijek identifikacije, provjere i selekcije organizacijskih dokumenata prikazan je na Slici 1.



**Slika 1.** PRISMA dijagram procesa selekcije organizacijskih dokumenata za analizu inkluzivne kulture i prakse

Izvor: Izrada autora prema PRISMA smjernicama, 2025.

Kriterij uključenja je postojanje eksplicitnog odjeljka ili definicije koja se odnosi na raznolikost, inkluziju, jednakost i/ili pripadnost unutar organizacijskog konteksta, što je u skladu s pristupima prikupljanja podataka koje preporučuju Bowen (2009) i Yin (2016) za kvalitativna istraživanja temeljena na analizi dokumenata. Proces identifikacije i selekcije definicija raznolikosti i inkluzije odvijao se u tri faze, prema načelima transparentnog kvalitativnog uzorkovanja. U fazi identifikacije prikupljena su ukupno 292 dokumenta iz javno dostupnih izvora. Prije pregleda, uklonjeno je 19 duplikata, čime je broj zapisa za analizu smanjen na 272. U fazi pregleda dokumenti su evaluirani prema definiranim kriterijima uključivanja: 1. prisutnost eksplicitne definicije ili odjeljka koji se odnosi na raznolikost, inkluziju, jednakost i/ili pripadnost, te 2. organizacije sa sjedištem u Europi. U toj fazi isključena su 103 zapisa bez relevantnog sadržaja i 100 dokumenata koji su pripadali organizacijama čije je sjedište izvan Europe. Konačno, 69 organizacijskih dokumenata zadovoljilo je kriterije te su njihovi sadržaji uključeni u tematsku analizu definicija raznolikosti i inkluzije. Taj postupak omogućio je sustavno sužavanje uzorka i povećao pouzdanost analize jasno definiranim i repliciranim koracima. U trećoj fazi provedeno je konačno kodiranje i kategorizacija dokumenata koji su zadovoljili kriterije. Definicije su kodirane i razvrstane u četiri funkcionalne kategorije, prema njihovoj dominantnoj svrsi u organizacijskom diskursu: (a) motivacijsko-vrijednosne definicije; (b) normativne definicije; (c) operativne definicije i (d) deklarativne definicije. Za svaku kategoriju definicija identificirane su najčešće tematske dimenzije koje ilustriraju kako se određene vrijednosti, procesi ili ciljevi artikuliraju u organizacijskom jeziku. Analiza je provedena programom Microsoft Excel za obradu i prikaz kvantitativnih podataka. Budući da je analiza provedena na javno dostupnim podacima bez uključivanja identifikacijskih podataka pojedinaca, nije bilo potrebe za formalnim etičkim odobrenjem. Imena organizacija u analizi nisu eksplicitno navedena u rezultatima kako bi se fokus zadržao na tipu definicija, a ne na organizacijama.

#### 4. Rezultati

Rezultati su prikazani analizom četiri funkcionalne kategorije definicija bazirajući se na njihovoj dominantnoj svrsi u diskurzivnoj analizi.

**Tablica 1.** Distribucija definicija raznolikosti i inkluzije prema vrsti definicije (n = 69)

Vrsta definicije	Broj definicija	Dominantne dimenzije
Motivacijsko-vrijednosne definicije	23	Autentičnost i sloboda izražavanja
Normativne definicije	17	Pravda i etičnost
Operativne definicije	16	Proceduralna operacionalizacija inkluzije
Deklarativne definicije	13	Jednakopravnost

Izvor: Autorska obrada podataka istraživanja, 2025.

Tablica 1. prikazuje raspodjelu 69 analiziranih definicija raznolikosti i inkluzije u četiri kategorije: (a) Motivacijsko-vrijednosne definicije (n = 23) čine najveći udio i ističu se izraženim emocionalnim i identitetskim komponentama. (b) Normativne definicije (n = 17) zauzimaju drugo mjesto, te odražavaju vrijednosnu i etičku orijentaciju organizacija. (c) Operativne definicije (n = 16) usmjerene su na implementaciju i razvoj inkluzivne prakse jasnim procedurama i praksama te uključuju procese mjerenja

i evaluacije organizacijskih napora. (d) Deklarativne definicije (n = 13) služe kao orijentacijski okviri unutar organizacijskih dokumenata, a njihova je funkcija standardizacija terminologije i formalizacija pojmova, a često se nalaze u pravilnicima, politikama i službenim izjavama. Distribucija pokazuje da definicije raznolikosti i inkluzije u organizacijama imaju višestruke funkcije: od izražavanja vizijskih poruka (motivacijsko-vrijednosne), preko afirmacije etičkih i vrijednosnih normi (normativne), operacionalizacije praksama i procedurama (operativnim), do formalizacije i konceptualne jasnoće (deklarativne).

#### **4.1. Motivacijsko-vrijednosne definicije**

Motivacijsko-vrijednosne definicije raznolikosti i inkluzije imaju posebnu ulogu u organizacijskom diskursu jer ne služe isključivo pojmovnoj orijentaciji, nego su usmjerene na izražavanje temeljnih vrijednosti, kreiranje emocionalne povezanosti zaposlenih osoba i organizacije te služe za poticanje angažiranosti. Te definicije djeluju motivacijski i identitetski, jer pridonose oblikovanju kulture i kolektivnog značenja koje se njeguje.

