

Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας

από τους:

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett και Kailash von Unruh**
(Διεθνής Εταιρία Διαχείρισης της Διαφορετικότητας –
International Society for Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org

Σεπτέμβριος 2007



Το περιεχόμενο της παρούσας έκθεσης δεν αντιπροσωπεύει υποχρεωτικά την άποψη ή τη θέση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής - Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ίσων Ευκαιριών. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο το οποίο ενεργεί εξ ονόματός της δεν φέρουν καμία ευθύνη για την ενδεχόμενη χρήση των πληροφοριών που εμπεριέχονται στην παρούσα δημοσίευση.

Η παρούσα δημοσίευση ανατέθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Κοινοτικού Προγράμματος Δράσης για την καταπολέμηση των διακρίσεων (2001-2006). Το πρόγραμμα αυτό συστάθηκε για να υποστηρίξει την αποτελεσματική εφαρμογή νέας κοινοτικής νομοθεσίας κατά των διακρίσεων. Το εξαετές Πρόγραμμα έχει ως στόχο όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς που μπορούν να βοηθήσουν στη διαμόρφωση κατάλληλης και αποτελεσματικής νομοθεσίας και πολιτικών κατά των διακρίσεων στην Ευρώπη των 25, τις χώρες της ΕΖΕΣ και τις υποψήφιες προς ένταξη στην Ε.Ε. χώρες.

Πίνακας Περιεχομένων

Γενική Εισαγωγή: Πώς να χρησιμοποιήσετε το παρόν εγχειρίδιο

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή στη Διαφορετικότητα και τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας

- 1.1 Μια ιστορία για τη διαφορετικότητα: η καμηλοπάρδαλη και ο ελέφαντας
- 1.2 Τι είναι η διαφορετικότητα; Τι είναι η διαχείριση της διαφορετικότητας;
- 1.3 Ο νόμος στην Ευρώπη
- 1.4 Η επιχειρηματική πρακτική για τη διαφορετικότητα

Κεφάλαιο 2 – Εφαρμογές Διαχείρισης της Διαφορετικότητας

- 2.1. Κατανοώντας τη συνολική εικόνα: περιγραφή των διαδικασιών αλλαγής στη διαχείριση της διαφορετικότητας
 - 2.1.1. Διαδικασία αλλαγής στη διαχείριση της διαφορετικότητας
 - 2.1.2. Μέτρα για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)
 - 2.1.3. Επτά βήματα προς τη διαφορετικότητα ως μέσο
 - 2.1.4. Κανόνες εφαρμογής της διαχείρισης της διαφορετικότητας
 - 2.1.5. Έλεγχος διαφορετικότητας – εργαλείο αυτοεκτίμησης για εταιρίες
 - 2.1.6. Ο Χάρτης της Διαφορετικότητας – Μια εθελοντική πρωτοβουλία εταιριών
- 2.2. Μελέτες περιπτώσεων ορθής πρακτικής στο χώρο εργασίας
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Παραδείγματα εργαστηρίων (workshops) διαχείρισης της διαφορετικότητας στο εσωτερικό εταιριών
 - 2.3.1. Εργαστήριο (workshop) για τα ηγετικά στελέχη
 - 2.3.2. Εργαστήριο (workshop) πληροφόρησης για το εργατικό δυναμικό
 - 2.3.3. Στρατηγική εκδήλωση μεγάλης ομάδας για διαχείριση της διαφορετικότητας

Κεφάλαιο 3 – Περαιτέρω Πληροφορίες

- 3.1. Προτεινόμενη βιβλιογραφία για τη διαφορετικότητα και τη διαχείριση της διαφορετικότητας
- 3.2. Ιστότοποι στην Ευρώπη σχετικά με τη διαφορετικότητα και τη διαχείριση της διαφορετικότητας

Γενική Εισαγωγή: Πώς να χρησιμοποιήσετε το παρόν εγχειρίδιο

Το παρόν εγχειρίδιο κατάρτισης για διαχείριση της διαφορετικότητας συντάχθηκε για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος «Επιμορφωτικό Σεμινάριο για την Καταπολέμηση των Διακρίσεων και την Προώθηση της Διαφορετικότητας VT/2006/009», το οποίο συστάθηκε και χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Το εγχειρίδιο σχεδιάστηκε για να συνοδεύει και να υποστηρίζει το μέρος της διαχείρισης της διαφορετικότητας στο προαναφερθέν πρόγραμμα. Στοχεύει εταιρίες σε όλες τις 27 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Τουρκία, καθώς επίσης διευθυντικά στελέχη και προσωπικό οργανώσεων εργοδοτών. Επιπλέον, υπάρχει ένα ευρύτερο κοινό εκπαιδευτών, συμβούλων και άλλων ενδιαφερομένων για τη διαχείριση της διαφορετικότητας, στους οποίους το παρόν εγχειρίδιο μπορεί να φανεί χρήσιμο.

Στο πρώτο κεφάλαιο, ο αναγνώστης θα βρει μια εισαγωγή στη διαχείριση της διαφορετικότητας ως κλάδος. Στην Ευρώπη, η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι ακόμη νέος κλάδος. Το εγχειρίδιο προσφέρει μια γενική επισκόπηση του θέματος, δίνει έναν ορισμό και περιγράφει τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται σε πρακτικές εφαρμογές της διαχείρισης της διαφορετικότητας παρουσιάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες μπορούν να προβούν σε αλλαγές προς μια βέλτιστη διαχείριση της διαφορετικότητας. Ένα εργαλείο αυτοεκτίμησης, ο Έλεγχος Διαφορετικότητας, επιτρέπει στις εταιρίες να κάνουν αυτοέλεγχο. Το παράδειγμα του Χάρτη της Διαφορετικότητας φανερώνει πως οι εταιρίες μπορούν να κινηθούν γύρω από το θέμα Διαφορετικότητα. Αληθινές μελέτες περιπτώσεων επεξηγούν τα βήματα που έχουν κάνει Ευρωπαϊκές εταιρίες προς τη σωστή κατεύθυνση. Προκειμένου να βοηθήσει τους αναγνώστες, το εγχειρίδιο προτείνει επίσης τρόπους διεξαγωγής εργαστηρίων (workshops) στο εσωτερικό εταιριών για διαφορετικές ομάδες στόχους με θέμα τη διαχείριση της διαφορετικότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο δίνει περαιτέρω πληροφορίες σε μορφή προτεινόμενης βιβλιογραφίας και ιστοτόπων με αντικείμενο τη διαχείριση της διαφορετικότητας στην Ευρώπη.

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή στη Διαφορετικότητα και τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας

1.1 Μια ιστορία για τη διαφορετικότητα: η καμηλοπάρδαλη και ο ελέφαντας

Σε μια μικρή προαστιακή κοινότητα, μια καμηλοπάρδαλη έκτισε ένα καινούριο σπίτι σύμφωνα με τις προδιαγραφές της οικογένειάς της. Ήταν ένα εκπληκτικό σπίτι για καμηλοπαρδάλεις: ψηλοτάβανο, με μεγάλα ανοίγματα στις πόρτες. Τα ψηλά παράθυρα διασφάλιζαν άπλετο φως και όμορφη θέα, προστατεύοντας ταυτόχρονα την προσωπική ζωή της οικογένειας. Οι στενοί διάδρομοι εξοικονομούσαν πολύτιμο χώρο χωρίς να λείπουν οι ανέσεις. Το σπίτι ήταν τόσο καλοκτισμένο που κέρδισε το Ετήσιο Εθνικό Βραβείο Σπιτιού για Καμηλοπαρδάλεις. Οι ιδιοκτήτες του σπιτιού ήταν πολύ περήφανοι.

Μια μέρα, ενώ η καμηλοπάρδαλη δούλευε στο προηγμένης τεχνολογίας ξυλουργείο της στο υπόγειο, κοίταξε τυχαία έξω από το παράθυρο. Ένας ελέφαντας κατέβαινε το δρόμο. «Τον ξέρω», σκέφτηκε. «Συνεργαστήκαμε σε μια σχολική επιτροπή. Είναι επίσης άριστος ξυλουργός. Σκέφτομαι να τον φωνάξω να δει το καινούριο μου μαγαζί. Ίσως και να συνεργαστούμε σε μερικά έργα». Έτσι η καμηλοπάρδαλη έβγαλε το κεφάλι της από το παράθυρο και φώναξε τον ελέφαντα.

Ο ελέφαντας ήταν κατευχαριστημένος. Είχε χαρεί τη συνεργασία του με την καμηλοπάρδαλη και ανυπομονούσε να γνωριστούν καλύτερα. Εκτός αυτού, είχε ακούσει για το ξυλουργείο και ήθελε να το δει. Οπότε κατευθύνθηκε στην πόρτα του υπογείου και περίμενε να του ανοίξουν.

«Πέρασε, πέρασε», είπε η καμηλοπάρδαλη. Αλλά αμέσως υπήρξε πρόβλημα. Ενώ ο ελέφαντας μπορούσε να χωρέσει το κεφάλι του από την πόρτα, δεν μπορούσε να προχωρήσει παραπέρα.

«Ήταν καλή σκέψη να κατασκευάσουμε πόρτα με δυνατότητα επέκτασης για να χωράει ο εξοπλισμός του ξυλουργείου», είπε η καμηλοπάρδαλη. «Δώσε μου ένα λεπτό να τακτοποιήσω το πρόβλημά μας». Αφαίρεσε μερικά μάνταλα και φατνώματα για να περάσει ο ελέφαντας.

Οι δυο γνωστοί αντάλλαζαν μετά χαράς ιστορίες ξυλουργικής, όταν η σύζυγος της καμηλοπάρδαλης έσκυψε το κεφάλι της στις σκάλες του υπογείου και φώναξε τον άντρα της: «Τηλέφωνο, αγάπη μου. Είναι το αφεντικό σου».

«Καλύτερα να πάρω το τηλεφώνημα αυτό επάνω, στο γραφείο», είπε η καμηλοπάρδαλη στον ελέφαντα. «Σε παρακαλώ, αισθάνσου σαν στο σπίτι σου. Μπορεί να αργήσω λίγο».

Ο ελέφαντας έριξε μια ματιά τριγύρω, είδε ένα μισοτελειωμένο έργο στον τόρνο στην άλλη άκρη του χώρου και αποφάσισε να το εξερευνήσει. Καθώς προχωρούσε στο διάδρομο που οδηγούσε στο μαγαζί, άκουσε ένα ανησυχητικό τρίξιμο. Έκανε πίσω γδέρνοντας το κεφάλι του. «Ίσως να πάω να βρω την καμηλοπάρδαλη επάνω», σκέφτηκε. Αλλά ανεβαίνοντας τα σκαλοπάτια, τα άκουσε να αρχίζουν να ραγίζουν.

Αναπήδησε και έπεσε πάνω στον τοίχο, ο οποίος άρχισε επίσης να καταρρέει. Καθώς καθόταν εκεί αναμαλλιασμένος και έντρομος, κατέβηκε τις σκάλες η καμηλοπάρδαλη.

«Τι στο καλό συμβαίνει εδώ;», ρώτησε έκπληκτη η καμηλοπάρδαλη. «Προσπάθησα να αισθανθώ σαν στο σπίτι μου», είπε ο ελέφαντας.

Η καμηλοπάρδαλη κοίταξε τριγύρω. «Μάλιστα, εντόπισα το πρόβλημα. Ο διάδρομος είναι υπερβολικά στενός. Θα χρειαστεί να σε αδυνατίσουμε. Υπάρχει σχολή αεροβικής εδώ κοντά. Αν κάνεις μερικά μαθήματα, θα μπορέσεις να χάσεις κιλά».

«Ίσως», είπε ο ελέφαντας, χωρίς να δείχνει ιδιαίτερα πεπεισμένος.

«Και οι σκάλες δεν αντέχουν το βάρος σου», συνέχισε η καμηλοπάρδαλη. «Αν κάνεις βραδινά μαθήματα μπαλέτου, είμαι σίγουρος πως θα αποκτήσεις ανάλαφρα βήματα. Εύχομαι πραγματικά να το κάνεις. Μου αρέσει να σε έχω εδώ».

«Μπορεί», είπε ο ελέφαντας. «Αλλά για να σου πω την αλήθεια, αμφιβάλω αν ένα σπίτι σχεδιασμένο για καμηλοπάρδαλη, θα μπορούσε ποτέ να λειτουργήσει για έναν ελέφαντα, εκτός αν υπάρξουν μείζονες αλλαγές».

(από τον R. Roosevelt Thomas, (1999) *Κτίζοντας ένα σπίτι για τη διαφορετικότητα*. New York, et.al.: American Management Association, σελ. 3-5)

Το ερώτημα στη Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι: Πώς μπορούμε να κτίσουμε μαζί ένα σπίτι – την επιχείρησή μας – όπου κάθε διαφορετικότητα τηρείται, βρίσκει τη θέση της και αξιοποιείται ενεργά;

Στην κατανόηση της διαχείρισης της διαφορετικότητας, μπορούμε να αποκομίσουμε πολλά από το μύθο του R. Roosevelt Thomas με την καμηλοπάρδαλη και τον ελέφαντα, όσον αφορά στη διαφορετικότητα και τη διαχείριση της διαφορετικότητας.

1.2 Τι είναι η διαφορετικότητα; Τι είναι η διαχείριση της διαφορετικότητας;

Στο διάστημα των τελευταίων δεκαετιών, ο Ευρωπαϊκός εργασιακός χώρος έχει βιώσει μεγαλύτερη συμμετοχή γυναικών, μειονοτήτων, μεταναστών, ηλικιωμένων και διαφορετικών εθνικοτήτων στο εργατικό δυναμικό. Η μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού έως τις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης γίνεται σταδιακά εμφανής. Η ανάδειξη των ομάδων αυτών ως αγοραστές και πελάτες παρουσιάζει εξίσου νέες προκλήσεις. Η αυξανόμενη διαφοροποίηση των καταναλωτικών αναγκών απαιτεί πιο δημιουργικές στρατηγικές διατήρησης και καινοτομίας των προϊόντων. Οι διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να εξειδικευτούν προκειμένου να ανταποκριθούν στις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες.

Μερικές εταιρίες θέτουν ακόμη το ερώτημα: Γιατί πρέπει να ενδιαφερθούμε για τη διαφορετικότητα; Η συνήθης απάντηση είναι ότι η διάκριση αποτελεί εσφαλμένη τακτική, τόσο νομικά όσο και ηθικά. Αλλά σήμερα μια δεύτερη έννοια κερδίζει ολοένα έδαφος: Πολλοί υποστηρίζουν πως ένα πιο ποικίλο εργατικό δυναμικό μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της εταιρίας στην επίτευξη των στόχων της.

Μπορεί να ανυψώσει το ηθικό, να πετύχει μεγαλύτερη πρόσβαση σε νέα τμήματα της αγοράς, και να ενισχύσει την παραγωγικότητα.

