

**Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών
Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**



**«Ο ρόλος της ποικιλομορφίας της ομάδας των μεσαίων
στελεχών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων»**



**Συγγραφέας
διπλωματικής εργασίας:** Τζούμαρη Ελένη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Λαμπάκη Αντωνία

Αθήνα, Ιανουάριος 2020

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Τζούμαρη Γ. Ελένη

Ευχαριστίες

Με το πέρας των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Athens Mba», που πραγματοποιείται διαπανεπιστημιακά από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ο.Π.Α.) και το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (Ε.Μ.Π.), και λίγο πριν την ολοκλήρωσή τους θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συντελεστές που με βοήθησαν στο να μπορέσει να υλοποιηθεί η παρακάτω διπλωματική εργασία. Ποιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος για το ενδιαφέρον και τις γνώσεις που μου προσέφεραν. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Λαμπάκη Αντωνία για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της για την σωστή οργάνωση και ολοκλήρωση της παρακάτω διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ το χρωστάω σε όλα εκείνα τα στελέχη εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα μου εκφράζοντας με ήθος και επαγγελματισμό της απόψεις τους και αφιερώνοντάς μου από τον πολύτιμο χρόνο τους.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Abstract	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	9
1.3. Η θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης προς την διαφορετικότητα	11
1.4. Βασικοί τομείς που η ποικιλομορφία στην Ελλάδα συναντά ακόμα αντιστάσεις	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	25
2.1. Ποικιλομορφία και απόδοση	25
2.2. Η σημαντικότητα της ποικιλομορφίας.....	30
2.3. DIVERSITY: Ρεαλισμός ή Ουτοπία	32
2.4. Το μειονέκτημα της διαφορετικότητας.....	33
2.5. Διαφορές με Αξία.....	34
2.6. Αποτυχημένη διαχείριση ποικιλομορφίας – Επιπτώσεις.....	38
2.7. Η ποικιλομορφία μέσα από έρευνες	40
2.8. DIVERSITY CHARTER GREECE.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	44
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	44
3.1. Μέθοδοι έρευνας	44
3.2. Ποιοτική έρευνα	45
3.3. Ποιοτική συνέντευξη (συνέντευξη σε βάθος).....	45
3.4. Συνεντεύξεις	47
3.5. Μέθοδος καταγραφής στοιχείων	49
3.6. Προβλήματα στη διεξαγωγή της έρευνας	49
3.7. Δείγμα έρευνας.....	50
3.8. Ανάλυση υλικού.....	53
3.9. Ερευνητικό Πρόβλημα.....	53
3.10. Ερευνητικά Ερωτήματα	54

3.11. Ζητήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	56
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	63
Συμπεράσματα- Συζήτηση - Προτάσεις	63
5.1. Συμπεράσματα- Συζήτηση	63
5.2. Προτάσεις - Βελτιώσεις	71
Επίλογος	72
Βιβλιογραφία	73

“Who says elephants can’t dance?”

Lou Gerstner
Former Chairman & CEO of IBM
1990s

Περίληψη

Η σχέση μεταξύ ποικιλομορφίας και απόδοσης που επισημαίνεται στην έρευνα αποτελεί συσχέτιση κι όχι αιτιώδη σύνδεση.

Πρόκειται για μια σημαντική διάκριση, όμως τα ευρήματα επιτρέπουν λογικές υποθέσεις σχετικά με το τι καθοδηγεί τις βελτιωμένες επιδόσεις από εταιρείες με διαφορετικές εκτελεστικές ομάδες και συμβούλια. Όσο πιο ποικιλόμορφες είναι οι εταιρείες, τόσο είναι σε καλύτερη θέση να κερδίσουν κορυφαία ταλέντα και να βελτιώσουν τον προσανατολισμό ως προς πελάτη, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη λήψη αποφάσεων, οδηγώντας σε έναν ενάρετο κύκλο αυξανόμενων αποδόσεων. Αυτό, με τη σειρά του, υποδηλώνει ότι η ποικιλομορφία πέραν του φύλου και της εθνικότητας / φυλής (όπως η ποικιλομορφία στην ηλικία και τον σεξουαλικό προσανατολισμό) καθώς και η πολυμορφία της εμπειρίας (όπως η παγκόσμια νοοτροπία και η πολιτισμική ευχέρεια) είναι επίσης πιθανό να φέρουν κάποιο επίπεδο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις που είναι σε θέση να προσελκύσουν και να διατηρήσουν την ποικιλομορφία. Η μετακίνηση στο φάσμα της ποικιλομορφίας είναι πιο δύσκολη από την ολοκλήρωση ενός τυπικού μετασχηματισμού εξαιτίας φραγμών όπως η ασυνείδητη προκατάληψη. Αυτό καθιστά ακόμη πιο σημαντικό οι εταιρείες να έχουν ένα ισχυρό πρόγραμμα μετασχηματισμού που να αντιμετωπίζει ρητά την ασυνείδητη προκατάληψη και να υπάρχει ορατή δέσμευση από την ομάδα ηγεσίας.

Η ποικιλομορφία είναι σημαντική γιατί ζούμε όλο και περισσότερο σε έναν παγκόσμιο κόσμο που είναι βαθιά διασυνδεδεμένος. Δεν πρέπει να αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι πιο ποικιλόμορφες ως προς τα στελέχη επιχειρήσεις και οργανισμοί επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις.

Οι περισσότεροι οργανισμοί πρέπει να εργαστούν για να επωφεληθούν πλήρως από την ευκαιρία που αντιπροσωπεύει μια πιο ποικιλόμορφη ηγετική ομάδα και, ειδικότερα, να ασχοληθούν περισσότερο με την διαδικασία που αφορά τα ταλέντα: προσέλκυση, ανάπτυξη, καθοδήγηση, χορηγία και διατήρηση των επόμενων γενεών παγκόσμιων ηγετών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Δεδομένων των αυξανόμενων αποδόσεων που αναμένεται να φέρει η ποικιλομορφία, είναι καλύτερο να γίνουν επενδύσεις τώρα, καθώς οι νικητές θα προχωρούν περισσότερο και οι όσοι καθυστερήσουν θα μείνουν πίσω.

Λέξεις κλειδιά: ποικιλομορφία, διαφορετικότητα, μεσαίο στέλεχος, στρατηγική, λήψη αποφάσεων

Abstract

The relationship between diversity and performance highlighted in the research is a correlation, not a causal link.

This is an important distinction, but the findings nonetheless permit reasonable hypotheses on what is driving improved performance by companies with diverse executive teams and boards. The more diverse companies are better able to win top talent, and improve their customer orientation, employee satisfaction, and decision making, leading to a virtuous cycle of increasing returns. That in turn suggests that diversity beyond gender and ethnicity/race (such as diversity in age and sexual orientation) as well diversity of experience (such as a global mindset and cultural fluency) are also likely to bring some level of competitive advantage for firms that are able to attract and retain such diverse talent. Moving the needle on diversity is harder than completing a typical transformation due to barriers like unconscious bias. This makes it even more important that companies have a robust transformation programme that explicitly addresses unconscious bias, and that there is visible commitment from the leadership team.

Diversity matters because we increasingly live in a global world that has become deeply interconnected. It should come as no surprise that more diverse companies and institutions are achieving better performance. Most organisations, however, have work to do in taking full advantage of the opportunity that a more diverse leadership team represents, and, in particular, more work to do on the talent pipeline: attracting, developing, mentoring, sponsoring, and retaining the next generations of global leaders at all levels of the organisation. Given the increasing returns that diversity is expected to bring, it is better to invest now, as winners will pull further ahead and laggards will fall further behind.

Words - Keys: Diversity, (senior) manager, strategy, decision process

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ερευνώντας την εξέλιξη των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, θα συναντήσουμε την έννοια της ποικιλομορφίας. Οι οργανισμοί δίνουν πλέον μεγαλύτερη βάση στην ποικιλομορφία των ομάδων, έχοντας ως στόχο να δημιουργήσουν ποικιλόμορφες ομάδες στελεχών.

Με τον όρο ποικιλομορφία προσδιορίζουμε τα σημεία εκείνα που μπορεί να διαφέρουν οι άνθρωποι και οι ομάδες στελεχών πιο συγκεκριμένα μεταξύ τους. Κάποιες τέτοιες διαφορές τις έχουμε από όταν γεννηθήκαμε άρα δεν αλλάζουν, ενώ κάποιες άλλες είναι επίκτητες. Οι συνηθέστερες διαφορές που συναντάμε αφορούν την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, την θρησκεία, την αναπηρία, την εκπαίδευση ή τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Δεν υπάρχει περιορισμός όμως μόνο σε αυτές αλλά και σε όποιες διαφορές έχουν δημιουργηθεί από τις διαφορετικές εργασιακές εμπειρίες, τις απόψεις αλλά και την γενικότερη κουλτούρα μας. Άρα ότι μας κάνει μοναδικούς μπορεί να ερμηνεύσει την ποικιλομορφία.

1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ

Η ποικιλομορφία διακρίνεται σε δύο ευρείες κατηγορίες:

- **Λειτουργική πολυμορφία:** είναι οι εσωτερικές διαφορές όπως οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία, οι αξίες, οι νοοτροπίες.
- **Κοινωνική πολυμορφία:** είναι επιφανειακές διαφορές στο χρώμα δέρματος, το φύλο ή την ηλικία.

Στην κοινωνία έχουν υπάρξει σημαντικές αλλαγές που έχουν αυξήσει την ποικιλομορφία. Σε αυτό έχουν συμβάλει η παγκοσμιοποίηση, οι διαφορές ηλικίας μεταξύ των ομάδων στελεχών και η ενσωμάτωση των ατόμων με ειδικές ανάγκες στην εργασία.

Μόνο αν εντάξουμε την ποικιλομορφία στο εργασιακό περιβάλλον, θα αντιληφθούμε την δύναμή της και θα εκτιμήσουμε τις διαφορές. Είναι όμως εύκολο να ενσωματώσουμε την ποικιλομορφία των ομάδων στο εργασιακό μας περιβάλλον;

Η ενσωμάτωση θα επιτύχει μόνο αν αρχικά εντοπίσουμε αυτές τις διαφορετικές δυνάμεις των στελεχών, έπειτα τις σεβαστούμε, τις υποστηρίξουμε και τέλος τις αξιοποιήσουμε ουσιαστικά. Κάθε εργαζόμενος για να φτάσει στο μέγιστο των

δυνατοτήτων του πρέπει οι οργανισμοί να δώσουν προσοχή στις ανάγκες του και να του εξασφαλίσουν τις κατάλληλες συνθήκες.

Σύμφωνα με τους Loden & Rosener (1991) ως ποικιλομορφία ορίζουμε την διαφοροποίηση μιας ομάδας ανθρώπων από μια άλλη θέτοντας σε σύγκριση πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα. Πρωτογενή ή καλύτερα επιφανειακά χαρακτηριστικά είναι τα πιο βασικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα ή η φυλή. Δευτερογενή ή για να είμαστε πιο σαφής μη επιφανειακά ή ακόμα καλύτερα βαθύτερα χαρακτηριστικά είναι όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που δεν είναι άμεσα ορατά. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι το μορφωτικό επίπεδο, η θρησκεία, η μητρική γλώσσα, ο σεξουαλικός προσανατολισμός ή το εισόδημα. Τα μη επιφανειακά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τον αυτοπροσδιορισμό και την αυτοεκτίμησή μας (Loden & Rosener, 1991).

Επίσης σύμφωνα με μελέτη του Bucher (2009) γνωρίζουμε ότι «η ποικιλομορφία έχει πολλές διαστάσεις που μπορούν να δώσουν μοναδικούς συνδυασμούς ατομικών προφίλ που περιλαμβάνουν κάθε φορά διακριτές ομοιότητες ή διαφορές» (Bucher, 2009).

Η ποικιλομορφία έκανε την εμφάνισή της στα τέλη του 1980 στις Η.Π.Α. και είχε ως στόχο να δώσει ίσες επαγγελματικές ευκαιρίες σε ομάδες μειονοτήτων. Αλλά μέσα στα έτη κατέληξε να γίνει «μια από τις πιο μακροπρόθεσμες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και τα στελέχη» (Mitchell et al., 2015).

Η δημιουργική συνύπαρξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσα σε μία ομάδα και μία εταιρεία αντίστοιχα, διαφορετικών χαρακτηριστικών, απόψεων, ταλέντων και νοοτροπιών αποτελεί ένα από τα σημαντικά εργαλεία στα χέρια των οργανισμών όταν η καινοτομία, η υψηλή παραγωγικότητα και η βιώσιμη παρουσία στην αγορά αποτελούν τις βασικές επιδιώξεις του επιχειρηματικού κόσμου σήμερα, σε μία προσπάθεια να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και προκλήσεις, προφυλάσσοντας ή ακόμη και ενισχύοντας τη θέση τους. Τι σημαίνει όμως διαφορετικότητα ή πώς μπορεί να προωθηθεί επωφελώς η ισότητα μέσα σε μία εταιρεία;

Ο Bucher έχει δηλώσει ότι ενώ αρχικά η ποικιλομορφία ξεκίνησε ως πολιτική ορθότητα και νομική συμμόρφωση στην πορεία μετατράπηκε σε κάτι πιο σύνθετο για την στρατηγική και την διοίκηση των οργανισμών στις μέρες μας (Bucher, 2009).

Έρευνες πάνω στην στρατηγική του ανθρώπινου κεφαλαίου έχουν δείξει ότι, η ποικιλομορφία των ομάδων στο μέλλον θα είναι ακόμη πιο σημαντική λόγω της αύξησης των πληθυσμιακών διαφορών παγκοσμίως (Mitchell et al., 2013).

Οι οργανισμοί θέτουν στους υψηλούς τους στόχους την ποικιλομορφία των ομάδων με σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα όμως με έρευνα του Josh Bersin (2015) επικρατεί και η άποψη ότι η ανεξέλεγκτη ποικιλομορφία μπορεί να σταθεί εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων των οργανισμών (Mitchell et al., 2015). Άλλη έρευνα το Josh Bersin (2015) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που πραγματικά έχουν εντάξει την ποικιλομορφία έχουν αυξημένα οικονομικά αποτελέσματα (Bersin, 2015).

Όλοι οι άνθρωποι πρέπει να έχουν το συναίσθημα ότι είναι ενταγμένοι σε ένα σύνολο ώστε να μπορούν να είναι ενεργοί μέσα σε αυτό. Οι ποικιλόμορφες ομάδες που την έχουν αποδεχθεί ουσιαστικά είναι περισσότερο αφοσιωμένες, δημιουργικές και καινοτόμες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ποικιλομορφία πρέπει να ενταχθεί πραγματικά στην κουλτούρα των οργανισμών και όχι να είναι απλά μια μέθοδος αύξησης των δεικτών KPI. Πρέπει να γίνει ριζική αλλαγή των πεποιθήσεων που επικρατούν μέσα στους οργανισμούς και να αντιληφθούν ότι θα έχουν μακροπρόθεσμα οφέλη (Bailey, 2014).

1.3. Η θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης προς την διαφορετικότητα

Κάποιοι κύκλοι, όπως για παράδειγμα κυβερνήσεις, ομάδες καταναλωτών και οργανώσεις υπέρ της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου, περιμένουν από τις επιχειρήσεις συμπεριφορές με κοινωνική ευαισθησία, ειδικότερα σε σχέση με το περιβάλλον, την ποιότητα των προϊόντων, την ποιότητα ζωής των εργαζομένων στους χώρους εργασίας, αλλά και την εξάλειψη των διακρίσεων σχετικά με τις προσλήψεις και απολύσεις τους (Bennett, 2007).

Για την Ευρωπαϊκή Ένωση η ίση μεταχείριση αποτελεί βασικό δικαίωμα και οποιαδήποτε μορφής διάκριση λόγω π.χ. φύλου, εθνικότητας, ηλικίας, αναπηρίας

κλπ. δεν είναι νόμιμη. Οι νόμοι που αναφέρονται στα ίσα δικαιώματα μεταξύ των δύο φύλων που ισχύουν εδώ και πολλές δεκαετίες συμπληρώθηκαν από τη νομοθεσία της ΕΕ που θεσπίστηκε το 2000, που απαγορεύει την άσκηση διακρίσεων για άλλους λόγους και αποτελεί υποχρέωση όλων των κρατών μελών που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση να υιοθετήσουν την συγκεκριμένη νομοθεσία (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008).

Το Άρθρο 13 της Συνθήκης ΕΚ αναφέρει:

«Με την επιφύλαξη των άλλων διατάξεων της παρούσας Συνθήκης και εντός των ορίων των αρμοδιοτήτων που παρέχει αυτή στην Κοινότητα, το Συμβούλιο, αποφασίζοντας ομόφωνα, μετά από πρόταση της Επιτροπής και διαβούλευση με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, μπορεί να αναλάβει κατάλληλη δράση για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού» (Keil, et al., 2007).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση το 2000 έκανε υιοθέτηση συμφώνως προς το άρθρο 13, δύο Οδηγιών ενάντια στις διακρίσεις. Η μία Οδηγία είναι για εφαρμογή ίσης μεταχείρισης ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής (Οδηγία 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου). Η συγκεκριμένη Οδηγία απαγορεύει φυλετικές διακρίσεις στους τομείς απασχόλησης, παιδείας, κοινωνικής ασφάλισης, υγειονομικής περίθαλψης και πρόσβασης σε αγαθά και υπηρεσίες. Η δεύτερη Οδηγία είναι για διαμόρφωση γενικού πλαισίου για ίση μεταχείριση στην απασχόληση και εργασία λόγω θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας και γενετήσιου προσανατολισμού (Οδηγία 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου) (Keil, et al., 2007).

Από την πλευρά της η Ευρωπαϊκή Ένωση έχοντας στόχο να ενισχύσει την ευαισθητοποίηση των πολιτών σχετικά με τα δικαιώματα και τις ευθύνες που έχουν σε θέματα που αφορούν τις διακρίσεις, πραγματοποιεί ενημερωτικές εκστρατείες σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται δημοσιογραφικά βραβεία, διαγωνισμοί νέων, ενημερωτικά σεμινάρια για μικρές επιχειρήσεις. Επίσης, χρηματοδοτεί ευρύ φάσμα εθνικών δραστηριοτήτων ενάντια στις διακρίσεις. Παραδείγματα αποτελούν: ένα Φεστιβάλ Κινηματογράφου στην Λιθουανία με θέμα τις διακρίσεις, σεμινάρια κατάρτισης με θέμα την ισότητα και τη διαφορετικότητα στο φιλανδικό στρατό, αθλητικές εκδηλώσεις στην Ιταλία, όπως αγώνες ποδοσφαίρου και

μπάσκει στο πλαίσιο του αγώνα κατά του ρατσισμού και ένα σύνολο εργαλείων για σχολεία στη Γερμανία με στόχο να καταπολεμηθούν οι διακρίσεις (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008).

Η μεγαλύτερη εκστρατεία που πραγματοποιήθηκε μέχρι σήμερα ήταν το 2007 Ευρωπαϊκό Έτος Ίσων Ευκαιριών για Όλους, όπου πολιτικοί αρχηγοί δεσμεύτηκαν να προωθήσουν τις ίσες ευκαιρίες στις χώρες τους και επίσης διοργανώθηκαν εκατοντάδες συζητήσεις, εκθέσεις και άλλες εκδηλώσεις σε σχολεία, δρόμους και χώρους εργασίας σε ολόκληρη την Ευρώπη (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση χρηματοδοτεί μελέτες και έρευνες με στόχο την πλήρη κατανόηση της διαφορετικότητας και του αντίκτυπου που μπορεί αυτή να έχει. Χρηματοδοτεί προγραμμάτων κατάρτισης κατά των διακρίσεων για πάρα πολλούς οργανισμούς, συνδικαλιστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις σε όλα τα κράτη μέλη. Η κατάρτιση αυτή βοηθά κυρίως ανθρώπους που υπερασπίζονται τα δικαιώματα ανθρώπων που αντιμετωπίζουν διακρίσεις στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Η ΕΕ συνεργάζεται με κυβερνήσεις, επιχειρήσεις, συνδικαλιστικές οργανώσεις και ακτιβιστές με σκοπό να υποστηριχθούν οι προσπάθειες που καταβάλλονται άμεσα και την από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων. Επίσης, με μακροπρόθεσμο στόχο την ανταλλαγή δεξιοτήτων, στηρίζει τη συνεργασία μεταξύ των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της καταπολέμησης των διακρίσεων σε ολόκληρη την Ευρώπη (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008).

Ένα ποσοστό που ξεπερνάει το 80% σχετικά με τις εταιρείες που έχουν θεσπίσει πολιτικές διαφορετικότητας, θεωρούν πως η ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό επιφέρει οφέλη στις επιχειρήσεις. Κάθε κράτος μέλος που ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υποχρέωση από το νόμο να διαθέτει ένα φορέα ή οργανισμό υποστήριξης θυμάτων διακρίσεων που οφείλονται στην εθνική ή φυλετική καταγωγή (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008).

Αναφορικά με τις εθνικές μειονότητες, φαίνεται πως το 1997, «ευρωπαϊκό έτος κατά του ρατσισμού» και η γενική ρήτρα κατά των διακρίσεων που βρίσκεται στο Άρθρο 13 της Συνθήκης του Άμστερνταμ, δημιούργησαν ευρωπαϊκό ενδιαφέρον για να παρθούν μέτρα ώστε να βελτιωθεί η θέση των μεταναστών και εθνικών μειονοτήτων. Επιπλέον, το Συμβούλιο της Ευρώπης εργάστηκε επί πολλά συναπτά έτη για τη βελτίωση των κοινοτικών σχέσεων και της ισότητας των ευκαιριών για τους μετανάστες και τις εθνικές μειονότητες (Gundara & Sidney, 2012).

1.4. Βασικοί τομείς που η ποικιλομορφία στην Ελλάδα συναντά ακόμα αντιστάσεις

1.4.ι Ποικιλομορφία σεξουαλικού προσανατολισμού

Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να διαμορφωθούν συνθήκες ευνοϊκές ή δυσμενείς, που ως αποτέλεσμα έχουν να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν αντίστοιχα τους εργαζόμενους να εξωτερικεύσουν την σεξουαλική τους ταυτότητα. Καθοριστικό ρόλο παίζει και το πώς ο ίδιος ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τις συνθήκες που επικρατούν μέσα στον επαγγελματικό χώρο.

Αν δεν υπάρχει υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον μπορούμε να οδηγηθούμε σε αποτελέσματα όπως:

- Λόγω της διάκρισης που νιώθει ο εργαζόμενος να έχει έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης
- Να μην δημιουργείται ένα δυνατό κοινωνικό δίκτυο (networking) που μπορεί να καταλήξει σε φόβο για απομόνωση
- Έλλειψη αυτοπεποίθησης
- Σύγκρουση ρόλων
- Να βιώνει στρες σε όλη του την επαγγελματική καριέρα
- Και τέλος να οδηγηθεί σε αναγκαστική αποχώρηση

Στην Ελλάδα δεν έχει διερευνηθεί σε βάθος η ποικιλομορφία ως προς τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Καταλήξαμε σε αυτό συμπέρασμα λόγω του ότι δεν υπάρχει επαρκές βιβλιογραφικό και ερευνητικό υλικό καθώς επίσης και επειδή στην χώρα μας επικρατούν αργοί ρυθμοί ως προς την θέσπιση νόμος επί των σχετικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Σύμφωνα όμως με έρευνα που έχει πραγματοποιήσει το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών μπορούμε να αισιοδοξούμε διότι μόνο ένας στους επτά εργαζομένους έχει δεχτεί κάποιου είδους διάκριση ως προς την σεξουαλική του ταυτότητα στο εργασιακό του περιβάλλον. Βέβαια η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε σε πολυεθνικές εταιρείες που έχουν αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν καλύτερα τον συνδυασμό ποικιλόμορφων χαρακτηριστικών του κάθε εργαζομένου με στόχο την

αύξηση του βαθμού αποδοτικότητας του ίδιου του εργαζομένου αλλά και του οργανισμού στο σύνολο του.