Motivacijsko-vrijednosne definicije raznolikosti i inkluzije u radnim organizacijama obilježava jezik koji afirmira pripadnost, autentičnost, povjerenje i zajedništvo. Jedan od primjera motivacijsko-vrijednosne definicije raznolikosti i inkluzije je izjava: „Vjerujemo da svaka osoba pridonosi zajedničkoj snazi organizacije, a raznolikost identiteta i iskustava temelj je međusobnog poštovanja, pripadnosti i zajedničkog rasta“, kojom se naglašavaju temeljne vrijednosti uvažavanja, etike i zajedništva kao ključne za inkluzivno radno okruženje. U njima su česte fraze poput „biti ono što jesi“, „osjećati se prihvaćeno“, „pridonositi kao autentična osoba“ ili „zajedno gradimo bolje sutra“. Takve formulacije aktiviraju emocionalne vrijednosti povezane s uključivanjem i prepoznavanjem identiteta svakog pojedinca u organizaciji.

Analizom prikupljenih motivacijsko-vrijednosnih definicija raznolikosti i inkluzije identificirane su tri ključne tematske cjeline koje se dominantno pojavljuju:

- a) Autentičnost i sloboda izražavanja pojavljuje se u 73 % analiziranih motivacijsko-vrijednosnih definicija raznolikosti i inkluzije. Ta tematska cjelina obuhvaća izraze koji naglašavaju mogućnost zaposlenika i zaposlenica da izraze svoju jedinstvenu osobnost bez straha od osude ili diskriminacije. Formulacije poput „Kod nas možeš biti ono što jesi“, „Radimo u timu koji slavi autentičnost“ jasno pokazuju da se od zaposlenih osoba ne očekuje prilagodba ili integracija, nego da je njihova posebnost prepoznata kao vrijednost.
- b) Pripadnost i emocionalna sigurnost zabilježene su u 69 % analiziranih definicija ove tematskoj cjelini. Naime, raznolikost i inkluzija prikazuju se kao emocionalne i psihološke kategorije, a ne samo kao strukturna praksa. Pojmovi kao što su „osjećaj prihvaćenosti“, „emocionalno sigurno okruženje“, „okruženje u kojem se svi osjećaju viđeno i cijenjeno“ upućuju na važnost osjećaja pripadnosti i podrške u radnoj organizaciji.
- c) Doprinos i svrhovitost identificirani su u više od pola motivacijsko-vrijednosnih definicija (54 %), a one ističu svrhu kao jednu od temeljnih funkcija inkluzivne kulture. Izrazi kao što su „Zajedno stvaramo vrijednosti“ i „Svatko pridonosi uspjehu“ prikazuju raznolikost i inkluziju kao pokretač kolektivnog rasta.

Motivacijsko-vrijednosne definicije oblikuju diskurzivni okvir u kojem se raznolikost i inkluzija interpretiraju kao izvori kolektivnog identiteta i emocionalne povezanosti. Iako se pojedini aspekti ove dimenzije mogu povremeno pojaviti i u normativnim, operativnim ili deklarativnim definicijama, u tim

slučajevima nisu u središtu značenja, već predstavljaju sekundarne ili popratne elemente. Kod motivacijsko-vrijednosnih definicija upravo su emocionalno povezivanje i izgradnja osjećaja pripadnosti postavljeni u središte organizacijske poruke.

#### **4.2. Normativne definicije**

Normativne definicije raznolikosti i inkluzije predstavljaju okvir kojim se organizacije koriste kako bi uskladile svoje politike i prakse sa zakonskim regulativama i širim društvenim očekivanjima. Njihova glavna karakteristika je usmjerenost na idealno i poželjno stanje, odnosno na ono što bi organizacija trebala biti što se tiče pravednosti, etike i društvene odgovornosti, što je u skladu s Carrollovom (1991) koncepcijom etičke odgovornosti kao dijela korporativne društvene odgovornosti. Za razliku od operativnih i deklarativnih definicija, normativne definicije postavljaju standarde ponašanja koji nadilaze svakodnevne procedure, artikulirajući moralnu obvezu za poštovanje jednakosti i ljudskih prava, ali i naglašavaju zakonsku usklađenost. Normativne definicije raznolikosti i inkluzije najčešće su formulirane u tonu koji propisuje ispravno i očekivano ponašanje, poput izjave: „Raznolikost nije samo obveza, već temeljno ljudsko pravo koje zaslužuje zaštitu i poštovanje“, kojom se ističe etička i društvena odgovornost organizacije prema univerzalnim vrijednostima i standardima pravednosti. Često se upotrebljavaju u kodeksima ponašanja, strategijama održivosti i dokumentima društveno odgovornog poslovanja, u kojima služe kao orijentacija za djelovanje u skladu s antidiskriminacijskim zakonima i univerzalnim vrijednostima poput jednakosti i dostojanstva za sve. Analizom sedamnaest prikupljenih kategoriziranih normativnih definicija raznolikosti i inkluzije identificirane su dvije ključne tematske cjeline:

- a) Pravda, etičnost i univerzalna primjenjivost čine temeljnu orijentaciju normativnih definicija raznolikosti i inkluzije. Ova dimenzija prisutna je u većini analiziranih definicija (92 % spominju pravdu i etičnost), a uključuje formulacije koje afirmiraju temeljna ljudska prava, dostojanstvo svih osoba i nultu toleranciju na diskriminaciju. Pojmovi poput „dostojanstvo svih“, „pravičan odnos“, „bez iznimke“ i „za sve“ odražavaju težnju organizacija da inkluzivna načela primjenjuju univerzalno, neovisno o kontekstu ili karakteristikama pojedinca. Time organizacije ne samo da izražavaju etičke standarde, već ih definiraju kao obvezu koja vrijedi jednako za sve pripadnike zajednice.
- b) Društvena odgovornost je značajna tematska cjelina unutar normativnog okvira te je sadržana u 75 % definicija. Pojmovi kao što su „naša odgovornost prema zajednici“, „stvaranje pravednijeg sustava“ i „promjena sustava“ upućuju na širinu utjecaja koji organizacije žele ostvariti, ne samo interno, nego i u društvu.