Η κατανόηση της διαφορετικότητας έχει εξελιχθεί από τη δεκαετία του '70, όταν ο όρος χρησιμοποιείτο κυρίως για αναφορές σε μειονότητες και γυναίκες στο εργατικό δυναμικό. Για μεγάλο διάστημα, ήταν σύνηθες για τους διευθυντές να εικάζουν πως η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο ταυτίζεται με μεγαλύτερη σημασία στο φύλο και την εθνική ή εθνοτική εκπροσώπηση στις διαδικασίες πρόσληψης και διατήρησης περισσότερων ατόμων από τις επονομαζόμενες λιγότερο εκπροσωπούμενες «ομάδες ταυτότητας». Βασιζόμενη σε νέες συνταγματικές τροποποιήσεις το 1974 και 1975, η κυβέρνηση των Η.Π.Α. άσκησε πίεση σε εταιρίες να προσλάβουν περισσότερους μειονοτικούς και γυναίκες δίνοντας τους παράλληλα μεγαλύτερες ευκαιρίες να ανέβουν ιεραρχικά.

Σύντομα, ειδήμονες σε θέματα διαφορετικότητας άρχισαν να εκφράσουν αμφιβολίες για την επονομαζόμενη θετική δράση (affirmative action – AA). Παρατήρησαν πως συχνά περιοριζόταν στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν εφαρμοζόταν σε ολόκληρη την εταιρία και το περιβάλλον της. Στην αρχή, υπήρξαν ιδιαίτερα δημιουργικές μέθοδοι πρόσληψης που αναπτύχθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να αλλάξουν το ανθρώπινο μωσαϊκό στις εταιρίες. Ωστόσο, η ροή ανανέωσης προσωπικού ήταν συχνά υψηλή και στην πραγματικότητα, οι μειονοτικοί και οι γυναίκες δεν είχαν επαγγελματική ανέλιξη, όπως αρχικά προβλεπόταν. Οι επιδιωκόμενοι δικαιούχοι είχαν συχνά στιγματιστεί από άλλους στον εργασιακό χώρο ως ακατάλληλοι. Η «κυρίαρχη κουλτούρα» του λευκού Αγγλοσάξονα άνδρα αντιλαμβανόταν τις ίσες ευκαιρίες ως συγκεκριμένη μορφή μιας αντίστροφης διακριτικής μεταχείρισης. Ως αποτέλεσμα, τα προγράμματα ίσων ευκαιριών στις εταιρίες συχνά καταργούνταν ή παραμελούνταν.

Η ανάγκη να κινηθούν πέρα από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (και ταυτόχρονα να το συμπεριλάβουν) είναι εμφανής σε μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2003: 3), *Κόστος και Οφέλη της Διαφορετικότητας*. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, «εταιρίες με ενεργές πολιτικές υπέρ της διαφορετικότητας» αποδίδουν στη διαφορετικότητα τα ακόλουθα πέντε πιο σημαντικά πλεονεκτήματα:

- 1) ενδυνάμωση πολιτιστικών αξιών μέσα στην εταιρία
- 2) ενίσχυση της εταιρικής φήμης
- 3) βοήθεια στην προσέλκυση και διατήρηση ιδιαίτερα ταλαντούχων ατόμων
- 4) μεγαλύτερα κίνητρα και αποτελεσματικότητα του υπάρχοντος προσωπικού
- 5) μεγαλύτερη καινοτομία και δημιουργικότητα μεταξύ των εργαζομένων.

Το σημαντικό στα οφέλη αυτά που οι ίδιες οι εταιρίες έχουν ενστερνιστεί είναι ότι αφορούν την εταιρία στο σύνολό της και όχι μόνο ένα τμήμα αυτής, καθώς επίσης όλα τα επίπεδα, ιδίως τα ηγετικά στελέχη και την ανώτερη διοίκηση.

Τι είναι η διαχείριση της διαφορετικότητας;

Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι σαφώς κάτι παραπάνω από την ίδια τη Διαφορετικότητα. Το κύριο ερώτημα είναι πώς μια εταιρία μπορεί να ασχοληθεί ενεργά και στρατηγικά με τη Διαφορετικότητα. Πιο συγκεκριμένα, ποιές δραστηριότητες πρέπει να τεθούν σε ισχύ, προκειμένου να εφαρμοστεί

αποτελεσματικά μια εταιρική στρατηγική, η οποία εντάσσει τη διαφορετικότητα ως προσόν στην ταυτότητά της. Χρησιμοποιώντας το μύθο με τον ελέφαντα και την καμηλοπάρδαλη: κατά πρώτον, η εταιρία, ως σπίτι, χρειάζεται να μάθει εάν και γιατί χρειάζεται τον ελέφαντα (π.χ. στρατηγική). Κατά δεύτερον, η εταιρία πρέπει να εξετάσει το σπίτι της από άποψη προσαρμοστικότητας (π.χ. δυνατότητες και αδυναμίες – ανάλυση SWOT). Με άλλα λόγια, προκειμένου να εξυπηρετηθούν ορισμένες διαφορές, η εταιρία πρέπει να τις σεβαστεί και να τις αναγνωρίσει. Κατά τρίτον, η ενσωμάτωση του ελέφαντα θα επιφέρει αναπόφευκτα διάφορες εντάσεις, οι οποίες πρέπει να γίνουν δεκτές και να λυθούν με θετικό τρόπο (αλλαγή διαχείρισης). Κατά τέταρτον, είναι πιθανό να χρειαστεί να αλλάξει όλο το σπίτι με κάποιον τρόπο· αλλιώς, ο ελέφαντας δεν θα μείνει (πολιτιστική αλλαγή). Και τέλος, αν η εταιρία επιτύχει, τότε θα προσελκύσει περισσότερα είδη και περισσότερους ανθρώπους από το ίδιο ζωικό είδος!

Από τη στιγμή που η προσοχή της εταιρίας εστιάζεται στην αναγνώριση των σχετικών διαφορών και ομοιοτήτων στο εσωτερικό της αλλά και το περιβάλλον της, το επόμενο ερώτημα είναι πώς θα διαχειριστούν όλα αυτά; Η «ευαισθησία» στις διαφορές είναι απαραίτητη αλλά δεν αρκεί για να υπάρξουν θετικές εξελίξεις.

Συνεπώς, Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι η ενσωμάτωση ιδεών και πρακτικής διαφορετικότητας στις καθημερινές διοικητικές και μαθησιακές διεργασίες μίας εταιρίας και του περιβάλλοντός της. Οι επαγγελματικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σε κλίμα εμπιστοσύνης, αποδοχής και αναγνώρισης. Οι Thomas και Ely συνοψίζουν ευκρινώς το σημείο αυτό: «Και όμως το νέο αυτό μοντέλο διαχείρισης της διαφορετικότητας επιτρέπει στην εταιρία να συνυπολογίζει τις διαφορές ανάμεσα στους εργαζομένους έτσι ώστε να μαθαίνει και να εξελίσσεται μέσω αυτών... Ανήκουμε όλοι στην ίδια ομάδα με τις διαφορές μας – όχι παρά αυτές». (1996: 10).

Οι διευθυντές χρειάζονται να δουν αποτέλεσμα. Συνήθως δεν ενδιαφέρονται για μεγάλες θεωρίες που ικανοποιούν την αισθητική. Προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους και να υπερέχουν των ανταγωνιστών τους, οι διευθυντές χρειάζονται να κατανοήσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της αγοράς, καθώς επίσης το σκοπό, το όραμα, τη στρατηγική και την κουλτούρα της εταιρίας. Και τώρα «το ζήτημα έχει ως εξής, ‘Ποια κράματα διαφορετικότητας έχουν τη δυνατότητα να μας δώσουν στρατηγική υπεροχή ή να παρεμποδίσουν την ικανότητά μας να επιτύχουμε τους στόχους μας’; Σε τέτοια κράματα πρέπει να αναφερθούμε. Τα υπόλοιπα ζητήματα διαφορετικότητας μπορούν να αγνοηθούν ακινδύνως» (Thomas 2006:122). Μια τέτοια απόφαση για κάποιο συγκεκριμένο κράμα διαφορετικότητας αποτελεί **στρατηγική** απόφαση, ύψιστης σημασίας για την επιβίωση της εταιρίας. Γεννιούνται άλλα συναφή ερωτήματα: Γιατί αυτό το κράμα ανθρώπων και όχι ένα άλλο; Αξίζει να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί αυτό το κράμα διαφορετικότητας; Προσθέτει αξία στην εταιρία; Αν οι απαντήσεις στα δύο τελευταία ερωτήματα είναι θετικές, τότε οι διευθυντές πρέπει να προχωρήσουν σε εφαρμογή. Από τη στιγμή που ληφθεί η απόφαση να υιοθετηθεί η εγκεκριμένη αυτή πορεία, τότε αναμένεται πιστή τήρηση. Ισχύει για όλα τα επίπεδα και για όλα τα τμήματα και διευθύνσεις της εταιρίας, για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, για το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση, για την έρευνα και αγορά, για την παραγωγή, για την ανώτερη διοίκηση, για τη διαχείριση προγραμμάτων, καθώς επίσης για τις ποικίλες ομάδες, κοινοπραξίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, μπορούμε να δώσουμε τον ακόλουθο ορισμό για τη διαχείριση της διαφορετικότητας:

Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι η ενεργή και συνειδητή ανάπτυξη μιας στρατηγικής, επικοινωνιακής και διοικητικής διαδικασίας με μελλοντικό προσανατολισμό και οδηγούμενη από αξίες, η οποία αποδέχεται και χρησιμοποιεί ορισμένες διαφορές και ομοιότητες ως προοπτική σε μια εταιρία, μια διαδικασία που προσφέρει προστιθέμενη αξία στην εταιρία.

Τελευταία αλλά εξίσου σημαντική είναι η διαπίστωση πως δεν μπορεί να υπάρξει Διαχείριση της Διαφορετικότητας, αν αυτή δεν ενταχθεί σε ένα ηθικό και νομικό πλαίσιο. Η ηθική και ο νόμος που αφορούν στην πολιτική κατά των διακρίσεων, δεν αποτελούν απλά ένα μέρος του περιβάλλοντος της εταιρίας. Η ίδια η ταυτότητα της εταιρίας πρέπει να αντανakλά τις παραδόσεις μας στο χώρο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

1.3 Ο νόμος στην Ευρώπη

Η νέα πραγματικότητα της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας κατά της διακρίσεων λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού επηρέασε σημαντικά τις επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη. Η διαδικασία επαναπροσδιορισμού του Άρθρου 13 και ενσωμάτωσης των δύο οδηγιών στο εθνικό δίκαιο ολοκληρώθηκε από όλα τα κράτη μέλη το Δεκέμβριο 2006. Για τις εταιρίες, το νομικό τους περιβάλλον έχει πλέον αλλάξει. 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».

Δεν πρόκειται για άμεση απαγόρευση αλλά για διάταξη εξουσιοδοτούσα την Ε.Ε. να λάβει δράση έναντι των προαναφερθέντων μορφών διάκρισης. Πριν από τις εξελίξεις αυτές, υπήρχε εκτενής κοινοτική νομοθεσία και νομολογία σχετικά με την απαγόρευση διακρίσεων λόγω εθνικότητας και φύλου.

Το 2000, η Ευρωπαϊκή Ένωση, συμφώνως προς το Άρθρο 13, υιοθέτησε δυο Οδηγίες για την καταπολέμηση των διακρίσεων:

- **Μια Οδηγία περί εφαρμογής της ίσης μεταχείρισης ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής** (Οδηγία 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου), η οποία απαγορεύει τις φυλετικές διακρίσεις στους τομείς απασχόλησης, παιδείας, κοινωνικής ασφάλισης, υγειονομικής περίθαλψης και πρόσβασης σε αγαθά και υπηρεσίες.

- **Μια Οδηγία περί διαμόρφωσης γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία λόγω θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας και γενετήσιου προσανατολισμού** (Οδηγία 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου).

Κάθε κράτος μέλος έχει τώρα αναπτύξει τη δική του εθνική νομοθεσία κατά των διακρίσεων.

1.4 Η επιχειρηματική πρακτική για τη διαφορετικότητα¹

Ενώ οι σκοποί και τα προβαλλόμενα οφέλη των προσεγγίσεων και των πολιτικών διαφορετικότητας ποικίλλουν σημαντικά, οι εταιρίες τείνουν να εντοπίζουν βελτίωση σε διάφορα βασικά μέτωπα, όπως: πραγματοποίηση αλλαγής κουλτούρας, βελτίωση της διαφορετικότητας και του πολιτιστικού μωσαϊκού στον εργασιακό χώρο, ενίσχυση των ευκαιριών αγοράς, εξωτερική αναγνώριση και εικόνα. Κάτι τέτοιο απεικονίζεται στους λειτουργικούς τομείς όπου στοχεύουν οι πρωτοβουλίες τους περί διαφορετικότητας (Πίνακας 5).

- *Πραγματοποίηση αλλαγής κουλτούρας και αύξηση του οργανωτικού κεφαλαίου*

Σύμφωνα με τη σημασία που οι εταιρίες ολοένα και περισσότερο προσδίδουν στις κοινές εταιρικές αξίες και φιλοσοφία, οι προσπάθειες πολλών εταιριών επικεντρώνονται στην επίτευξη μακροχρόνιας αλλαγής κουλτούρας. Στο πλαίσιο προώθησης οργανωτικού περιβάλλοντος που σέβεται τη διαφορετικότητα και εφαρμόζει την καταπολέμηση των διακρίσεων, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλά την ανάγκη να υπάρχει ενεργή υποστήριξη των εργαζομένων στις πρωτοβουλίες τους για ισότητα.

Έρευνα της Δοκιμαστικής Ομάδας Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων (EBTP) υπογράμμισε ότι η αντιμετώπιση και η συμπεριφορά διακρίσεων στον εργασιακό χώρο αποτελούν βασικό εμπόδιο στην προώθηση προσεγγίσεων και πρακτικών διαφορετικότητας. Συνεπώς, οι στρατηγικές κατανόησης και ευαισθητοποίησης σε ζητήματα και πολιτικές διαφορετικότητας αποτελούν, για πολλές εταιρίες, πρωταρχικό μέρος της διαδικασίας εφαρμογής πρωτοβουλιών ισότητας. Η επιθυμία αυτή να υπάρξει ευαισθητοποίηση και να κερδίσουν «την καρδιά και το μυαλό» είναι εμφανής σε τίτλους και συνθήματα πολλών εταιρικών προγραμμάτων διαφορετικότητας. Παραδείγματα συμπεριλαμβάνουν: «Όλοι είναι Ευπρόσδεκτοι στο Tesco», «Ανοικτά Μυαλά, Ανοικτές Αγορές» (UBS), «Μεγαλύτεροι σε Ηλικία, Νεότεροι σε Μυαλό» (Pfizer Deutschland) και «Επιτυχία μέσω Ένταξης» (Barclays PLC). Πολλές εταιρίες θεωρούν απαραίτητες για την επιχειρηματική επιτυχία τις πολιτικές διαφορετικότητας που συμβάλλουν στη δημιουργία περιβάλλοντος όπου προωθούνται ο σεβασμός και η ενσωμάτωση, ενισχύοντας την προσέλκυση εργαζομένων υψηλού επιπέδου και τη μείωση των λειτουργικών δαπανών μέσω μικρότερης ροής ανανέωσης προσωπικού και αποχής. Στηριζόμενο σε μια ανεξάρτητη έρευνα για τις συνέπειες του εκφοβισμού και της παρενόχλησης, το Royal Mail (Βρετανικά ταχυδρομεία) εκτιμάει, για παράδειγμα, πως πέτυχε μια εξοικονόμηση της τάξης των 7 εκατομμυρίων λιρών με τη εισαγωγή πολιτικών και μεθόδων κατά του εκφοβισμού και της παρενόχλησης.