1.4.ii Glass Ceiling

Ο όρος «glass ceiling», χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από την εφημερίδα Wall Street Journal, περιγράφοντας τα τεχνητά και αόρατα εμπόδια που επιβραδύνουν ή σταματούν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών μέσα σε έναν οργανισμό, ώστε να αναλάβουν ανώτερες ή ανώτατες θέσεις στο οργανόγραμμα της. Παρά τις προσπάθειες που γίνονται εκτενώς τα τελευταία χρόνια ως προς την εξάλειψη αυτού του φαινομένου, τα αποτελέσματα παραμένουν κατώτερα των προσδοκιών και κινούνται με αρκετά αργούς ρυθμούς.

Έτσι, η πιο συχνή μορφή διάκρισης και προκατάληψης υφίσταται ανάμεσα στα δύο φύλα, με τις γυναίκες να βιώνουν και να αντιμετωπίζουν κάποιας μορφής άνιση μεταχείριση, συνεχίζεται ακόμη και σήμερα. Οι γυναίκες παρά το γεγονός ότι διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, είναι διατεθειμένες να αφιερώσουν πολλές ώρες στην εργασιακή τους ζωή και διαθέτουν εξίσου ισχυρή θέληση και όραμα, οι ευκαιρίες που τους δίνονται στο εργασιακό περιβάλλον στερούνται ποσοτικά αλλά και «ποιοτικά» από τις αντίστοιχες που παραχωρούνται στο αντίθετο φύλο.

Σύμφωνα με έρευνα της ICAP που περιλαμβάνεται στην έκδοση «Leading Women in Business 2014» στην Ελλάδα σχεδόν μία στις 5 εταιρείες διοικείται από γυναίκες, δηλαδή περίπου 4.600 εταιρείες έχουν στο «τιμόνι» τους γυναίκες - 19,6% επί συνόλου εταιρειών 23.450 -, παρουσιάζοντας μικρή μείωση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (20,5% του συνόλου). Οι εταιρείες οι οποίες διαθέτουν γυναίκες στελέχη παρατηρούνται συνήθως σε εταιρείες μικρότερου μεγέθους και πιο συγκεκριμένα στο 22% του συνόλου των πολύ μικρών εταιρειών, 15% στις μικρές, 12% στις μεσαίες ενώ μεγάλη μείωση του αντίστοιχου πόστου σημειώνεται στις μεγάλες εταιρείες, με μόλις στο 6% να συναντάμε γυναίκες στην κορυφή τους. Σύμφωνα με άλλα ευρήματα της έρευνας οι γυναίκες στελέχη είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου (το 43,3% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών), ενώ διαπιστώνεται ότι σαν στελέχη δείχνουν επιμονή, αντοχές και αποτελεσματικότητα, με συνέπεια το 60% του δείγματος να βρίσκεται περισσότερο από 10 χρόνια στο τιμόνι των εταιρειών.

Επιπρόσθετα, τα σημαντικότερα κίνητρα που τις οδήγησαν να ασχοληθούν με την καριέρα σε ανώτατο επίπεδο είναι η προσωπική ικανοποίηση και ανάπτυξη σε ποσοστό 92% και η επιθυμία τους να αξιοποιήσουν τις εμπειρίες τους σε ποσοστό 83%. Τέλος, οι γυναίκες διαπιστώνεται ότι εργάζονται σκληρά, δεδομένου ότι το 57% δουλεύει περισσότερο από 50 ώρες την εβδομάδα παρά το γεγονός ότι έχουν αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις καθώς το 80% αυτών έχουν παιδιά. Βάσει όλων των προαναφερόμενων στοιχείων λοιπόν, διαπιστώνει κανείς ότι υπάρχει ακόμη δρόμος να διανύσουμε ώστε να «θρυμματίσουμε» σαν φιλοσοφία αλλά και σαν πρακτική αυτή τη γυάλινη οροφή, αξιοποιώντας επί ίσοις όροις πλέον ένα πολύ δυναμικό και εξελισσόμενο μέρος του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού μας.

1.4.iii Intergenerational workforce

Μία ακόμη συνηθισμένη διάκριση στο εργασιακό περιβάλλον είναι και αυτή που σχετίζεται με την ηλικία των στελεχών. Η ενσωμάτωση στο ενεργό ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας στελεχών είτε μικρής ηλικίας είτε μεγάλης (άνω των 50) αντιμετωπίζει πολλές φορές εμπόδια. Στην πρώτη περίπτωση, αυτό οφείλεται συνήθως στην αντίληψη ότι το νεαρό της ηλικίας συνοδεύεται και από έλλειψη εργασιακής εμπειρίας, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η αναζήτηση εργασίας σε μεγάλη ηλικία πολλές φορές αποδεικνύεται ως απαγορευτική. Η διαμόρφωση ωστόσο ενός «intergenerational» ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί παρά να προσφέρει οφέλη σε έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με τη μελέτη του SHRM (Society for Human Resources Management) με τίτλο «Generational Differences» η συνεργασία μεταξύ στελεχών που ανήκουν σε διαφορετική γενιά (Veterans, Baby boomers, GenX και GenY) αξιολογήθηκε από το 51% ως εξαιρετικά αποδοτική, ενώ το 31% δήλωσε ότι παρατήρησε πως μέσα από τη συνεργασία η μία γενιά φαίνεται να μαθαίνει από την άλλη και το 27% ανέφερε ότι η παραγόμενη εργασία χαρακτηρίζεται από εξαιρετική ποιότητα χάρη στη διαφοροποίηση των προοπτικών και αξιών που διαθέτει η κάθε γενιά.

Αν και κανείς θα θεωρούσε ότι η διαχείριση ενός ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού από άποψη ηλικίας ή γενεών θα ήταν πολυδαίδαλη υπάρχουν απλοί και συγκεκριμένοι τρόποι ώστε αυτό όχι μόνο να καταστεί εφικτό, αλλά ταυτόχρονα και εξαιρετικά επωφελές για έναν οργανισμό.

Σε κάθε περίπτωση η διασφάλιση της ηλικιακής διαφορετικότητας μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον έχει πολλά να προσφέρει προς όφελος των εταιρειών, αρκεί

να υπάρχει εκείνο το έδαφος που θα αποδειχθεί πρόσφορο για τη γόνιμη αυτή συνύπαρξη.

1.4.iv Πολιτισμική Ποικιλομορφία

Οι δεδομένες επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης σε διαφορετικές κοινωνίες, ενίσχυσαν την πολιτισμική διαφορετικότητα καθώς διευκόλυναν τη μετακίνηση και εγκατάσταση των ανθρώπων/εργαζομένων που προέρχονταν από διαφορετικές κουλτούρες σε όλο τον πλανήτη. Οι διαφορές στην κουλτούρα είχαν ένα ευρύ φάσμα. Όμως η πολιτισμική διαφορετικότητα ήταν και παραμένει βασικό χαρακτηριστικό που έχει ενσωματωθεί σε αυτό που ονομάζουμε παγκόσμια κουλτούρα. Το δε επιχειρησιακό και εργασιακό περιβάλλον στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες αποτέλεσε και αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πλαίσιο εμφάνισής του.

Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ερευνών σχετικών με την κατηγοριοποίηση των πολιτιστικών παραλλαγών στην κουλτούρα εργασίας στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Παραλλαγών που καταδεικνύουν τη διαφορετικότητα και προκαλούν το management αυτών των εταιρειών για μια βαθύτερη και αποτελεσματική διαχείριση. Σε πολλές και μεγάλες επιχειρήσεις, με δεδομένο τον υψηλό βαθμό πολιτιστικής διαφορετικότητας που παρουσιάζουν, έχει αναπτυχθεί και βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη ένα σχέδιο ανάπτυξης «διαπολιτισμικής επικοινωνίας».

Μένοντας στο εννοιολογικό πεδίο της πολιτιστικής διαφορετικότητας και του πλαισίου μέσα στο οποίο εμφανίζεται, δηλαδή την κουλτούρα, για τον Hofstede (1997), η κουλτούρα, εκτός των άλλων, αναφέρεται και σε κάποια πρότυπα συλλογιστικής, αίσθησης και μη λεκτικής συμπεριφοράς του ανθρώπου (κινητικής, γλώσσας του σώματος, εκφράσεων του προσώπου και εμφάνισης), που τυχάνει να διαφέρει ανάμεσα στους ανθρώπους.

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, η πολιτισμική ποικιλομορφία σήμαινε την πολιτισμική διαφορετικότητα σε συγκεκριμένο μέρος ή την πολιτισμική διαφορετικότητα σε ολόκληρο τον κόσμο. Παράλληλα η πολιτισμική διαφορετικότητα θα μπορούσε επίσης να αναφέρεται και στον όρο «πολυπολιτισμικότητα». Για τους Berrell, M., Gloet, & Wright, P. (2002)., η πολιτισμική διαφορετικότητα αναφέρεται στο εύρος των «τρόπων μάθησης» ενώ για τους Singhapakdi, A., Rawwas, M., Marta, J., & Ahmed, M. (1999)., η πολιτισμική ετερότητα βρίσκεται εμφανώς σε αντιπαράθεση με την πίστη σε αξίες βασικών αρχών. Οι μερικώς αντικρουόμενες αυτές απόψεις, έθεσαν και θέτουν μια πρόκληση τόσο για το management των

διεθνών εταιρειών, αφού οφείλουν να λάβουν υπόψη τους τις προσεγγίσεις αυτές, όσο και για αναπόφευκτες και αναγκαίες επιχειρηματικές συνεργασίες σε διεθνές επίπεδο.

Μένοντας στην εννοιολογική διάσταση της διαφορετικότητας οφείλουμε να επισημάνουμε ότι το βάθος, η ένταση και το επίπεδο των πολιτισμικών διαφορών αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες για τη δημιουργία κοινού κώδικα διαχείρισης της διαφορετικότητας στις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι πολιτισμικές διαφορές εν γένει αλλά και επί μέρους πεδία διαφοροποίησης όπως η γλώσσα, οι παραδόσεις, οι ηθικές αξίες κ.α. ωθούν το management και κυρίως τις Διευθύνσεις Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των διεθνών Οργανισμών σε δύσκολες αποφάσεις που αφορούν στην θεσμοθέτηση όρων και κανόνων ομογενοποίησης και διαχείρισης των διαφορών αυτών. Σε πολλές περιπτώσεις οι διοικήσεις των εταιρειών επιλέγουν την θεσμοθέτηση όρων που διασφαλίζουν την πολιτιστική αυτοτέλεια των επί μέρους ομάδων εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση παρά την δημιουργία προϋποθέσεων ενσωμάτωσης των ομάδων αυτών σε ένα γενικό και υποχρεωτικό πλαίσιο συμπεριφορών.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η επιλογή της στρατηγικής εφαρμογής της πολιτισμικής ενσωμάτωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το βάθος και το χαρακτήρα των πολιτιστικών διαφορών. Εν τέλει όμως, το management των μεγάλων εταιρειών, με δεδομένο ότι το θέλει πραγματικά, μέσω των προγραμμάτων διαχείρισης της διαφορετικότητας, να μετατρέψει τις διαφορές και τη διαφορετικότητα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, είναι υπεύθυνο για την αποκωδικοποίηση του φαινομένου της πολυπολιτισμικότητας στην επιχείρηση και τη δημιουργία του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος. Πρακτικά σε έναν οργανισμό, αυτή η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας μπορεί να οριστεί ως το χαρακτηριστικό στοιχείο μιας εταιρείας να διαθέτει υπαλλήλους διαφορετικής εθνικότητας, φυλής, θρησκείας, και φύλου. Η διαχείριση αυτών των πολιτισμικών διαφορών έχει εξελιχθεί παραπάνω. Σήμερα πολλοί οργανισμοί επικεντρώνονται ιδιαίτερα στην μεταβολή της νοοτροπίας και των αξιών μέσα στους Οργανισμούς, μετατροπή απόρροια των διασταυρούμενων πολιτισμών μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον. (Karunakaran, 2009).

Επίσης και οι Rosen και Digh (2001) αναφέρουν ότι η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία και τις επιχειρήσεις. Η ύπαρξη της πολυπολιτισμικότητας όπως πιστοποιείται και καταγράφεται μέσα από τις διαφορές

της κουλτούρας δεν είναι εύκολα διαχειρίσιμη υπόθεση από το management των επιχειρήσεων. Γεννά δε διάφορες προκλήσεις και διαφωνίες αναφορικά με τον τρόπο προσέγγισης των διαφορών αυτών. Δεν παύει όμως η πολιτισμική διαφορετικότητα να αποτελεί μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις και το εργασιακό περιβάλλον. Καλείται η διοίκηση των εταιρειών και ιδίως η διεύθυνση στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων να οργανώσει και εφαρμόσει αποτελεσματικά προγράμματα διαχείρισης της διαφορετικότητας έχοντας υπόψη ότι η διαφορετικότητα είναι ή πρέπει να μετεξελιχτεί σε παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υπό αυτές τις προϋποθέσεις οι διάφορες προκλήσεις και αντιπαραθέσεις που εμπεριέχει και γεννά η πολιτισμική διαφορετικότητα αποτελούν ή πρέπει να αποτελούν όχι παράγοντα οξύτητας, διάλυσης και αφορμή απόρριψης στο εργασιακό περιβάλλον αλλά απεναντίας να συντίθενται σε ένα πολύχρωμο πολυπολιτισμικό εργαλείο.

Στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες αυτό που επιδιώκεται από την ανώτερη διοίκηση και το SHRM είναι η πολιτισμική μόρφωση. Η πολιτισμική μόρφωση αποτελεί κλειδί στην υπόθεση της διαχείρισης πολυπολιτισμικών καταστάσεων, αγορών, ακόμα και ομάδων. Επιπλέον, η πολιτισμική μόρφωση ενισχύει την προσπάθεια της διοίκησης για εντοπισμό, εκτίμηση, συνειδητοποίηση και αξιοποίηση των διαφορών στην κουλτούρα στο χώρο εργασίας πολύ δε περισσότερο στο διεθνές εργασιακό περιβάλλον. Στην προσπάθεια να αποκωδικοποιήσουμε τις πολιτισμικές διαφορές, στην απόπειρα για αξιολόγηση τόσο των ισχυρών όσο και των αδύναμων σημείων στην πολιτιστική ταυτότητα των εργαζομένων, η πολυπολιτισμική μόρφωση των ηγετικών στελεχών παίζει καθοριστικό ρόλο. Άλλωστε, στις μέρες μας, τα στελέχη των εταιρειών, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν υψηλούς ρυθμούς επιχειρησιακής ανάπτυξης μέσω της εκμετάλλευσης τόσο των επιχειρηματικών ευκαιριών όσο και των επιχειρησιακών πόρων, επιδιώκουν και οφείλουν να αποδελτιώνουν το πολιτισμικό υπόβαθρο των άμεσων τουλάχιστον συνεργατών τους στο διεθνές περιβάλλον εργασίας. Η μελέτη της πολιτιστικής ποικιλομορφίας, η αποδοχή και ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στη φιλοσοφία management της ανώτερης και μεσαίας διοίκησης, παρέχει τη δυνατότητα για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δεξιοτήτων, ταλέντων και γνώσεων των στελεχών και εργαζομένων. Είναι ακριβώς η αποδοχή και η σχετική σύζευξη και ενσωμάτωση των πολιτιστικών διαφορών που μπορεί να παίξει το ρόλο γέφυρας

ανάμεσα σε στελέχη και εργαζόμενους διαφορετικής εθνικής και όχι μόνο προέλευσης.

Πρέπει να επισημανθεί ότι οι προκλήσεις που εξ αντικειμένου έθετε στο management των εταιρειών και η ύπαρξη της πολιτισμικής διαφορετικότητας τυγχάνουν καλύτερης διαχείρισης και χειρισμού από μεγαλύτερες εταιρείες. Μάλιστα, σύμφωνα με τις έρευνες που κατά καιρούς διεξάγονται τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην ΕΕ από ενώσεις και επιστημονικούς φορείς σχετικούς με το SHRM , διαπιστώθηκε ότι η ποικιλομορφία αποτελούσε μάλλον μια αφηρημένη ιδέα για τους περισσότερους μικρομεσαίους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Μόνο οι μεγαλύτερες εταιρείες, και δη οι διεθνείς, διέθεταν ένα περίγραμμα αρχών αναφορικά με το ζήτημα της διαφορετικότητας και τη διαχείρισή του. (Burns, 2008).

1.4.ν Γλωσσική Διαφορετικότητα

Μια άλλη μορφή ποικιλομορφίας που υπάρχει στην παγκόσμια αγορά είναι η γλωσσική ποικιλομορφία. Σύμφωνα με τους Feely και Harzing (2002), οι μεγάλοι κυρίως οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με την γλωσσική ποικιλομορφία δεδομένου ότι κάθε υπάλληλος μπορεί να μιλά διαφορετική γλώσσα και να έχει διαφορετική γλωσσική κουλτούρα πέραν της Αγγλικής γλώσσας. Το επίπεδο και το εύρος της γλωσσικής ποικιλομορφίας βρίσκεται σε αντιστοιχία με το εύρος και το βαθμό ανάπτυξης και εξάπλωσης του παγκόσμιου επιχειρησιακού δικτύου. Όπως γίνεται αντιληπτό παράγοντες που καθορίζουν την έκταση του φαινομένου της γλωσσικής ποικιλομορφίας αποτελούν η εθνική καταγωγή, η γλωσσική εκπαίδευση , και ο βαθμός αποδοχής της «άλλης γλώσσας» στην εθνική κουλτούρα των μελών του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Πάντοτε δε το ζήτημα της διαχείρισης του φαινομένου της πολυγλωσσίας στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς είχε και έχει ειδικό βάρος και θέση στη στρατηγική του SHRM και του ανώτερου management. Ένας από τους παγκόσμιους επιχειρηματικούς κολοσσούς, η Microsoft, ανέπτυξε την δική της τακτική ως προς την διαχείριση περίπου 80 διακριτών γλωσσών και σύμφωνα με τις μαρτυρίες και τα πορίσματα της εταιρείας το όλο εγχείρημα δεν ήταν καθόλου εύκολο. Πόσο δε μάλλον σε εταιρείες μικρότερου βεληνεκού από την Microsoft που δεν διαθέτουν τα μέσα και τους πόρους αυτού του κολοσσού. Βέβαια το πρόβλημα της διαχείρισης της

γλωσσικής ποικιλομορφίας περιορίζεται συνεχώς αφού η κοινή χρήση της Αγγλικής γλώσσας αμβλύνει τις συνέπειες της πολυγλωσσίας στους οργανισμούς.

Αναρωτιόμαστε όμως αν ισχύει αυτό και αν αρκεί η κοινή χρήση ενός γλωσσικού ιδιώματος, στην περίπτωση μας της Αγγλικής γλώσσας, για να περιορίσει το πρόβλημα. Προφανώς όχι αφού η γλωσσική ποικιλομορφία δεν εντοπίζεται μόνο στις διαφορές του γλωσσικού κώδικα αλλά συνδέεται άμεσα και με την κουλτούρα της κάθε εθνότητας όπως αυτή αποτυπώνεται στη γλώσσα κάθε εθνότητας. Επισημαίνεται ότι το βάθος της γνώσης της γλώσσας συνδέεται με τη βιωματική σχέση αυτού που την μιλάει με την κουλτούρα και τον πολιτισμό της κοινωνίας στην οποία μιλιέται η γλώσσα και όχι με τον αριθμό, την ποσότητα δηλαδή των λέξεων που γνωρίζει. Έχοντας ως δεδομένη αυτή τη διαπίστωση, η εναλλακτική πρόταση του Hagen (1999) για διαχείριση του προβλήματος της γλωσσικής ποικιλομορφίας από τις μεγάλες επιχειρήσεις με τη χρήση γλωσσών πρώτης προτεραιότητας όπως οι κορυφαίες Ευρωπαϊκές γλώσσες, τα Γιαπωνέζικα, τα Κινέζικα και άλλες επιλεγμένες Ασιατικές γλώσσες παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Σε κάθε περίπτωση η πετυχημένη ή μη διαχείριση του προβλήματος της γλωσσικής ποικιλομορφίας συνιστά σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Εάν αυτή η διάσταση της ποικιλομορφίας δεν έχει μια σωστή διαχείριση τότε θα αποτελέσει εμπόδιο στην επιχειρησιακή ανάπτυξη και αποδοτικότητα. Κατ' επέκταση, αυτό το αρνητικό δεδομένο επηρεάζει τις συναλλακτικές σχέσεις αγοραστών πωλητών, την επέκταση σε ξένες αγορές, τις κοινές επιχειρήσεις, την σχέση μεταξύ μητρικής-θυγατρικής εταιρείας και τις πολιτικές στελέχωσης (Feely και Harzing 2002).

Η γλωσσική ποικιλομορφία λειτούργησε ιδιαίτερα στο παρελθόν αλλά και στο παρόν ως σημαντικός παράγοντας διανοητικής και γνωστικής απόστασης ανάμεσα στα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών ενισχύοντας προϋπάρχουσες διαφορές. Αρκετές πολυεθνικές διαβλέποντας τα προβλήματα που προκαλεί η ένταση του φαινομένου της γλωσσικής ποικιλομορφίας λόγω της περιορισμένης δυνατότητας διαχείρισής του, επέλεξαν τη λύση της ανάπτυξης υποκαταστημάτων και θυγατρικών εταιρειών σε χώρες όπου τα Αγγλικά ήταν η επίσημα ομιλούμενη γλώσσα ή παρουσίαζε ένα πολύ υψηλό δείκτη διάδοσης.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η παγκοσμιοποίηση «επέβαλε» ένα σοβαρό καθήκον στο management των πολυεθνικών εταιρειών, να διαχειριστούν δηλαδή το ζήτημα της γλωσσικής διαφορετικότητας με αποτελεσματικό τρόπο ούτως

ώστε να παρουσιάζουν υψηλού επιπέδου ενδο-επικοινωνιακές και εξω-επικοινωνιακές δυνατότητες. Η δε προσπάθεια επικοινωνιακής ομογενοποίησης πρέπει να στηρίζεται στη μελέτη, καταγραφή και διαμόρφωση στρατηγικής αντιμετώπισης της πολιτισμικής ποικιλομορφίας της οποίας η γλωσσική διαφορετικότητα αποτελεί μια πολύ σημαντική πτυχή. Κατά τους Feely και Harzing (2002) στους οργανισμούς που αποτυγχάνουν να διαχειριστούν με επιτυχία το ζήτημα της γλωσσικής ποικιλομορφίας εμφανίζονται συχνότερα φαινόμενα κρίσης αξιοπιστίας στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις αλλά και στις σχέσεις τους με την αγορά. Με άλλα λόγια όσο χαμηλότερος είναι ο δείκτης διαχειρισιμότητας της γλωσσικής ποικιλομορφίας τόσο πιο απομακρυσμένη είναι η επιχείρηση από την παγκόσμια πολυπολιτισμική πελατειακή της βάση.