Normativne definicije djeluju kao trajno etičko usmjerenje organizacije, oslanjajući se na zakonske regulative i standarde usklađenosti u oblikovanju inkluzivne kulture. One afirmiraju temeljna ljudska prava, pravednost i odgovornost, sudjeluju u izgradnji organizacijskog identiteta i dugoročne vrijednosne orijentacije, neovisno o tržišnim promjenama.

#### **4.3. Operativne definicije**

Operativne definicije raznolikosti i inkluzije predstavljaju pragmatičan pristup razumijevanju i primjeni ovih pojmova u organizacijskom kontekstu. Za razliku od motivacijsko-vrijednosnih ili deklarativnih definicija koje naglašavaju vrijednosti i normativne standarde, operativne definicije se fokusiraju na

mjerljive pokazatelje, konkretne akcije i sistemske mehanizme s pomoću kojih se inkluzija i raznolikost implementiraju u svakodnevne poslovne prakse. Operativne definicije raznolikosti i inkluzije fokusiraju se na konkretne procese, alate i mehanizme provedbe, što ilustrira izjava: „Strategija raznolikosti i inkluzije uključuje redovitu analizu zastupljenosti i razvoj indikatora za praćenje napretka“, kojom se raznolikost i inkluzija prikazuju kao integrirani dijelovi organizacijskog planiranja, evaluacije i upravljanja. Analizom šesnaest operativnih definicija raznolikosti i inkluzije identificirane su dvije tematske cjeline:

- a) Proceduralna operacionalizacija inkluzije (82 %) najčešće je prisutna dimenzija te se odnosi na implementaciju konkretnih koraka i procedura koje omogućuju inkluzivnost na radnom mjestu. Ova cjelina uključuje politike zapošljavanja, obrazovne programe, prilagodbe i sustave za prijavu diskriminacije. Izrazi poput „inkluzivno zapošljavanje, obuke i pravičan napredak“, „uvođenje razumnih prilagodbi za osobe s invaliditetom“, i „mehanizmi za povjerljivo prijavljivanje bez straha od odmazde“ upućuju na snažno usmjerenje operacionalizaciji uključivosti konkretnim mjerama i alatima.
- b) Inkluzija kao strateški alat za postizanje organizacijskih ciljeva se javlja sporadično u operativnim definicijama raznolikosti i inkluzije (oko 6 %), inkluzivne politike i mjere nisu predstavljene isključivo kao dio internih procedura, već i kao sredstvo za unaprjeđenje poslovnih performansi, inovativnosti i dugoročne održivosti. Definicije uključuju formulacije poput „pridonosi poslovnim rezultatima“, „razvoj inovativnih usluga“ i „stvaranje sustava koji funkcioniraju za sve“, čime se ističe da inkluzija nije samo pitanje socijalne prakse, već i organizacijske strategije.

Operativne definicije raznolikosti i inkluzije pokazuju visok stupanj praktične orijentacije, pri čemu se dominantno oslanjaju na dvije funkcionalne dimenzije: proceduralnu provedbu i stratešku integraciju. S jedne strane, naglasak na proceduralnoj operacionalizaciji otkriva kako organizacije pristupaju inkluziji konkretnim politikama, alatima i mehanizmima osmišljenim za stvaranje sigurnog i pravednog radnog okruženja. S druge strane, sve je prisutniji diskurs koji pozicionira inkluziju kao strateški alat – ne samo u smislu unutarnje organizacijske prakse, već i kao čimbenik koji pridonosi inovacijama, tržišnoj agilnosti i dugoročnoj održivosti. Takva dvostruka uloga operativnih definicija upućuje na sazrijevanje inkluzivnih pristupa u radnim organizacijama.

#### **4.4. Deklarativne definicije**

Deklarativne definicije raznolikosti i inkluzije su temeljni iskazi koji služe kao orijentacijski mehanizmi organizacijskih politika, strategija i načina komuniciranja. Za razliku od motivacijsko-vrijednosnih definicija koje nastoje potaknuti emocionalnu rezonancu i angažiranost zaposlenika te od normativnih koje propisuju etičke ideale i poželjne vrijednosti, deklarativne definicije fokusiraju se na jasno, izravno i često formalizirano opisivanje što pojedini koncepti znače radi osiguravanja konceptualne preciznosti i institucionalne dosljednosti. Takve definicije po svojoj su prirodi deskriptivne, služe kao osnova za operacionalizaciju organizacijskih politika i postupanja. Te definicije karakterizira jezik koji nastoji biti što jasniji, univerzalan i standardiziran. Fraze koje se u njima najčešće pojavljuju uključuju „jednak pristup“, „pravedno tretiranje“, „okruženje bez diskriminacije“, „poštovanje razlika“. Takav jezik poziva na prihvaćanje zajedničkih vrijednosti i na izbjegavanje dvosmislenosti u interpretaciji.

Analizom trinaest deklarativnih definicija raznolikosti i inkluzije identificirana je ključna tematska cjelina:

- a) U većini deklarativnih definicija naglasak je na jasnom određivanju značenja pojmova raznolikosti i inkluzije, odnosno na definiranju ključnih termina (što je zabilježeno u 85 % analiziranih slučajeva), s ciljem osiguravanja dosljednosti u njihovu korištenju unutar organizacije. Primjeri poput „raznolikost uključuje vidljive i nevidljive razlike među ljudima“, „inkluzija je kultura u kojoj se svatko poštuje, osjeća pripadnost i može napredovati“ ili „jednakost i nediskriminacija dio su naše radne kulture“ upotrebljavaju se kako bi se izbjegle nejasnoće i omogućilo zajedničko razumijevanje. Takav pristup ne ulazi u emocionalne ili etičke interpretacije, nego služi praktičnoj svrsi da se svi unutar organizacije koriste istim pojmovima na isti način, posebno u dokumentima, politikama i internim postupcima.