Η TNT, εταιρία με διεθνές δίκτυο δραστηριοτήτων, διαθέτει παγκόσμια στρατηγική διαφορετικότητας και ένταξης με πολλά παραδείγματα ορθής πρακτικής στις διάφορες επιχειρηματικές της συναλλαγές. Η TNT Αυστρίας που έχει κερδίσει

¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2005) *Επιχειρηματική Πρακτική για τη Διαφορετικότητα: Ορθές Πρακτικές στον Εργασιακό Χώρο*, σελ. 20-25.

διάφορα βραβεία διαφορετικότητας, υπολογίζει ότι λόγω της αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας και της ένταξης, έχει σημειωθεί μείωση της ετήσιας ροής ανανέωσης προσωπικού από 25% το 2000 σε 10% το 2003, ενώ παρόμοια μείωση παρατηρήθηκε στα ποσοστά αποχής. Επιπλέον, εξοικονόμησε 15.000 € σε φόρους με την απασχόληση εργαζομένων με αναπηρία.

Πίνακας 5: Τομείς που καλύπτουν οι πρωτοβουλίες διαφορετικότητας



Τα προγράμματα επικοινωνίας και οι εκστρατείες ευαισθητοποίησης που απευθύνονται στο προσωπικό και τους πελάτες, συνοδεύουν πολλές πρωτοβουλίες. Ολοένα και πιο συχνά, οι εταιρίες πραγματοποιούν ετήσιες έρευνες συμπεριφοράς εργαζομένων με σκοπό να γνωστοποιηθούν οι απόψεις και οι γνώμες του προσωπικού σχετικά με ζητήματα ισότητας και διαφορετικότητας, καθώς επίσης να εκτιμηθούν οι αλλαγές στις αντιλήψεις/ικανοποίηση του προσωπικού με τις πολιτικές και πρακτικές της εταιρίας.

Οι αλλαγές στην ευρύτερη κοινωνία καθώς επίσης στην αγορά εργασίας και προϊόντων συνοδεύονται συχνά από μια αυξανόμενη διαφορετικότητα απαιτώντας από τις εταιρίες να προσαρμοστούν. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη, επιβάλλεται να καταρτιστούν στη διαχείριση και χαλιναγώγηση όλων των δυνατοτήτων που μπορεί να προσφέρει η διαφορετικότητα. Ένας από τους πρωτοπόρους στην εκτενή διαχείριση αλλαγών σχετικά με τη διαφορετικότητα είναι η Royal Dutch Shell, η οποία διαθέτει πρόγραμμα διαχείρισης διαφορετικότητας και ένταξης, αποτελούμενο από τρία επίπεδα, για τη διευκόλυνση της διαδικασίας αλλαγών. Το πρόγραμμα επικεντρώνεται στη συστηματική αλλαγή και ενισχύεται από την πεποίθηση ότι η αλλαγή πρέπει να σημειωθεί ταυτόχρονα σε προσωπικό, διαπροσωπικό και οργανωτικό επίπεδο.

Μερικές εταιρίες έχουν διαπιστώσει ότι πρωτοβουλίες για την εφαρμογή και εδραίωση πολιτικών και πρακτικών διαφορετικότητας έχουν μεγαλύτερη επίδραση

και πολιτιστικό αντίκτυπο, όταν υπάρχει βελτίωση της επικοινωνίας και των τρόπων κοινής πληροφόρησης στο εσωτερικό των εταιριών. Οι βελτιωμένες δυνατότητες επικοινωνίας ενισχύουν με τη σειρά τους την ικανότητα να ευνοηθούν οι κοινές κουλτούρες, τα πρότυπα και οι αξίες στις εταιρίες και τους ομίλους εταιριών.

Παρομοίως, οι πρακτικές διαφορετικότητας και ένταξης έχουν ευνοϊκό αντίκτυπο στη βελτίωση των τρόπων διαχείρισης, των δεξιοτήτων και των επιδόσεων σε τομείς όπως η επικοινωνία, η διαχείριση ατόμων, η ρύθμιση στόχων και ο προγραμματισμός.

• *Βελτίωση της διαφορετικότητας και του πολιτιστικού μωσαϊκού στον εργασιακό χώρο – κέρδη από το ανθρώπινο κεφάλαιο*

Ένα υψηλά καταρτισμένο, καινοτόμο και ποικίλο εργατικό δυναμικό είναι σημαντικό για την επιχειρηματική επιτυχία, όπως τονίστηκε σε προηγούμενα κεφάλαια της έκθεσης. Η ρύθμιση της έλλειψης προσωπικού και η πρόσληψη και διατήρηση εργαζομένων υψηλού επιπέδου από διάφορα υπόβαθρα αποτελούν όντως βασικό λόγο για να εφαρμόσουν οι εταιρίες πολιτικές διαφορετικότητας. Ποσοστό μεγαλύτερο του 40% όλων των εταιριών στην έρευνα της EBTP ανέφερε το ανωτέρω ως πρωταρχικό επιχειρηματικό κέρδος.

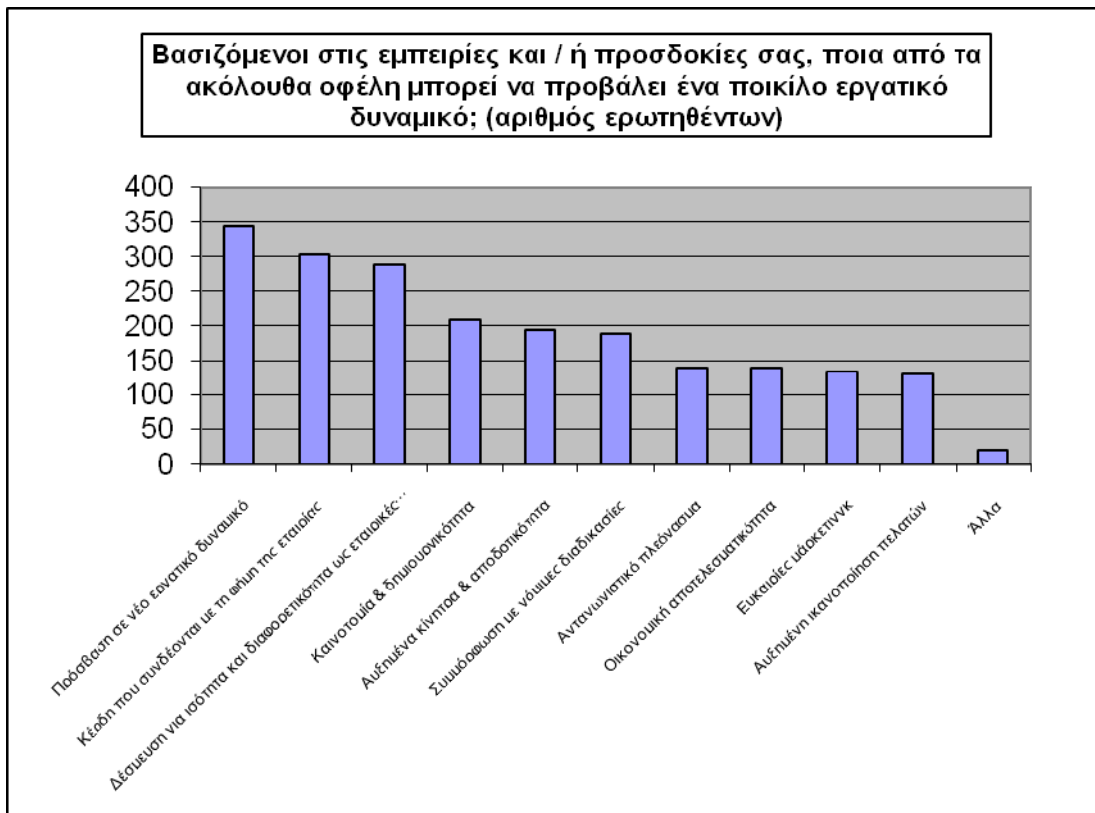
Πολλές εταιρίες θέτουν ως βασικό στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό. Η έρευνα της EBTP υπογράμμισε πως η αύξηση της πρόσβασης σε ευρύτερη ομάδα εργαζομένων και η ανάπτυξη της ικανότητας να προσελκύονται και να διατηρούνται εργαζόμενοι υψηλού επιπέδου από διάφορα υπόβαθρα αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς λόγους για να υιοθετήσουν οι εταιρίες πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας (Πίνακας 6). Ορισμένες εταιρίες αναφέρουν επίσης ότι η ενίσχυση προσπαθειών πρόσληψης με στόχο συγκεκριμένες κοινότητες έχει ως αποτέλεσμα μια αναβαθμισμένη υπόσταση των εταιριών αυτών στο εσωτερικό των κοινοτήτων σε ευρύτερο επίπεδο.

Προκειμένου να επιτύχουν τέτοιες αλλαγές στο προφίλ των εργαζομένων τους, οι εταιρίες αναλαμβάνουν μία ευρεία δέσμη πρωτοβουλιών. Αυτές περιλαμβάνουν διαφήμιση ειδικά εστιασμένη σε μειονεκτούντες και κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες και έναρξη συνεργασίας με κοινοτικά αναγνωρισμένα γραφεία προκειμένου να ενισχύσουν τις προσπάθειες πρόσληψης και να στηρίζουν τους στόχους τοπικής/περιφερειακής κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης. Στο προηγούμενο κεφάλαιο δόθηκε έμφαση σε ορισμένες από τις στρατηγικές θετικής δράσης που έχουν υιοθετήσει πολλές εταιρίες και οι οποίες στοχεύουν συγκεκριμένες ομάδες με μειωμένη εκπροσώπηση στην κοινωνία, όπως εθνοτικές μειονότητες και άτομα με αναπηρία. Τέτοιες στρατηγικές περιλαμβάνουν: ενίσχυση της πρόσβασης σε επαγγελματική εμπειρία, επαγγελματική κατάρτιση και πρόσβαση σε τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Εσωτερικές πολιτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν την πρόσληψη με στόχο την αύξηση της διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό συχνά συμπληρώνουν τέτοιες εξωστρεφείς δραστηριότητες. Σε ορισμένες εταιρίες, οι προσωπικές προδιαγραφές έχουν αλλάξει σε μια προσπάθεια να καλωσορίσουν ενεργά και να προσελκύσουν τη διαφορετικότητα. Για παράδειγμα, ζητείται από τους υποψηφίους να έχουν ανοικτές απόψεις, να μιλούν παραπάνω από μία ξένη γλώσσα,

να έχουν διαπολιτισμικές εμπειρίες, οικολογική συνείδηση, δέσμευση για ίσες ευκαιρίες, κτλ.

Πίνακας 6: Παρατηρούμενα οφέλη της διαφορετικότητας



Ορισμένες εταιρίες σε χώρες ή τομείς που αντιμετωπίζουν σοβαρές ελλείψεις προσωπικού έχουν υπογράψει εμπορικές συμφωνίες με ξένα και εγχώρια γραφεία απασχόλησης για την πρόσληψη και εκπαίδευση συγκεκριμένου αριθμού εργατών από το εξωτερικό. Για παράδειγμα, ο Όμιλος Vips (Ισπανία) έχει τέτοιες συμφωνίες με χώρες όπως η Ρουμανία, η Βουλγαρία, το Μαρόκο, το Εκουαδόρ, η Κολομβία και η Δομινικανή Δημοκρατία. Υποστηρίζει τέτοιες προσπάθειες πρόσληψης με προπαρασκευαστική εκπαίδευση για ενδεχόμενους εργαζομένους, η οποία πραγματοποιείται συνήθως στη χώρα καταγωγής τους και περιλαμβάνει την εκμάθηση ισπανικών. Η εταιρία τονίζει ότι με την πρόσληψή τους, οι ξένοι αυτοί εργάτες έχουν εξασφαλίσει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους τομείς της απασχόλησής τους και της περαιτέρω εξέλιξής τους.

Μερικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η Manpower, η Randstad και η Adecco, διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των προσπαθειών που καταβάλλουν οι επιχειρηματίες πελάτες τους για την αύξηση της διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό και την αντιμετώπιση της μειωμένης εκπροσώπησης μειονεκτούντων ομάδων. Όλες προτείνουν καινοτόμες και προορατικές πρωτοβουλίες για να αντιμετωπίσουν τον κοινωνικό αποκλεισμό, να ενισχύσουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και να γεφυρώσουν το κενό μεταξύ των εργοδοτών και των διαφόρων κοινοτήτων. Για παράδειγμα, η Randstad, η οποία έχει σταθερά καταταγεί ως ένας από τους καλύτερους εργοδότες στο Βέλγιο τα τελευταία

τρία χρόνια, διαθέτει ένα ειδικό Τμήμα Διαφορετικότητας που ενθαρρύνει τους εργοδότες να εφαρμόζουν τις αρχές ισότητας στις διαδικασίες πρόσληψης και να υποστηρίζουν τις εταιρίες στην πραγματοποίηση των πιθανών κερδών της διαφορετικότητας.

Ειδικότερα οι πολυεθνικές εταιρίες επιδιώκουν να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στην παγκόσμια διαχείριση μέσω πρωτοβουλιών προκειμένου να διασφαλίσουν ότι προσελκύουν και διατηρούν ένα ποικίλο και πολιτιστικά ικανό εργατικό δυναμικό, το οποίο είναι σε θέση να εργαστεί πέρα από εθνικά, γλωσσολογικά και πολιτιστικά σύνορα. Επιδιώκουν επίσης την πρόσληψη εργαζομένων που εκπροσωπούν τοπικές κοινότητες και χώρες σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και διαχείρισης.

Εκτός από τη βελτίωση της διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό, οι εταιρίες χρειάζονται επίσης την ικανότητα να διαχειριστούν αποτελεσματικά την κατάσταση αυτή και να διασφαλίσουν σεβασμό και δίκαιο για όλους. Οι εταιρίες ανταποκρίθηκαν στην ανάγκη αυτή με την εφαρμογή μιας σειράς πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και προγραμμάτων με στόχο την αναβάθμιση του περιβάλλοντος εργασίας και της εμπειρίας του προσωπικού. Τέτοιες δράσεις περιλαμβάνουν: πολιτικές κατά του εκφοβισμού, πολιτικές ευέλικτης εργασίας και εργασίας στο σπίτι, εκδήλωση παραπόνων, πολιτικές και διαδικασίες έκφρασης δυσαρέσκειας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, παράλληλα με συστήματα καταγραφής και διαχείρισης πληροφοριών για τη μέτρηση προόδου σχετικά με τους στόχους ισότητας.