1.4.vi Απασχόληση των ΑμεΑ

Οι μειονότητες και οι ιδιαίτερες κοινωνικές ομάδες είναι εκείνες που συχνά βιώνουν πιο έντονα τις συνέπειες των αλλαγών αυτών. Μια τέτοια κοινωνική ομάδα είναι αυτή των ΑμεΑ.

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας (Π.Ο.Υ), ως Αναπηρία ορίζεται το αποτέλεσμα οργανικών ή περιβαλλοντικών αιτίων, που δημιουργούν ένα σύνολο εμποδίων σε σημαντικές περιοχές της ζωής, όπως η αυτοεξυπηρέτηση, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ψυχαγωγία και η γενικότερη κοινωνική συμμετοχή. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τον ΟΗΕ, τα ΑμεΑ αποτελούν την μεγαλύτερη μειονότητα παγκοσμίως, συνιστώντας το 10% του παγκοσμίου πληθυσμού. Έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δείχνει ότι στην Ένωση των 28 κρατών-μελών, περίπου 44,6 εκατομμύρια άτομα ηλικίας 16 έως 64 ετών θεωρούν ότι έχουν ένα μακροχρόνιο πρόβλημα υγείας ή αναπηρίας. Ο αριθμός αυτός αντιστοιχεί στο 16% του συνολικού ενεργού πληθυσμού της.

Το άρθρο 27 της Σύμβασης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες, αναγνωρίζει το δικαίωμα των ΑμεΑ στην εργασία και συγκεκριμένα «στη δυνατότητα να ζήσουν από την εργασία που έχουν επιλέξει με ελεύθερη βούληση ή για την οποία έχουν γίνει αποδεκτά στην αγορά εργασίας και σε περιβάλλον απασχόλησης που είναι ανοικτό, έχει τις προδιαγραφές για ένταξη και είναι προσβάσιμο στα ΑμεΑ». Επίσης, η Συνθήκη της Λισσαβόνας προβλέπει την καταπολέμηση των διακρίσεων και όχι απλώς την απαγόρευσή τους.

Στην Ελλάδα παρά την ξεκάθαρη θεσμοθέτηση του δικαιώματος στην εργασία, τα

ΑμεΑ δεν έχουν ενσωματωθεί εντελώς στον τομέα της αγοράς εργασίας. Ένα μεγάλο ποσοστό παραμένουν άνεργα ή εμποδίζονται από την ενεργή αναζήτηση εργασίας. Ανάμεσα ΑμεΑ που εργάζονται, κάποια υποαπασχολούνται ή ο μισθός του είναι χαμηλότερος από τον βασικό ή παρέχουν έργο χαμηλότερο των δυνατοτήτων τους. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα μια επιχείρηση που απασχολεί ΑμεΑ έχει ευνοϊκότερης φορολογίας ενώ προκειμένου να συντελεστούν οι όποιες αλλαγές χρειάζονται στο χώρο εργασίας, το Ινστιτούτο Ενδοκοινωνιακής Αποκατάστασης είναι στη διάθεση των επιχειρήσεων για να τους βοηθήσει δωρεάν να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές και διευκολύνσεις. Οι επιχειρήσεις συνήθως δεν προχωρούν στην πρόληψη των ΑμεΑ, ή απορρίπτοντας τις αιτήσεις τους γιατί πιστεύουν πως δε θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Η γνώμη ότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι ίσως δεν νιώσουν άνετα όταν ένα ΑμεΑ εργάζεται στον ίδιο χώρο οπότε ίσως γίνουν λιγότερο παραγωγικοί, ενισχύει ακόμη περισσότερο τα ήδη υπάρχοντα στερεότυπα, σχετικά με την απασχόληση ΑμεΑ.

Στην πραγματικότητα όμως, οι άνθρωποι με αναπηρία, είτε εκ γενετής είτε επίκτητη, επειδή ακριβώς κατανοούν ότι ίσως υστερούν σε ένα τομέα, συγκριτικά με τους υπολοίπους ανθρώπους, αναπτύσσουν ιδιαίτερα χαρίσματα, αξίες και δεξιότητες που προάγουν την ανάπτυξη και την ευημερία ενός οργανισμού. Οι άνθρωποι αυτοί επιδεικνύοντας υπομονή, επίμονη και προσήλωση στο στόχο τους, χαρακτηριστικά που ενισχύονται όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με ιδιαίτερες συνθήκες.

Οι ανησυχίες των εταιρειών σχετικά με την απασχόληση ΑμεΑ οφείλονται κυρίως στην ελλιπή ενημέρωση τόσο για τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες που μπορεί να έχουν κάποια ΑμεΑ όσο και για το θετικό αντίκτυπο στο προσωπικό που έχει η ένταξη τέτοιων ατόμων στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Ο υπεύθυνος προσωπικού είναι εκείνος που μπορεί με συγκεκριμένες ενέργειες να ανατρέψει τα στερεότυπα, προάγοντας την ποικιλομορφία στο εργασιακό περιβάλλον. Με συγκεκριμένες ενέργειες όπως η διοργάνωση ημερών καριέρας στο χώρο της επιχείρησης με τη συμμετοχή και ΑμεΑ τόσο ο εργοδότης όσο και οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να δημιουργήσουν σαφή εικόνα που ανταποκρίνεται στην αλήθεια σχετικά με το τι σημαίνει συνεργασία και διάδραση με άτομα με αναπηρία και έτσι να αναιρέσουν τις όποιες δεύτερες σκέψεις έχουν σχετικά με τη συνεργασία με ΑμεΑ. Με τη διοργάνωση διαφόρων ημερίδων σχετικά με θέματα εργασίας που αφορούν τα ΑμεΑ, σαν μια για τη γνωριμία με έναν διαφορετικό

συνάδελφο, υπάλληλο, εργοδότη αλλά και με προτροπή για συμμετοχή σε εθελοντικές δράσεις των εργαζομένων, όπως επισκέψεις σε σωματεία ΑμεΑ, ή σε ΜΚΟ που ασχολούνται με τη διαφύλαξη των δικαιωμάτων των ΑμεΑ, θα υπάρξει εξοικείωση με την ιδιαίτερη αυτή κοινωνική ομάδα και καλύτερη κατανόηση τόσο των δυνατοτήτων όσο και των αναγκών τους.

1.4.vii Παγκόσμια Ποικιλομορφία

Σύμφωνα με τους Mac Gillivray και Golden (2007), τις τελευταίες δεκαετίες και ιδιαίτερα μετά το 2000 υπήρξαν αρκετές τεκμηριωμένες πολιτικές διαχείρισης της ποικιλομορφίας σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτές οι πολιτικές έχουν επηρεάσει όλους τους τομείς των μεγάλων οργανισμών και επιχειρήσεων και ιδίως τις διευθύνσεις SHRM (Strategic Human Resources Management).

Ενδεικτικά καταγράφονται οι νομοθετικές πρωτοβουλίες στις ΗΠΑ με τις οποίες εισήχθησαν νόμοι που απαγόρευαν την διακριτική συμπεριφορά και την παρενόχληση. Στην συνέχεια αυτό ακολουθήθηκε από την υπόλοιπη Ευρώπη καθώς και από άλλες χώρες στην υφήλιο. Στις Ασιατικές χώρες, ένας μεγάλος αριθμός γυναικών που είναι πολύ πιο μορφωμένες από ότι στο παρελθόν, εισέρχεται διαρκώς στην αγορά εργασίας και είχε καταφέρει να αναρριχηθεί σε υψηλές επαγγελματικές θέσεις σε διάφορες εταιρείες. Για αυτό το λόγο, οι Ασιατικές χώρες εφαρμόζαν νόμους που αποτρέπουν και τιμωρούν τη σεξουαλική παρενόχληση.

Οι διάφοροι νόμοι κατά των διακρίσεων συνοδεύονταν και από ενημερωτικά προγράμματα σχετικά με τα δικαιώματα των εργαζομένων σε όλο τον κόσμο. Η συνεχής και με αυξητική πορεία ενημέρωση και συνειδητοποίηση από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού και των πολιτών εν γένει έχει προστατεύσει σε ικανοποιητικό βαθμό το γυναικείο πληθυσμό στις ΗΠΑ καθώς και τις γυναικείες εθνικές μειονότητες στο εργατικό δυναμικό κάθε οργανισμού και επιχείρησης ανά την υφήλιο.

Έτσι κατοχυρώθηκε και προστατεύεται η ισότητα στον εργασιακό χώρο και παρέχεται η δυνατότητα ίσων ευκαιριών για πρόσληψη σε κάθε θέση σε κάθε οργανισμό. Υπό αυτό το πλαίσιο, πολλοί μη κυβερνητικοί οργανισμοί απαιτούν από τις εταιρείες να συμπεριλάβουν μειονοτικές ομάδες όπως γυναίκες, ανάπηρα άτομα και άλλους εφαρμόζοντας σοβαρές πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι εταιρείες είδαν και βλέπουν με θετικό τρόπο την πολυπολιτισμικότητα στην

παγκόσμια αγορά εργασίας αφού αντιλαμβάνονται ότι η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας ενισχύει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Η αναζήτηση ταλαντούχων εργαζομένων ανεξαρτήτως εθνικότητας, σε συνδυασμό με το προστατευτικό δίκτυο των ανθρώπινων και εργατικών δικαιωμάτων, έδινε και δίνει στις μεγάλες εταιρείες την ευκαιρία για την οικοδόμηση ενός πολυπολιτισμικού, ταλαντούχου και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. Ποικιλομορφία και απόδοση

Σύμφωνα με τη μελέτη «Diversity Matters» της McKinsey & Company (Νοέμβριος 2014), όσο πιο ποικιλόμορφη εμφανίζεται μία εταιρεία τόσο υψηλότερες αποδόσεις επιτυγχάνει, καθώς το diversity φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά βασικές παραμέτρους που επιδρούν στα εταιρικά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα:

1. Ταχεία επίλυση των προβλημάτων

Η ικανότητα να λύνονται τα προβλήματα είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της παραγωγικότητας ενός οργανισμού ίσως και βασικότερο από άλλες δεξιότητες. Οι ποικιλόμορφες ομάδες λειτουργούν καλύτερα στην επίλυση των προβλημάτων από τις μη ποικιλόμορφες ομάδες διότι αξιοποιούν τις διαφορετικές αντιλήψεις τους. Οι κοινή σκέψη των ομάδων τους διατηρεί στο ίδιο σημείο με αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος και να μειώνεται η παραγωγικότητα της ομάδας.

2. Αύξηση της παραγωγικότητας

Όταν ένας οργανισμός εντάξει την ποικιλομορφία στην κουλτούρα του τότε και οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονται ότι κρίνονται και θα είναι πιο αυθεντικοί. Αυτό θα τους κάνει πιο αποτελεσματικούς και παραγωγικούς. Έτσι, θα έχουμε στο δυναμικό μας ικανοποιημένες ομάδες που θα τις εμπιστευόμαστε περισσότερο και που θα αυξηθεί η παραγωγικότητά τους. Μακροπρόθεσμα αυτό θα μας επιφέρει και αύξηση των εσόδων της επιχείρησης.

3. Αύξηση πελατολογίου

Οι αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία έχουν εισάγει στην αγορά οργανισμούς που τα στελέχη τους έχουν ποικιλομορφία. Για να προσεγγίσουν οι οργανισμοί νέους και διαφορετικούς πελάτες πρέπει και οι ίδιοι να έχουν στο δυναμικό τους ποικιλόμορφα στελέχη.

4. Αύξηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η ποικιλομορφία φέρνει στους οργανισμούς νέες ιδέες για προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες. Η ανοχή της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για μία υγιή και αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Η διαχείριση ωστόσο της πολυμορφίας σημαίνει πρακτικά τρία πράγματα: αναγνώριση της διαφορετικότητας που παρουσιάζουν τα στελέχη και μάλιστα προστασία και προάσπιση των διαφορών αυτών και καταπολέμηση κάθε είδους διακρίσεων μέσα από ορθές πρακτικές διαχείρισης που την ενισχύουν, με ταυτόχρονη άρση του αποκλεισμού ανθρώπων από οποιαδήποτε διαδικασία, ομάδα, θέση και ενίσχυση της ίσης μεταχείρισης όλων των ανθρώπων αναφορικά με τις προαγωγές, τις παροχές, τις εκπαιδεύσεις αλλά και τις μισθολογικές αμοιβές.

Τα οφέλη που απορρέουν από μία διαφανή και με σεβασμό στη διαφορετικότητα κουλτούρα είναι πολυεπίπεδα. Εκτός από το υψηλό αίσθημα δέσμευσης που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση και διατήρηση του ταλέντου και τη διαμόρφωση ενός αρκετά δημιουργικού περιβάλλοντος μερικά ακόμη από τα οφέλη που εσωκλείονται είναι το μειωμένο turnover, το υψηλό επίπεδο καινοτομίας αλλά και η αυξημένη αποδοτικότητα των στελεχών μέσω της ενεργής συμμετοχής στην παραγωγική διαδικασία του οργανισμού.

5. Μείωση του κόστους λόγω συνεχών αλλαγών στο προσωπικό

Όταν προσφέρουμε ευέλικτους κανόνες στο εργασιακό περιβάλλον που είναι προς όφελος των διαφορετικών αναγκών των στελεχών, τότε ενισχύουμε το ηθικό τους άρα κατ' επέκταση και την παραμονή τους. Επίσης έχοντας σταθερό δυναμικό μακροπρόθεσμα μειώνουμε το κόστος εναλλαγής του.

6. Συμβάλει θετικά στον «πόλεμο των ταλέντων»

Ένα εργασιακό επιβάλλον που προάγει τη διαφορετικότητα, υιοθετώντας συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές ως προς την αξιοποίηση των γυναικών και των μειονοτήτων αμβλύνει το «talent pool» σημαντικά. Επίσης, εκτός από την εσωτερική αναζήτηση και εξέλιξη ταλέντων, φαίνεται ότι προσελκύει και ταλέντα από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς λειτουργεί ως «ποιοτικό» στοιχείο για αυτά.

7. Βελτιώνουν τη λήψη αποφάσεων

Η διαφορετικότητα ενισχύει σημαντικά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία τόσο σε επίπεδο ομάδας όσο και σε επίπεδο οργανισμού, καθώς συνυπάρχουν δημιουργικά διαφορετικές αντιλήψεις, προσεγγίσεις σε προβλήματα, ιδέες, απόψεις και ικανότητες με έναν συγκεκριμένο σκοπό. Έχει αποδειχτεί άλλωστε ότι ποικιλόμορφες ομάδες παρουσιάζουν υψηλότερη παραγωγικότητα και καινοτομία.

8. Ενισχύουν την εταιρική εικόνα

Μέσα από την ενσωμάτωση τόσο της ποικιλομορφίας στο εργασιακό τους περιβάλλον, οι οργανισμοί επιδεικνύουν ταυτόχρονα υψηλό αίσθημα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως για παράδειγμα μέσω της πρόσληψης ατόμων με ειδικές ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο αποτελούν όχι μόνο σημείο αναφοράς και προσέλκυσης στελεχών αλλά ταυτόχρονα και σημείο αναφοράς για την αγορά και την κοινωνία.

Η δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος που παρέχει τη δυνατότητα σε όλα τα στελέχη να μεγιστοποιούν τις δυνατότητές τους, να αντιμετωπίζονται «ισότιμα» απέναντι στις όποιες διαδικασίες εσωκλείονται στη στρατηγική που αφορά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δεν μπορεί παρά να προσφέρει μεγάλο όφελος στους ίδιους τους οργανισμούς. Η δημιουργική συνύπαρξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσα σε μία ομάδα και μία εταιρεία αντίστοιχα, διαφορετικών χαρακτηριστικών, απόψεων, ταλέντων και νοοτροπιών αποτελεί ένα από τα σημαντικά εργαλεία στα χέρια των οργανισμών όταν η καινοτομία, η υψηλή παραγωγικότητα και η βιώσιμη παρουσία στην αγορά αποτελούν τις βασικές επιδιώξεις του επιχειρηματικού κόσμου σήμερα, σε μία προσπάθεια να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και προκλήσεις, προφυλάσσοντας ή ακόμη και ενισχύοντας τη θέση τους.

Εδώ όμως προκύπτει ένα βασικό ερώτημα. Τί ενέργειες πρέπει να κάνουν οι οργανισμοί ώστε αυτή η ποικιλομορφία σε εμπειρίες, αντιλήψεις, ικανότητες και τρόπου ζωής θα γίνουν αποδεκτές στο εργασιακό περιβάλλον και θα λειτουργήσουν ως πληροφόρηση και εκπαίδευση για την λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων;

Χρειάζεται αρχικά ένα συγκεκριμένο πλάνο, που θα λαμβάνει υπ’ όψιν όλο το φάσμα της ποικιλομορφίας. Έπειτα, ίσως χρειαστεί η επανεξέταση των βασικών στρατηγικών. Αν εντοπιστούν εμπόδια ή κενά, θα πρέπει να αντιληφθούμε την σημαντικότητα του να ενσωματώσουμε την ποικιλομορφία που θα μας βοηθήσει να αντιμετωπίσουμε πιθανές ελλείψεις και θα υποστηρίξει την λήψη καλύτερων στρατηγικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα:

- i. Να δημιουργηθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο δράσης με συγκεκριμένους στόχους, σκοπούς και καθήκοντα ώστε να γίνει σαφής και κατανοητή η αλλαγή.
- ii. Να ενσωματωθούν στις δομές και στα οργανικά συστήματα του οργανισμού νέες θεμελιώδεις αρχές. Αυτές οι αρχές πρέπει να ανταποκρίνονται στην εργασιακή πραγματικότητα, ξεκινώντας από τις απλές καθημερινές διαδικασίες, όπως η επιμόρφωση, οι επικοινωνίες και η παραγωγή των προϊόντων μέχρι την βαθύτερη αντίληψη των στελεχών για την πορεία της καριέρας τους και την προσωπική τους εξέλιξη.
- iii. Να δημιουργηθούν ποικιλόμορφες ομάδες στελεχών ως προς την ηλικία, την εθνικότητα, το φύλο, οι οποίες θα δώσουν ερέθισμα για νέες ιδέες και θα οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα.
- iv. Να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν οι ηγετικές ικανότητες που διέπονται από αίσθημα ομαδικής συνεργασίας.

Υπάρχουν όμως και οργανισμοί που δεν μπορούν να αντιληφθούν τις επιχειρηματικές επιταγές ή τις δημογραφικές και κοινωνικές αλλαγές που καθιστούν επιτακτική ανάγκη την αλλαγή κουλτούρας και το δεδομένο ότι η ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας θα τους οδηγήσει στην επιτυχία.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι αλλαγές αυτές πραγματοποιούνται με πολύ αργούς ρυθμούς διότι δεν υπάρχει υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη, ενώ αρκετές φορές και τα μεσαία στελέχη παρεκκλίνουν των διαδικασιών.

Επίσης, το να αποδεχτούμε απλά την ποικιλομορφία δεν μπορεί να συγκριθεί με ένα επαγγελματικό περιβάλλον όπου η ποικιλομορφία έχει ενσωματωθεί.

Πρέπει λοιπόν να αντιληφθούμε ότι η ουσιαστική ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας των ομάδων και η αλλαγή κουλτούρας είναι καινοτομία και χρειάζεται μακροχρόνια δέσμευση. Η ποικιλομορφία πλέον είναι μια πραγματικότητα, η Ισπανία παραδείγματος χάριν είναι η πιο πολυεθνική χώρα της Ε.Ε. Η έρευνα μας επιβεβαιώνει ότι αν η διαφορετικότητα προωθείται υπό κάποιες προϋποθέσεις, μπορεί να αυξήσει την πληροφόρηση, την επικοινωνία και την ποιότητα των ομάδων στελεχών.

Πρέπει να σημειωθεί και κάτι ακόμα όμως που θα αναφερθούμε αναλυτικότερα παρακάτω. Η ποικιλομορφία δεν έχει μόνο θετικά αποτελέσματα. Πρέπει να την βελτιστοποιούμε ώστε να αυξήσουμε αυτά τα θετικά αποτελέσματα.

Πρέπει να θέσουμε κάποιους πρώτους στόχους για να δημιουργήσουμε ποικιλόμορφες ομάδες. Τέτοιοι στόχοι είναι οι εξής:

- Ελέγξτε τις διενέξεις των εργασιών και αποφύγετε προσωπικές συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις εργασίας σε πρώτη φάση μπορεί να ερμηνευτούν θετικά διότι δεν σκέφτομαι όλα τα στελέχη της ομάδας το ίδιο, κάτι που θα ήταν πολύ αρνητικό. Μολονότι όμως δεν θέλουμε να συμβαίνει αυτό, από την άλλη οι προσωπικές συγκρούσεις πρέπει να αποφεύγονται ρητά και να είναι ένας βασικός κανόνας μεταξύ της ομάδας.
- Χρησιμοποιήστε ποικιλόμορφες ομάδες για δύσκολα και ομοιογενή καθήκοντα. Οι ποικιλόμορφες ομάδες λειτουργούν καλύτερα σε projects που προϋποθέτουν δημιουργικότητα.
- Τηρήστε διαδικασίες επικοινωνίας (π.χ. τακτικές συναντήσεις), τότε η λειτουργική ποικιλομορφία αυξάνει την αποδοτικότητα της ομάδας.
- Προωθήστε μια κουλτούρα που να αντικατοπτρίζει την θετική σας στάση απέναντι στις διαφορές, όπου η ποικιλομορφία εκτιμάται σαν προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό.

Εν ολίγοις η ποικιλομορφία ανήκει στην σημερινή κοινωνική πραγματικότητα. Από μόνη της δεν έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες. Εξαρτάται από το πώς θα διαχειριστούμε τους παράγοντες που της δίνουν αξία ώστε να έχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα στην δημιουργικότητα και την ποιότητα των ομάδων.

2.2. Η σημαντικότητα της ποικιλομορφίας

2.2.i Η αποδοχή της διαφορετικότητας από τα στελέχη

Η δύσκολες οικονομικές συγκυρίες που ζούμε η αξιοποίηση των ταλέντων των στελεχών από τους οργανισμούς είναι σημαντικότερη από ποτέ. Πρέπει να δημιουργηθούν τέτοιες συνθήκες που τα οφέλη να είναι σε ατομικό και εταιρικό επίπεδο.

Πέρα όμως από την εταιρική κουλτούρα που πρέπει να αλλάξουν οι οργανισμοί τα ίδια τα στελέχη τους θα πρέπει να είναι έτοιμα να απαντήσουν σε σημαντικές ερωτήσεις που θα θέσουν στον εαυτό τους ώστε να αντιληφθούν οι ίδιοι πόσο έτοιμοι είναι να αποδεχθούν και να συμβαδίσουν με τα νέα δεδομένα ποικιλόμορφων ομάδων στον χώρο εργασίας τους. Απατώντας σε ερωτήσεις σαν τις παρακάτω θα αντιληφθούμε πόσο έτοιμοι γι' αυτές τις αλλαγές είμαστε.