Deklarativne definicije imaju važnu ulogu u izgradnji inkluzivne kulture u radnim organizacijama. One su temelj za normativnu dosljednost, operativnu provedbu i regulatornu usklađenost. Iako ne posjeduju emocionalni naboj motivacijsko-vrijednosnih definicija, njihova jasnoća i institucionalna snaga čini ih ključnom komponentom u razvoju inkluzivne organizacijske kulture.

**Tablica 2.** Distribucija tipova definicija raznolikosti i inkluzije po sektorima

Vrsta sektora	Motivacijsko-vrijednosne definicije	Normativne definicije	Operativne definicije	Deklarativne definicije
Tehnološki i informacijski sektor	2	2	3	2
Proizvodnja i industrija	3	3	1	2
Energetski sektor	2	1	4	1
Financijski i pravni sektor	5	3	1	2
Zdravstvo i biosektor	6	2	0	2
Trgovina, prehrana i potrošačka dobra	3	2	4	0
Infrastruktura, logistika i graditeljstvo	1	4	2	2
Društvene djelatnosti i usluge	1	0	1	2
<b>Ukupno</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>13</b>

Izvor: autorska obrada podataka istraživanja, 2025.

Analiza raspodjele tipova definicija raznolikosti i inkluzije po sektorima otkriva nekoliko značajnih obrazaca. Najzastupljenije su motivacijsko-vrijednosne definicije ( $n = 23$ ), s naglašenom prisutnošću u sektorima usmjerenima na ljude, poput zdravstva i biosektora te financijskog i pravnog sektora. To sugerira da se u tim industrijama inkluzija često komunicira vrijednosnim porukama koje potiču osjećaj pripadnosti i emocionalne povezanosti. Suprotno tome, operativne definicije ( $n = 16$ ), koje naglašavaju konkretne mjere, procedure i alate, najzastupljenije su u energetsom sektoru i trgovini, što upućuje na veći fokus na praktičnu provedbu inkluzivnosti. Zanimljivo je da ih zdravstvo, unatoč proceduralnoj prirodi sektora, gotovo uopće ne upotrebljava. Normativne definicije ( $n = 17$ ), koje reflektiraju etička načela i društvenu odgovornost, najsnažnije su zastupljene u infrastrukturi, logistici i graditeljstvu, dok u društvenim djelatnostima i uslugama potpuno izostaju. Deklarativne definicije ( $n = 13$ ), koje služe kao formalizirani opisi ključnih pojmova, relativno su ravnomjerno raspoređene među sektorima, osim u

trgovini, u kojoj ih nema. Ti obrasci pokazuju da industrije biraju različite diskurzivne strategije u formuliranju pojmova raznolikosti i inkluzije, od emocionalnih narativa i etičkih postulata, do operativnih alata i institucionalne jasnoće. Važno je napomenuti da broj analiziranih definicija po sektorima nije bio ujednačen, što ograničava mogućnost izravnog usporedbe među industrijama te upućuje na potrebu interpretacije rezultata ponajprije u deskriptivnom okviru.

## **5. Rasprava**

Analizom organizacijskih dokumenata definirana su četiri temeljna tipa definicija raznolikosti i inkluzije, koje se razlikuju prema svojoj komunikacijskoj i diskurzivnoj funkciji. Ta se tipologija pokazala korisnom za razumijevanje načina na koji organizacije artikuliraju svoj odnos prema raznolikosti, ne samo putem formalnih dokumenata, već i putem temeljnih vrijednosti, strategija i jezičnih praksi. Motivacijsko-vrijednosne definicije, najzastupljenije u uzorku ( $n = 23$ ), ističu emocionalnu i simboličku dimenziju raznolikosti i inkluzije, što je u skladu s pristupima koji naglašavaju ulogu jezika u oblikovanju organizacijskog identiteta i kolektivnog značenja (Alvesson i Kärreman, 2000). Te definicije ne služe samo orijentaciji, već imaju performativnu funkciju, one „čine“ inkluziju prisutnom u afirmaciji pripadnosti, autentičnosti i zajedničkim vrijednostima. Visoka učestalost tematskih obrazaca vezanih za autentičnost, emocionalnu sigurnost i svrhovitost (73 % , 69 % i 54 %) potvrđuje nalaze autora poput Ferdmana i Deanea (2014), koji upozoravaju na to da je za stvaranje održive inkluzivne kulture ključno da se zaposlenici osjećaju emocionalno povezani s organizacijom. Slično tome, Mor Barak (2015) ističe da osjećaj pripadnosti i uključenosti, zajedno s percepcijom pravednosti i poštovanja, čine temelj iskustva organizacijske inkluzije. U tim se definicijama vidi odmak od birokratskog jezika prema diskursima emocionalne inteligencije i etike brige, što je posebno izraženo u sektorima zdravstva i financija. Motivacijsko-vrijednosne definicije dominiraju, jer putem njih organizacije ne samo da ističu vrijednosti raznolikosti i inkluzije, nego i jačaju svoj brend poslodavca te privlače vanjske kandidate, što je posebno uočljivo na mrežnim stranicama i u odjeljcima za otvorene pozicije ili tijekom selekcijskog procesa. Taj nalaz potvrđuje hipoteze koje proizlaze iz teorije organizacijske privrženosti (Meyer i Allen, 1991), prema kojoj emocionalna vezanost za organizaciju značajno pridonosi motivaciji i lojalnosti zaposlenika, ali i privlačenju vanjskih kandidata, odnosno potencijalnih zaposlenika. Normativne definicije raznolikosti i inkluzije, prisutne u gotovo četvrtini analiziranih organizacija ( $n = 17$ ), ističu vrijednosti koje nadilaze operativne ciljeve i formalnu usklađenost. Njihova se snaga ne očituje samo u pozivanju na antidiskriminacijske propise i usklađivanje s lokalnom i međunarodnom regulativnom, već i u dosljednom naglašavanju pravednosti, dostojanstva i etičke odgovornosti kao temeljnih orijentira. Takav pristup podsjeća na višu razinu društvene odgovornosti koju je Carroll (1991) predstavio u svojoj hijerarhiji organizacijskih obveza, odnosno onu koja proizlazi iz uvjerenja i zajedničkog nastojanja, a ne samo iz zakona. U mnogim slučajevima te se definicije nalaze u dokumentima koji oblikuju organizacijski identitet ili reguliraju ponašanje zaposlenika, poput kodeksa ponašanja, pravilnika o radu ili politika održivosti. Njihova je uloga dvostruka: služe kao normativni okvir, ali i kao jasan signal vanjskim dionicima o vrijednostima koje organizacija zastupa (npr. etički kodeks nije obvezan samo za članove kolektiva, već i za poslovne partnere ili podizvođače, dobavljače i sl.). Takva funkcija odgovara onome što Kaptein (2008) opisuje kao temelj etičke organizacijske kulture, odnosno jasnoću i konzistentnost u komunikaciji očekivanja, prema unutra i prema vani. Pojava normativnih definicija u sektorima poput graditeljstva i infrastrukture može biti povezana s većom izloženošću društvenim i regulatornim pritiscima, ali i s potrebom za