Ένας μεγάλος αριθμός προγραμμάτων στοχεύουν επίσης στην εξέλιξη και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων προκειμένου να καλυφθεί ένα ευρύ φάσμα αναγκών εξέλιξης του προσωπικού. Τέτοια προγράμματα είναι μεταξύ άλλων: επιμορφωτικά σεμινάρια για τη διαφορετικότητα, διαπολιτισμικές ικανότητες και ανταλλαγή προγραμμάτων, νομοθετικά ζητήματα και θέματα συμμόρφωσης, διαμόρφωση ηγετικού προφίλ/διοικητικής δέσμευσης και δεξιοτήτων, προγράμματα γλώσσας και ένταξης για μετανάστες εργάτες, δίκαιη πρόσληψη, διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης και προγράμματα αλλαγής διαχείρισης. Πολλές είναι μάλιστα οι εταιρίες που διαθέτουν στα διευθυντικά στελέχη ένα πλαίσιο προγραμματισμού επιδόσεων, μεθόδους ελέγχου και βοηθήματα διαφορετικότητας έτσι ώστε να τους βοηθήσουν στην εφαρμογή της πολιτικής.

Ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό απαρτιζόμενο από άτομα με ιδιαίτερα προσόντα βοηθάει επίσης τις εταιρίες να ικανοποιούν πιο εύκολα τις απαιτήσεις των ποικίλων πελατών τους, βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση πελατών. Προσφέρει ακόμη επιπρόσθετα μέσα για πρόσβαση σε νέες αγορές και επιχειρηματική ευφυΐα. Πολλές είναι οι εταιρίες που υποστηρίζουν τώρα ομάδες ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τους εργαζομένους προκειμένου να ενισχύσουν την επικοινωνία σε δύο επίπεδα και να βοηθήσουν τις εταιρίες στις στρατηγικές διαβούλευσης και ενημέρωσης.

• *Ενίσχυση των ευκαιριών αγοράς*

Οι στρατηγικές διαφορετικότητας για την ενίσχυση των οφελών που συνδέονται με την αγορά, έχουν ως στόχο μια καλύτερη κατάτμηση της αγοράς και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την πλευρά των πελατών. Αποσκοπούν επίσης σε αύξηση των επαναλαμβανόμενων εργασιών και αναφορές σε πιθανούς νέους πελάτες μέσω των

ήδη ικανοποιημένων πελατών και αγοραστών.

Οι εταιρίες αφοσιωμένες στη διαφορετικότητα, εντοπίζουν πολλές ευκαιρίες για επέκταση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Έρευνα για το Compendium αποκάλυψε μια σειρά από παραδείγματα στοχοθετημένης ανάπτυξης μάρκετινγκ και προϊόντων με σκοπό την αύξηση εισοδήματος με την κάλυψη νέων τμημάτων της αγοράς και ομάδων παραδοσιακά αποκλεισμένων. Μερικές από αυτές τις εξελίξεις αποσκοπούν στο να δώσουν τη δυνατότητα σε περισσότερα άτομα να αποκτήσουν πρόσβαση σε υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες. Για τις κοινωνικά προοδευτικές εταιρίες, τέτοιες πρωτοβουλίες δεν έχουν ως μόνο κίνητρο την επιθυμία για αύξηση εισοδήματος, αλλά υπάρχει επίσης η δέσμευση για αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού και της μειονεξίας που βιώνουν συγκεκριμένες ομάδες. Συμβάλλουν επίσης στην αναβάθμιση της εικόνας της εταιρίας και την κάνουν περισσότερο ελκυστική στην κοινωνία γενικότερα.

Παραδείγματα περιλαμβάνουν τη σχεδίαση και το μάρκετινγκ προϊόντων για πελάτες με εξασθενημένη όραση, όπως η Άδεια Πλοήγησης στο Διαδίκτυο (IBM Γερμανίας) και τα ηχητικά μηνύματα (BT). Η Άδεια Πλοήγησης στο Διαδίκτυο είναι ένα ομιλόν λογισμικό πλοήγησης που βοηθάει να ξεπεραστούν τα εμπόδια της πρόσβασης σε συγκεκριμένες τεχνολογίες δίνοντας τη δυνατότητα σε άτομα με εξασθενημένη όραση να «σερφάρουν» στο διαδίκτυο και να επικοινωνήσουν ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Παρομοίως, το προϊόν της BT τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση στο μενού των μηνυμάτων στο κινητό τους τηλέφωνο επιτρέποντας τους να στέλνουν και να λαμβάνουν γραπτά μηνύματα (SMS) σε ηχητική μορφή.

Μερικές εταιρίες, όπως η Bertelsmann, εγκαινίασαν και ανέπτυξαν μοναδικά βοηθήματα εργασίας και διαβίωσης για να επωφεληθούν τα άτομα με αναπηρία στο εργασιακό τους περιβάλλον. Τα βοηθήματα αυτά διατίθενται γενικότερα στο εμπόριο. Ένα ακόμη τέτοιο παράδειγμα είναι το «Τηλέφωνο με Μεγάλο Κουμπί» της BT. Σχεδιάστηκε αρχικά από έναν υπάλληλο με αρθρίτιδα, ενώ έχει πλέον αποκτήσει ευρεία πελατεία, η οποία προσελκύεται από την εύκολη χρήση του σε σύγκριση με τα ολοένα και μικρότερα που διατίθενται στην αγορά. Αντίστοιχα, ένα αυτοκίνητο Volvo σχεδιασμένο από γυναίκες, έχει ευρεία απήγηση λόγω των πολλαπλών φιλικών προς το χρήστη χαρακτηριστικών του, καθώς σχεδιάστηκε αρχικά έχοντας στο μυαλό γυναίκες οδηγούς. Οι εταιρίες αυτές βλέπουν πολύ απλά μία τέτοια περιεκτική σκέψη και προσέγγιση ως ζήτημα καλού σχεδιασμού που δίνει στον καθένα τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει το προϊόν.

Ανάλογα με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, εταιρίες που εφαρμόζουν κανόνες ορθής πρακτικής, ανέπτυξαν επίσης ποικίλες στοχοθετημένες εκστρατείες μάρκετινγκ με έντονα μηνύματα διαφορετικότητας και ένταξης προκειμένου να προωθήσουν τη χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους από συγκεκριμένες ομάδες, όπως ηλικιωμένοι, γυναίκες, ομοφυλόφιλοι άντρες και γυναίκες, και εθνοτικές μειονότητες. Μια τέτοια δράση είναι η πρωτοβουλία του Tesco να εισάγει πολυεθνικά τρόφιμα σε διαφορετικές γειτονιές για να καλύψει τις διατροφικές προτιμήσεις των τοπικών πελατών του. Στην ίδια κατηγορία εντάσσεται επίσης η στοχοθετημένη εκστρατεία μάρκετινγκ του τμήματος λιανικής τραπεζικής της Deutsche Bank με στόχο την αύξηση των ομοφυλόφιλων πελατών της. Η τράπεζα σημείωσε άμεσο κέρδος και επιχειρηματική επιτυχία με το πιλοτικό της πρόγραμμα

στο Βερολίνο, ενώ βρίσκεται τώρα σε στάδιο επέκτασης της εκστρατείας σε άλλες μεγάλες πόλεις της Γερμανίας. Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελεί η εκστρατεία μάρκετινγκ για το σαπούνι Dove της Unilever, στηριζόμενη σε μια σαφή φιλοσοφία και μήνυμα διαφορετικότητας, η οποία είχε ως αποτέλεσμα μια αύξηση 700% στις πωλήσεις της σειράς του προϊόντος.

Τόσο η Cocomat όσο και η Manchalan αποδεικνύουν ότι η εφαρμογή των αρχών της ισότητας και της διαφορετικότητας στην επικρατούσα βιομηχανική απόδοση είναι συμβατή με την επαγγελματική επιτυχία. Από τη δημιουργία της το 1999, η Manchalan σημείωσε αύξηση του εισοδήματός της από 332.475 € σε 2,7 εκατομμύρια €, ενώ το προσωπικό της έφτασε τα 236 άτομα το 2004 από τα 56 που ήταν αρχικά. Παρομοίως, η Cocomat που ιδρύθηκε το 1989 από τρεις πρώην μετανάστες, έχει μεγαλώσει τραγικά και ο τρέχων κύκλος εργασιών παρουσιάζει πλεόνασμα 12,3 εκατομμυρίων €, με καταστήματα στην Ελλάδα, άλλες Ευρωπαϊκές χώρες και την Κίνα.

Η κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης θεωρείται σε γενικές γραμμές ουσιαστική για την ανάδειξη του δημόσιου προφίλ και της εικόνας των επιχειρήσεων με την προώθηση των αξιών και των δεσμεύσεών τους για ισότητα και διαφορετικότητα. Πέρα από αυτό, υπάρχουν εταιρίες με αποταμιεύσεις που ισοδυναμούν με τα έξοδα διαφήμισης των εκστρατειών μάρκετινγκ.

• *Εξωτερική αναγνώριση και εικόνα*

Οι εταιρίες που εφαρμόζουν κανόνες ορθής πρακτικής αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της εταιρικής εικόνας και φήμης, ενώ αναλαμβάνουν μια μεγάλη σειρά εξωστρεφών δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών που βοηθούν στην ανάδειξη της εξωτερικής τους υπόστασης στην κοινωνία. Παράλληλα συμβάλλουν στην κατανόηση των αρχών και των αξιών που επιθυμούν να προβάλουν.

Τέτοιες εξωστρεφείς δραστηριότητες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη συνεργασιών και επαφών με ακαδημαϊκά και ερευνητικά κέντρα, τη συμμετοχή σε ερευνητικές μελέτες και ασκήσεις συγκριτικής αξιολόγησης, την υποβολή υποψηφιοτήτων για βραβεία ισότητας και διαφορετικότητας, τη φιλανθρωπική δράση για την αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού, την υποστήριξη της πρόσβασης σε ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, τις δραστηριότητες αθλητικής ανάπτυξης, την παρουσία / χρηματοδότηση κοινοτικών φεστιβάλ και την οικονομική βοήθεια προς ΜΚΟ και το φιλανθρωπικό τομέα.

Οι εταιρίες που εφαρμόζουν κανόνες ορθής πρακτικής αναζητούν επίσης την εξωτερική επαλήθευση των προσπαθειών τους για διαφορετικότητα χρησιμοποιώντας τα βραβεία διαφορετικότητας ως σημαντική μορφή εξωτερικής αναγνώρισης. Συχνά προτίθενται να δηλώσουν συμμετοχή σε μεγάλο αριθμό τέτοιων βραβείων και να μετρήσουν την πρόοδό τους σχετικά με τα διάφορα πρότυπα και επίπεδα απόδοσης που έχουν θέσει οι ίδιες.

Πολλές εταιρίες που εφαρμόζουν ορθές πρακτικές, τονίζουν επίσης τη σημασία να συμμετέχουν σε εξωτερικά δίκτυα και φόρα, και για τα ανώτερα στελέχη τους να μιλούν σε συνέδρια, οργανώσεις εργοδοτών, μέσα μαζικής ενημέρωσης και άλλες συναντήσεις με αντικείμενο την ισότητα και τη διαφορετικότητα.

Το Compendium αναδεικνύει τις δραστηριότητες των εταιριών που αναζητούν με θετικό τρόπο να ενστερνιστούν τις κοινωνικές τους ευθύνες. Η Bertelsmann, ως εταιρία μέσων μαζικής ενημέρωσης, χρησιμοποίησε τις ικανότητες και την υποδομή επικοινωνίας της προκειμένου να προωθήσει πρωτοβουλία για εσωτερική και εξωτερική ευαισθητοποίηση, και να προβάλει την ενημέρωση για αναπηρίες τόσο στο εσωτερικό της εταιρίας όσο και στο ευρύ κοινό. Υπολογίζει ότι 64 εκατομμύρια άνθρωποι παρακολούθησαν τα τηλεοπτικά σποτ που διαμόρφωσαν μέρος της εκστρατείας της. Παρομοίως, ο Όμιλος Santander (Ισπανία) θεωρεί την υποστήριξη του σε εκστρατείες μάρκετινγκ για κοινωνικά θέματα (συνεργασία με ΜΚΟ, όπως ο Ερυθρός Σταυρός, οι Ιατροί Χωρίς Σύννορα, και η UNICEF) ως σημαντικό μέρος της προσπάθειάς του να ενισχύσει την πελατεία και την εταιρική εικόνα του.

Κεφάλαιο 2 – Εφαρμογές Διαχείρισης της Διαφορετικότητας

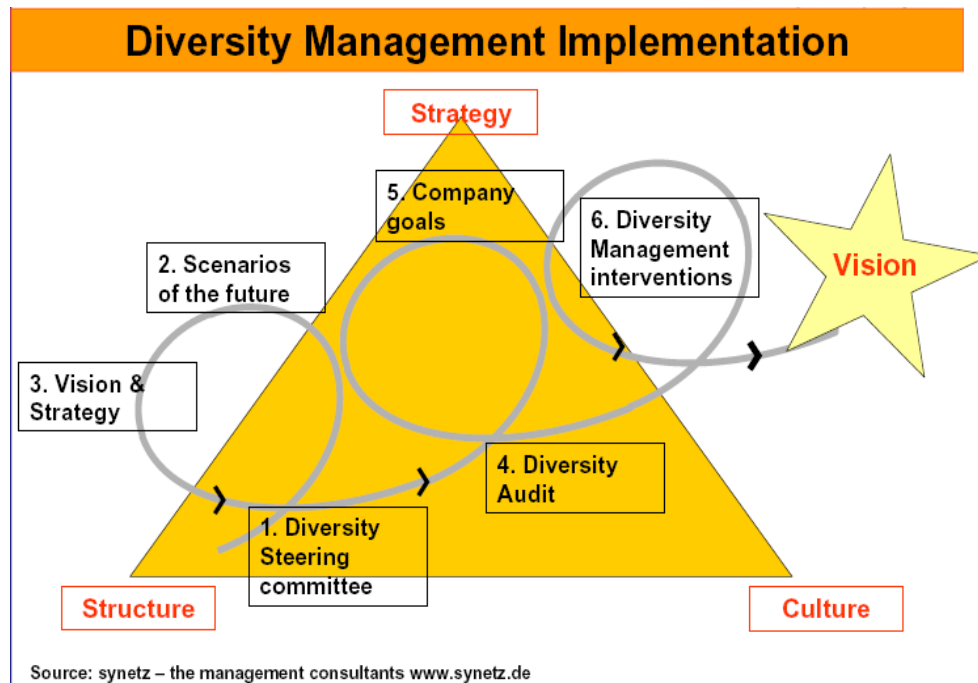
2.1 Κατανοώντας τη συνολική εικόνα: περιγραφή των διαδικασιών αλλαγής στη διαχείριση της διαφορετικότητας

Τόσο η αυξανόμενη πολυπλοκότητα στο περιβάλλον της εταιρίας από την άποψη της διαφορετικότητας των ενδιαφερόμενων φορέων, πελατών, προμηθευτών, συναδέλφων και μετόχων όσο και το μεταβαλλόμενο πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο απαιτούν συνειδητά βήματα προς την ενεργή διαχείριση αυτής της διαφορετικότητας.