- Πιστεύετε ότι υπάρχει μόνο ένας ή πληθώρα διαφορετικών τρόπων για να πετύχετε τον ίδιο επαγγελματικό στόχο;
- Οι σχέσεις με όλους τους συναδέλφους σας διέπονται από ειλικρίνεια; Γνωρίζετε τί παρακινεί τον καθένα τους και πως αντιλαμβάνονται την αναγνώριση της αξίας του στον επαγγελματικό χώρο;
- Αν κάποιος έχει διαφορετική πολιτισμική κουλτούρα υπάρχει πιθανότητα να του δώσετε αρνητικό feedback;
- Όταν στον οργανισμό που εργάζεστε δημιουργηθεί μια νέα θέση εργασίας, θα συμβάλετε ώστε οι αξιολογητές των υποψηφίων εργαζομένων να είναι αρκετοί ώστε το εύρος των επιλογών να είναι όσο το δυνατόν πιο ποικιλόμορφο;
- Όταν προσλαμβάνετε έναν νέο εργαζόμενο τον ενημερώνετε για την εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού ή περιορίζετε στις ευθύνες της θέσης του και τις προσδοκίες σας;

Έχετε δείξει την δέουσα αυστηρότητα στον έλεγχο των υφιστάμενων πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών που ισχύουν στον οργανισμό που εργάζεστε για το κατά πόσο επηρεάζει διάφορες ομάδες στελεχών. Αν διαπιστώσετε κάτι τέτοιο θα κάνετε κάτι για να το αλλάξετε;

Αν υπερτερούν οι θετικές απαντήσεις είσαστε σε θέση να αποδεχθείτε τις αλλαγές που αφορούν την ποικιλομορφία των στελεχών. Το επόμενο βήμα όμως είναι ακόμα πιο

σημαντικό. Πρέπει να βρούμε όλες εκείνες τις μεθόδους για να επιτύχουμε τον στόχο μας.

Το θέμα της αποδοχής, της διαφορετικότητας και της ισότητας δεν αντιμετωπίζεται εύκολα και δεν υπάρχουν «συνταγές» προς την επιτυχία που να ταιριάζουν σε όλες τις περιπτώσεις. Οι διαφορές μεταξύ των στελεχών του οργανισμού πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν κάτι πολύτιμο, διότι είναι!

Το πρώτο μέρος αφορά το recruitment και το δεύτερο τις στρατηγικές επικοινωνίας. Οι θέσεις εργασίας πρέπει να είναι ελκυστικές σε διάφορους τύπους στελεχών. Πρέπει να έχουμε αναγνωρίσει τις προσωπικές μας προκαταλήψεις και να προσπαθούμε να τις αποβάλουμε, να έχουμε ξεκαθαρίσει μέσα μας την ανάγκη για τις δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι ώστε να εργαστούν αποτελεσματικά σε ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον.

2.2.ii Σε απλά βήματα

Η ποικιλομορφία σε ομάδες μεσαίων στελεχών είναι ζωτικής σημασίας για μια αναπτυσσόμενη και υγιή επιχείρηση. Η αξιοποίηση στελεχών όλων των φύλων και φυλών κάνουν έναν οργανισμό ισχυρότερο.

Βήμα 1ο: Αναζητήστε μέσα από βάσεις δεδομένων μια αναφορά σχετικά με τον σημερινό πληθυσμό των εργαζομένων του οργανισμού. Υπολογίστε την αναλογία των γυναικών και των μειονοτήτων σε θέση μεσαίου στελέχους, καθώς και το συνολικό ποσοστό απασχόλησής τους στον οργανισμό. Να επισημανθεί βέβαια ότι άλλες πτυχές διαφορετικότητας είναι δυσκολότερο να μετρηθούν διότι τα στελέχη μπορεί να ταιριάζουν σε περισσότερες της μίας κατηγορίες.

Βήμα 2ο: Δημιουργήστε μια επιτροπή εθελοντών που θα ασχολείται με την διαφορετικότητα και θα απαρτίζεται από ποικιλόμορφα στελέχη. Θα πρέπει να συνεδριάζει τακτικά, να συζητά καινοτόμες ιδέες και να θέτει νέους στόχους για καλύτερη αφομοίωση της ποικιλομορφίας μέσα στον οργανισμό.

Βήμα 3ο: Δώστε τη δέουσα σημασία στη διαδικασία των προσλήψεων. Σύμφωνα με έρευνα του πανεπιστημίου της Φλόριντα, ένας οργανισμός με ποικιλόμορφο πληθυσμό έχει πολύ λιγότερες αγωγές και προσλαμβάνει ευκολότερα νέα στελέχη.

Μπορείτε να θεσπίσετε κίνητρα ώστε να ενδιαφερθούν για την θέση του μεσαίου στελέχους άτομα από το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό και που είναι ήδη ενσωματωμένα στην κουλτούρα της εταιρείας.

Βήμα 4ο: Σύμφωνα με το Harvard Business School, όλα τα στελέχη θα πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέμα ποικιλομορφίας.

Βήμα 5ο: Καταστήστε σαφές ότι η οποιαδήποτε μη συμμόρφωση θα έχει και τις ανάλογες πειθαρχικές συνέπειες που μπορεί να φθάσουν και στην απομάκρυνση από την εταιρεία ανάλογα με την κάθε περίπτωση.

Βήμα 6ο: Το κλίμα μεταξύ των στελεχών πρέπει να ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία και την αμοιβαία ειλικρίνεια.

2.3. DIVERSITY: Ρεαλισμός ή Ουτοπία

Έχουν περάσει πάνω από 500 χρόνια όταν ο πολιτικός ουμανιστής Τόμας Μορ περιέγραφε στο πρωτοποριακό για την εποχή βιβλίο του «Η Ουτοπία» μια κοινωνία βασισμένη στην απόλυτη ισότητα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Έκτοτε και στην εποχή της μετανεωτερικότητας που διανύουμε, όπου τα νέα αιτήματα τίθενται πλέον στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και των κοινωνικών υπο-ομάδων, τα ζητούμενα δεν είναι τελικά και τόσο διαφορετικά. Οι λέξεις εκλαμβάνουν, βεβαίως, έννοιες πιο προοδευτικές και έτσι η διαφορετικότητα αποκτά σήμερα ποικίλες διαστάσεις, με κύριο διαχρονικό συστατικό, όμως, τον σεβασμό στην αρχή της ισότητας.

Από νομικής πλευράς, η ισότητα τόσο με την θετική έννοια, που ερμηνεύεται διπτά, δηλαδή ως ίση μεταχείριση όμοιων περιπτώσεων αλλά και ως διαφορετική μεταχείριση ανόμοιων περιπτώσεων, όσο και με την αρνητική έννοια, αυτή της καταπολέμησης πάσης μορφής διάκρισης, από την ηλικία, το φύλο και τη φυλή έως τις πεποιθήσεις, τον γενετήσιο προσανατολισμό και τη θρησκεία, συναντάται και διασφαλίζεται από ένα ευρύ

πλέγμα νομοθετικών διατάξεων, εθνικών και ευρωπαϊκών, με κορωνίδα βεβαίως το Σύνταγμα μας (άρθρο 4).

Κατά την Ευρωπαϊκή Ένωση, εξάλλου, «η Διαφορετικότητα συνιστά μια από τις θεμελιακές αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποτέλεσε μια από τις κινητήριες δυνάμεις στην πορεία προς την Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση». Από επιχειρηματικής πλευράς, υπάρχουν πλέον αξιόπιστες μελέτες και έρευνες σε παγκόσμιο επίπεδο για τον λόγο που χρειαζόμαστε τη διαφορετικότητα και τον τρόπο που το «inclusion» αυτής στον εργασιακό χώρο αποτυπώνεται με απτό τρόπο στα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης, μέσω της ενίσχυσης της παραγωγικότητας, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, ως και της διασφάλισης ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος (μελέτες FRANCOEUR, KORSGAARD, έρευνες mcKinsey, HARVARD).

Περισσότερα κέρδη λοιπόν και «better decision making» για την εταιρεία που αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα σε όλη τη διοικητική της δομή:

«It is no longer simply a matter of creating a heterogeneous work-force, but using that workforce to create the innovative products, services and business practices that can set a company apart and give it a competitive advantage in the marketplace» (Forbes/Insights, Global Diversity and Inclusion, M.E.Egan).

Τέλος, από ηθικοφιλοσοφικής πλευράς, ο σεβασμός της διαφορετικότητας εκπηγάζει από ένα αίσθημα ευθύνης απέναντι όχι μόνο στον συνάνθρωπο αλλά και στην κοινότητα της οποίας ο καθένας από μας είναι μέλος (όπως είναι π.χ. η εργασιακή) και κινείται προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των κοινωνικών δομών και συνεργασιών.

2.4. Το μειονέκτημα της διαφορετικότητας

Ενώ τα οφέλη της διαφορετικότητας είναι σαφή, εξακολουθούν και υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις. Στο “Political Tribes”, η καθηγήτρια Yale Amy Chua αναφέρει ότι είμαστε καχύποπτοι για τους άλλους. Για παράδειγμα, σε μια μελέτη στην οποία ανατέθηκε σε μικρά παιδιά να χωριστούν τυχαία σε κόκκινες ή μπλε ομάδες, τους άρεσαν οι εικόνες άλλων παιδιών που φορούσαν μπλουζάκια που αντιστοιχούσαν καλύτερα στη δική τους ομάδα.

Αυτές οι αντιδράσεις δεν είναι αναγκαστικά αποτέλεσμα της πολιτιστικής ανατροφής ή των φυλετικών στερεοτύπων, αλλά φαίνονται να είναι ακόμη πιο βαθιά ριζωμένες. Η ταυτοποίηση της ομάδας, χωρίς κανένα από τα συνήθη κοινωνικά χαρακτηριστικά, αρκεί για να προκαλέσει προκατάληψη.

Οι έμφυτες διακρίσεις που κάνουμε σχετικά με τον άλλον μεταφέρονται και στο εργασιακό περιβάλλον. Όταν οι ερευνητές του Kellogg και του Stanford συγκέντρωσαν ομάδες φοιτητών για να λύσουν ένα μυστήριο δολοφονίας, ομάδες αποτελούμενες από φοιτητές από την ίδια αδελφότητα αισθάνθηκαν πιο επιτυχείς, παρόλο που εκτελούσαν χειρότερα την εργασία από τις άλλες ομάδες.

Αυτά τα ευρήματα τονίζουν την πρόκληση για τη δημιουργία ενός διαφορετικού χώρου εργασίας. Ενώ εκτιθέμεθα σε άτομα διαφορετικά από τον εαυτό μας, μας βοηθά να γίνουμε πιο παραγωγικοί, προσθέτει επίσης ένα στοιχείο δυσφορίας σε ένα ήδη αγχωτικό επαγγελματικό περιβάλλον. Όταν συνδυάζεται δε με τις απαιτήσεις μιας όλο και πιο ανταγωνιστικής οικονομίας, το άγχος μπορεί να μεγαλώσει.

2.5. Διαφορές με Αξία

Στους οργανισμούς οι διακρίσεις και η διαφορετική αντιμετώπιση των στελεχών που βασίζεται σε στερεότυπα μπορεί να αποκλείσει ή να περιθωριοποιήσει ταλαντούχα και ικανά στελέχη από την παραγωγική διαδικασία, αποκλείοντάς τους κατά κύριο λόγο από την καθολική αξιοποίησή τους από αυτήν όπως επίσης και από την ανέλιξή τους στην ιεραρχική βαθμίδα.

2.5.i ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η δημιουργία και η αξιοποίηση ποικιλόμορφων ομάδων σε έναν οργανισμό είναι ευθύνη του τμήματος HR. Είναι μεγάλη πρόκληση διότι πρέπει να δημιουργήσει από το μηδέν ή να αλλάξει ριζικά καταστάσεις και πρακτικές που μέχρι εκείνη τη στιγμή αντιπροσώπευαν μια διαφορετική κουλτούρα με λιγότερη ή καθόλου ποικιλομορφία.

Για να επιτευχθεί ωστόσο ο στόχος χρειάζεται σωστός στρατηγικός σχεδιασμός που θα συμπεριλαμβάνει συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρακτικές. Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει μια στρατηγική που προωθεί το Diversity & Equality επιβάλλεται να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

1. Στόχος

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού μίας στρατηγικής το πρώτο ερώτημα με το οποίο ερχόμαστε αντιμέτωποι είναι: «Που είμαστε και που θέλουμε να πάμε;». Θέτοντας

λοιπόν σαφείς επιδιώξεις αναφορικά με τη διαφορετικότητα και τη συνοχή του ανθρώπινου δυναμικού είμαστε ικανοί να προχωρήσουμε στο επόμενο βήμα.

2. Εκτίμηση

Επόμενο ερώτημα όπου καλείται να απαντήσει η ομάδα σχεδιασμού είναι «Πόσο προετοιμασμένοι είμαστε για να πάμε εκεί;». Η αναζήτηση του «σημείου 0» ή της βάσης από την οποία ξεκινάμε, καθώς επίσης και η χαρτογράφηση της υπάρχουσας νοοτροπίας που ενυπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα επόμενα βήματα σχεδιασμού. Επιπρόσθετα, τυχόν στατιστικά στοιχεία που ενδεχομένως να έχουμε διαθέσιμα μπορούν να συμβάλλουν θετικά προς αυτήν την κατεύθυνση. Για παράδειγμα, η ανάλυση του πληθυσμού των εργαζομένων μας και ο υπολογισμός της αναλογίας των γυναικών και των μειονοτήτων είτε σε διευθυντικές θέσεις είτε σε όλο το οργανόγραμμα του οργανισμού μπορούν να αξιοποιηθούν σε αυτό το στάδιο.

3. Επικοινωνία

Σε πρώτη φάση η επικοινωνία με τα στελέχη μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη και να συγκεντρωθούν πολλές πληροφορίες σχετικά με την αποδοχή της ποικιλομορφίας των ομάδων ακόμα-ακόμα και σε περιπτώσεις που θεωρητικά υπάρχει στον οργανισμό μια τέτοια πολιτική. Μπορεί να φέρει στην επιφάνεια αδυναμίες που δυσκολεύουν την ορθή εφαρμογή αυτών των πολιτικών.

4. Ανάλυση

Αν το τμήμα HR αναγκαστεί να σχεδιάσει εξ αρχής στρατηγική Diversity & Equality οφείλει να αναλύσει την υφιστάμενη κατάσταση επί του θέματος και κατά πόσο είναι δυνατόν να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού μια τέτοια πολιτική. Ακόμα όμως και στην περίπτωση που εφαρμόζεται μια τέτοια στρατηγική θα πρέπει να αναλυθεί κατά πόσο έχει γίνει αποδεκτή ή το ενδεχόμενο να υπάρχουν εμπόδια, και αν ναι ποιά και γιατί, που εμποδίζουν την εφαρμογή της.

5. Διαμόρφωση

«Τι χρειαζόμαστε για να φτάσουμε εκεί που θέλουμε;» είναι το αμέσως επόμενο ερώτημα που καλούμαστε να απαντήσουμε. Σε αυτό το στάδιο, η δημιουργία στοχευμένων πρωτοβουλιών είναι σημαντική, ενώ η συμμετοχή της ηγεσίας είναι

απαραίτητη καθ’ όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Τόσο το diversity όσο και το equality είναι αξίες που καλούνται να αφομοιώσουν, να προωθήσουν και να υποστηρίξουν αρχικά οι ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες και εν συνεχεία οι μεσαίες, ενώ η ενεργή συμμετοχή όλων χωρίς εξαιρέσεις είναι αυτή που τελικά θα διασφαλίσει την επιτυχία.

2.5.ii ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Δεν αρκεί να αποφασίσουμε να διαμορφώσουμε στρατηγική αλλά θα πρέπει να βρούμε και την σωστή πολιτική που θα ακολουθήσουμε ώστε να οδηγηθούμε στο βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η επικοινωνία της στρατηγικής στα στελέχη πρέπει ξεκάθαρα και απολύτως κατανοητά να προωθεί την κουλτούρα που θέλουμε να διαμορφώσουμε. Ο κάθε οργανισμός έχει δικές του ανάγκες και κενά που ίσως εντοπιστούν, όπου πάνω σε αυτά πρέπει να βασιστεί η στρατηγική. Όπως άλλωστε και σε άλλους τομείς η ανανέωση πολιτικών και στρατηγικών επιβάλλεται αφού αναφερόμαστε σε «ζωντανούς» οργανισμούς.

Στην ουσία όμως, όταν γίνεται λόγος για σχεδιασμό προγραμμάτων διαφορετικότητας, αναφέρεται κανείς στις απαραίτητες εκείνες αλλαγές που οφείλουν να πραγματοποιηθούν σε επίπεδο σύνθεσης ομάδων, ηγεσίας κ.ά., ενώ έρχονται σε αντίθεση συχνά με νόρμες και στερεότυπα που απέκλειαν τα στελέχη από ένα ισότιμο και πολύμορφο ανθρώπινο δυναμικό. Η επιτυχία αυτών των προγραμμάτων που αναντίρρητα εμπίπτουν στη σφαίρα ευθυνών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε ξεκάθαρους στόχους, οι οποίοι οφείλουν να διαπνέουν όλο το εύρος του οργανισμού και θέτουν ως βασική προϋπόθεση την ενεργή συμμετοχή όλων.

2.5.iii ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αφού λοιπόν ορίσουμε την πολιτική και τις πρακτικές που θα ακολουθήσουμε ώστε να προωθήσουμε την ποικιλομορφία στις ομάδες των στελεχών, πρέπει να αποφασίσουμε πως θα τους εκπαιδεύσουμε. Η δομή και σωστή πραγματοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος εκπαίδευσης είναι υποχρέωση εξειδικευμένων στελεχών του τμήματος HR.

2.5.iv ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Για να γίνει αποδεκτή και να εδραιωθεί μια πολιτική ποικιλομορφίας από τα στελέχη θα πρέπει το τμήμα HR να υποστηρίζει συνεχώς την πολιτική αυτή. Συγκεκριμένα η line managers πρέπει να έχουν σωστή ενημέρωση ώστε να αποτρέπουν φαινόμενα μη εφαρμογής των πολιτικών αυτών και να τις προάγουν συνεχώς.

2.5.v ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η πολιτική που έχουμε επιλέξει θα πρέπει να αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να εντοπίζονται τυχόν κενά ή λάθος εφαρμογές. Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να έχει ορισθεί εκ των προτέρων.

2.5.vi ANTIMETΩΠΙΣΗ

Ο τρόπος που θα αντιμετωπίζονται φαινόμενα μην εφαρμογής πρέπει να είναι ξεκάθαρος ώστε να λειτουργεί αποτρεπτικά. Πρέπει να γίνουν αντιληπτές από όλους οι συνέπειες σε περίπτωση που δεν ενσωματώνονται στην νέα κουλτούρα.

2.5.vii ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Αξιολογώντας και παρακολουθώντας συνεχώς τις πολιτικές που ακολουθούνται ενισχύουμε την εφαρμογή τους. Στην περίπτωση του Diversity & Equality ο βαθμός αποδοχής μπορεί να αξιολογηθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

Feedback: Η επικοινωνία με τα στελέχη και η ενημέρωση για τα μη γενόμενα αναφορικά με την ποικιλομορφία που υιοθετείται είναι απαραίτητη. Η πολιτική της «ανοικτής πόρτας» από την πλευρά του τμήματος HR είναι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης τέτοιων φαινομένων διότι υπάρχει άμεση αντιμετώπιση.

Έρευνες: Η διεξαγωγή ερευνών ανά τακτά χρονικά διαστήματα αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των οργανισμών. Αντλώντας στοιχεία μέσα από βάσεις δεδομένων μπορούμε εύκολα να υπολογίσουμε παραδείγματος χάριν την αναλογία γυναικών/αντρών ή την αναλογία των μειονοτήτων σε θέσεις ευθύνης. Επίσης μπορούμε να παρακολουθήσουμε και τα ποσοστά των νέων προσλήψεων που χαρακτηρίζονται από ποικιλομορφία.

Αξιολογήσεις: Μπορούμε να αντλήσουμε σημαντικά στοιχεία σχετικά με την αποδοχή της ποικιλομορφίας από τα στελέχη πραγματοποιώντας αξιολογήσεις σύμφωνα με όσα προκύπτουν από τις έρευνες που προαναφέραμε και συγκρίνοντας τα με παλαιότερα δεδομένα.

Ενημέρωση: Εν κατακλείδι τα στελέχη θα πρέπει να ενημερώνονται επισήμως για τα ευρήματα των παραπάνω διαδικασιών και ερευνών ώστε να αντιμετωπίζουν με υπευθυνότητα όσα προαναφέρθηκαν με μόνο στόχο την ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας στην κουλτούρα του οργανισμού.

2.6. Αποτυχημένη διαχείριση ποικιλομορφίας – Επιπτώσεις

Η διαφορετικότητα στους οργανισμούς δεν αποτελεί κάποια μαγική φόρμουλα που θα ευεργετήσει σε κάθε περίπτωση την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Allard (2002) η ποικιλομορφία δεν εγγυάται την επιτυχία. Ούτε, πάντα κατά τον Allard (2002), σε κάθε περίπτωση καθαρού οφέλους για την επιχείρηση το γεγονός αυτό συνδέεται πάντοτε με την ποικιλομορφία. Σε πειραματικό περιβάλλον, όπου οι Cox και Blake (1991) μετέβαλλαν απλώς τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού δεν προέκυψε αυτόματα κάποια αλλαγή στην παραγωγικότητα και στο εργασιακό κλίμα. Αντιθέτως, εντόπισαν αρνητικές αλλαγές και υποβάθμιση της ποιότητας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Άρα μπορούμε εκ του ασφαλούς να συμπεράνουμε ότι και μόνο η ύπαρξη ποικιλομορφίας που θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως μια απλή μίξη φύλων, γλωσσών, ηλικιών κλπ δεν αρκεί για να μετατραπεί σε συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Απαιτείται διαμόρφωση πολιτικής και ειδικός σχεδιασμός διαχείρισης της ποικιλομορφίας με προσαρμογές στα παραγωγικά και επιχειρησιακά δεδομένα (Cox and Blake, 1991; Phillips, 1992). Ευελιξία, πολυφωνία, άρση διενέξεων και προβλημάτων στο εργατικό δυναμικό, λιγότερες εντάσεις εντός των ομάδων, δημιουργικότητα, υψηλό ηθικό κλπ είναι την ίδια στιγμή τόσο χαρακτηριστικά μιας δομημένης πολιτικής διαχείρισης της ποικιλομορφίας όσο και αποτελέσματα αυτής της πολιτικής.

Σύμφωνα με τον Allard (2002), ένα διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό θα μπορούσε κατά πάσα πιθανότητα να οδηγήσει σε προβλήματα όπως η κακή επικοινωνία, οι διαφωνίες, οι παρανοήσεις, η αβεβαιότητα, οι διαμάχες, η ανησυχία, οι ανέφικτες προσδοκίες, τα προβλήματα στις προσλήψεις κ.α.. Από την άλλη πλευρά, οι Jackson et

Al. (1995) εξέφρασαν την άποψη ότι η ποικιλομορφία μπορεί να προκαλέσει ένα τέτοιο αίσθημα δυσφορίας σε ένα ή περισσότερα μέλη του εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα να οδηγήσει σε μειωμένη ενσωμάτωση και δέσμευση προς την εταιρεία. Τα αρνητικά αυτά αποτελέσματα είναι προϊόν της μη αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό.