stvaranjem predvidive i transparentne radne kulture. U tom smislu, korisno je razmotriti i koncept „hypernorms“ iz teorije društvenih ugovora Donaldsona i Dunfeeja (1999), prema kojem određeni etički standardi, poput poštovanja ljudskih prava, vrijede neovisno o lokalnom kontekstu ili specifičnoj organizacijskoj kulturi. Te norme često su integrirane upravo takvim definicijama. Razumijevanje normativnih definicija može se proširiti perspektivom zajedničkog dobra, koju zastupaju autori poput Sisona i Fontrodone (2012). Prema tom pristupu, organizacija nije tek alat za stvaranje ekonomske vrijednosti, već i prostor u kojem se ostvaruju temeljne ljudske potrebe i etička odgovornost prema zajednici. Operativne definicije (n = 16) u ovom uzorku upućuju na jasno izražen trend upravljanja raznolikošću i inkluzijom putem mjerljivih ciljeva, internih pokazatelja i formaliziranih procedura. Visoka učestalost proceduralne operacionalizacije (82 %) potvrđuje nalaze Dobbin i Kalev (2016), koji upozoravaju na to da su kvantitativno praćenje i strukturirane procedure dominantni instrumenti u provedbi politika raznolikosti i inkluzije, ali istovremeno i potencijalno ograničeni u svojoj transformativnoj moći. Takav formalistički pristup upućuje na ono što Edelman et al. (2001) nazivaju „pravnom endogenizacijom“, gdje organizacije usvajaju formalne mehanizme kako bi zadovoljile institucionalna očekivanja, bez stvarnog pomaka u organizacijskoj praksi. Istodobno, prisutnost strateške dimenzije, poput povezivanja raznolikosti s inovacijom, održivošću i reputacijom, odražava šire prihvaćanje „business case“ paradigme (Thomas i Ely, 1996), prema kojoj je raznolikost sredstvo za unaprjeđenje performansi i tržišne relevantnosti. Međutim, kritike tog pristupa sve su češće u literaturi. Autori poput Janssens i Steyaert (2003) ističu da takva instrumentalizacija često zanemaruje dublju dimenziju inkluzije, onu koja se temelji na zajedničkom značenju, dijalogu i transformaciji organizacijske kulture. Značajna prisutnost tih definicija u energetskom i trgovačkom sektoru dodatno potvrđuje potrebu tih industrija za tehnički preciznim i mjerljivim rješenjima, ponajprije radi usklađenosti i operativne efikasnosti. No, postavlja se pitanje može li se isključivo operativnim pristupom uistinu razviti inkluzivna radna sredina ili se time marginalizira emocionalna i vrijednosna dimenzija uključenosti, na što upozorava i Ahmed (2007), tvrdeći da inkluzivne politike često ostaju na performativnoj razini, kao dokazni mehanizmi, a ne alati stvarne promjene. Deklarativne definicije (n = 13), iako najmanje broječno zastupljene u analiziranom uzorku, imaju specifičnu i često zanemarenu ulogu u oblikovanju temeljne terminološke orijentacije u organizacijskim sustavima. Njihova funkcija primarno je konceptualna: one služe kao referentni okvir za razumijevanje ključnih pojmova poput raznolikosti, inkluzije, jednakosti i pripadnosti, bez izraženije emocionalne, normativne ili operativne komponente. Takav pristup odgovara institucionalnim logikama koje raznolikost i inkluziju tretiraju kao organizacijske norme koje zahtijevaju jasno definiranje i jezičnu standardizaciju (Shore et al., 2011), osobito u kontekstima regulatorne usklađenosti i sustava upravljanja kvalitetom. Njihova relativno ravnomjerna distribucija među sektorima (uz izuzetak trgovine) sugerira da deklarativne definicije djeluju kao „podloga“, odnosno temeljni sloj na koji se mogu nadograđivati normativne, operativne ili motivacijsko-vrijednosne formulacije, ovisno o strateškom opredjeljenju organizacije. U velikim i kompleksnim sustavima, posebno onima koji djeluju u više pravnih sustava ili jezika, takve definicije osiguravaju unutarnju dosljednost, smanjuju terminološke nesporazume i olakšavaju komunikaciju sektora i razina upravljanja. Također, često u različitim organizacijskim dokumentima postavlja glosar pojmova kao integrirani dio dokumenta, čime se osigurava da je polazišno razumijevanje jasno i jednoznačno (npr. što se konkretno podrazumijeva pod raznolikosti). Ipak, upravo zbog svoje deskriptivne i „neutralne“ prirode, deklarativne definicije riskiraju da ostanu deklarativne i ničim obvezujuće. One ne potiču angažman niti pridonose razvoju organizacijskog identiteta, što ih čini funkcionalno slabijima u odnosu na definicije koje integriraju vrijednosnu i emocionalnu dimenziju.