Το κεφάλαιο αυτό προσφέρει πρακτικά εργαλεία διαχείρισης. Κατ' αρχήν, θα βρείτε την περιγραφή μιας διαδικασίας αλλαγής για να εφαρμόσετε τη Διαφορετικότητα στην εταιρία σας. Θα ακολουθήσει μια προσέγγιση σε οκτώ βήματα προσαρμοσμένη στις ανάγκες των ΜΜΕ και μια διαδικασία βήμα προς βήμα για να διευκολυνθεί η χρήση της διαφορετικότητας ως μέσο. Κατά τρίτον, ο αναγνώστης θα γνωρίσει ορισμένες αρχές που πρέπει να έχει κατά νου όταν εφαρμόζει τη διαχείριση της διαφορετικότητας. Στη συνέχεια, ο Έλεγχος Διαφορετικότητας θα παρουσιαστεί ως εργαλείο για ανάλυση και αξιολόγηση της προόδου της εταιρίας σας στη διαδικασία εφαρμογής. Τέλος, θα μάθετε τι μπορούν να κάνουν οι εταιρίες χρησιμοποιώντας την υπογραφή ενός χάρτη προκειμένου να υπάρξει περαιτέρω δικτύωση και δέσμευση για διαφορετικότητα στις συναλλαγές τους.

2.1.1 Διαδικασία αλλαγής στη διαχείριση της διαφορετικότητας

Η διαδικασία εφαρμογής της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας είναι υψίστης σημασίας. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια οργανωτική διαδικασία εκμάθησης². Στο ακόλουθο σχεδιάγραμμα, περιγράφονται λεπτομερώς έξι σημαντικά βήματα:



Diversity Management Implementation Εφαρμογή Διαχείρισης της Διαφορετικότητας

Strategy (Στρατηγική) – Structure (Δομή) – Culture (Κουλτούρα)

Vision (Όραμα)

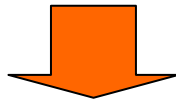
1. Diversity Steering Committee = Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας
2. Scenarios of the future = Σενάρια του μέλλοντος
3. Vision & Strategy = Όραμα & Στρατηγική
4. Diversity Audit = Έλεγχος Διαφορετικότητας
5. Company Goals = Στόχοι Εταιρίας
6. Diversity Management interventions = παρεμβάσεις Διαχείρισης Διαφορετικότητας

Πηγή: synetz – σύμβουλοι διαχείρισης www.synetz.de

² Αναπτύχθηκε από την synetz – σύμβουλοι διαχείρισης, δημοσιεύτηκε στο www.synetz.de

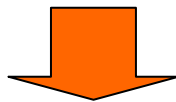
Βήμα 1 Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας

Καθώς οι περισσότερες εταιρίες έχουν μονοπολιτιστικό υπόβαθρο (π.χ. στις διευθυντικές θέσεις υπερισχύουν άντρες μεταξύ 30 και 40 χρονών, από την επικρατέστερη εθνικότητα, κτλ.), υπάρχει κίνδυνος να ακολουθηθεί περιοριστική μέθοδος στην ανάλυση του περιβάλλοντος και στενή προοπτική στην προσέγγιση των απαιτήσεων για οποιαδήποτε αλλαγή. Προκειμένου να ξεπεραστούν τέτοιοι περιορισμοί και να διευρυνθεί η προοπτική αυτή, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα μπορούσαν να συγκροτήσουν μια προπαρασκευαστική ομάδα (Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας) με αφοσιωμένους ανθρώπους από ποικίλα υπόβαθρα. Στην Οργανωτική αυτή Επιτροπή Διαφορετικότητας πρέπει να δοθεί σαφής εντολή, ενώ πρέπει να αποσκοπεί σε μια ξεκάθαρη συμβατική βάση για τη συνεργασία της με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας.



Βήμα 2 Σενάρια για το μέλλον

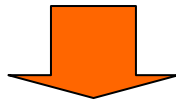
Σε συνεργασία με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς και τους εκπροσώπους των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας, η Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας πρέπει να οργανώσει ένα αποκαλούμενο Εργαστήριο (Workshop) Δημιουργίας Σεναρίων. Ακολουθώντας μια εμπειρική μέθοδο, πρέπει να δημιουργηθούν τρία διαφορετικά σενάρια για το πώς θα είναι ο επιχειρηματικός κόσμος (εξωτερικά και εσωτερικά) σε 10-20 χρόνια από σήμερα, με έμφαση στις επιπτώσεις και τις συνέπειες των παραγόντων διαφορετικότητας. Στόχος είναι να προετοιμαστεί η εταιρία για διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Στο τέλος, θα επιλεγεί ένα σενάριο και σε αυτό θα επικεντρωθεί το ενδιαφέρον. (Είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί η άσκηση αυτή με εξωτερική βοήθεια, όπως για παράδειγμα με τη βοήθεια διαμεσολαβητών).



Βήμα 3 Όραμα και στρατηγική

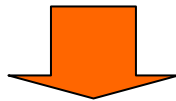
Το επόμενο βήμα συνίσταται στη διατύπωση του οράματος και του σκοπού της εταιρίας από το σενάριο που επελέγη προηγουμένως. Στην άσκηση αυτή πρέπει να εμπλακούν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και οι βασικοί ενδιαφερόμενοι φορείς. Πρέπει να επικεντρωθεί στα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές για την εταιρία όπως απορρέουν από το σενάριο. Στο τέλος, πρέπει να διατυπωθούν το όραμα και ο σκοπός. Το επόμενο βήμα είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας δίνοντας έμφαση στον τρόπο που θα εφαρμοστεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας. Μια ξεκάθαρη στρατηγική θα επιτρέψει στην εταιρία να προχωρήσει. Από τη στιγμή που θα διατυπωθούν το όραμα, ο σκοπός και η στρατηγική, η εταιρία θα χρειαστεί να επιστρέψει στην παρούσα κατάσταση και να

προσδιορίσει το ισχύον status quo της. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει έναν Έλεγχο Διαφορετικότητας (περισσότερα για τον τρόπο που πραγματοποιείται ο Έλεγχος Διαφορετικότητας στο 2.1.5)



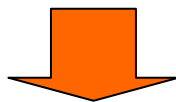
Βήμα 4 Έλεγχος Διαφορετικότητας

Ο Έλεγχος Διαφορετικότητας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης στην εταιρία. Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν, περιλαμβάνουν: Ποια είναι η στάση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και του εργατικού δυναμικού προς τη διαφορετικότητα; Ποια είναι η κουλτούρα της εταιρίας σήμερα; Πόσο «ενταξιακές» είναι οι δομές και οι διαδικασίες; Ο Έλεγχος Διαφορετικότητας πραγματοποιείται μέσω ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς και μπορεί να συνοδεύεται από ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο για να διερευνηθούν οι στάσεις προς τη Διαφορετικότητα. Το αποτέλεσμα του Ελέγχου Διαφορετικότητας πρέπει να δοθεί στην Οργανωτική Επιτροπή έτσι ώστε να παρουσιάσει στο ευρύτερο κοινό τα βασικά πορίσματα για το status quo και να ορίσει την αφετηρία για τη σκιαγράφηση των κατάλληλων «παρεμβάσεων» για αλλαγή με κατεύθυνση την υιοθέτηση μιας αυθεντικής προσέγγισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας.



Βήμα 5 Στόχοι της Εταιρίας

Στο επόμενο βήμα, η Διοίκηση σε συνεργασία με την Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας πρέπει να προσδιορίσουν τους συνολικούς στόχους της εταιρίας για εφαρμογή της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να σχετίζονται εμφανώς με την προαναφερθείσα συνολική στρατηγική και να διασφαλίζουν τη συμμετοχή όλων των σχετικών διευθύνσεων και τμημάτων. Πρέπει να ζητηθεί σε καθεμία από τις διευθύνσεις και καθένα από τα τμήματα να προσαρμόσουν τους στόχους αυτούς στο δικό τους πλαίσιο και να προσδιορίσουν σαφή μετρήσιμα κριτήρια για να τους πετύχουν.



Βήμα 6 Εφαρμογή της Διαχείρισης Διαφορετικότητας

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής, η Οργανωτική Επιτροπή διαδραματίζει καίριο ρόλο: επιβλέπει, κατευθύνει και συνοδεύει τις διάφορες δραστηριότητες. Χρησιμοποιεί ως κεντρικός διάυλος επικοινωνίας. Για παράδειγμα, θα είναι υπεύθυνη για:

- Αναπτυξιακά προγράμματα για Διαχείριση της Διαφορετικότητας απευθυνόμενα σε διοικητικά στελέχη ανώτερης και μεσαίας κλίμακας
- Ομαδικές Εκδηλώσεις Διαφορετικότητας σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα
- Μεγάλες Ομαδικές Εκδηλώσεις για το εργατικό δυναμικό προκειμένου να ενημερωθούν για τη Διαχείριση Διαφορετικότητας
- Αλλαγή στις μεθόδους αξιολόγησης της επίδοσης της Διαχείρισης προκειμένου να ενισχυθεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας και να γίνει μετρήσιμη
- Αλλαγή στα εργαλεία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για πρόσληψη και διατήρηση ενός ποικίλου εργατικού δυναμικού, κτλ.

2.1.2 Μέτρα για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Το Σεπτέμβριο 2006, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή οργάνωσε συνέδριο με τίτλο «Η Διαφορετικότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», του οποίου βασικός στόχος ήταν να ανταποκριθεί στις ανάγκες ευαισθητοποίησης, πληροφόρησης και κατάρτισης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχετικά με ζητήματα διαφορετικότητας. Μέρος του κύριου υλικού που ετοιμάστηκε για τους συμμετέχοντες στο συνέδριο, ήταν το φυλλάδιο «Διαφορετικότητα στην εργασία – 8 βήματα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις».

1. Ανάλυση

Σκεφτείτε την επιχείρησή σας – τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τα ζητήματα και τις ανάγκες της.

Έρευνα έχει αποδείξει ότι ελάχιστοι ιδιοκτήτες ή διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν το χρόνο να σκεφτούν για επιχειρηματική ανάπτυξη, καθώς ασχολούνται συνεχώς με καθημερινές δραστηριότητες. Πριν ακόμη εφαρμόσετε πολιτικές διαφορετικότητας, αναλογιστείτε τα ακόλουθα:

- Τι είναι αυτό που ενδυναμώνει την επιχείρησή; Τι προκαλεί εξασθένηση;
- Τι προβλήματα αντιμετώπισε πρόσφατα η επιχείρησή;
- Έχουμε την καλύτερη δυνατή απόδοση των διευθυντών και του προσωπικού μας; Έχουμε το σωστό συνδυασμό δεξιοτήτων και εμπειρίας για να καλύψουμε τις λειτουργικές και αγοραστικές απαιτήσεις;
- Ο τρόπος διαχείρισής μου επιτρέπει στους άλλους να αναλαμβάνουν ευθύνες και να είναι παραγωγικοί;
- Πόση διαφορετικότητα υπάρχει στην αγορά; Σημειώνεται περισσότερη ή λιγότερη διαφορετικότητα με τις αλλαγές στη δημογραφία, την τεχνολογία και τον τρόπο ζωής; Ανταποκρινόμαστε;
- Πόση διαφορετικότητα συναντάται στο εργατικό δυναμικό, π.χ. διαφορετικά χαρακτηριστικά, ύψος και προσεγγίσεις, εργασιακές πρακτικές, νέοι τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων;
- Πώς αντιλαμβανόμαστε τους νόμους περί ισότητας (π.χ. λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, ηλικίας, αναπηρίας, γενετήσιου προσανατολισμού, θρησκείας και πεποιθήσεων); Αποτελούν παρείσδυση στην επιχείρησή ή ευκαιρία για αλλαγή;

2. Πρόσληψη

Απομακρυνθείτε από αποφάσεις για το προσωπικό που βασίζονται σε προσωπικές αξίες και ένστικτα.

Έρευνα έχει αποδείξει ότι τα αρνητικά αποτελέσματα απορρέουν από υπερβολική έμφαση στις προσωπικές αξίες, συμπεριφορές και πεποιθήσεις. Οι προσωπικές αξίες μπορούν να οδηγήσουν σε δαπανηρά λάθη πρόσληψης και διακρίσεις (συνειδητές ή όχι), και κάτι τέτοιο μπορεί να επιφέρει νομικά προβλήματα που ενδέχεται να βλάψουν την επιχείρηση.

Τι πρέπει να κάνετε (Πρόσληψη):

- Αποφασίστε ποια είναι τα προσόντα, οι γνώσεις και η εμπειρία που χρειάζεται η εταιρία για να καλύψει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας ή ρόλο.
- Ετοιμάστε μια «περιγραφή θέσης εργασίας» και προσωπικές προδιαγραφές όπου προβάλλονται τα προσόντα και η εμπειρία που απαιτούνται για το ρόλο.
- Ελέγξτε ότι η περιγραφή της θέσης εργασίας δεν αποκλείει κανέναν από το να υποβάλει αίτηση λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, φύλου, γενετήσιου προσανατολισμού, ηλικίας ή αναπηρίας.
- Προσαρμόστε τις μεθόδους σας προκειμένου να επιτρέψετε (και να ενθαρρύνετε) τα άτομα με αναπηρία να υποβάλουν αίτηση.
- Αποφύγετε τις «προφορικές» διαδικασίες πρόσληψης. Εξετάστε μια σειρά από διαφημιστικές μεθόδους (π.χ.: κέντρο εργασίας, εθνικές – τοπικές ή «κοινοτικές» εφημερίδες, σχολεία, κολλέγια ή πανεπιστήμια, κοινοτικές οργανώσεις, πρακτορεία προσλήψεων, πίνακες ανακοινώσεων σε καταστήματα λιανικής πώλησης, ιστότοποι/διαδίκτυο).
- Αναφέρατε ότι δέχεστε αιτήσεις από όλη την κοινότητα.
- Μη δίνετε ηλικιακούς περιορισμούς ή κλίμακες στις αγγελίες εργασίας.
- Μιλάτε ανεπίσημα σε πιθανούς υποψηφίους για τη θέση εργασίας. Κάτι τέτοιο θα βοηθήσει να συμπεριληφθούν άτομα που ίσως να ανησυχούν για την ηλικία, το φύλο και/ή την αναπηρία τους, κτλ.

Οφέλη:

Καλύτερος συνδυασμός μεταξύ των επιχειρηματικών αναγκών σας, των εργασιακών ρόλων και του προφίλ των εργαζομένων. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μεγαλύτερη διατήρηση του προσωπικού και αυξημένη καινοτομία.

3. Νέες αγορές

Εξερευνείστε νέες/πιθανές αγορές.

Η διαφορετικότητα στους καταναλωτές προϋποθέτει διαφορετικότητα στο προσωπικό – όχι απλά στην ηλικία, την εθνοτική καταγωγή και τις ικανότητες, ενώ πρέπει να αντανakλά τα μεταβαλλόμενα κίνητρα και τρόπους ζωής της αγοράς σε κάθε μορφή της.