Οι Ancona and Caldwell (1992) υποστήριξαν ότι παρόλο που η διαφορετικότητα συμβάλλει γενικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας στους οργανισμούς, εκείνο που θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά μια τέτοια εξέλιξη θα ήταν ένα δυσαρμονικό εργατικό δυναμικό. Αυτό συμβαίνει λόγω της δυσκολίας ενσωμάτωσης διαφορετικών ανθρώπων με διαφορετικό τρόπο σκέψης, συμπεριφορές και αξίες σε έναν εργασιακό χώρο. Μια μη αποτελεσματική συγχώνευση διαφορετικών ατόμων με τόσο διαφορετική νοοτροπία θα μπορούσε να επιφέρει δυσκολίες στην συγκρότηση ενός εργατικού δυναμικού με κοινό στόχο την αποτελεσματική οργανωτική διαδικασία (Ancona and Caldwell, 1992). Επιπλέον, με δεδομένη αυτή τη συνθήκη, αντί για την βελτίωση της τρέχουσας κατάστασης των επιχειρήσεων, η μη αποτελεσματική διαχείριση ενός διαφορετικού εργατικού δυναμικού, είναι δυνατό να υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού λόγω του κατακερματισμού του εργατικού δυναμικού (Thomas and Ely, 1996; Robbins, 2001). Από αυτή την άποψη, υποστηρίχτηκε και υποστηρίζεται ότι ήταν η ομοιογένεια αντί για την ποικιλομορφία στην ομάδα, που θα μπορούσε να αποφέρει θετικά αποτελέσματα και να βοηθήσει τις εταιρείες να έχουν μια επιτυχή πορεία.

Ενδιαφέρουσα είναι επίσης η παρατήρηση – διαπίστωση των Cordero et al. (1996) σχετικά με τη στάση των λευκών ανδρών για ζητήματα ποικιλομορφία σε σύγκριση με τη στάση των γυναικών και εκπροσώπων εθνικών μειονοτήτων. Παρατήρησαν ότι γυναίκες και εκπρόσωποι μειονοτήτων είναι πιο ανεκτικοί στην ύπαρξη ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας και αντιδρούν πιο ευνοϊκά από τους λευκούς άντρες. Έτσι οι λευκοί άντρες εμφανίζονται πιο συντηρητικοί και παραδοσιακοί από ότι οι γυναίκες και οι εκπρόσωποι των μειονοτήτων που παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό αποδοχής σε αλλαγές που συνδέονται με την εφαρμογή πολιτικών διαχείρισης της ποικιλομορφίας.

Αναμφισβήτητα υπάρχουν αντιφάσεις σχετικά με τις επιπτώσεις της ποικιλομορφίας στο περιβάλλον εργασίας των μεγάλων επιχειρήσεων. Η ύπαρξη και διαχείριση της ποικιλομορφίας δεν διασφαλίζει ότι η επιχείρηση θα επιτύχει εκατό τοις εκατό μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αντιθέτως, λανθασμένοι χειρισμοί στο θέμα της ποικιλομορφίας ίσως να επιδείνωναν τη θέση της επιχείρησης.

2.7. Η ποικιλομορφία μέσα από έρευνες

Η Randstad Hellas το 2015 πραγματοποίησε την έρευνα Workmonitor και εξέτασε την ποικιλομορφία στο εργασιακό περιβάλλον. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης οδηγεί στην αύξηση της ποικιλομορφίας στο εργασιακό χώρο. Οι χώρες που αποδέχονται την ποικιλομορφία σε υψηλό ποσοστό είναι η Χιλή (96%), το Μεξικό (94%), η Αυστρία (92%), το Λουξεμβούργο (91%) και η Πορτογαλία (91%). Σε παγκόσμιο επίπεδο το ποσοστό των ανθρώπων που είναι θετικά προσκείμενο στην ποικιλομορφία αγγίζει το 87%, ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό είναι 85%. Η κουλτούρα των οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο έχει κάνει αποδεκτή την ποικιλομορφία σε ποσοστό 77%, οι Έλληνες που συμμετείχαν στην έρευνα το αντίστοιχο ποσοστό το διαμορφώνουν στο 66%. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η ελληνική εταιρική κουλτούρα είναι από τις λιγότερο δεκτικές μετά την ιαπωνική σε θέματα ποικιλομορφίας. Στον αντίποδα οι πιο δεκτικές είναι η Ινδία (89%), η Κίνα (86%), η Νορβηγία (82%) και η Δανία (81%).

Επίσης, από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι η Ελλάδα είναι η δεύτερη χώρα παγκοσμίως, μετά την Ινδία, σχετικά με τις ηλικιακές διακρίσεις. Ο Μέσος όρος παγκοσμίως ως προς την ηλικιακή διάκριση είναι 26%.

HR Professional (Τ. 124)

Σύμφωνα με τον McKinsey, οι εταιρείες που κατατάσσονται στο ανώτατο τεταρτημόριο της πολυμορφίας των διοικητικών συμβουλίων ήταν 35% πιθανότερο να ξεπεράσουν οικονομικά τους μεσαίους της βιομηχανίας. Άλλες έρευνες διαπιστώνουν ότι οι ομάδες χωρίς αποκλεισμούς λαμβάνουν καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις το 87% του χρόνου.

Η τελευταία τους μελέτη για την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας, παράδοση μέσα από την ποικιλομορφία, επιβεβαιώνει τη συνολική σημασία της σχέσης ανάμεσα στην ποικιλομορφία - που ορίζεται ως μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών και μια πιο μικτή εθνοτική ([Peoples & Bailey 2010](#)) και πολιτιστική σύνθεση στην ηγεσία των μεγάλων εταιρειών και την οικονομική υπεραπόδοση της εταιρείας. Η νέα ανάλυση επεκτείνεται στην έκθεση του 2015, γιατί η ποικιλομορφία βασίζεται σε ένα διευρυμένο σύνολο δεδομένων που περιλαμβάνει περισσότερες από 1.000 εταιρείες που καλύπτουν 12 χώρες, οι οποίες μετρούν όχι μόνο την κερδοφορία (όσον αφορά τα κέρδη προ φόρων και τόκων ή το

EBIT) (ή οικονομικό κέρδος), διερευνώντας την ποικιλομορφία σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού, εξετάζοντας μια ευρύτερη κατανόηση της ποικιλομορφίας (πέρα από το φύλο και την εθνότητα) και παρέχοντας πληροφορίες για τις βέλτιστες πρακτικές.

Στην αρχική έρευνα, χρησιμοποιώντας δεδομένα πολυμορφίας για το 2014, διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες με ποικιλομορφία των φύλων στις εκτελεστικές ομάδες τους ήταν 15% πιθανότερο να βιώσουν κερδοφορία άνω του μέσου όρου από τις υπόλοιπες εταιρείες. Στο εκτεταμένο σύνολο δεδομένων 2017 ο αριθμός αυτός αυξήθηκε σε 21% και συνέχισε να είναι στατιστικά σημαντικός. Για την εθνική και πολιτιστική ποικιλομορφία, το εύρημα του 2014 ήταν 35% πιθανότητα υπέρβασης, συγκρίσιμο με το 2017 που διαπίστωσε 33% πιθανότητα υπέρβασης του περιθωρίου EBIT.

McKinsey & Company /Diversity and financial performance in 2017

Οι συσχετισμοί μεταξύ του φύλου και της εθνικής / πολιτισμικής ποικιλομορφίας και της οικονομικής απόδοσης γενικά ισχύει σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές, αν και με ορισμένες παραλλαγές σε ορισμένες περιοχές.

Τα στοιχεία τους έδωσαν κάποια αξιοσημείωτα ευρήματα σχετικά με τις διαφορές στο επίπεδο της χώρας στην ποικιλία της εκτελεστικής ομάδας. ΕΙΔΙΚΑ:

Αυστραλιανές εταιρείες είναι πρωτοπόρες όταν πρόκειται για το μερίδιο των γυναικών σε εκτελεστικό ρόλο (21%), έναντι των ΗΠΑ (19%) και του Ηνωμένου Βασιλείου (15%). Αυτές οι χώρες κυριαρχούν μεταξύ των κορυφαίων, που αντιπροσωπεύουν το 47% του συνόλου δεδομένων, αλλά πάνω από το 70% των κορυφαίων εταιρειών. Η διαφορά μεταξύ τους είναι ενδιαφέρουσα δεδομένου του εργατικού δυναμικού των γυναικών η συμμετοχή είναι παρόμοια και στις τρεις χώρες.

Συγκρίνοντας τις μεταβολές στα επίπεδα εκπροσώπησης στις Η.Π.Α. και το Η.Β. σε εκείνες που παρατηρούνται στο 2014, διαπίστωσαν ότι η πρόοδος στην εκπροσώπηση των γυναικών ήταν σχετικά χαμηλή. Το μέσο ποσοστό γυναικών στελεχών αυξήθηκε μόνο κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες.

FORBES INSIGHTS: ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟ D&I

Έρευνα για τις προτεραιότητες των εταιρειών αναφορικά με το Diversity και Inclusion πραγματοποίησε το Forbes Insights, με τη συμμετοχή περισσότερων από 300 στελεχών

επιχειρήσεων. Όπως, λοιπόν, έδειξε αυτή η έρευνα, το 65% των συμμετεχόντων αναφέρει το recruitment diverse εργαζομένων ως την σημαντικότερη προτεραιότητα των εταιρειών, με το 44% να αναφέρει τη διακράτηση του «διαφορετικού» ταλέντου, το 35% τη διασφάλιση της ποικιλομορφίας στον χώρο εργασίας, το 29% την ανάπτυξη ενός ισχυρού pipeline για diverse ταλέντο και το 28% τη διαχείριση των ζητημάτων που εγείρουν οι διαφορετικές γενιές. Επιπλέον, το 65% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει ότι η αρμοδιότητα και η ευθύνη για τη υλοποίηση προγραμμάτων diversity και inclusion «βαραίνει» τη Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ το 35% υποστηρίζει ότι είναι αρμοδιότητα της ανώτερης διοίκησης. Σημειώνεται, τέλος, ότι το 56% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει έντονα ότι το diversity συμβάλλει στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

Πλέον οι μεγαλύτερες εταιρείες στον πλανήτη επιδιώκουν να στελεχώνουν τις θέσεις ευθύνης με ανθρώπους που έχουν διαφορετική καταβολή, κοινωνικό στάτους, προσανατολισμό, ηλικία και εθνικότητα, γεγονός που εξηγείται και από τα αποτελέσματα του Δείκτη Ανταγωνιστικότητας Ταλέντων (GTCI) που δημοσιεύει ετησίως το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Διοίκησης Επιχειρήσεων (INSEAD) σε συνεργασία με τον Όμιλο Adecco. Η μελέτη GTCI καταδεικνύει ότι οι ομάδες που χαρακτηρίζονται από ποικιλομορφία, και ως εκ τούτου στηρίζονται στη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικές προσωπικότητες, γνώσεις, εμπειρίες και αντιλήψεις, αποδίδουν καλύτερα σε σύγκριση με τις ομάδες, που απαρτίζονται από απόλυτη ομοιομορφία. Το ίδιο συμβαίνει και με τις ομάδες που αποτελούνται από άτομα διαφορετικού φύλου.

«Η διαφορετικότητα είναι εξαιρετικά χρήσιμη, όσοι τολμούν αλλαγές προς το καλύτερο είναι πάντα διαφορετικοί. Οι ίδιοι αλλάζουν το υπάρχον status quo με το να σκέφτονται διαφορετικά από ότι οι υπόλοιποι», τονίζει ο κ. Picarelli. *«Εξάλλου, ζούμε σε μία εποχή όπου στο επίκεντρο των αγορών τοποθετούνται ο καταναλωτής και η ιδιωτικότητά του, με αποτέλεσμα οι υπηρεσίες και οι λύσεις που παρέχονται να είναι προσαρμοσμένες στα άτομα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Με άλλα λόγια, η διαφορετικότητα δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρείται «στίγμα» αλλά, αντίθετα, ο καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας του ατόμου και των οργανισμών».* Υπάρχει ακόμα μεγάλη πορεία μέχρι να εξαλειφθούν πλήρως οι διάφορες «ταμπέλες» που συνοδεύουν όποιον δίνει την αίσθηση του «διαφορετικού» σε ένα σύνολο ανθρώπων. Από την εμπειρία του, όμως, σημειώνει ότι μια προβληματική εταιρική κουλτούρα που δεν έχει στη βάση της την ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας έχει αντίκτυπο στην προσέλκυση νέων ταλέντων και κατ' επέκταση

στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, ενώ αναδεικνύει τον ρόλο της εκπαίδευσης για την καταπολέμηση των στερεοτύπων που ανακόπτουν την ομαλή ενσωμάτωση «όποιου δεν μοιάζει με εμάς». «*Η διαπολιτισμική συνεργασία με ανθρώπους διαφορετικού background μάς δίνει λύσεις σε προβλήματα, ελπίδα και προοπτική*» τονίζει. «*Η διαφορετικότητα δεν αποτυπώνεται σε ποσοστά και στατιστικά μεγέθη. Πολλοί απέτυχαν στην προσπάθειά τους να διορθώσουν τα νούμερα, χωρίς πρώτα να έχουν αλλάξει τον τρόπο σκέψης και τη φιλοσοφία τους*».

2.8. DIVERSITY CHARTER GREECE

Η «Χάρτα Διαφορετικότητας», πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την προώθηση της Διαφορετικότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις, ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 2019. Στόχος της είναι να λειτουργήσει ως μέσο δέσμευσης για την εφαρμογή της ισότητας των ίσων ευκαιριών και της ποικιλομορφίας σε κάθε εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα. Η «Χάρτα Διαφορετικότητας» προωθείται σε κάθε χώρα-μέλος της Ε.Ε. από το 2004. Αρκετές χώρες έχουν προχωρήσει ήδη στην υλοποίηση και συνεχή ενίσχυση του Ευρωπαϊκού έργου διάδοσης της «Χάρτας». (Ενδεικτικά Γαλλία, Γερμανία, Φινλανδία, Δανία, Βέλγιο, Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία), με τις αντίστοιχες ενέργειες να υποστηρίζονται από την έναρξή τους από Ηγέτες όπως η Καγκελάρια Άνγκελα Μέρκελ, καθώς επίσης και από Θεσμούς, Κρατικούς Φορείς, Υπουργεία και Συνδέσμους Επιχειρήσεων.

Οι δεσμεύσεις των οργανισμών που υπογράφουν την «χάρτα διαφορετικότητας»

- Να διασφαλίζουν ότι κατά τη διάρκεια όλων των εταιρικών διαδικασιών τηρείται και εφαρμόζεται αυστηρά και απαρέγκλιτα η αρχή των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φύλου, φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου.

- Να κατανοούν, να αναγνωρίζουν και να σέβονται την διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού τους και να επιδιώκουν την προαγωγή της προκειμένου να συμβάλουν στην προώθηση της ισότητας, του αμοιβαίου σεβασμού, της αποδοχής και της κοινωνικής συνοχής.
- Να προάγουν και να ενισχύουν τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου και να αξιοποιούν εποικοδομητικά την διαφορετικότητά του στοχεύοντας στην δημιουργία ενός ποικιλόμορφου και χωρίς διακρίσεις εργασιακού περιβάλλοντος.
- Να συμπεριλάβουν την διαχείριση της διαφορετικότητας στην εταιρική τους στρατηγική, αναπτύσσοντας ετήσια πολιτικές και πρακτικές προώθησης της διαφορετικότητας και καταπολέμησης των διακρίσεων και να εμπλέκουν ενεργά τους εργαζομένους τους στην εφαρμογή της.
- Να διαδώσουν και να παρέχουν πληροφόρηση αναφορικά με την Χάρτα Διαφορετικότητας, την εφαρμογή της και τη δέσμευσή τους εντός και εκτός της εταιρείας ή του οργανισμού.
- Να παρέχουν πληροφόρηση και εκπαίδευση στους εργαζομένους τους σε θέματα διαφορετικότητας, διαχείρισης της διαφορετικότητας και ένταξης με ιδιαίτερη έμφαση στα στελέχη των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, στους διαχειριστές HR λειτουργιών και στους Προϊσταμένους Τμημάτων που συμμετέχουν στην πρόσληψη, κατάρτιση και διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1.Μέθοδοι έρευνας

Οι βασικοί μέθοδοι έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο και η ποιοτική έρευνα. Η εργασία αυτή θα καλυφθεί από την μέθοδο της ποιοτικής έρευνας. Σκοπός του ερευνητή είναι να μελετήσει σε βάθος τον ρόλο της ποικιλομορφίας της ομάδας των μεσαίων στελεχών στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Ο ερευνητής έχει ευθύνη αξιολόγησης και καθορισμού των σωστών μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν κατά την έρευνα ώστε να προκύψουν τα επιθυμητά αποτελέσματα από αυτήν.

3.2. Ποιοτική έρευνα

Βασικό χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας είναι η συλλογή ποιοτικών στοιχείων καθώς επίσης το ότι τα αποτελέσματα της δεν μπορούν να είναι εύκολα μετρήσιμα και συγκρίσιμα.

Η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας αναλύει συμπεριφορές και απόψεις και συγκεκριμένα στην περίπτωση μας απόψεις μεσαίων στελεχών. Αναλύει απόψεις διαφορετικών ανθρώπων με άλλες αξίες ο ένας από τον άλλον.

3.2.ι Η συνέντευξη ως μέθοδος συλλογής υλικού

Η συνέντευξη είναι το βασικό εργαλείο της ποιοτικής έρευνας. Μέσω της συνέντευξης ο ερευνητής συγκεντρώνει στοιχεία και πληροφορίες γύρω από τα βασικά της ερωτήματα.

Σύμφωνα με τους Cohen & Manion, 1994, η συνέντευξη δεν είναι μια εύκολη επιλογή μεθόδου διότι οι πληροφορίες συλλέγονται έπειτα από προφορική επικοινωνία ανθρώπων.

Η συνέντευξη ως εργαλείο δίνει όσα χρειάζονται στον ερευνητή ώστε να κατανοήσει τις απόψεις και τις αντιλήψεις των συνεντευξιζόμενων από την δική τους οπτική γωνία. (Ιωσηφίδης, 2003:112)

3.3. Ποιοτική συνέντευξη (συνέντευξη σε βάθος)

3.3.ι Εισαγωγικά

Με τον όρο «ποιοτική συνέντευξη» αναφερόμαστε στις σε βάθος συνεντεύξεις που είναι ίσως ο πιο γνωστός τρόπος συλλογής και παραγωγής ποιοτικών ερευνητικών στοιχείων.

Βασική προϋπόθεση για μια συνέντευξη σε βάθος είναι η καλή προετοιμασία. Μέσω της ποιοτικής συνέντευξης αντιλαμβανόμαστε τις εμπειρίες, τις αξίες και τις απόψεις των ανθρώπων ως μία σημαντική διάσταση της κοινωνικής πραγματικότητας.

Στην περίπτωση μας δίνεται η ευκαιρία στα μεσαία στελέχη των επιχειρήσεων να διατυπώσουν τις απόψεις και τις εμπειρίες τους σχετικά με το θέμα της έρευνας μας. Στον αντίποδα βέβαια οι συνεντευξιζόμενοι έχουν την δυνατότητα να αποκαλύψουν εκείνες τις εμπειρίες, αντιλήψεις, ερμηνείες που οι ίδιοι θέλουν στα πλαίσια μιας συνέντευξης σε βάθος (Mason, 2009:91)

3.3.ii Σχεδιασμός και διεξαγωγή ποιοτικών συνεντεύξεων

Ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή συνεντεύξεων σε βάθος προϋποθέτουν απαιτητική προετοιμασία από την πλευρά του ερευνητή. Πρέπει να σχεδιαστούν και να διατυπωθούν σωστά οι ερωτήσεις. Ο συνεντευξιαστής πρέπει να έχει την ευελιξία της επιτόπιας απόφασης κατά την διάρκεια της συνέντευξης σχετικά με την διατύπωση, την σειρά και την προσθαφαίρεση των ερωτήσεων έχοντας κατά νου τα ερευνητικά ερωτήματα που έχει προσχεδιάσει αλλά και των διαφορετικών συνθηκών που προκύπτουν με τους συνεντευξιζόμενους.

Περιληπτικά, μερικές οδηγίες για τον σχεδιασμό και την διατύπωση των ερωτήσεων της συνέντευξης αναφέρονται παρακάτω (Mason, 2009:103-106/Robson, 2007:325-326/Ιωσηφίδης, 2008:116).

- Οι ερωτήσεις να εστιάζονται σε θέματα που αφορούν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.
- Οι ερωτήσεις να είναι ευέλικτες ώστε να επιτρέπουν στον ερωτώμενο να προχωρήσει σε βάθος.
- Να είναι σχετικές με τις εμπειρίες των συνεντευξιζόμενων.
- Να διακρίνονται από ευαισθησία όσον αφορά τις ανάγκες των συνεντευξιζόμενων και συμφωνούν με τις αρχές δεοντολογίας.

Τι θα πρέπει να αποφεύγουμε στις ερωτήσεις:

- Να συμπεριλαμβάνουμε ερωτήσεις προκατάληψης, οι οποίες μπορεί να προσβάλλουν τον συνομιλητή ή να δείχνουν έλλειψη ευαισθησίας από πλευράς του συνεντευξιαστή.
- Να μην είναι μακροσκελείς οι ερωτήσεις μας, διότι μπορεί να μην τις θυμηθούν οι ερωτώμενοι.

Ως προς την σειρά των ερωτήσεων ακολουθούν μερικές γενικές οδηγίες:

- Η εναρκτήρια ερώτηση τίθεται στην αρχή της συνέντευξης και έχει παρόμοια χαρακτηριστικά σε όλες τις συνεντεύξεις.
- Οι κύριες ερωτήσεις στοχεύουν στην κάλυψη των βασικών θεμάτων της συνέντευξης.
- Οι πιο δύσκολες ερωτήσεις θα πρέπει να τίθενται αργότερα ως προς την σειρά.
- Στο κλείσιμο της συνέντευξης μπορούμε να θέσουμε απλές ερωτήσεις ώστε να χαλαρώσει ο συνομιλητής αλλά και να διαλυθεί πιθανή συναισθηματική φόρτιση ή ένταση. (Robson, 2007:329)

3.4. Συνεντεύξεις

3.4.i Τύποι συνεντεύξεων

Ανάλογα με την τυποποίηση ή τον βαθμό δόμησης μιας συνέντευξης από τον ερευνητή, διακρίνουμε τρεις τύπους συνεντεύξεων.

Σε αυτούς τους τύπους συνέντευξης ο ερευνητής έχει στόχο να παράγει όσο πιο πλήρες υλικό παρέχοντας τη δυνατότητα στους συνεντευξιαζόμενους να μιλήσουν σε βάθος για τις σκέψεις, τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες τους (Robson, 2007) .

3.4.ii Μη δομημένη συνέντευξη

Η μη δομημένη συνέντευξη είναι ανοικτού τύπου και δεν έχει προκαθορισμένες ερωτήσεις, αλλά ευρείες θεματικές ενότητες που οι συμμετέχοντες στην έρευνα

τοποθετούνται ελεύθερα. Ο ερευνητής-συνεντευξιαστής έχει δημιουργήσει συνήθως έναν κατάλογο με μερικά θέματα τα οποία είναι σημαντικά για την ερευνητική διαδικασία.

Το βασικό πλεονέκτημα σε αυτό τον τύπο συνέντευξης είναι ότι μέσω της ανοιχτής συζήτησης μπορούν να αναδειχθούν νέα θέματα τα οποία ναι μεν δεν είχαν προκαθοριστεί αλλά είναι θα φανούν χρήσιμα για την έρευνα (Mason, 2009 / Robson,2007).

3.4.iii Πλήρως δομημένη συνέντευξη

Η πλήρως δομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται σχεδόν σπάνια στην ποιοτική έρευνα, διότι στηρίζεται σε προκαθορισμένες ερωτήσεις σχετικά με το περιεχόμενο τους, την σειρά με την οποία τίθενται και την διατύπωσή τους, γεγονός που δεν βοηθάει τη συλλογή στοιχείων εις βάθος ή το να αναδειχθούν νέα θέματα. Η μόνη διαφορά από ένα ερωτηματολόγιο δειγματοληπτικής έρευνας είναι η αξιοποίηση ερωτήσεων ανοικτού τύπου (Robson, 2007).