Osim toga, postoji opasnost da se upotrebom deklarativnog jezika stvori iluzija inkluzivnosti bez stvarne implementacije praksi koje bi potvrdile značenja tih pojmova. Taj fenomen posebno je istaknut u literaturi o „symbolic compliance“ i „diversity washing“ (Ahmed, 2007), gdje su definicije prisutne kao dokaz institucionalne usklađenosti, a ne kao iskaz organizacijske predanosti. U tom smislu, iako nužne kao normativni temelj i orijentacijski alat, deklarativne definicije trebaju biti kritički promatrane, ne kao cilj, već kao početna točka prema razvoju sadržajnih, djelotvornih i participativnih praksi uključenosti. Analiza organizacijskih definicija raznolikosti i inkluzije ukazuje na postojanje četiri prepoznatljive funkcionalne orijentacije koje zajedno oblikuju institucionalni diskurs. Iako se čini da te definicije djeluju komplementarno, među njima nerijetko dolazi do raskoraka. Organizacije često primjenjuju deklarativni jezik u javnoj komunikaciji, normativne formulacije u internim pravilnicima, dok emocionalne ili participativne dimenzije ostaju površno obrađene ili potpuno izostavljene (Ahmed, 2007; Janssens i Steyaert, 2003). Takva fragmentacija značenja nije samo tehnički izazov, već i simptom dubljeg problema, raznolikost i inkluzija često se tretiraju kao regulatorna obveza ili tehnički zadatak, a ne kao pitanje organizacijske kulture i moći (Edelman et al., 2001; Shore et al., 2018). Definicije se upotrebljavaju kao „dokazni tekstovi“ koji zadovoljavaju formalne zahtjeve, ali ne jamče transformaciju svakodnevnih praksi. Ahmed (2007) upozorava da takvi dokumenti mogu funkcionirati kao performativni trag inkluzivnosti, iako to ne mora značiti stvarnu promjenu u iskustvu zaposlenika. Istodobno, raznolikost i inkluzija zahtijevaju višerazinsko promišljanje i djelovanje. Postojanje više funkcionalnih tipova definicija odražava pokušaj organizacija da odgovore na kompleksne zahtjeve zakonodavstva, tržišta, dioničke odgovornosti i unutarnjih vrijednosti. No, bez povezivanja tih razina, bez stvarne integracije jezika, politike i kulture, postoji rizik da se raznolikost svede na upravljivu kategoriju, a inkluzija na stratešku formulaciju (Dobbin i Kalev, 2016; Mor Barak, 2015). Tipologija funkcionalnih definicija, osim deskriptivne vrijednosti, može poslužiti i kao dijagnostički alat za razumijevanje gdje se organizacija pozicionira unutar spektra retoričkih i operativnih pristupa. Kao što sugeriraju Ferdman i Deane (2014), stvarna inkluzija ne proizlazi iz definicija, već iz svakodnevnih odnosa, interakcija i organizacijskih uvjerenja koja omogućuju autentično sudjelovanje svih članova kolektiva. Ostaje otvoreno pitanje u kojoj mjeri definicije oblikuju organizacijske prakse uključivanja i istodobno isključivanja određenih identiteta i perspektiva.

## **6. Zaključak**

Raznolikost i inkluzija neke su od osnovnih komponenti uspješnog, održivog i suvremenog poslovanja. Ulaganje u pojedince različitih identiteta, sličnosti i različitosti je potreba, a organizacije koje prepoznaju važnost ovih vrijednosti i ulažu u njihovu implementaciju grade otpornije, kreativnije i uspješnije organizacije, što dovodi do višeg stupnja inovativnosti, produktivnosti i osjećaja pripadnosti zaposlenih. Analiza organizacijskih definicija raznolikosti i inkluzije pokazala je da se one ne mogu jedinstveno shvaćati, već da se razvrstavaju u četiri funkcionalne orijentacije: motivacijsko-vrijednosnu, normativnu, operativnu i deklarativnu kategoriju. Svaka od njih reflektira specifične organizacijske potrebe, vrijednosna polazišta i institucionalna usmjerenja, ali i otkriva temeljne razlike između formalne i stvarne predanosti inkluziji. Stoga tipologija prikazana u ovom istraživanju može poslužiti kao dijagnostički alat za kritičko promišljanje o stvarnim dometima i ograničenjima institucionalnih pristupa raznolikosti i inkluziji. Bez jasnoće u definiranju, kvalitetne implementacije i usmjerene evaluacije, postoji rizik da raznolikost ostane na razini formalnog, a inkluzija p/ostane proceduralna obveza bez transformativnog potencijala. Neusklađenost između danog okvira i prakse upućuje na rizik