Έρευνα αποδεικνύει ότι πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεσμεύονται καθώς εστιάζουν τις δραστηριότητές τους στην υπάρχουσα αγοραστική τους βάση. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι οι εταιρίες αυτές περιορίζονται σε μια σταθερή και γνώριμη αγορά χωρίς να εκμεταλλεύονται μεγαλύτερες ευκαιρίες. Αυτό είναι το αποτέλεσμα προκαθορισμένων διαδικασιών και έλλειψης εσωτερικής διαφορετικότητας που δεν δίνει χώρο σε νέες ιδέες.

Τι πρέπει να κάνετε:

- Εντοπίστε τη διαφορετικότητα και την κλίμακα της πιθανής αγοράς όπου μπορείτε να απευθυνθείτε (ομάδα ηλικίας, γενετήσιος προσανατολισμός, εθνοτική καταγωγή, ζητήματα αναπηρίας).
- Ερευνήστε τις ανάγκες των διαφόρων ομάδων στην πιθανή αγορά.
- Αναζητήστε τις παρατηρήσεις (feedback) των πελατών/αγοραστών στις αγορές-στόχους και ετοιμάστε διαφημιστικό υλικό προσιτό σε όλους.
- Αναγνωρίστε τα πιθανά οφέλη από το συνδυασμό προσωπικότητας, ηλικίας, υπόβαθρου και ύφους του προσωπικού πρώτης γραμμής με τους πελάτες/αγοραστές.
- Ανακαλύψτε και χρησιμοποιήστε νέες ευκαιρίες media (π.χ. “Pod Casting” (μεταμορφώσιμες ηχογραφημένες εκπομπές), τοπικές εφημερίδες, κοινωνικές ομάδες) προκειμένου να εστιάσετε το μάρκετινγκ σε νέες ομάδες.
- Εξετάστε το ενδεχόμενο κατάρτισης του εργατικού δυναμικού και επαγγελματικής πιστοποίησης για αναγνωρισμένα προσόντα και διακρίσεις που σχετίζονται με την ενασχόληση με συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. Νοηματική Γλώσσα των Κωφών).

Οφέλη:

Ενισχύεται η πρόσβαση σε νέες αγορές με ευκαιρίες για ανάπτυξη των προϊόντων/υπηρεσιών και διαφοροποίηση.

4. Ανάγκες Πελατών/Αγοραστών

Βάλτε τις ανάγκες του πελάτη/αγοραστή στο προσκήνιο της επιχειρηματικής σας στρατηγικής και της διαδικασίας προγραμματισμού.

Κάτι τέτοιο θα διασφαλίσει ότι η ευρεία αυτή διαφορετικότητα των αγοραστών/πελατών αντανακλάται στη διαδικασία προγραμματισμού απαιτώντας από την επιχείρησή σας να αναλογιστεί πώς θα ανταποκριθεί όσον αφορά στο προφίλ των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα και τη συμπεριφορά του προσωπικού, την κατάρτιση των εργαζομένων και τις ανάγκες ανάπτυξης.

Τι πρέπει να κάνετε:

- Καθοδηγείστε την έρευνα διαφορετικότητας της αγοράς κατευθείαν προς την ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Αναπτύξτε ένα προσιτό σύστημα εξωτερικής επικοινωνίας που επιτρέπει παρατηρήσεις (feedback) και νέες ιδέες από αγοραστές/πελάτες (τόσο υπάρχοντες όσο και καινούριους). Εισάγετε το feedback σε μια συνήθη διαδικασία επιχειρηματικού απολογισμού.

Οφέλη:

Μια εξελισσόμενη επιχειρηματική στρατηγική που αντανακλά τις (μεταβαλλόμενες) ανάγκες των αγοραστών και των πελατών.

5. Εσωτερική επικοινωνία

Αναπτύξτε ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας.

Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις περιορίζονται από την ανεπαρκή επικοινωνία μεταξύ του ιδιοκτήτη, των διευθυντών και του προσωπικού. Πρέπει να αναπτυχθεί ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας που θα επιτρέψει και θα προωθήσει την «ελεύθερη διακίνηση» ιδεών, γνώσεων, πληροφοριών και λύσεων.

Τι πρέπει να κάνετε:

- Οργανώστε τακτικές συναντήσεις προσωπικού – με επαγγελματικό ή κοινωνικό περιεχόμενο – αλλά βεβαιωθείτε ότι δεν αποκλείουν κανέναν λόγω της ώρας ή του τόπου. Είναι εξίσου σημαντικό να υπάρχουν οργανωμένες συναντήσεις με συμφωνημένη ημερήσια διάταξη (η οποία έχει κυκλοφορήσει από νωρίτερα), καθώς με τον τρόπο αυτό διευκολύνονται οι σωστές και δίκαιες συζητήσεις.
- Επιτρέψτε και ενθαρρύνετε το προσωπικό να προτείνει ιδέες, ανώνυμα αν χρειάζεται, είτε γραπτώς είτε προφορικά (π.χ. πίνακας ανακοινώσεων, «κουτί απόψεων»).
- Χρησιμοποιείτε το σύστημα αξιολόγησης για τις παρατηρήσεις (feedback) του προσωπικού.
- Βεβαιωθείτε πως προστατεύεται η εχεμύθεια του προσωπικού.

Οφέλη:

Η αναγνώριση (και εφαρμογή) της διαφορετικότητας των ιδεών, της γνώσης και των διαφορετικών προοπτικών στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς επίσης η αυξημένη ανάμιξη και αφοσίωση του προσωπικού.

6. Εικόνα και φήμη

Χρησιμοποιείτε τη δέσμευσή σας για διαφορετικότητα ως επιχειρηματικό εργαλείο όσον αφορά στη φήμη σας, τις δημόσιες σχέσεις και την επιχειρηματική κατάκτηση (ιδίως από μεγαλύτερες και δημόσιες εταιρίες).

Έρευνα έχει αποδείξει ότι μεγάλες εταιρίες και δημόσιοι οργανισμοί απαιτούν ολοένα και περισσότερο από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δίνουν, σε προσφορές εργασίας, πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές τους περί ισότητας και διαφορετικότητας. Έχοντας έτοιμες τις πολιτικές αυτές, είναι πιο εύκολο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να συνάψουν συμβάσεις εργασίας.

Τι πρέπει να κάνετε:

Μέσω της ανάπτυξης επίσημων πολιτικών διαφορετικότητας – αλλά με απλό τρόπο.

- Ετοιμάστε μια μονοσέλιδη αναφορά με το προσωπικό επισημαίνοντας σε τι θα το βοηθήσουν οι στόχοι της διαφορετικότητας μέσα στο χρόνο (π.χ. ευέλικτη εργασία την περίοδο των θρησκευτικών εορτών).
- Οργανώστε ένα πρόγραμμα επιμορφωτικών σεμιναρίων και σημειώστε κάθε σεμινάριο σχετικό με ζητήματα διαφορετικότητας.
- Προσδιορίστε τα μέτρα που έχετε εφαρμόσει για την επιλογή και πρόσληψη νέων εργαζομένων.
- Συμπεριλάβετε τις δηλώσεις για διαφορετικότητα στα φυλλάδια, τα εγχειρίδια και τις κατευθυντήριες γραμμές της εταιρίας σας, όπως ίσως κάνετε με θέματα υγείας και ασφάλειας.
- Παρακολουθείστε και καταγράψτε πληροφορίες για το προσωπικό και τους πελάτες σας. Το ξεκίνημα αυτό πρέπει να αποτελέσει τη βασική γραμμή της στρατηγικής σας σε συνδυασμό με μια ετήσια αναθεώρηση για την αξιολόγηση και απεικόνιση των κινήσεων σας προς μεγαλύτερη διαφορετικότητα. Σε πολλά κράτη μέλη της Ε.Ε., η συλλογή δεδομένων προσωπικού χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα ευαίσθητο ζήτημα – στην πραγματικότητα, σε πολλές χώρες οι εργοδότες δεν κρατούν κανένα τέτοιο στοιχείο.

Οφέλη:

Μεγαλύτερες διασυνδέσεις με τοπικές/εθνικές/διεθνείς αλυσίδες εφοδιασμού και καλύτερες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

7. Αξιολόγηση

Αξιολογείστε το πιθανό κόστος και τα πιθανά οφέλη από την εφαρμογή των πολιτικών διαφορετικότητας.

Η εφαρμογή των πολιτικών διαφορετικότητας θα απαιτήσει χρόνο και μέσα, ενώ παράλληλα χρειάζεται να τονιστούν τα οφέλη. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μια συντονισμένη διαδικασία που θα βοηθήσει τους ιδιοκτήτες, τους διευθυντές και το προσωπικό να κατανοήσουν γιατί ακολουθούνται αυτά τα βήματα, θα διατηρήσει τη δέσμευση για τη διαδικασία και θα ενθαρρύνει τη μελλοντική ανάπτυξη αυτών των πολιτικών.

Τι πρέπει να κάνετε:

- Σκεφτείτε πώς θα χρειαστεί να συμβάλετε στη διαδικασία (κόστος) όσον αφορά στη διαχείριση του χρόνου και τα επιχειρηματικά μέσα.
- Σκεφτείτε ποια μπορεί να είναι τα αποτελέσματα, π.χ. βελτιωμένη επικοινωνία, καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, κτλ.
- Αναλογιστείτε τα πιθανά οφέλη, π.χ. λύσεις για ελλείψεις προσωπικού, αποφυγή προβλημάτων των εργαζομένων όπως άγχος και αποχή, πρόσβαση σε νέες αγορές, βελτιωμένη επίδοση σε υπάρχουσες αγορές, πρόσβαση σε talέντα, καλύτερη δυνατή απόδοση του υπάρχοντος προσωπικού, μεγαλύτερη καινοτομία και δημιουργικότητα, καλύτερη φήμη.
- Αναθεωρείστε τα παραπάνω σε ετήσια βάση.

Οφέλη:

Η αποτελεσματική και συστηματική μέτρηση του κόστους και των οφελών των πολιτικών εργατικού δυναμικού είναι απαραίτητη για να διατηρηθούν τα υπάρχοντα προγράμματα και να σχεδιαστεί η επιχειρηματική πρακτική για μεγαλύτερη επένδυση, κυρίως από «μη-χρήστες».

8. Εξωτερική υποστήριξη

Αναζητείστε εξωτερική υποστήριξη για να σας βοηθήσουν στην υιοθέτηση διαδικασιών διαφορετικότητας και στην επισημοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες τείνουν να απευθύνονται στο λογιστή, το δικηγόρο ή το στενό τους κύκλο. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά άλλα δημόσια και ιδιωτικά ιδρύματα που προσφέρουν επαγγελματική βοήθεια, κατά κύριο λόγο με ελάχιστο κόστος στην περίπτωση υπηρεσιών επιδοτούμενων από το δημόσιο (κυρίως αυτές που χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο). Οι τοπικές αρχές σας είναι σε θέση να σας ενημερώσουν για τα παραπάνω. Εμπορικοί οργανισμοί, εμπορικά επιμελητήρια και επαγγελματικά ιδρύματα αποτελούν εξίσου σημαντικές πηγές πληροφόρησης, παράλληλα με τα κύρια συνδικάτα. Σε πολλές περιπτώσεις, το χρηματοοικονομικό σας ίδρυμα (τράπεζα) θα μπορέσει να σας υποδείξει τη σωστή κατεύθυνση.

Τι πρέπει να κάνετε:

- Ξεκινήστε με ποια επαφή που μπορείτε να εμπιστευτείτε και ανακαλύψτε ποιος είναι ο πιο κατάλληλος να σας βοηθήσει.
- Συζητείστε ανοικτά τις ανάγκες της επιχείρησής σας με μια εξωτερική επαφή που θα είναι σε θέση να δει την επιχείρησή σας με νέα (και ανεξάρτητη) «ματιά».
- Συνεργαστείτε με την επαφή για να προσδιορίσετε τις σχέσεις μεταξύ των βασικών ζητημάτων της επιχείρησης και συγκεκριμένων τομέων πολιτικής του Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού, και να αναπτύξετε επίσημες πολιτικές και προσεγγίσεις ανθρώπινου δυναμικού.
- Συζητείστε τις πολιτικές αυτές με άλλους διευθυντές και μέλη του προσωπικού.
- Δεσμεύστε την επαφή στις εξελίξεις, την εφαρμογή και τη συνεχή αναθεώρηση αυτών των πολιτικών.
- Ιδιοκτήτες έχουν αναφερθεί στη θετική εμπειρία του να μαθαίνει ο ένας από τον άλλον, ιδιαίτερα στο πλαίσιο ενός δομημένου προγράμματος υποστήριξης μεταξύ επιχειρήσεων. Αναζητείστε τα δίκτυα αυτά στην περιοχή σας ή χρησιμοποιείτε αλυσίδες εφοδιασμού για να αποκτήσετε γνώσεις από άλλες επιχειρήσεις.

Οφέλη:

Τα οφέλη μιας πιο επίσημης προσέγγισης τονίζονται σε όλο το παρόν έγγραφο.

2.1.3 Επτά βήματα χρησιμοποιώντας τη διαφορετικότητα ως μέσο³

Προκειμένου να γίνει πετυχημένη και να εφαρμόζει τη διαφορετικότητα, η εταιρία πρέπει να διαθέτει κουλτούρα που εκτιμάει και προβάλλει ενσυνειδήτως τη διαφορετικότητα. Η εταιρία αναπτύσσει στρατηγικές για να φτάσει σε μια ισορροπία μεταξύ των διαφορών και των ομοιοτήτων και να χρησιμοποιήσει την ισορροπία αυτή προς όφελός της. Τι μπορούν να κάνουν οι εταιρίες για να αναπτύξουν μια διαχείριση διαφορετικότητας που εκτιμάει και χρησιμοποιεί τη διαφορετικότητα στο εσωτερικό της προς ίδιον όφελος, ενώ παράλληλα εφαρμόζει στο εξωτερικό περιβάλλον όσα έχει μάθει με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο;

1. Προκειμένου να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί μια ισχυρή και ποικίλη εταιρική κουλτούρα, πρέπει να υπάρχει μια εξίσου **ισχυρή και ευκρινώς διατυπωμένη εταιρική στρατηγική και όραμα** που συμπεριλαμβάνει τη διαφορετικότητα ως απαραίτητο στοιχείο της. Η διαφορετικότητα αποτελεί εξάλλου το μακροπρόθεσμο οικονομικό σας μέσο.

2. Για καλή διαχείριση της διαφορετικότητας, κάθε εταιρία χρειάζεται ένα εξαιρετικά διαφανές **σύστημα διαχείρισης αποδόσεων** που έχει αναπτυχθεί με μεθοδικό τρόπο κατόπιν διαβουλεύσεως με πολλούς εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Χρειάζεται να προβληθούν οι κατευθυντήριες γραμμές της Διαχείρισης Διαφορετικότητας που καλύπτουν όλο το εύρος της εταιρίας, ενώ πρέπει να οριστούν αντίστοιχα τα κριτήρια ιεράρχησης και αξιολόγησης.