3.4.iv Ημιδομημένη συνέντευξη

Η ημιδομημένη συνέντευξη αποτελείται υπό μια έννοια από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται συχνά από νέους εμπειρικά ερευνητές ώστε να υπάρχει ένας οδηγός θεμάτων που θεωρούνται σημαντικά για την πορεία της συνέντευξης . Αξιοσημείωτο είναι ότι αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι ευέλικτος ως προς την τροποποίηση των ερωτήσεων ανάλογα με τον συνεντευξιαζόμενο, ως προς την εμβάθυνση σε όσα θέματα κρίνεται απαραίτητο, ως προς την σειρά που τίθενται οι ερωτήσεις και ως προς το αν θα προστεθούν ή θα αφαιρεθούν κάποιες από αυτές (Robson, 2007).

Ο τύπος συνέντευξης που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα μας είναι ο τρίτος, η ημιδομημένη συνέντευξη (semi-structured interview) και θα συμπεριλαμβάνει προκαθορισμένες ερωτήσεις με ευελιξία ως προς το περιεχόμενο τους αλλά και την σειρά τους (Iωσηφίδης, 2003:112).

Ο λόγος που θα χρησιμοποιηθεί αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι γιατί πιστεύουμε ότι θα συλλέξουμε επιτυχώς πληροφορίες από τα μεσαία στελέχη των οργανισμών που επιλέξαμε.

Τα στελέχη μας θα έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν τις απόψεις τους και τις ιδέες τους σχετικά με το θέμα της ποικιλομορφίας της ομάδας και τον ρόλο της στην λήψη αποφάσεων μέσα στις ίδιες τις εταιρείες. Η θέση ενός μεσαίου στελέχους του δίνει την δυνατότητα μιας πιο σφαιρικής εικόνας λόγω της επαφής του και με τα διοικητικά στελέχη αλλά και με τους απλούς υπαλλήλους. Θα μας εκφράσουν την προσωπική τους γνώμη αλλά χρήσιμο θα φανεί να αναφερθούν και στην γενικότερη εταιρική κουλτούρα επί του θέματος.

Στις ημιδομημένες συνεντεύξεις δίνεται βάρος στην ποιότητα των απαντήσεων, έτσι ο ερευνητής εξασφαλίζει τον απαιτούμενο χρόνο στους συνεντευξιζόμενους για να εκφράσουν τις απόψεις τους με στόχο το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

3.5. Μέθοδος καταγραφής στοιχείων

Μετά το τέλος της συνέντευξης η άμεση καταγραφή των δεδομένων έχει καθοριστεί ένας τρόπος ελέγχου της παραγωγής αξιόπιστων δεδομένων για την ανάλυση (Saunders et al, 2000).

Οι δύο βασικοί μέθοδοι καταγραφής των δεδομένων είναι α) οι σημειώσεις κατά την διάρκεια της συνέντευξης και β) τα τεχνικά μέσα και πιο συγκεκριμένα η μαγνητοφώνηση.

Στην έρευνα μας επιλέχθηκε η πρώτη μέθοδος, των σημειώσεων, με σκοπό ο ερωτώμενος να δίνει τις απαντήσεις του σε πιο χαλαρό πλαίσιο και χωρίς το άγχος

της απευθείας καταγραφής των απαντήσεων του μέσω της μαγνητοφώνησης.

3.6. Προβλήματα στη διεξαγωγή της έρευνας

Δεν υπήρξαν ουσιαστικά προβλήματα κατά την διεξαγωγή της έρευνας παρά μόνο σε μερικές περιπτώσεις συνεντευξιζόμενων που οι εταιρείες τους δεν έχουν εντάξει καθόλου την ποικιλομορφία των ομάδων στους στόχους τους με αποτέλεσμα να

χρειάζονται σε εισαγωγικό επίπεδο μεγαλύτερη ανάλυση επί τους θέματος συγκριτικά με τους υπολοίπους.

Η συνέντευξη ολοκληρώθηκε ομαλά και οι ερωτώμενοι ήταν ευχαριστημένοι με την έκβασή της καθώς, κατά τα λεγόμενα τους, τους δόθηκε η ευκαιρία να συζητήσουν με κάποιο άτομο ένα τέτοιο θέμα.

3.7. Δείγμα έρευνας

Το βασικό πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας, έναντι του ερωτηματολογίου που συνηθίζεται, είναι ότι οι ερωτώμενοι δεν δέχονται περιορισμό από τον ερευνητή και λόγω της προσωπικής επαφής, δίνουν ακριβείς απαντήσεις και συνήθως απαντήσεις που οι ίδιοι θα ήθελαν να δώσουν διότι απαντούν αυθόρμητα.

Το δείγμα της έρευνας αυτής αφορά μεσαία στελέχη από διάφορους κλάδους επιχειρήσεων και οργανισμών όπως κατασκευαστικές εταιρείες, παραγωγικές βιομηχανίες, εταιρείες παραγωγής ενέργειας, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί κλπ.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο γραφείο του κάθε στελέχους. Η κάθε συνέντευξη διήρκησε περίπου 20-30 λεπτά. Είχε προηγηθεί προειδοποίηση μια εβδομάδας στους συνεντευξιζόμενους ώστε προκαθοριστεί η μέρα και η ώρα της συνέντευξης καθώς επίσης ενημερώθηκαν και για το θέμα της.

Πίνακας δείγματος

Α/Α ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Σ1	Γυναίκα	36	Ναυτιλία
Σ2	Γυναίκα	33	Ναυτιλία
Σ3	Γυναίκα	31	Ναυτιλία
Σ4	Γυναίκα	48	Χρηματοπιστωτικές/Νομικές υπηρεσίες
Σ5	Γυναίκα	32	Κατασκευαστική
Σ6	Γυναίκα	55	Χρηματοπιστωτικές/Νομικές υπηρεσίες
Σ7	Γυναίκα	35	Ενέργεια & Περιβάλλον
Σ8	Γυναίκα	42	Βιομηχανία
Σ9	Άντρας	52	Χρηματοπιστωτικές/Νομικές υπηρεσίες
Σ10	Άντρας	45	Διαδικτυακές υπηρεσίες
Σ11	Άντρας	41	Ενέργεια
Σ12	Άντρας	42	Ενέργεια
Σ13	Άντρας	41	Ενέργεια
Σ14	Άντρας	27	Κατασκευαστική
Σ15	Άντρας	36	Ενέργεια
Σ16	Άντρας	60	Κατασκευαστική
Σ17	Άντρας	39	Βιομηχανία

Πίνακας δείγματος ανά κλάδο εργασίας

ΝΑΥΤΙΛΙΑ		
Α/Α ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ
Σ1	Γυναίκα	36
Σ2	Γυναίκα	33
Σ3	Γυναίκα	31
ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ		
Α/Α ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ
Σ5	Γυναίκα	32
Σ14	Άντρας	27
Σ16	Άντρας	60
ΕΝΕΡΓΕΙΑ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		
Α/Α ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ
Σ7	Γυναίκα	35
Σ11	Άντρας	41
Σ12	Άντρας	42
Σ13	Άντρας	41
Σ15	Άντρας	36
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ		
Α/Α ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ
Σ8	Γυναίκα	42
Σ17	Άντρας	39
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ/ΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		
Α/Α ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ
Σ4	Γυναίκα	48
Σ6	Γυναίκα	55
Σ9	Άντρας	52
ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ		
Α/Α ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ
Σ10	Άντρας	45

3.8. Ανάλυση υλικού

3.8.i Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων είναι μια ενέργεια που στόχο έχει την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, κάνοντας διαδικασίες που κατηγοριοποιούν και θέτουν σε θεωρητικό πλαίσιο το ποιοτικό υλικό. Ελέγχουν την ερμηνεία και κατανόηση των διαδικασιών και συμπεριφορών (Ιωσηφίδης,2003:171).

Η ορθή διαχείριση των δεδομένων μας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την σωστή ανάλυση του ποιοτικού ελέγχου. Η ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνει τρεις αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες:

1. Ο περιορισμός των δεδομένων (data reduction)
2. Η παρουσίαση των δεδομένων (data display)
3. Ο έλεγχος και η απόδοση του νοήματος των δεδομένων (conclusion drawing and verification)

(Huberman and Miles 1994)

3.9. Ερευνητικό Πρόβλημα

Οι σημερινές ανάγκες των επιχειρήσεων επιτάσσουν την ανάπτυξη του επιχειρησιακού μοντέλου Διοίκησης της ποικιλομορφίας, αναπτύσσοντας έτσι μεθόδους-εργαλεία που δίνουν ποσοτικά αποτελέσματα, αναπτύσσουν και διαχειρίζονται τις δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων όλων των βαθμίδων της επιχείρησης και εν προκειμένω για τα μεσαία στελέχη που πραγματεύεται η συγκεκριμένη έρευνα (Bach, 2000). Το μοντέλο διοίκησης της ποικιλομορφίας συμπεριλαμβάνει διαδοχικά βήματα και ενέργειες που υποστηρίζουν την στρατηγική της επιχείρησης (Fernandez, 1991). Κοινώς αποδεκτό για τα βήματα και τις ενέργειες είναι ότι η εταιρεία καταβάλλει προσπάθεια να διαμορφώσει το εργασιακό της προφίλ χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο που έχει στα χέρια της. Αυτό δεν είναι άλλο από την έρευνα.

Λόγω του ότι οι επιχειρήσεις στην εποχή μας έχουν μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας και ανομοιογένειας ως προς την οργανωτική δομή τους, καθώς επίσης απαιτούν μεγάλο αριθμό εξειδικευμένων στελεχών, και δη μεσαίων στελεχών, που έχουν υψηλά

προσόντα τίθεται το ερώτημα σε τί βαθμό η ποικιλομορφία των μεσαίων στελεχών μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.10. Ερευνητικά Ερωτήματα

Η έρευνα θέλει και προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε διάφορα ερωτήματα όπως:

- Αν η ποικιλομορφία σε επιφανειακό ή βαθύτερο επίπεδο αυξάνει την παραγωγικότητα και την απόδοση.
- Αν οι ίδιες οι επιχειρήσεις δέχονται ή είναι έτοιμες να δεχτούν, για την λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων, την ένταξη ποικιλόμορφων ομάδων στο δυναμικό τους.
- Αν πάντα ωφελούν αυτές οι ομάδες ή εξαρτάται από το ίδιο το περιβάλλον των επιχειρήσεων.
- Αν για μεσαία στελέχη είναι εύκολο να προσπαθήσουν για την δημιουργία ποικιλόμορφων ομάδων ή δέχονται αντιστάσεις κατά την προσπάθειά τους αυτή που πιθανών οι αντιστάσεις αυτές οφείλονται σε μια πεπαλαιωμένη κουλτούρα των ίδιων των επιχειρήσεων.

3.11. Ζητήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας

Ένα συχνό φαινόμενο κριτικής που αντιμετωπίζει η επιλογή της ποιοτικής μεθοδολογίας στην έρευνα ενός θέματος είναι το κατά πόσο αξιόπιστη και έγκυρη μπορεί να χαρακτηριστεί. Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται κατά κύριο λόγο στο ενδεχόμενο μιας επανάληψης της έρευνας, με κοινή μεθοδολογία αν θα παρήγαγε τα ίδια αποτελέσματα.

Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αξιοπιστία της μεθοδολογίας η οποία είναι ικανή να μας παρέχει ακριβή ερευνητικά δεδομένα (Mason, 1996). Ο Ιωσηφίδης (2008) ορίζει την έννοια της αξιοπιστίας ως «τον βαθμό συνέπειας μεταξύ της ερευνητικής διαδικασίας με τον βαθμό που τα αποτελέσματα της έχουν ευρύτερη αξία και σημασία». Αν ο ερευνητής διασφαλίσει ότι τόσο η παραγωγή όσο και η ανάλυση των δεδομένων του, πραγματοποιήθηκε με διεξοδικό, έντιμο, προσεκτικό και ακριβή τρόπο τότε έχουμε μια

ακόμη πιο αξιόπιστη έρευνα. Γνωστοποιώντας και επεξηγώντας τον τρόπο που ανέλυσε και ερμήνευσε τα δεδομένα του, αποκτά η έρευνα αξιοπιστία.

Στην παρούσα μελέτη για να διασφαλίσουμε την αξιοπιστία της επιχειρήσαμε να επικεντρωθούμε στην αυθεντικότητα, στο περιεχόμενο, μεταφέροντας με όσο το δυνατόν πιο αναλυτικό και ακριβή τρόπο όσες απόψεις και αντιλήψεις μας κατέθεσαν οι συνεντευξιζόμενοι στην έρευνά μας. Τόσο στο ερευνητικό και θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας όσο και στην γενικότερη ανάλυση των αποτελεσμάτων προσπαθήσαμε να εξάγουμε συμπεράσματα που αναμένεται να συμφωνούν και με άλλους ερευνητές που πιθανόν προσπαθήσουν να επεξεργαστούν τα ίδια στοιχεία.

Η εγκυρότητα επίσης είναι πολύ σημαντική για την ερευνητική διαδικασία. Η διασφάλιση της εγκυρότητας αναφέρεται στην αντιστοιχία ανάμεσα στον σκοπό και στα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας με τα αποτελέσματα που εξάγει (Ιωσηφίδης, 2008). Ένα βασικό τροχοπέδη στο να πετύχουμε μια έγκυρη έρευνα είναι η μεροληψία του ερευνητή, αν μπορεί δηλαδή ο ερευνητής να μην λάβει υπ’ όψιν του τις προσωπικές του προκαταλήψεις και την υποκειμενικότητά του ελέγχοντας την παρεμβατικότητα του σε όλα τα στάδια της έρευνας καθώς και να είναι όσο πιο αντικειμενικός γίνεται.

Ένας τρόπος για επιτύχει η έρευνα ως προς την εγκυρότητά της είναι ο ερευνητής να ακολουθεί όσο το δυνατόν πιο πιστά την μεθοδολογία που έχει επιλέξει και τους κανόνες της διασφαλίζοντας έτσι την αξιοπιστία και την λογική συνέχεια των συμπερασμάτων που θα εξαχθούν (Mason, 1996).

Στην παρούσα έρευνα για να εξασφαλίσουμε την εγκυρότητα της προσπαθήσαμε να ελέγχουμε τα στοιχεία που ανταλλάσαμε με τους συνεντευξιζόμενους ώστε να αποτρέψουμε το ενδεχόμενο καθοδήγησής τους σε επιθυμητές απαντήσεις. Τα συμπεράσματα που παράγουμε από την έρευνα μας δεν μπορούμε να τα θεωρήσουμε απaráβατους κανόνες αλλά στόχο έχουν την βαθύτερη κατανόηση του θέματος της ποικιλομορφίας σε στελεχιακές ομάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όταν ζητήθηκε από τα στελέχη να απαντήσουν στο ερώτημα αν οι εταιρείες που εργάζονται δημιουργούν σκόπιμα, στις τάξεις των μεσαίων στελεχών, ομάδες με ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά οι περισσότερες απαντήσεις ήταν θετικές με ποσοστά 82,35% ότι δημιουργούνται και 17,65% ότι δεν δημιουργούνται τέτοιες ομάδες. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

Σ4: « Η σύνθεση των ομάδων στηρίζεται στην ποικιλομορφία των στελεχών, για την μέγιστη απόδοση αυτών».

Σ6: «...συγκροτείται από μέλη που διαθέτουν ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα να προάγεται η συνεργασία και να εκφράζονται νέες ιδέες, ώστε να επιτυγχάνεται το άριστο της απόδοσης αυτών».

Σ9: «...αντανακλά την ανάγκη επιτυχίας του σκοπού που έχει τεθεί για την ομάδα που συστήνεται».

Σ10: «...τα οφέλη από την δημιουργία ομάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά είναι πολλά, π.χ. ποικιλομορφία απόψεων, αύξηση δημιουργικότητας και καινοτομίας, ταχύτερη επίλυση, προβλημάτων, μεγαλύτερη δέσμευση υπαλλήλων κ.α.».

Σ12: «...η ποικιλομορφία στην σκέψη βοηθά πολύ στην εύρεση βέλτιστης λύσης».

Σ16: «...αποτελεί αναγκαιότητα για την διασφάλιση της επιτυχίας των έργων που εκτελεί μια κατασκευαστική εταιρεία...».

Ενδιαφέρον είχαν οι απαντήσεις των στελεχών σχετικά με τα ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι ομάδες για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την συνολική τους απόδοση.

Σ3: «...διαφορετική ακαδημαϊκή εκπαίδευση, διαφορετική ηλικία, εμπειρία...»

Σ4: «Σκόπιμη κρίνω την ύπαρξη μελών και των δύο φύλων, την διαφορά ηλικίας σε συνδυασμό με την εμπειρία αυτών, των συνδυασμό ανθρώπων με διαφορετικό

«Ο ρόλος της ποικιλομορφίας της ομάδας των μεσαίων στελεχών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων». *ακαδημαϊκό υπόβαθρο και την συνύπαρξη διαφορετικών χαρακτήρων για τη δυνατότητα αρμονικής συνεργασίας αυτών».*

Σ5: «...αναφορικά με τα επιφανειακά, θα πρέπει η ομάδα να αποτελείται τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες, και αυτό λόγω του διαφορετικού τρόπου σκέψης... όσον αφορά τα μη επιφανειακά, θα πρέπει να υπάρχουν τόσο ισχυροί χαρακτήρες για την έντονη διεκδίκηση αιτημάτων προς τα εμπλεκόμενα μέρη όσο και μετριοπαθείς για την διατήρηση χαμηλού προφίλ και τον μετριασμό του αυθορμητισμού της ομάδας.... Θα πρέπει να υπάρχουν στελέχη προσφιλή στον κίνδυνο ώστε να μην χάνονται ευκαιρίες αλλά και περισσότερο κινδυνόφοβα ώστε να μην γίνονται συνεχείς αποτυχημένες απόπειρες και επενδύσεις».

Σ6: «Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα και συνακόλουθα η απόδοση μιας ποικιλόμορφης ομάδας, τα μέλη της πρέπει να απαρτίζονται και από τα δύο φύλα, με διαφορετικές ηλικίες, προσωπικότητες αλλά και δεξιότητες».

Σ9: «...διάθεση για συνεργασία μεταξύ της ομάδας, διαφορά επιπέδου γνώσεων των μελών της ομάδας ώστε να διαφοροποιούνται οι θέσεις και οι αρμοδιότητες...»

Σ10: «Μια μίξη επιφανειακών *surface* και *deep* χαρακτηριστικών».

Σ12: «...προσωπικότητα, αντίληψη, γνώση και με αυτήν την σειρά».

Σ13: «Αποφυγή ατόμων με *ίδιο background*...συνδυασμό ατόμων υψηλού *thorough* οι οποίοι θα αναλάβουν δράση, θα εκτελέσουν διεξοδική ανάλυση και εκτέλεση των *lazy projects* που θα εμβαθύνουν ώστε να βρεθεί ο πιο εύκολος τρόπος, ο πιο αποτελεσματικός με την χαμηλότερη ενέργεια....».

Όταν ερωτήθηκαν ποιά χαρακτηριστικά, επιφανειακά ή βαθύτερα, έχουν μεγαλύτερη σημασία από πλευράς παραγωγικότητας και απόδοσης, όλοι υποστήριξαν ότι τα μη επιφανειακά χαρακτηριστικά είναι αυτά που συμβάλουν στην παραγωγικότητα. Ενδεικτικά μερικές από της τεκμηριωμένες απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων:

Σ5: «Το φύλο και η εθνικότητα δεν θα έπρεπε να παίζουν ρόλο στην διανομή αρμοδιοτήτων και τη δημιουργία ομάδων. Τα μη επιφανειακά χαρακτηριστικά συντελούν επί της ουσίας στον χαρακτήρα της ίδιας της ομάδας και είναι πολύ σημαντικά για την επιτυχία της εταιρείας».

«Ο ρόλος της ποικιλομορφίας της ομάδας των μεσαίων στελεχών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων».

Σ10: «Παραδοσιακά, η ποικιλομορφία επικεντρώνεται στα επιφανειακά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο και η εθνικότητα. Αντίθετα, η πολυμορφία σε βαθύ επίπεδο επικεντρώνεται σε χαρακτηριστικά γνωρίσματα που είναι ψυχολογικά (προσωπική, γνωστική ή στυλ λήψης αποφάσεων), τα οποία σχετίζονται με τις νοητικές ικανότητες ενός ατόμου οι οποίες έχουν μεγαλύτερη σημασία από πλευράς παραγωγικότητας και απόδοσης».

Σ13: «Τα επιφανειακά έχουν σημασία γιατί επηρεάζουν ενδεχομένως τη συμπεριφορά των ατόμων μεταξύ τους κυρίως στην αρχή μιας συνεδρίασης, εργασιακής γνωριμίας κλπ... αλλά τα βαθύτερα είναι αυτά που θα επικρατήσουν και θα έχουν μεγαλύτερη επίδραση».

Σ16: «Δύσκολη η απάντηση και απασχολεί κυρίως αυτόν που κάνει την επιλογή των ατόμων μιας ομάδας. Η απάντηση μου είναι ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών, όπου πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν η συμπλήρωση των ατόμων μεταξύ τους με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καθενός και η διασφάλιση του αποτελέσματος από την άποψη της καλής και εύρυθμης λειτουργίας της ομάδας».

Με αφορμή την επικράτηση των βαθύτερων χαρακτηριστικών επιμείναμε στο ποια από αυτά ενισχύουν κατά την γνώμη τους την απόδοση. Παραθέτουμε κάποιες αντιπροσωπευτικές απαντήσεις παρακάτω:

Σ4: «..διάθεση συνεργασίας, σεβασμός στην γνώμη του άλλου, ικανότητα ακρόασης των άλλων, αποφασιστικότητα, οργανωτικότητα...»

Σ6: «...τα μέλη πρέπει να διακατέχονται από προθυμία, ομαδικότητα, συνέπεια, δεκτικότητα και διάθεση για συνεργασία».

Σ8: «...ικανότητα συνεργασίας, ηγετική ικανότητα κάποιων, δυνατότητα γρήγορων αποφάσεων».

Σ12: «...προσωπικότητα και αξίες κυρίως, καθώς τα υπόλοιπα αποκτιούνται και στην πορεία».

Σ13: «...συναισθηματική, νοημοσύνη, επιμονή, δημιουργικότητα, συστηματικότητα».

Σ14: «...η προσωπικότητα. Άτομα με μεγάλη αποφασιστικότητα ενισχύουν την απόδοση της ομάδας».

Σ15: «Οι προσωπικότητες και οι αξίες ενός στελέχους παίζουν σημαντικό ρόλο στο να είναι παραγωγικό και συνεργάσιμο μέλος μιας ομάδας».

Στην πορεία των συνεντεύξεων και αφού αντιληφθήκαμε την πλήρη κατανόηση των χαρακτηριστικών ποικιλομορφίας από τα στελέχη, περάσαμε σε πιο πρακτικά θέματα, όπως το ποιιά βήματα θα έκαναν οι ίδιοι για να εκτελέσουν ένα τέτοιο έργο δημιουργίας ποικιλόμορφων ομάδων. Διαπιστώσαμε ότι τα στελέχη με πιο «τεχνικές» ακαδημαϊκές σπουδές και αντικείμενο εργασίας (π.χ. μηχανικοί), είχαν πιο συγκεκριμένα βήματα να μας προτείνουν.

Σ5: «...θα εξέταζα τα βιογραφικά των πιθανών στελεχών σε αντιπαραβολή».