redukcije raznolikosti i inkluzije na simboličke geste, što potvrđuju postojeće kritike o površnoj institucionalizaciji inkluzivnih politika (Ahmed, 2007; Edelman et al., 2001; Shore et al., 2018). Dugoročno, stvaranje autentičnih organizacijskih inkluzivnih kultura zahtijeva više od definicija što uključuje usklađivanje jezika, politike i prakse te prepoznavanje raznolikosti kao izvora organizacijskog učenja, dijaloga i zajedničkog djelovanja. Istraživanje je pokazalo da motivacijsko-vrijednosne definicije čine najveći udio među analiziranim dokumentima i ističu se izraženim emocionalnim i identitetskim komponentama. Normativne definicije zauzimaju drugo mjesto te odražavaju vrijednosnu i etičku orijentaciju organizacija. Operativne definicije usmjerene su na implementaciju i razvoj inkluzivne prakse jasnim procedurama i praksama te uključuju procese mjerenja i evaluacije organizacijskih napora i nalaze se na trećem mjestu po učestalosti. Deklarativne definicije služe kao orijentacijski okvir u organizacijskim dokumentima, a njihova je funkcija standardizacija terminologije i formalizacija pojmova. Često se nalaze u pravilnicima, politikama i službenim izjavama. Prikaz distribucije pokazuje da definicije raznolikosti i inkluzije u organizacijama imaju višestruke funkcije: od izražavanja vizijskih poruka, preko afirmacije etičkih i vrijednosnih normi, operacionalizacije u praksama i procedurama, do formalizacije i konceptualne jasnoće, ali iznimno je značajno izdvojiti ključna usmjerenja u odnosu na definicije. Stoga je ključno razmatrati organizacijske definicije i kao elemente šireg institucionalnog djelovanja koji oblikuje načine na koje se raznolikost i inkluzija razumiju, implementiraju i evaluiraju. U tom kontekstu, buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na longitudinalnu analizu odnosa između kategorije definicija i organizacijske prakse kako bi se bolje razumjeli mehanizmi putem kojih definicije proizvode stvarne promjene u organizacijskim sustavima. Ovo istraživanje ima nekoliko ograničenja. Prvo, uzorak nije ravnomjerno raspoređen po sektorima, što ograničava mogućnost generalizacije rezultata. Drugo, u analizi su korišteni isključivo javno dostupni dokumenti. Posljedično, nije bio omogućen uvid u interne strateške dokumente, operativne protokole i povjerljive materijale koji bi mogli pružiti dublje i nijansirane razumijevanje organizacijskih pristupa inkluzivnosti. Oslanjanje na sadržaje koje organizacije same biraju javno komunicirati znači da identificirane vrste definicija inkluzivnosti odražavaju ponajprije njihov normativni, reprezentativni i komunikacijski aspekt djelovanja, dakle ono što žele prikazati prema van, dok stvarne interne prakse, potencijalno kompleksnije ili neujednačene, ostaju izvan dosega analize. Zbog toga je moguće da pojedine dimenzije inkluzivnosti budu pojednostavljene, nedovoljno vidljive ili selektivno naglašene, što može utjecati na interpretaciju dobivenih nalaza. Treće, istraživanje je ograničeno na europski kontekst, pa se rezultati ne mogu automatski prenijeti na globalnu razinu. Za buduća istraživanja preporučuje se komparativna analiza definicija raznolikosti i inkluzije među različitim kulturnim i pravnim okvirima, s posebnim naglaskom na regionalne razlike unutar Europe. Također se predlaže longitudinalno praćenje promjena u diskursu, osobito u kontekstu ESG standarda i društvenih pritisaka. Uključivanje internih materijala, perspektiva zaposlenika i razvoj kvantitativnih instrumenata temeljenih na identificiranim tematskim kategorijama mogu dodatno proširiti razumijevanje i mjerljivost organizacijskih pristupa raznolikosti i inkluziji. Ova analiza pokazuje da se organizacije koriste različitim tipovima definicija raznolikosti i inkluzije ovisno o svojem sektoru, vrijednosnoj orijentaciji i funkcionalnim potrebama.

Rezultati ovoga istraživanja nude praktičan okvir koji organizacijama može pomoći u kritičkom preispitivanju vlastitih pristupa raznolikosti i inkluzije te u identificiranju mogućih diskurzivnih praznina između deklariranih vrijednosti i stvarnih praksi. Naime, predložena tipologija omogućuje organizacijama da jasnije sagledaju koje funkcionalne uloge njihove definicije trenutačno imaju, motivacijsku, normativnu, operativnu ili deklarativnu te jesu li te uloge međusobno usklađene s

njihovim strateškim ciljevima i kulturom. Time se olakšava dizajn koherentnijih politika raznolikosti i inkluzije, usmjerenih na stvaranje uvjeta za autentično sudjelovanje zaposlenika, a ne samo na ispunjenje formalnih zahtjeva. Organizacije mogu primjenjivati ovu tipologiju kao alat za samoprocjenu, primjerice pri reviziji postojećih politika ili izradi novih strateških dokumenata kako bi osigurale da deklarirane definicije doista podupiru inkluzivne procese u svakodnevnoj praksi. Nadalje, analiza upućuje na važnost integracije vrijednosne, etičke i operativne dimenzije u jedinstveni organizacijski pristup, čime se smanjuje rizik od površne institucionalizacije i jača potencijal inkluzivnih politika da generiraju stvarne, dugoročne promjene u radnom okruženju. Ovaj model stoga može služiti kao dijagnostički alat za razvoj strateških intervencija, evaluaciju postojećih politika i unaprjeđenje organizacijske kulture inkluzivnosti.