3. Η **μέτρηση αποδόσεων πραγματοποιείται ανεξάρτητα** από φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, χρώμα δέρματος, φύλο, θρησκεία κτλ. Κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά δύσκολο, καθώς οι περισσότεροι δεν γνωρίζουν τα δικά τους κριτήρια αντίληψης. Εδώ χρειάζεται μεγάλη εκστρατεία ενημέρωσης.

4. Εξετάστε προσεκτικά τις συγκεκριμένες **ομάδες διαφορετικότητας των Τμημάτων, Ομάδων και Προγραμμάτων σας** και λάβετε υπ' όψιν τις ικανότητες, τα ταλέντα, τις εμπειρίες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (όπως φύλο, ηλικία, μεταναστευτικό υπόβαθρο, κτλ.) και τα επαγγέλματα. Η λεπτομερής αυτή γνώση θα διευκολύνει την πιθανή δημιουργία καινοτόμων ομάδων και θα γεννήσει νέες ιδέες.

5. Με το που θα αντιληφθείτε την παραμικρή αξιολόγηση προσωπικού που δεν έχει βασιστεί σε κριτήρια απόδοσης, δηλαδή, μόλις διαπιστώσετε **διάκριση ή υποτίμηση στηριζόμενη σε προσωπικά χαρακτηριστικά, αντιμετωπίστε την** και επιβάλετε ποινές για να βάλετε τάξη.

6. **Αναπτύξτε ένα καινοτόμο σύστημα προσλήψεων και επιλογής.** Τι είδους άτομα χρειάζεστε, με τι προφίλ και ικανότητες; Τα ερωτήματα που πρέπει να θέσετε, είναι τα εξής: Πού βρίσκονται τα εξαιρετικά ταλαντούχα άτομα με διαφορετικότητα ανεξάρτητα από την εθνοτική/εθνική καταγωγή τους; Πώς να τους αναζητήσουμε;

7. **Φροντίστε ώστε τα ηγετικά στελέχη σας να αποτελέσουν γνήσια πρότυπα διαφορετικότητας,** πεπεισμένα ότι η διαφορετικότητα εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρίας και αποτελεί ουσιαστικό μέρος της ταυτότητάς της.

³ Αναπτύχθηκε από την synetz – σύμβουλοι διαχείρισης, δημοσιεύτηκε στο www.synetz.de

Καμία εταιρία δεν γίνεται αυτόματα πρωταθλήτρια στη διαφορετικότητα. Χρειάζεται διαρκής αξιολόγηση και καινοτόμος σκέψη, καθώς επίσης συνεχής δράση και στοχασμός.

2.1.4 Εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας⁴

Η εφαρμογή της Διαχείρισης Διαφορετικότητας είναι βασικά θέμα στάσης, τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς σε μια εταιρία. Οι ακόλουθοι κανόνες μας υπενθυμίζουν τι πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν.



Κανόνας 1

Προκειμένου να αποφευχθεί γενικότερη αντίδραση, η διαφορετικότητα πρέπει να προσδιοριστεί με ευρύ και περιεκτικό τρόπο. Ο καθορισμός της έννοιας αυτής πρέπει να καταστήσει σαφές στους εργαζομένους πως όλοι συμπεριλαμβάνονται κι ως εκ τούτου, εκτιμάται η διαφορετικότητα του καθενός.



Κανόνας 2

Για να εκτιμήσουν τη διαφορετικότητα, οι εταιρίες πρέπει κατ' αρχήν να εξασφαλίσουν ότι είναι πραγματικά ποικιλόμορφες σε κάθε επίπεδο – όχι μόνο στις δευτερεύουσες αλλά και στις πρωτεύουσες διαστάσεις της διαφορετικότητας.



Κανόνας 3

Για μια διαφορετικότητα με δυνατότητα επιρροής, απαιτείται μια θεμελιώδης μεταστροφή στις προϋποθέσεις για την κουλτούρα της εταιρίας, καθώς επίσης αλλαγές στα βασικά συστήματα και πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη πελατών και εργαζομένων.



Κανόνας 4

Οι κανόνες αλλαγής διαχείρισης μπορούν να αποτελέσουν το πιο σημαντικό εργαλείο στην εφαρμογή διαφορετικότητας, όταν εφαρμοστούν με επιδέξιο τρόπο.

⁴ Τροποποιώντας το μοντέλο της Loden για την πρωτεύουσα και δευτερεύουσα διάσταση της διαφορετικότητας, η Ε.Ε. προσδιόρισε έξι πρωτεύουσες διαστάσεις: φύλο, φυλετική και εθνοτική καταγωγή, αναπηρία, ηλικία, γενετήσιο προσανατολισμό και θρησκεία. Ως δευτερεύουσες διαστάσεις αναγνώρισε την εκπαίδευση, το επάγγελμα, την οικογενειακή κατάσταση, κτλ. Δείτε Loden, Marilyn (1996). *Εφαρμόζοντας τη Διαφορετικότητα*



Κανόνας 5

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η όσο το δυνατό γρηγορότερη και επιτυχής εφαρμογή της διαφορετικότητας, οι διαφορετικές ανάγκες και έννοιες των πέντε παραμέτρων της Καμπύλης Υιοθέτησης Διαφορετικότητας πρέπει να συνυπολογιστούν στο συνολικό πλάνο.



Κανόνας 6

Ο τρόπος σκέψης διαφορετικότητας είναι αυτό που ξεχωρίζει τους αποτελεσματικούς διαμεσολαβητές και διευθυντές από όσους παίζουν ή υποκρίνονται αφοσίωση στην ανάγκη για αλλαγή.



Κανόνας 7

Χωρίς να επενδύσει σοβαρά τόσο σε χρόνο όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό, καμία εταιρία δεν μπορεί να υιοθετήσει πλήρως το εκτιμώμενο πρότυπο διαφορετικότητας.



Κανόνας 8

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αντιδράσεις, πρέπει να υπάρξει συμπαράσταση μεταξύ όσων είναι έτοιμοι να υιοθετήσουν αλλαγές και να περιοριστεί η ανάμειξη όσων προβάλλουν ακόμη αντίσταση.



Κανόνας 9

Είναι σημαντικό να ετοιμάσουμε τώρα τα στρατηγικά και οικονομικά επιχειρήματα για την εκτίμηση της διαφορετικότητας, καθώς η ανάπτυξη της επιχειρηματικής πρακτικής ενισχύει την πιθανότητα πλήρους υιοθέτησης.



Κανόνας 10

Ενώ μια εξαιρετική κατάρτιση δεν μπορεί από μόνη της να εξασφαλίσει αλλαγή κουλτούρας, μια ακατάλληλη κατάρτιση μπορεί να βλάψει ουσιαστικά τις προσπάθειες εφαρμογής διαφορετικότητας.

2.1.5 Έλεγχος διαφορετικότητας – εργαλείο αυτοεκτίμησης για εταιρίες⁵

Με τη βοήθεια του Ελέγχου Διαφορετικότητας, η εταιρία σας μπορεί να εκτιμήσει κατά πόσον είναι έτοιμη να δεχθεί και να εφαρμόσει τη διαφορετικότητα. Βεβαίως, πρέπει να τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια όσον αφορά στα αποτελέσματα κάθε προσωπικής συνέντευξης. Η οργανωτική επιτροπή πρέπει να αναζητήσει δείγματα απαντήσεων που θα αποτελέσουν τη βάση για ευρύτερα δείγματα. Κατά κανόνα αρκεί να ερωτηθεί το 5% - 10% των εργαζομένων σε κάθε τμήμα για να υπάρξει μια σαφής εικόνα της λειτουργίας της εταιρίας στο σύνολό της. Συνήθως είναι καλύτερα να ζητηθεί εξωτερική βοήθεια για να πραγματοποιηθεί ένας τέτοιος Έλεγχος. Αν αποφασίσετε να το κάνετε μόνοι σας, τότε εκπαιδεύστε μερικά άτομα σε κατάλληλες μεθόδους συνέντευξης. Συγκροτήστε μια ομάδα ατόμων που θα αναλάβει να πάρει τις συνεντεύξεις και συνοψίσετε τα αποτελέσματά τους. Αφήστε τους να διατυπώσουν υποθέσεις για τα δείγματα απαντήσεων που αναγνώρισαν και ζητήστε τους να ενημερώσουν την οργανωτική επιτροπή και την ομάδα διαχείρισης για τα πορίσματά τους.

Ο λαμβάνων συνέντευξη _____ Ερωτηθείς _____

Ημερομηνία:

Στοιχεία ερωτηθέντος:

α) ηλικία: _____

β) χρόνος απασχόλησης στην εταιρία: _____

γ) φύλο: θήλυ άρρεν

δ) εθνική καταγωγή _____

ε) παρούσα θέση: εποπτική μη εποπτική

⁵ Το ερωτηματολόγιο αυτό ετοίμασε η synetz – σύμβουλοι διαχείρισης 2004, δημοσιεύτηκε στο www.synetz.de. Για περαιτέρω πληροφορίες ή βοήθεια στη χρήση, παρακαλείστε να επικοινωνήσετε με την www.synetz.de.

1. Όραμα και Στρατηγική

- α. Περιγράψτε την εταιρία σας και τις μεγαλύτερες προκλήσεις της.
- β. Ποιο είναι το όραμα που ακολουθεί η εταιρία σας;
- γ. Τι γνώμη έχετε για τη σημερινή στρατηγική της εταιρίας σας;
- δ. Αν ήσασταν ο διευθυντής της εταιρίας σας, ποιες θα ήταν οι αποφάσεις σας για ένα πετυχημένο μέλλον;
- ε. Σε γενικές γραμμές, τι πιστεύετε για το μέλλον της εταιρίας σας;

2. Πελάτες

- α. Τι είδους πελάτες εξυπηρετεί η εταιρία σας σήμερα;
- β. Αν ρωτούσαμε τους πελάτες σας, πώς θα περιέγραφαν τη συνεργασία με την εταιρία σας;
- γ. Τι πιστεύετε ότι λένε οι ανταγωνιστές σας στους πελάτες σας προκειμένου να τους κάνουν να αλλάξουν και να εγκαταλείψουν την εταιρία σας;
- δ. Φανταστείτε σε 10 χρόνια από σήμερα – ποιοι θα είναι οι πελάτες σας; Πώς θα είναι; Πώς θα έχουν αλλάξει οι ανάγκες τους;
- ε. Πόσο καλά προετοιμασμένος αισθάνεστε για να εξυπηρετήσετε μελλοντικούς πελάτες;

3. Κουλτούρα / Ταυτότητα

- α. Τι σας προσέκλυσε να εργαστείτε στην εταιρία αυτή;
- β. Τι σας ενθάρρυνε να παραμείνετε;
- γ. Τι θα ήταν αυτό που θα σας έκανε να φύγετε εκουσίως;
- δ. Τι είναι αυτό που σας κάνει ιδιαίτερα περήφανο;
- ε. Ποιες ήταν οι πιο σημαντικές πηγές εκπλήρωσης των προσδοκιών σας;
- στ. Ποιοι ήταν οι κυριότεροι παράγοντες στις ανεκπλήρωτες προσδοκίες σας;
- ζ. Περιγράψτε την εταιρία σας με τον ακόλουθο τρόπο: Είναι σαν ...

η. Περιγράψτε οποιοδήποτε παράγοντα περιορίζει την ικανότητά σας να συμβάλετε...

θ. Πώς αποκτάει κάποιος φήμη στην εταιρία σας;

ι. Τι είδους συμπεριφορά και προσωπικά χαρακτηριστικά δεν εκτιμώνται στην εταιρία σας;

ια. Τι αντίκρισμα έχουν οι νέες ιδέες, προτάσεις και καινοτομίες στην εταιρία σας;

ιβ. Τι σημαίνει διαφορετικότητα για εσάς προσωπικά;

ιγ. Βλέπετε τη διαφορετικότητα στις εταιρίες περισσότερο ως αναστάτωση ή ως προοπτική;

ιδ. Τι ρόλο διαδραματίζει σήμερα η διαφορετικότητα στην εταιρία σας;

4. Συνεργασία, Ομαδική Εργασία

α. Πώς κρίνετε τη συνεργασία με την ομάδα διαχείρισής σας;

β. Περιγράψτε πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις στην εταιρία σας.

γ. Αισθάνεστε ενημερωμένος για όσα συμβαίνουν στην εταιρία;

δ. Πόσο ικανοποιημένος είσαστε με τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη στο εσωτερικό της ομάδας/τμήματός σας;

ε. Πόσο ικανοποιημένος είσαστε με τη συνεργασία μεταξύ του δικού σας και των άλλων τμημάτων;

στ. Πού εντοπίζετε τους σημαντικότερους τομείς για βελτίωση στην εταιρία σας;

ζ. Ποια θεωρείτε χαρακτηριστική σύγκρουση στην επιχειρηματική ζωή της εταιρίας σας και πώς αντιμετωπίζεται από την εταιρία σας;

η. Η εταιρία σας εφαρμόζει επίσημες διαδικασίες παρατηρήσεων (feedback);

θ. Περιγράψτε ορισμένα σημαντικά άτυπα δίκτυα επικοινωνίας στην εταιρία σας.