Σ7: «...οι αρμοδιότητες να μοιράζονται ανά γνωστικό αντικείμενο και δεξιότητα κάθε μέλους».

Σ10: «...εκπαίδευση των υπαλλήλων και ιδιαίτερα του HR στο να είναι “άνετοι” με την διαφορετικότητα και όχι προκατειλημμένοι. Να δημοσιεύονται οι θέσεις εργασίας σε διαφορετικά/εξειδικευμένα sites. Δημιουργία ενός εσωτερικού καναλιού επικοινωνίας σε θέματα διαφορετικότητας».

Σ11: «...ορισμός αναγκών ομάδων... Καταγραφή ατομικών χαρακτηριστικών... Δημιουργία ατομικών δεικτών απόδοσης και δεικτών απόδοσης ομάδων».

Σ13: «...ανάλυση αποστολής ομάδας, ανάλυση απαιτήσεων και ανάλυση ενδεικνυόμενης μεθόδου».

Σ17: «...είναι κρίσιμη και η ανάμιξη ατόμων διαφορετικής ηλικίας με σκοπό την εκμετάλλευση της σοφίας των μεγαλύτερων και των πιο ριζοσπαστικών απόψεων των νεώτερων μελών της ομάδας».

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι αρκετά στελέχη μας εξέφρασαν ότι στην προσπάθεια τους να δημιουργήσουν ποικιλόμορφες ομάδες συνάντησαν αντιστάσεις. Με αφορμή αυτό το στοιχείο αναρωτηθήκαμε για ποιο λόγο πιστεύουν ότι συμβαίνει αυτό.

Σ1: «...ορισμένα άτομα είτε δεν έχουν καλή συνεργασία με άλλα άτομα είτε διότι δεν θέλουν να δουλέψουν ομαδικά».

Σ3: «...λόγω διαφορετικών πεποιθήσεων, ηλικίας και έλλειψης οικονομικού κινήτρου».

«Ο ρόλος της ποικιλομορφίας της ομάδας των μεσαίων στελεχών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων».

Σ6: «Ναι από μέλη της ομάδας μεγαλύτερης ηλικίας και ανδρικού φύλου, καθώς παρουσιάζουν μερικές φορές λιγότερη προσαρμοστικότητα και πνεύμα συνεργασίας σε ποικιλόμορφο περιβάλλον».

Σ8: «...διότι πολλοί δεν αποδέχονται σε μία ομάδα το ότι κάποιος άλλος δίνει οδηγίες ή κατευθύνει την ομάδα».

Σ9: «...καθαρά για θέμα επιβολής διαφορετικής μεθοδολογίας στην επίτευξη του στόχου στην ομάδα».

Σ10: «Η αντίσταση στην αλλαγή, την οποία η διαφορετικότητα φέρνει, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους εμφάνισης αντιστάσεων».

Σ11: «Κυρίως από άτομα που δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους και τις καθημερινές τους συνήθειες».

Σ12: «...λόγω της συνήθειας του εργαζόμενου στην υφιστάμενη κατάσταση».

Σ13: «Πάντα υπάρχουν αντιστάσεις από αυτούς που δεν θέλουν να πάρουν πρωτοβουλίες ή δεν αντιλαμβάνονται τα οφέλη ή στερούνται κίνητρο αλλά τελικά όταν ενταχθούν, συνήθως είναι αποτελεσματικοί. Δεν είναι πάντα μετρήσιμη ή συγκρίσιμη ή εμφανής η σχέση της δημιουργίας ομάδας με το “προϊόν” της εταιρείας οπότε πάντα θα υπάρχει δυσκολία στην υποστήριξη από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα».

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων διαπιστώσαμε την κοινή παραδοχή όλων των στελεχών πως και σε μια μελλοντική τους προσπάθεια για δημιουργία ποικιλόμορφων ομάδων θα συναντήσουν και πάλι αντιστάσεις. Η οπτική των Σ5, Σ6 και Σ13 όμως μας έκανε εντύπωση.

Σ5: «...οι ομάδες γενικώς έχουν αντιστάσεις στο διαφορετικό και αρνούνται να συνεργαστούν με χαρακτήρες που δεν καταλαβαίνουν ή δεν ταιριάζουν. Η λύση είναι η σωστή επικοινωνία προς όφελος της εταιρείας, των ομάδων αλλά και των ίδιων».

Σ6: «Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός της προσωπικότητας μεταξύ των μελών, το κλίμα κατανόησης αλλά και η μη επιβολή, με προσωπικά κριτήρια, του ενός στον άλλο, δεν θα προκαλέσει προστριβές και αντιστάσεις».

Ο Σ13 θεωρεί από την άλλη ότι οι περισσότερες αντιστάσεις θα υπάρξουν από την διοίκηση, λέγοντας μας χαρακτηριστικά:

«Ο ρόλος της ποικιλομορφίας της ομάδας των μεσαίων στελεχών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων».

Σ13: «...για δύο λόγους θα συναντούσα αντιστάσεις.... Την διάθεση πόρων (εκπαιδεύσεις, προσλήψεις, επιβραβεύσεις) για ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων αλλά και για την διατήρηση ικανοποιητικού ποσοστού “transformers” εργαζομένων».

Ο χρόνος προς την αλλαγή όμως είναι εξίσου σημαντικός για τους οργανισμούς αλλά και τις ομάδες. Τα περισσότερα στελέχη πιστεύουν ότι 6 μήνες με ένα χρόνο είναι ένα ικανοποιητικό διάστημα για να αποδώσει τα μέγιστα μια ποικιλόμορφη ομάδα. Τα στελέχη Σ1, Σ4, Σ7 και Σ14 όμως θεωρούν ότι αρκεί ένα διάστημα από μερικές εβδομάδες έως λίγους μήνες, λιγότερου του εξαμήνου.

Ο Σ10 όμως έθεσε κάποιες προϋποθέσεις που θα επηρεάσουν τον χρόνο που χρειάζεται:

Σ10: «Εξαρτάται από το κατά πόσο ο οργανισμός είναι ώριμος στο να αποδεχθεί την διαφορετικότητα. Πάντως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι το πόσο γρήγορα θα υπάρχουν εμφανή αποτελέσματα, έτσι ώστε να αρχίζει να κάμπτεται η αντίσταση στην αλλαγή... ίσως ο πιο αποτρεπτικός παράγοντας για την ποικιλομορφία».

Οι εμπειρίες των στελεχών από τους χώρους εργασίας τους μας προβλημάτισαν αρκετά, μας γεννήθηκαν ερωτήματα όπως το αν τελικά η ποικιλομορφία της ομάδας είναι καθολικά ωφέλιμη ή εξαρτάται από συγκεκριμένα καθήκοντα και πλαίσια. Άραγε αποδίδουν όλες οι ομάδες σε οποιοδήποτε περιβάλλον και σχέδιο;

Σ5: «Η ποικιλομορφία είναι ωφέλιμη όταν η διοίκηση μπορεί να την διαχειριστεί σωστά μοιράζοντας ορθές αρμοδιότητες με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας».

Σ8: «Όχι, όπως προανέφερα, μια ποικιλόμορφη ομάδα είναι πολύ αποτελεσματική σε ένα πολύπλοκο θέμα αλλά μια λιγότερο σύνθετη ομάδα μπορεί να είναι ευέλικτη σε πιο απλά θέματα».

Σ10: «Όχι. Όπως πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και κουλτούρα εντός του οργανισμού ώστε να προάγεται η διαφορετικότητα και η ποικιλομορφία».

Σ13: «Εξαρτάται από καθήκοντα, πλαίσια, περιβάλλον εργασίας, personal motivation, χρονική περίοδος και άλλους παράγοντες αλλά με τη σωστή σύνθεση πάντα υπάρχουν στην ομάδα “transformers” (παρακινητές) οι οποίοι θα “τραβήξουν” και τους “tourists” (ουδέτερους)».

Τα τμήματα HR των οργανισμών χρησιμοποιούν διάφορα ψυχομετρικά τεστ κατά καιρούς που εξυπηρετούν τις ανάγκες και τους στόχους τους. Θέλοντας να

«Ο ρόλος της ποικιλομορφίας της ομάδας των μεσαίων στελεχών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων».

μάθουμε όμως αν τα στελέχη μας χρησιμοποιούν στους οργανισμούς τους κάποια εφαρμογή ή ψυχομετρικό τεστ ή ακόμα-ακόμα αν γνωρίζουν κάποια τέτοια πήραμε μόνο αρνητικές απαντήσεις εκτός από τον Σ11 που μας είπε ότι χρησιμοποιούν *φόρμες αξιολόγησης όπου φαίνεται η ποικιλομορφία των ομάδων*.

Ο Σ13 με μεγάλο ενθουσιασμό μας δήλωσε ότι οποιαδήποτε εφαρμογή-πρόγραμμα συνεισφέρει σε θέματα όπως *συναισθηματική νοημοσύνη, διαχείριση επικοινωνίας, brainstorming, αναγνώριση κι ευθύτητα* θα ήταν ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια του.

Για τις ανάγκες της έρευνας μας όμως προσπαθούσαμε να αντιληφθούμε αν υπάρχουν μετρήσιμα δεδομένα σχετικά με την ποικιλομορφία των ομάδων των μεσαίων στελεχών. Η αλήθεια είναι πως δεν πήραμε θετικές απαντήσεις σχετικά με το πώς μετράνε την ποικιλομορφία στις ομάδες τους, παρά μόνο την προσωπική τους άποψη για το πώς θα έπρεπε να αξιολογείται. Μερικές ενδεικτικές απαντήσεις:

Σ5: «...μετρώντας τον αριθμό των διαφορετικών αντιλήψεων ή προτάσεων για ένα έργο, ή για την επίλυση ενός προβλήματος. Επίσης ο βαθμός απόκλισης των συμπεριφορών των στελεχών σε συμβάντα ή καταστάσεις που απασχολούν την ομάδα...με καλή παρατήρηση από τον επικεφαλής του έργου ή τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι εφικτό».

Σ10: «Ποικιλομορφία του φύλου, σπουδές, προτιμήσεις, background κλπ σε επίπεδο οργανισμού αλλά και σε επίπεδο ομάδας. Θα βοηθούσαν επίσης έρευνες υπαλλήλων σχετικά με την διαφορετικότητα».

Σ13: «...εύρος αποτελεσμάτων, ποικιλομορφία προτάσεων, *weighting factors*, δημιουργία προτάσεων και βελτιώσεων, να υπάρχει διαφωνία...».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα- Συζήτηση - Προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα- Συζήτηση

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιάσουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από την ανάλυση των δεδομένων από τη χρήση των ερευνητικών εργαλείων και θα προσπαθήσουμε να τα ερμηνεύσουμε βάση του θεωρητικού μας πλαισίου.

Έτσι, προσπαθώντας να δώσουμε απάντηση στα ερευνητικά μας ερωτήματα καταλήγουμε ότι τα μεσαία στελέχη από τα οποία πήραμε τις συνεντεύξεις γνώριζαν τον όρο της ποικιλομορφίας της ομάδας και τον διαχωρισμό των επιφανειακών από τα βαθύτερα χαρακτηριστικά. Κοινώς αποδεκτό ήταν πως τα βαθύτερα χαρακτηριστικά παίζουν μεγαλύτερο ρόλο κατά την προσωπική τους άποψη, χωρίς να παραβλέπουν ωστόσο και τα επιφανειακά χαρακτηριστικά.

Βέβαια, παρά το γεγονός ότι μας μετέφεραν ότι τα οφέλη από την δημιουργία ποικιλόμορφων ομάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά είναι πολλά, όπως η ποικιλομορφία των απόψεων, η αύξηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, η ταχύτερη επίλυση των προβλημάτων και η μεγαλύτερη δέσμευση, διαπιστώσαμε ότι η περισσότεροι οργανισμοί δεν έχουν παγιωμένη πολιτική/κουλτούρα επί του θέματος.

Εντύπωση μας έκανε η απογοήτευση όλων όταν ερωτήθηκαν σχετικά με τις αντιστάσεις που έχουν δεχθεί ή θεωρούν ότι θα δεχθούν στο μέλλον σε μια προσπάθεια δημιουργίας ομάδας με ποικιλομορφία. Και σημαντικό είναι ότι δεν περιόρισαν τις αντιστάσεις μόνο στα μέλη των ομάδων αλλά επεκτάθηκαν και στην διοίκηση.

Η αντίσταση όμως είναι ένα δεδομένο που ήδη είχαμε διαπιστώσει κατά την βιβλιογραφική μας έρευνα. Το κλειδί για την εξισορρόπηση των απαιτήσεων της πολυμορφίας και της συνοχής μπορεί να βρεθεί σε μια έρευνα που μελετήσαμε και που είχε πραγματοποιηθεί μόλις το 1954 από τον τούρκο ψυχολόγο Muzaffer Sherif μέσω ενός πειράματος με την ονομασία “Robbers Cave”.

Ο Sherif προσκάλεσε 22 αγόρια ηλικίας 11 και 12 ετών που δεν γνωρίζοντας μεταξύ τους να περάσουν μερικές εβδομάδες το καλοκαίρι σε ένα πάρκο.

Κατά το πρώτο στάδιο, οι δύο ομάδες δεν γνώριζαν η μία την ύπαρξη της άλλης και τους ζητήθηκε να αναπτύξουν δραστηριότητες που θα απέφεραν την σύσφιξη των σχέσεων εντός της ομάδας, όπως να δημιουργήσουν μια σημαία για την ομάδα της ή να βρουν ένα όνομα (οι δύο ομάδες ονομάστηκαν «Αετοί» και «Κροταλίες»).

Στο δεύτερο στάδιο, οι δύο ομάδες συναντήθηκαν για πρώτη φορά και κλήθηκαν να ανταγωνιστούν σε καλοκαιρινές δραστηριότητες της κατασκήνωσης, όπως αγώνες και δοκιμασίες. Στις νικήτριες ομάδες απονέμονταν χρήσιμα βραβεία. Αρχικά οι προκατάληψη ήταν λεκτική (χλευασμός αντιπάλων), αλλά κατά τη συνέχιση των δραστηριοτήτων μετατράπηκε σε πιο άμεσες συγκρούσεις (κάψιμο σημαίας αντιπάλων, λεηλάτηση του χώρου τους, κλέψιμο ιδιωτικής περιουσίας των αντιπάλων, βίαιη συμπεριφορά). Κατά τη φάση αυτή τα μέλη κάθε ομάδα ανέπτυξαν αρνητικές προκαταλήψεις για τα μέλη εκτός της ομάδας τους (out-group), όπως κατέγραψαν οι παρατηρήσεις του Sherif, ενώ αντίθετα υπερτόνιζαν τα θετικά χαρακτηριστικά των μελών της δικής τους ομάδας (in-group).

Κατά τη τρίτη φάση, οι δύο ομάδες κλήθηκαν να δουλέψουν ενωμένα απέναντι σε προβλήματα που απαιτούσαν την συνεργασία των δύο ομάδων, μειώνοντας έτσι την ένταση μεταξύ των ομάδων. Κατά την φάση αυτή, ο Sherif και οι συνεργάτες του παρατήρησαν πως οι αρνητικές απόψεις για τα μέλη των αντιπάλων ομάδων μειώθηκαν, χωρίς να εξαφανιστούν πλήρως, και υπήρχε περισσότερη αποδοχή μεταξύ τους.

Ο Sherif κατέληξε στο συμπέρασμα πως επειδή οι ομάδες δημιουργήθηκαν με τρόπο ώστε να είναι περίπου ίδιες, οι ατομικές διαφορές δεν θα έπρεπε να θεωρούνται αναγκαίες ή υπεύθυνες για την σύγκρουση τους. Όπως φάνηκε στη μελέτη από την φάση που τα αγόρια ανταγωνίζονταν σε παιχνίδια για κάποιο βραβείο, η εχθρική και επιθετική στάση προς μια άλλη ομάδα προκύπτει όταν οι ομάδες ανταγωνίζονται για τους πόρους που μόνο μία ομάδα μπορεί να επιτύχει. Η δε επαφή με μια άλλη ομάδα είναι ανεπαρκής, από μόνη της, για τη μείωση των αρνητικών στάσεων. Η τριβή μεταξύ των ομάδων μπορούσε να μειωθεί και οι θετικές σχέσεις μεταξύ τους να διατηρηθούν, με την παρουσία ανώτερων στόχων που προωθούσε η ενωμένη, συνεργατική δράση, πολύ περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη στρατηγική (π.χ. επικοινωνία).

Τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης δημιούργησαν την λεγόμενη «Ρεαλιστική θεωρία των Συγκρούσεων», η οποία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να προκύψουν αρνητικές προκαταλήψεις και στερεότυπα, ως αποτέλεσμα του πραγματικού ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων για επιθυμητούς πόρους.

Δεν μπορούμε να περιμένουμε από τους ανθρώπους να κατανοήσουν ο ένας τον άλλον απλώς και μόνο με τη συγκέντρωσή τους. Ωστόσο, όταν τους δοθεί ένας κοινός στόχος, η ποικιλομορφία και η ένταξη μπορούν να συνυπάρχουν ειρηνικά.

Έτσι το συμπέρασμα είναι ότι για να λειτουργήσει η ποικιλομορφία, πρέπει να δημιουργηθεί μια μικρή ένταση και αυτό θα προκαλέσει κάποια δυσφορία. Ωστόσο, αν το κάνουμε ως προτεραιότητα και επενδύσουμε τους πόρους των καλύτερων ανθρώπων μας για να το πετύχουμε, τα οφέλη θα ξεπεράσουν πολύ το κόστος.

Οι Harrison et al. (2002) βρήκαν πως όσο αναπτύσσεται η συνεργασία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας τόσο πιο πολύ μειώνονται οι όποιες αρνητικές επιδράσεις των επιφανειακών χαρακτηριστικών, ενώ αυξάνονται οι επιδράσεις, είτε θετικές είτε αρνητικές, των βαθύτερων χαρακτηριστικών. Αυτό σημαίνει πως μπορεί στην αρχή να υπάρχει μια δυσπιστία ανάμεσα στα μέλη λόγω φύλου ή εθνικότητας για παράδειγμα, αλλά στην πορεία καθώς γνωρίζονται μεταξύ τους κι εξοικειώνονται, αυτές οι διαφορές εξαλείφονται.

Όταν όμως αρχίζουν και βγαίνουν στην επιφάνεια κάποια αρνητικά για παράδειγμα χαρακτηριστικά την προσωπικότητας, καθώς περνάει ο χρόνος τα προβλήματα θα μεγεθύνονται, αφού η προσωπικότητα είναι σχετικά σταθερή στη ζωή ενός ανθρώπου και δύσκολα αλλάζει. Βρήκαν, επίσης, πως τα επιφανειακά χαρακτηριστικά δεν έχουν καμιά επίδραση στη διαμόρφωση γνώμης για τα βαθύτερα χαρακτηριστικά. Δηλαδή ότι η εθνικότητα για παράδειγμα δε θα επηρεάσει τα μέλη να βγάλουν συμπεράσματα για τις πεποιθήσεις ή τις γνώσεις ενός ατόμου. Βέβαια, αυτό ίσως να τίθεται υπό αμφισβήτηση γιατί είναι γνωστό πως πολλές φορές, τουλάχιστον στην αρχή, αντιμετωπίζουμε στερεοτυπικά κάποιους ανθρώπους, βγάζοντας βιαστικά συμπεράσματα επειδή ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κατηγορία (π.χ. ηλικιακή).

Είναι δύσκολο να μην υπάρχουν διαφοροποιήσεις στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μελών μιας ομάδας και θα λέγαμε πως μάλλον είναι επιθυμητό να υπάρχουν αυτές οι διαφορές. Για φανταστείτε μια ομάδα παραγωγής με πέντε μέλη που όλα γνωρίζουν μόνο από συναρμολόγηση! Θα μπορούσαν άραγε να φτιάξουν επιτυχώς ένα ολοκληρωμένο προϊόν; Το πιθανότερο θα ήταν να αποτύχουν. Άρα, η ουσία βρίσκεται στον τρόπο διαχείρισης της διαφορετικότητας, είτε γίνεται από την ίδια την ομάδα, εάν είναι αυτοδιοικούμενη, είτε από κάποιον ηγέτη, εντός ή εκτός της ομάδας. Το ευκαίριο είναι η διαχείριση αυτή να εξαλείψει τις πιθανές διαμάχες που προκαλούν οι διαφορές και να αξιοποιήσει τη διαφορετικότητα προς όφελος της ομάδας. Για να υπάρχουν, τέλος, μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης κι υψηλής απόδοσης μιας ομάδας μακροπρόθεσμα, οι ομοιότητες κι οι διαφορές των μελών πρέπει να εξετάζονται και να λαμβάνονται υπόψη κατά την αρχική σύνθεση της ομάδας, σε συνάρτηση πάντα με το σκοπό και το έργο που θα αναλάβει.

Για να υπάρξει πραγματική αλλαγή, που θα αποτυπωθεί τελικά στα αποτελέσματα των οργανισμών, δεν χρειάζονται σπασμωδικές κινήσεις εντυπωσιασμού, αλλά πραγματική κουλτούρα ενσωμάτωσης της διαφορετικότητας. Χρειάζεται χρόνος για να διαμορφωθεί η κουλτούρα αυτή, αλλά εάν ο στόχος αυτός επιτευχθεί, τότε ο θετικός αντίκτυπος θα έχει μακρά διάρκεια.

«Η κουλτούρα δεν είναι μόνο μια πτυχή του παιχνιδιού», γράφει ο Lou Gerstner στα απομνημονεύματά του για την ιστορική ανάκαμψη του στην IBM, *«ποιος είπε ότι οι ελέφαντες δεν μπορούν να χορέψουν;»*. *«Έτσι είναι το παιχνίδι. Τί ανταμείβει και τί τιμωρεί η κουλτούρα - ατομικό επίτευγμα ή ομαδικό παιχνίδι, ανάληψη κινδύνου ή οικοδόμηση συναίνεσης;»*. Η κουλτούρα μας δείχνει, από πολλές απόψεις, το πώς μια επιχείρηση τιμά την αποστολή της.

Ωστόσο, πολύ συχνά, όταν αναφερόμαστε στην κουλτούρα γίνεται λόγος για ομοιομορφία. Οι Managers προσλαμβάνουν άτομα για να ενθαρρύνουν τις ομάδες τους να βλέπουν τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα μιας ομάδας να αναλάβει νέες ιδέες. Από την άλλη πλευρά, μελέτες έχουν δείξει ότι η ποικιλομορφία μπορεί να δημιουργήσει διαφωνία που μπορεί να κάνει δύσκολα τα πράγματα.

Είναι σαφές ότι πρέπει να εξισορροπήσουμε την ποικιλομορφία με τη συνοχή, αλλά αυτό δεν είναι τόσο εύκολο όσο φαίνεται. Απαιτείται κάτι περισσότερο από απλά να βάζουμε ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο και απόψεις και να βλέπουμε τι συμβαίνει, χρειαζόμαστε μια στρατηγική για να τους βοηθήσουμε να συνεργαστούν. Έτσι λοιπόν, αν οικοδομούμε μια διαφορετική ομάδα είναι ένας αξιόλογος στόχος, πρέπει να σκεφτούμε πώς να το λειτουργήσουμε. Ως μεσαίος στέλεχος, μπορείτε να έχετε σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία γιατί είναι απαραίτητο να δημιουργήσετε μια αίσθηση του «ανήκειν» στην εργασία.