### ***Literatura:***

Ahmed, S. (2007) The language of diversity, *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), str. 235–256. <https://doi.org/10.1080/01419870601143927>

Areiqat, A., Hamdan, Y., Zamil, A. M. A., Aldabbagh, I. (2020) True Workplace Diversity: A Key Ingredient for Business Success, Regardless of the Industry or Company Size, *International Journal of Business and Management*, 12, str. 2304–2314.

Bowen, G. A. (2009) Document analysis as a qualitative research method, *Qualitative Research Journal*, 9(2), str. 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Braun, V., Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), str. 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), str. 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Cox, T. H. (1993) *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48(2), str. 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dobbin, F., Kalev, A. (2016) Why diversity programs fail, *Harvard Business Review*, 94(7–8), str. 52–60. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

Donaldson, T., Dunfee, T. W. (1999) *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Boston: Harvard Business School Press.

Edelman, L. B., Riggs Fuller, S., Mara-Drita, I. (2001) Diversity rhetoric and the managerialization of law, *American Journal of Sociology*, 106(6), str. 1589–1641.

- Fairclough, N. (1992) *Discourse and Social Change*, Cambridge: Polity Press.
- Ferdman, B. M., Deane, B. R. (ur.) (2014) *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118764282>
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Gee, J. P. (2011) *How to Do Discourse Analysis: A Toolkit*, London: Routledge.
- Janssens, M., Steyaert, C. (2003) Theories of diversity within organisation studies: Debates and future trajectories, *International Journal of Management Reviews*, 5(3–4), str. 197–212.
- Kaptein, M. (2008) Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model, *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), str. 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Kulik, C. T., Roberson, L. (2008) Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational settings, *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), str. 309–331.
- Litvin, D. R. (1997) The discourse of diversity: From biology to management, *Organization*, 4(2), str. 187–209.
- Maier, C. (2002) *Leading Diversity – A Conceptual Framework*, St. Gallen: Institute for Leadership and HR Management.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), str. 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mor Barak, M. E. (2015) Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), str. 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Nkomo, S. M. (1992) The emperor has no clothes: Rewriting „race in organizations“. *Academy of Management Review*, 17(3), 487–513.
- Ragins, B. R. (1997) Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22(2), 482–521.
- Ridgeway, C. L., Berger, J. (1986) Expectations, legitimation, and dominance behavior in groups. *American Sociological Review*, 51(5), 603–617.
- Rijamampianina, R., Carmichael, T. (2005) A pragmatic and holistic approach to managing diversity, *Problems and Perspectives in Management*, 3(1).

- Roberson, Q. M. (2006) Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations, *Group & Organization Management*, 31(2), str. 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., Sanchez, D. (2011) Inclusive workplaces: A review and model, *Human Resource Management Review*, 21(4), str. 311–326. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.001>
- Sison, A. J. G., Fontrodona, J. (2012) The common good of the firm in the Aristotelian–Thomistic tradition, *Business Ethics Quarterly*, 22(2), str. 211–246. <https://doi.org/10.5840/beq201222215>
- Thomas, D. A., Ely, R. J. (1996) Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, 74(5), str. 79–90. <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>
- Thomas, R. R. (1996) *Redefining Diversity*, New York: American Management Association.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wood, D. J. (1991) Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, 16(4), str. 691–718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Yin, R. K. (2016) *Qualitative Research from Start to Finish*, 2. izd., New York: Guilford Press.
- Zubiel, M., Waligórska, H. (2023) The impact of narration, sentiment, and emotional modulation on economic of decision-making: a multidisciplinary study. *Oeconomica Jadertina*, 13(2), 39–49. <https://doi.org/10.15291/oec.4196>

## **Thematic Analysis of Corporate Discourse on Diversity and Inclusion in Organizational Documents**

ANTONIO TOPALOVIĆ

Faculty of Philosophy

University of Sarajevo

Franje Račkog 1

Bosnia and Herzegovina

antonio\_topalovic@hotmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1222-6130>

**Abstract:** Diversity and inclusion are increasingly integrated into organizational strategies, particularly in the areas of sustainable development, social responsibility, and human resource management. Although these concepts are becoming more prominent in public discourse, it remains insufficiently clear how organizations define and represent them in their official documents. This paper assumes that organizational definitions of diversity and inclusion shape organizational identity and influence the development of management policies and practices. The aim of the study is to examine how these definitions reflect different social, ethical, and managerial orientations and to propose an analytical framework for their classification and interpretation. The research is based on a thematic analysis of organizational documents, through which four functional groups of definitions were identified: motivational–value-based, normative, operational, and declarative. These groups illustrate the different ways organizations conceptualize inclusion, from emphasizing belonging and organizational values, to articulating ethical norms and social responsibility, to operationalizing inclusion through procedures and formal definitions of key concepts. The proposed typology provides a structured framework for understanding discursive approaches to diversity and inclusion and serves as a useful tool for analyzing and evaluating inclusive policies in practice. The findings may support organizations in aligning their stated values with the practical aspects of diversity management and contribute to the development of more coherent and effective inclusion strategies. This further contributes to understanding the role of organizational discourse in shaping inclusive practices and strategies.

**Keywords:** diversity, inclusion, organizational culture, organizational discourse, management practices, human resources, business ethics

**JEL classification:** M14, M12, D23, Z13