Η ποικιλομορφία έχει σημασία. Σε έναν κόσμο που είναι τόσο διαφορετικός όσο και βαθιά αλληλένδετος, εταιρείες και ιδρύματα με μεγαλύτερα επίπεδα ποικιλομορφίας επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις. Οι περισσότερες οργανώσεις, συμπεριλαμβανομένου του McKinsey, έχουν περισσότερη δουλειά να κάνουν για να επωφεληθούν πλήρως από την ευκαιρία που παρουσιάζεται από μια πιο ποικιλόμορφη ομάδα στελεχών.

Οι οργανισμοί έχουν επίσης περισσότερη δουλειά να κάνουν σχετικά με τον αγωγό ταλέντων τους για να προσελκύσουν, να αναπτύξουν, να συμβουλευθούν, να

υποστηρίζουν και να διατηρήσουν τις επόμενες γενιές διαφόρων στελεχών σε όλα τα επίπεδα. Αλλά με την επιβράβευση της πολυμορφίας να αυξάνεται, η επένδυση τώρα είναι το καλύτερο σχέδιο.

Κάθε εργαζόμενος μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην δημιουργία ενός ποικιλόμορφου περιβάλλοντος εργασίας. Οι ηγετικές ομάδες όμως που έχουν τους πόρους και την δύναμη πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην δημιουργία τέτοιων ομάδων.

Τα διευθυντικά και τα μεσαία στελέχη πρέπει να δώσουν μεγάλη σημασία στην δημιουργία ποικιλόμορφων ομάδων, να υπάρχει προϋπολογισμός για νέες προσλήψεις με βάση την διαφορετικότητα και να προσπαθούν γενικά να εντάξουν αυτή την φιλοσοφία στον οργανισμό.

Υπάρχουν στατιστικά στοιχεία που μας εκπλήσσουν αρνητικά:

Το 41% των διευθυντικών στελεχών είναι «πολύ απασχολημένο» για να προάγει την πολυμορφία. Δυστυχώς, τα μισά από τα στελέχη έχουν άλλες προτεραιότητες από την δημιουργία ενός ποικιλόμορφου εργασιακού περιβάλλοντος. Η ποικιλομορφία και η ενσωμάτωσή της απασχολεί σχεδόν το 70% των μεσαίων στελεχών. Είναι ενδιαφέρον ότι η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών δηλώνει ότι η ποικιλομορφία και η ένταξη της αποτελούν σημαντικό ζήτημα γι' αυτούς. Είναι σαφές ότι δεν υπάρχει σύμπτωση απόψεων μεταξύ διευθυντικών και μεσαίων στελεχών, δεδομένης της προηγούμενης στατιστικής.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες, λόγω χρημάτων και πόρων, τείνουν να έχουν περισσότερα προγράμματα διαφοροποίησης και ένταξης από ότι οι μικρότερες εταιρείες. Ωστόσο, δεν πρέπει να είναι έτσι. Υπάρχουν αμέτρητες πρωτοβουλίες διαφοροποίησης και ένταξης που απαιτούν λίγη προσπάθεια και χρήματα για τη βελτίωση μιας επιχείρησης ανεξαρτήτως μεγέθους ή διαθέσιμων πόρων.

Μέσα από την έρευνα μας και τις απαντήσεις των στελεχών μας σε κάποιες περιπτώσεις διαπιστώσαμε ότι επικρατεί η αντίληψη πως η ποικιλομορφία και η ένταξη της στους οργανισμούς είναι έννοιες που αφορούν αποκλειστικά στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

Υπάρχουν οργανισμοί που στην περιγραφή θέσεων εργασίας παρουσιάζουν χαρακτηριστικά διαφορετικότητας για να καταφέρουν να στελεχώσουν τις ομάδες τους. Υπάρχουν αρκετά στοιχεία που πρέπει α προσέξουμε σε μια πρόσληψη, αλλά

το βασικότερο όλων είναι οι ομάδες στελεχών να έχουν δημιουργία μια ενιαία κουλτούρα γύρω από την διαφορετικότητα. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να το αντιληφθούν όλοι μέσα στους οργανισμούς. Πρέπει να εστιάσουμε στην αξία που μπορούν να προσφέρουν τα άτομα με μοναδικές δεξιότητες και γνώσεις και να το εκλάβουμε ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πρέπει να αξιολογήσουμε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού για να δούμε τον βαθμό ποικιλόμορφης εκπροσώπησης τους. Αν παρατηρήσουμε ότι δεν συμβαίνει μπορούμε να πραγματοποιήσουμε εσωτερικές μετατοπίσεις ατόμων . Πολλοί οργανισμοί ξεκινούν με πολύ απλές και γενικές στρατηγικές. Ως ένα βαθμό αυτή η ομαλή μετάβαση είναι καλή, αλλά σημασία έχει να εμβαθύνουμε ώστε να αντιληφθούμε πλήρως την σημασία των ποικιλόμορφων ομάδων.

Η ποικιλομορφία δεν είναι απλά μια καλή ιδέα στις επιχειρήσεις. Σήμερα, είναι μέρος της καθημερινής ζωής. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία που δημοσιεύθηκαν τον Ιούνιο από το Γραφείο Απογραφής των Ηνωμένων Πολιτειών, η Generation Z χωρίζεται σε 50-50 μεταξύ μη ισπανόφωνων λευκών και εκείνων που εκπροσωπούν εθνοτικές μειονοτικές ομάδες. Με άλλα λόγια, τα δημογραφικά στοιχεία κάθε γωνίας του έθνους είναι έτοιμα να αλλάξουν, και οι σοβαρές επιχειρήσεις είναι στον δρόμο για την αλλαγή.

Η έρευνα από τη Boston Consulting Group δείχνει ότι όταν οι εταιρείες πλημμυρίζουν τις ανώτερες διοικητικές τάξεις τους με ποικίλους εργαζόμενους, η κερδοφορία τους κερδίζει 19 ποσοστιαίες μονάδες. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να οφείλεται στην αυξημένη καινοτομία που προκύπτει από διάφορες οπτικές γωνίες. Βεβαίως, πολλοί οργανισμοί έχουν ήδη αρχίσει να υιοθετούν πολιτικές για να εξασφαλίσουν ότι το εργατικό δυναμικό τους θα περιλαμβάνει μεγαλύτερη εκπροσώπηση όλων. Ωστόσο, η αληθινή ποικιλομορφία ξεπερνά τον απλό έλεγχο ενός κουτιού ή το νεύμα σε καταφατική δράση. Κάντε βήμα πίσω και συνειδητοποιήστε ότι η αποδοχή της διαφορετικότητας των άλλων είναι απλώς η αρχή ενός ταξιδιού προς την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς. Για να γίνουμε ένα brand γνωστό για την εξυπηρέτηση του καθενός, όχι μόνο για μερικούς εκλεκτούς, οι εταιρίες πρέπει να πληρώσουν περισσότερο από την απλή εξυπηρέτηση στην έννοια της διαφορετικότητας.

Μια άλλη μελέτη περίπτωσης των Korsgaard et al. (2008) με τίτλο «**The Diversity Management Paradox in Globalization – The Swedish IKEA Way**» επικεντρώθηκε σε προσπάθειες μιας πολύ μεγάλης εταιρείας, της ΙΚΕΑ, να αντιμετωπίσει την παγκοσμιοποίηση με τη διαχείριση της ποικιλομορφίας. Το ΙΚΕΑ έχει καταστήματα/αποθήκες σε χώρες με διαφορετικές νομοθεσίες και κουλτούρες. Ενθαρρύνει έτσι, ένα εργασιακό περιβάλλον με ποικιλομορφία των εργαζομένων, διότι πιστεύει ότι αυτό θα έχει θετικά αποτελέσματα. Η ΙΚΕΑ παρουσίαζε μια εθνοκεντρική εταιρική κουλτούρα με οδηγό μια στρατηγική διεθνοποίησης στο εσωτερικό της. Έτσι γίνεται προσπάθεια κατανόησης των αποτελεσμάτων της διαχείρισης της ποικιλομορφίας, ως έναν τρόπο για να διατηρήσει η επιχείρηση την εταιρική της κουλτούρα, όταν η οργάνωση γίνεται μεγαλύτερη και πιο διαφοροποιημένη. Σε αυτό το case study, φαίνεται πως οι managers των μεγάλων επιχειρήσεων πρέπει να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν τη διαχείριση της ποικιλομορφίας ως μέσο για τη διαδικασία της διεθνοποίησης της επιχείρησης (Korsgaard, et al., 2008).

Σύμφωνα με την προσέγγιση της ελεύθερης αγοράς, οι ίσες ευκαιρίες επιτυγχάνονται καλύτερα μέσω της χωρίς περιορισμούς αλληλεπίδρασης της προσφοράς και της ζήτησης για εργασία. Αν οι ομάδες ατόμων με μειονοτικά χαρακτηριστικά έχουν υψηλό ποσοστό ανεργίας, αυτό θα έχει ως συνέπεια να μειώσουν την αγοραία τιμή της εργασίας τους. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση τα κοινωνικής φύσεως θέματα δεν θα πρέπει να απασχολούν τις επιχειρήσεις. Τα στελέχη δεν διαθέτουν την εκπαίδευση, ούτε μπορούν να προσφέρουν κοινωνικό έργο. Στον αντίποδα, οι υποστηρικτές της αντίθετης άποψης, λένε πως είναι απαραίτητη η κρατική παρέμβαση για διασφάλιση μη απρεπούς συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προχωρήσουν σε κοινωνικές αλλαγές αφού είναι μέρος ενός ευρύτερου κοινωνικού συστήματος πρέπει να ενδιαφέρονται για τα κοινωνικής φύσεως θέματα (Bennett, 2007, p. 51).

Στη Δανία έχει γίνει μια έρευνα για την επίδραση της διαφοροποίησης του δυναμικού των στελεχών στις επιχειρήσεις της χώρας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με συνεργασία των εταιρειών Proacteur, που είναι εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και ISS World Services A/S, που είναι εταιρεία παροχής ενός ευρύ φάσματος υπηρεσιών.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε το κοινωνικό δίκτυο LinkedIn για την συγκέντρωση δεδομένων που αφορούσαν τη ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού. Συνολικά, το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε 321 εταιρείες και 6.012 προφίλ στελεχιακού δυναμικού. Οι δανικές επιχειρήσεις ταξινομήθηκαν ανάλογα με το επίπεδο της ποικιλομορφίας με τέσσερα κριτήρια: την εθνικότητα, την ηλικία, την αρχαιότητα και το φύλο. Επίσης, βοήθησε η Bisnode, η οποία συγκέντρωσε μεγάλο όγκο επιχειρηματικών πληροφοριών από επίσημες πηγές, όπως το Δανικό μητρώο εταιρειών, το Danish Business Authority και το Statistics Denmark, παρέχοντας αναλυτικά στοιχεία για τις εταιρείες που επιλέχθηκαν για να γίνει η ανάλυση. Τέλος, έγινε συλλογή οικονομικών στοιχείων από τις ετήσιες εκθέσεις των εταιρειών αυτών. Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, ήταν να διαπιστωθεί ο βαθμός ποικιλομορφίας που υπάρχει μεταξύ των μεγάλων και μεσαίων δανικών εταιρειών και να εξεταστεί κατά πόσον από την διασφάλισή της ποικιλομορφίας στη σύνθεση της διοίκησης της εταιρείας, μπορεί να υπάρξει οικονομικό πλεονέκτημα. Στον ορισμό των μεγάλων και μεσαίων δανικών εταιρειών έχουν ενταχθεί εταιρείες με 130 και άνω υπαλλήλους και κύκλο εργασιών που υπερβαίνει τα 500 εκατομμύρια DKK.

Για το φύλο υπήρχαν τα κριτήρια Γυναίκα και Άνδρας, για την εθνικότητα υπήρχαν τα κριτήρια Δανέζικη Εθνικότητα και μη Δανέζικη Εθνικότητα, για την ηλικία υπήρχαν οι ηλικιακές ομάδες: κάτω των 35, 35-50, πάνω από 50 ετών. Για την αρχαιότητα οι ομάδες κατάταξης ήταν: 0-5 χρόνια, 6-10 χρόνια, 11-15 χρόνια, 16-20 χρόνια, 21-25 χρόνια, 26-30 χρόνια, πάνω από 30 χρόνια. Τέλος, αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης οι ομάδες κατάταξης ήταν: Phd, Master, Bachelor, High School, Skilled Trade, Public School, Other/not stated.

Το συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι η ποικιλομορφία του δυναμικού των στελεχών αποδίδει σημαντικά υψηλότερα κέρδη. Έχοντας πάρει τις 10 κορυφαίες εταιρείες με τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία και συγκρίνοντάς τις με τις 10 με τη χαμηλότερη ποικιλομορφία, γίνεται ορατό ένα λειτουργικό περιθώριο κέρδους της τάξεως του 12,6%. Επίσης, οι εταιρείες αυτές με την υψηλότερη ποικιλομορφία φαίνεται να έχουν ένα λειτουργικό περιθώριο κέρδους της τάξης του 5,7% σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Επεκτείνοντας την ανάλυση και επιλέγοντας περισσότερες εταιρείες με τη μεγαλύτερη και τη μικρότερη ποικιλομορφία γίνεται ορατό πως τα οφέλη της ποικιλομορφίας αυξάνονται εκθετικά, δηλαδή, όσο περισσότερη ποικιλομορφία υπάρχει τόσο υψηλότερα θα είναι τα πρόσθετα κέρδη.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες με πιο ποικιλόμορφες ομάδες στελεχών θα πρέπει να ξεπερνούν τους συναδέλφους τους: η

διαστρωμάτωση μιας ομάδας κορυφαίων στελεχών από ποικίλα πολιτισμικά υπόβαθρα και εμπειρίες μπορούν να διευρύνουν τη στρατηγική προοπτική μιας επιχείρησης, για παράδειγμα. Και ο αμείλικτος ανταγωνισμός για τους καλύτερους ανθρώπους θα πρέπει να ανταμείβει τους οργανισμούς που ψάχνουν πέρα από τα παραδοσιακά ταλέντα για ηγεσία.

5.2. Προτάσεις - Βελτιώσεις

Κατά την διάρκεια της έρευνας και κυρίως κατά το στάδιο της σύνταξης των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων, διαπιστώσαμε ότι σε μια επικείμενη έρευνα σχετικά με την ποικιλομορφία των ομάδων των μεσαίων στελεχών και του ρόλους της στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων στις επιχειρήσεις σκόπιμο θα ήταν να κάναμε κάποιες βελτιώσεις και κάποια πρόσθετα βήματα με σκοπό να καταλήξουμε σε ακόμη πιο εμπειριστατωμένα αποτελέσματα.

Μολονότι, η επιλογή των μεσαίων στελεχών από τους οποίους πήραμε τις συνεντεύξεις, οι οποίοι προέρχονται από διάφορους επαγγελματικούς κλάδους (ενέργεια, κατασκευή κλπ), μας απέδωσε πλούσια ευρήματα, σε μία μελλοντική έρευνα θεμιτό θα ήταν να προσθέσουμε και στελέχη του δημοσίου τομέα. Επειδή, κατά την προσωπική μας άποψη, στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα δεν ισχύει ακριβώς ότι και στον ιδιωτικό, θεωρούμε ότι τα ευρήματα θα ήταν ενδιαφέροντα. Συγκεκριμένα, θα είχε μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον η εξέταση του θέματος σχετικά με αν στους δημόσιους οργανισμούς εντάσσουν την ποικιλομορφία στις στελεχιακές ομάδες τους, αν μεταφέρονται εσωτερικά στελέχη με ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά ώστε να δημιουργήσουν πιο δυνατές ομάδες και καλύτερα αποτελέσματα ως προς τους στόχους.

Εκμεταλλευόμενοι την επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος της έρευνας μας, το οποίο σε πολλές περιπτώσεις αποτελείται από δύο ή και τρία άτομα που στελεχώνουν τον ίδιο οργανισμό, θα επιλέγαμε στην μεθοδολογία των συνεντεύξεων μας να ακολουθήσουμε ακόμη έναν δρόμο αυτόν τον ομαδικών συνεντεύξεων/συζητήσεων εντός των ίδιων οργανισμών. Θεωρούμε ότι οι ομαδικές συνεντεύξεις θα μας έδιναν ένα πλήθος στοιχείων που θα μας ήταν χρήσιμα. Και αυτό συμβαίνει διότι οι απόψεις στελεχών των ίδιων οργανισμών, με κοινούς στόχους, στρατηγική και κουλτούρα θα είχαν μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον. Θα εξετάζαμε αν θα υπήρχε σύμπτωση απόψεων ή αντιρρήσεις.

Τέλος, σε μια μελλοντική έρευνα σχετικά με την ποικιλομορφία των στελεχιακών ομάδων θα εντάσσαμε στο δείγμα μας και στελέχη που ανήκουν τα ίδια στο φάσμα της διαφορετικότητας. Έτσι, βλέποντας και την δική τους οπτική θα είχαμε μια πιο

σφαιρική και εμπειριστατωμένη εικόνα. Θα αντιλαμβανόμασταν καλύτερα τις επαγγελματικές τους ανάγκες και σε συνδυασμό με το σύνολο των στοιχείων θα είχαμε ακριβέστερα αποτελέσματα.

Επίλογος

Η ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας από τους οργανισμούς εξακολουθεί να είναι επιτακτική ανάγκη και να έχει παγκόσμια συνάφεια. Υπογραμμίζουμε την ανάγκη για την προώθηση της πολυμορφίας στους ρόλους των μεσαίων στελεχών λήψης αποφάσεων και συγκεκριμένα στους ρόλους των εκτελεστικών ομάδων. Παρόλο που τα επίπεδα είναι διαφορετικά η αντιπροσώπευση στις μεσαίες ομάδες εξακολουθεί να παρουσιάζει μεγάλες διακυμάνσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς η πρόοδος είναι γενικά αργή, υπάρχουν πρακτικά διδάγματα από επιτυχημένες εταιρείες.

Βιβλιογραφία

- Κατσουλιέρη, Α. (30 Μαρτίου 2015). Diversity & Equality: Η «ισοτιμία» της διαφορετικότητας σε όρους απόδοσης. *HR PROFESSIONAL* 118. Διαθέσιμο σε: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=5206&ss=%C4%C9%C1%D6%CF%D1%C5%D4%C9%CA%CF%D4%C7%D4%C1+> (Ανακτήθηκε 4 Οκτωβρίου 2019).
- HR Pro Επώνυμο: Online Team, Ο. (8 Μαΐου 2019). Η Ίδρυση Diversity Charter και στην Ελλάδα. *HR PROFESSIONAL ONLINE*. Διαθέσιμο σε: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=7980&ss=> (Ανακτήθηκε 14 Δεκεμβρίου 2019).
- Κουτσουλιέρη, Α. (14 Μαρτίου 2014). Diversity & Equality: Διαφορές με αξία. *HR PROFESSIONAL* 107. Διαθέσιμο σε: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=4619> (Ανακτήθηκε 22 Σεπτεμβρίου 2019).
- Αναγνωστοπούλου, Τ. (8 Μαρτίου 2013). Diversity & Equality: Όλοι μαζί μπορούμε (;). *HR PROFESSIONAL* 96. Διαθέσιμο σε: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=3757&ss=%C4%C9%C1%D6%CF%D1%C5%D4%C9%CA%CF%D4%C7%D4%C1+> (Ανακτήθηκε 25 Νοεμβρίου 2019).
- Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W., & Sherif, C.W. (1961). Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment.
- HR Pro Επώνυμο: Online Team, Η. (8 Οκτωβρίου 2015). Randstad Workmonitor: Η ποικιλομορφία στο εργασιακό περιβάλλον. *HR PROFESSIONAL* 124. Διαθέσιμο σε: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arID=5436> (Ανακτήθηκε 8 Ιανουαρίου 2020).
- Editor, Η. (18 Μαρτίου 2015). Η παγκοσμιοποίηση ως μέσο διαφορετικότητας στη σύνθεση των εταιρειών. *HR PROFESSIONAL* 118. Διαθέσιμο σε: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5203&pq=2&ss=%C4%C9%C1%D6%CF%D1%C5%D4%C9%CA%CF%D4%C7%D4%C1+> (Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου 2019).
- Μαρία Θεοδωράκη, Μ. (20 Μαΐου 2016). Ποικιλομορφία ως προς τον σεξουαλικό προσανατολισμό στον εργασιακό χώρο. *HR PROFESSIONAL* 131. Διαθέσιμο σε: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=5645> (Ανακτήθηκε 20 Οκτωβρίου 2019).
- Barak, M. (Μάρτιος 2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Taylor & Francis online*. Διαθέσιμο σε: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23303131.2016.1138915> (Ανακτήθηκε 29 Νοεμβρίου, 2019).

«Ο ρόλος της ποικιλομορφίας της ομάδας των μεσαίων στελεχών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων».

- Austin, Robert D., and Richard L. Nolan. "IBM Corporation Turnaround." Harvard Business School Case 600-098, March 2000. (Revised November 2000.)
- Vivian Hunt, V. (2018). McKinsey & Company. Διαθέσιμο σε: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.aspx (Ανακτήθηκε 23 Σεπτεμβρίου, 2019).
- Reiners, B. (2019). Built In. Διαθέσιμο σε: <https://builtin.com/diversity-inclusion/diversity-in-the-workplace-statistics> (Ανακτήθηκε 10 Δεκεμβρίου, 2019).
- Forbes Insights (2011). Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. [online] New York: Forbes Insights, pp.1-20. Retrieved 24 May 2018 from https://i.forbesimg.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf
- Satell, G. (2018). Inc. Διαθέσιμο σε: <https://www.inc.com/greg-satell/science-says-diversity-can-make-your-team-more-productive-but-not-without-effort.html> (Ανακτήθηκε 28 Δεκεμβρίου, 2019).
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ. [χ.τ.]: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2006). Χαρακτηριστικά και δυνατότητες του λογισμικού ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων. Στο Θ. Ιωσηφίδης & Μ. Σπυριδάκης (Επιμ.), Ποιοτική κοινωνική έρευνα: Μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ανάλυση δεδομένων (σσ. 259-273). Αθήνα: Κριτική.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Mason, J. (2009). Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας (8η εκδ.) (μτφρ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν. Κυριαζή) Αθήνα: Πεδίο.
- Cohen, L. (2001). Carrers. In: Redman, T. & Wilknsn, A, (eds.). Contemporary Human Resource Management. Text and Cases. FT Prentice Hall. An imprint of Pearson Education Ltd, Essex, UK.
- Cox, T. and Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. The Executive, Vol. 5, pp: 45-56.

«Ο ρόλος της ποικιλομορφίας της ομάδας των μεσαίων στελεχών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων».

- Journal of Business Research 67 (2014) 394–402 Teamdeep-level diversity, relationship conflict, and teammembers' affective reactions: A cross-level investigation Amanuel G. Tekleab a,*, Narda R. Quigley
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance? Small Group Research, 34, 651–677.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. Journal of Organizational Behavior, 25, 1015–1039.
- Cox, T. H., Jr., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness.
- McKinsey & Company (2016). Women in the Workplace, s.l.: Lean In.
- Bennett, R. (2007). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ). 3η επιμ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Bailey, S. (2014). Why Diversity Can Be Bad For Business.
- Bucher, R. D. (2009). Diversity Consciousness: Opening our Minds to People, Cultures and Opportunities.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource.
- <https://diversity-charter.gr/>
- [https://www.kean.
https://www.accountancygreece.gr/%CE%B5%CE%BD%CF%83%CF%89%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF/](https://www.kean.https://www.accountancygreece.gr/%CE%B5%CE%BD%CF%83%CF%89%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF/)
- <http://www.mentzelidis.gr/management-epixeiriseis/107-2016-02-20-15-40-57gr/xarta-diaforetikotitas-stin-ellada/>