ι. Ποιο είναι το επικοινωνιακό ύφος της εταιρίας σας: επίσημο – αυθόρμητο – προσωπικό – εμπιστευτικό... Τι χαρακτηρίζει καλύτερα το επικοινωνιακό ύφος της εταιρίας σας;

5. Ηγετικό προφίλ

- α. Πώς θα περιγράφατε το τυπικό ηγετικό προφίλ στην εταιρία σας;
- β. Και το δικό σας; (αν είσαστε επιβλέπων)
- γ. Ποιοι είναι οι άγραφοι κανόνες που καλείστε να ακολουθήσετε ως ηγετικό στέλεχος στην εταιρία σας;
- δ. Ποια χαρακτηριστικά αναζητούνται στην εύρεση πιθανών ανώτερων στελεχών και διευθυντών;
- ε. Χαρακτηρίστε ένα άτομο που κάνει καριέρα στην εταιρία σας.
- στ. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως από τα ηγετικά στελέχη της εταιρίας σας οι διαφορετικές ή ακόμη και επίμαχες στάσεις, γνώμες, προτάσεις, ικανότητες ή καταγωγή των εργαζομένων;
- ζ. Τι λαμβάνετε υπ' όψιν όταν συγκροτείτε μια νέα ομάδα;
- η. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη διαφορετικότητα στην ομάδα σας;
- θ. Λαμβάνετε συχνές παρατηρήσεις από τον προϊστάμενό σας;
- ι. Πόσο σας βοηθάει η καθιερωμένη μορφή παρατηρήσεων (feedback);

6. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

- α. Πώς εξασφαλίζετε στην εταιρία σας την προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων με την καλύτερη απόδοση;
- β. Ποιες θεωρείτε τις μεγαλύτερες μελλοντικές προκλήσεις πρόσληψης και/ή παραμονής στην εταιρία;
- γ. Πώς θα εξασφαλίσει η εταιρία σας την επιτυχία σας στο μελλοντικό «πόλεμο για ταλέντα»;
- δ. Ποια είναι τα κύρια κριτήρια επιλογής στο κέντρο αξιολόγησής σας;
- ε. Πώς θα κατατάσσατε τη σημασία της διαφορετικότητας και της Διαχείρισης Διαφορετικότητας στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας σας;
- στ. Τι σημαίνει διαφορετικότητα για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού; Ηθικό χρέος; Νομική ανάγκη; Πιθανό επιχειρηματικό όφελος;

ζ. Ποιες θεωρείτε τις μεγαλύτερες προκλήσεις όσον αφορά τη διαφορετικότητα στην ηγετική ομάδα και το εργατικό δυναμικό της εταιρίας σας;

η. Τι είδους εργαλεία διαχείρισης χρησιμοποιούνται σήμερα για την εφαρμογή της διαφορετικότητας;

θ. Έχει καθιερωθεί κάποιο Σύστημα Μέτρησης Αποδοτικότητας;

ι. Αισθάνεστε ότι αξιολογείστε με δίκαιο τρόπο;

ια. Με τι τρόπο προωθεί η εταιρία σας άτομα με υψηλές δυνατότητες; Καλύπτονται επαρκώς οι γυναίκες, τα άτομα με μεταναστευτικό υπόβαθρο, οι ξένες εθνικότητες κτλ.;

2.1.6 Ο Χάρτης της Διαφορετικότητας – Μια εθελοντική πρωτοβουλία

Το Δεκέμβριο 2006, τέσσερις Γερμανικές εταιρίες (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) εγκαινίασαν την εθελοντική εκστρατεία – «Η Διαφορετικότητα ως Ευκαιρία – Ο Χάρτης της Διαφορετικότητας για τις εταιρίες στη Γερμανία». Υπογράφοντας το έγγραφο, η κάθε εταιρία δηλώνει πρόθυμη να υποστηρίξει, να ενισχύσει και να αξιοποιήσει περαιτέρω τη Διαφορετικότητα στο εσωτερικό της. Μέχρι το Μάιο 2007, 70 εταιρίες είχαν ήδη υπογράψει το Χάρτη. Στη Γαλλία μια παρόμοια πρωτοβουλία ξεκίνησε το 2004 και 3.000 εταιρίες έχουν ήδη εκφράσει την υποστήριξή τους. Περισσότερες τέτοιες πρωτοβουλίες μπορούν να προωθήσουν περαιτέρω τη διαφορετικότητα στον επιχειρηματικό κόσμο της Ε.Ε.

Ο Επιχειρηματικός Χάρτης της Διαφορετικότητας για τη Γερμανία

Η Διαφορετικότητα ως Ευκαιρία

Η διαφορετικότητα στη σύγχρονη κοινωνία, επηρεασμένη από την παγκοσμιοποίηση και απεικονιζόμενη στις δημογραφικές αλλαγές, επιδρά στην οικονομική ζωή της Γερμανίας. Έχουμε συνειδητοποιήσει ότι μπορούμε να πετύχουμε επαγγελματικά μόνο εάν αναγνωρίσουμε τη διαφορετικότητα και επηρεαστούμε από αυτήν. Κάτι τέτοιο συμπεριλαμβάνει τη διαφορετικότητα του εργατικού μας δυναμικού καθώς επίσης τις ποικίλες ανάγκες των πελατών μας και άλλων επαγγελματιών εταιρών. Οι ποικίλες ικανότητες και ταλέντα της διεύθυνσης και του προσωπικού δίνουν νέες ευκαιρίες για καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις.

Η εφαρμογή του Χάρτη για τη Διαφορετικότητα στις εταιρίες μας έχει ως στόχο τη δημιουργία ενός επαγγελματικού περιβάλλοντος χωρίς προκαταλήψεις. Σεβόμαστε βαθύτατα όλους τους συναδέλφους ανεξάρτητα από φύλο, φυλή, εθνικότητα, εθνοτική καταγωγή, θρησκεία ή πεποιθήσεις, αναπηρία, ηλικία και γενετήσιο προσανατολισμό. Η αναγνώριση και προβολή των ποικίλων αυτών δυνατοτήτων επιφέρουν οικονομικά οφέλη στις επιχειρήσεις μας.

Καλλιεργούμε ατμόσφαιρα σεβασμού και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο στη φήμη και την ακεραιότητά μας με τους εταίρους και τους πελάτες μας στη Γερμανία και τον υπόλοιπο κόσμο.

Στο πλαίσιο του παρόντος Χάρτη, δεσμευόμαστε να

1. διαμορφώσουμε μια εταιρική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση προς κάθε ξεχωριστό άνθρωπο. Αναζητούμε τη δημιουργία τέτοιων συνθηκών όπου ο καθένας (ανώτερα στελέχη και συναδέλφοι) σέβεται, εφαρμόζει και αναγνωρίζει τις αξίες αυτές. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει σαφή υποστήριξη από την πλευρά ηγετικών και ανώτερων στελεχών.
2. επιβλέψουμε και να εξασφαλίσουμε ότι οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού θα συμβαδίζουν με τις ισχύουσες ικανότητες, προσόντα και ταλέντα των εργαζομένων μας, καθώς επίσης με τα δικά μας κριτήρια απόδοσης.
3. αναγνωρίσουμε τη διαφορετικότητα μέσα και έξω από τις εταιρίες μας, εκτιμώντας τις εγγενείς δυνατότητές της και προσπαθώντας να την χρησιμοποιήσουμε επικερδώς για τις δραστηριότητές μας.
4. εξασφαλίσουμε ότι η εφαρμογή του Χάρτη θα έχει την πρέπουσα αναγνώριση και θα αποτελέσει αντικείμενο εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.
5. δημοσιοποιούμε σε ετήσια και τακτική βάση τις προσπάθειες και τα επιτεύγματά μας στην προώθηση της διαφορετικότητας.
6. και να ενημερώνουμε συνεχώς τους εργαζομένους και συναδέλφους μας, καθώς επίσης να τους εμπλέκουμε ενεργά στην εφαρμογή του Χάρτη.

Είμαστε πεπεισμένοι ότι η εφαρμογή και αναγνώριση της διαφορετικότητας θα έχει θετικό αντίκτυπο στη γερμανική κοινωνία. Καλωσορίζουμε και υποστηρίζουμε την επιχειρηματική αυτή πρωτοβουλία!

Όνομα Εταιρίας

Prof. Dr. Maria Böhmer, Γερμανίδα Υπουργός
Μετανάστευσης, Προσφύγων και Ενσωμάτωσης

2.2 Μελέτες περιπτώσεων ορθής πρακτικής στο χώρο εργασίας⁶

Ο όρος «Ορθές Πρακτικές» δεν χρησιμοποιείται σκοπίμως στο παρόν εγχειρίδιο. Καλωσορίζουμε κάθε προσπάθεια που ενθαρρύνει περισσότερη διαφορετικότητα και μια ενεργή Διαχείριση της Διαφορετικότητας. Η αλληλοεκμάθηση, η ανταλλαγή εμπειριών, οι συζητήσεις περί ευκαιριών και κινδύνων αποτελούν τον καλύτερο τρόπο για την κάθε εταιρία να εφαρμόσει τη δική της Διαχείριση Διαφορετικότητας. Ωστόσο, αξίζει να αναλογιστούμε τα ακόλουθα τέσσερα παραδείγματα ορθής πρακτικής.

⁶ Η πηγή για όλες τις παρουσιαζόμενες περιπτώσεις: *Η Επιχειρηματική Πρακτική για τη Διαφορετικότητα – Ορθές Πρακτικές στο Χώρο Εργασίας*, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ίσων Ευκαιριών, Σεπτέμβριος 2005

Επωνυμία	Αρ. Εργαζομένων	Ιστότοπος
ADECCO		www.adecco.com
Χώρα	5.000 (Γαλλία), 30.000 (παγκοσμίως), μέχρι 700.000 έκτακτοι υπάλληλοι ημερησίως (παγκοσμίως)	Κύρια Δραστηριότητα
Γαλλία / Ευρώπη	Κύκλος εργασιών: € 17,2 δισεκατομμύρια (παγκοσμίως)	Πρόσληψη και παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού

Τίτλος Προτοβουλίας Πρόγραμμα Αναπηρίας & Δεξιότητων

Η πρωτοβουλία Αναπηρίας & Δεξιότητων ξεκίνησε αρχικά στην Adecco στη Γαλλία το 1986 με σκοπό να διευκολύνει, για άτομα με αναπηρία, την πρόσβαση στην αγορά εργασίας. Δεδομένης της επιτυχίας του προγράμματος στη Γαλλία, επεκτάθηκε στην Ισπανία, την Ιταλία, το Βέλγιο, την Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ελβετία, ενώ αναμένεται περαιτέρω εξάπλωση σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες το 2005. Το πρόγραμμα προωθεί την ισότητα ευκαιριών έχοντας ως αποκλειστική βάση τις ατομικές δεξιότητες, προσόντα και εμπειρία. Έχει ως στόχο να εντοπίσει και να προσφέρει ευκαιρίες εργασίας που ταιριάζουν σε άτομα με αναπηρία, ενώ παράλληλα να βοηθήσει στην ανάπτυξη επιπρόσθετων δεξιοτήτων για την εξασφάλιση διαρκούς απασχόλησης.

Μια αφοσιωμένη ομάδα συντονισμού «Επιχείρηση & Αναπηρία» συστάθηκε το 2004 σε διεθνές επίπεδο, προκειμένου να διαχειριστεί την εφαρμογή και τα αποτελέσματα του προγράμματος σε όλο τον όμιλο. Επικεφαλής είναι ένας διευθυντής προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης /Αναπηρίας & Δεξιότητων σε επίπεδο ομάδας, ο οποίος συνεργάζεται με μια ομάδα από επικεφαλής έργων υπεύθυνων για την εφαρμογή του προγράμματος σε εθνικό και τοπικό επίπεδο. Η ομάδα συντονισμού εξασφαλίζει τη μεταφορά τεχνογνωσίας και την ομαλή ένταξη ατόμων με αναπηρία σε όλες τις μεγάλες επιχειρηματικές μονάδες της Adecco.

Στο εσωτερικό του ομίλου παρέχονται, τόσο σε διευθυντές όσο και στο προσωπικό, υποχρεωτικά σεμινάρια ενημέρωσης για την καταπολέμηση των διακρίσεων και την ένταξη ατόμων με αναπηρία, προκειμένου να εξασφαλιστεί η κατανόηση εταιρικών αξιών διαφορετικότητας και προσωπικής δέσμευσης στην εφαρμογή της πολιτικής αυτής, ενώ παράλληλα να τους βοηθήσει στην αντιμετώπιση πιθανών περιπτώσεων διακρίσεων. Η αξιολόγηση των προγραμμάτων διαφορετικότητας συμπεριλαμβάνει μηνιαίους, τριμηνιαίους και ετήσιους έλεγχους και αναφορές σχετικά με τα επιτεύγματα και τον αριθμό ατόμων με αναπηρία στον εργασιακό χώρο.

Αποτελέσματα

Η Adecco θέτει στόχους όσον αφορά στην τοποθέτηση σε θέση εργασίας και την απασχόληση ατόμων με αναπηρία. Το 2004, διευκόλυνε την πρόσβαση σε εργασία για 9.578 άτομα με αναπηρία σε όλη την Ευρώπη, σημειώνοντας αύξηση 9% συγκριτικά με το 2003 και ξεπερνώντας τους ίδιους τους στόχους της. Η πρωτοβουλία Αναπηρία & Δεξιότητες επέφερε οργανωτική πολιτιστική αλλαγή σε ένα εχθρικό μέχρι πρότινος περιβάλλον μέσω της απομυθοποίηση της αναπηρίας στον εργασιακό χώρο. Το πρόγραμμα επωφελείται από την υποστήριξη του μόνιμου και έκτακτου προσωπικού, με ή χωρίς αναπηρία, και φέρνει αυξανόμενη ικανοποίηση μεταξύ προσωπικού και πελατών. Η δέσμευση για ένταξη ατόμων με αναπηρία υπήρξε παράγοντας «κλειδί» στο να κερδίσει η Adecco προσκλήσεις υποβολής προσφορών με μερικούς πελάτες.

Συγκεκριμένος Τομέας:

Αναπηρία

Χώρες όπου εφαρμόζεται:

Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Βέλγιο, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο

Έτος έναρξης:

1986 στη Γαλλία
2000 στην Ευρώπη

Κύρια σημεία:

- Εφαρμόζεται σε έξι κράτη-μέλη της Ε.Ε.
- Σεμινάριο για όλο το προσωπικό με θέμα την καταπολέμηση των διακρίσεων και την ένταξη των αναπήρων
- Προσφέρεται σεμινάριο γαφύρωσης του χάσματος δεξιοτήτων σε ανάπηρους υποψηφίους προκειμένου να τους βοηθήσει στην εξασφάλιση μακροχρόνιας απασχόλησης
- Πρόσβαση στην εργασία για 9.578 άτομα με αναπηρία σε Ευρωπαϊκό επίπεδο το 2004

Η αναπηρία δεν αποτελεί εμπόδιο στις ικανότητες.

Jérôme Caille, Γενικός Διευθυντής Adecco



Επωνυμία	Αρ. Εργαζομένων	Ιστότοπος
AIR PRODUCTS		www.airproducts.com
Χώρα	5.500 + (Ευρώπη) 20.000 (παγκοσμίως)	Κύρια Δραστηριότητα
Ηνωμένο Βασίλειο / Ευρώπη και παγκοσμίως		Κύκλος εργασιών: € 1,8 δισεκατομμύρια (Ευρώπη)
Τίτλος Πρωτοβουλίας Αξιολογώντας τη Διαφορετικότητα		
<p>Η Air Products ιδρύθηκε πριν από τουλάχιστον 60 χρόνια και εξυπηρετεί πελάτες στους τομείς τεχνολογίας, ενέργειας, υγειονομικής περιθαλψής και βιομηχανίας παγκοσμίως. Η επιτυχία της είχε αντιμετωπίσει προβλήματα από ορισμένες επίζημιες συμπεριφορές που είχαν ως αποτέλεσμα αίσθημα αποκλεισμού και χαμηλή απόδοση διαφόρων αξιόλογων υπαλλήλων. Η κατάσταση αυτή άλλαξε το 2001, όταν ξεκίνησαν τα σεμινάρια και το πρόγραμμα ενημέρωσης για τη διαφορετικότητα, με τίτλο «Αξιολογώντας τη Διαφορετικότητα».</p> <p>Το πρόγραμμα έχει συντελέσει στην πρόοδο του προσωπικού και σε ένα πιο καταρτισμένο και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Συμπεριλαμβάνει σεμινάρια ενημέρωσης με τη βοήθεια αφισών προκειμένου να ενισχυθεί η εκμάθηση μέσω εργαστηρίων (workshops) για τη διαφορετικότητα, ενώ «Συζητήσεις Καφέ» εξηγούν τη συνολική πρωτοβουλία και την εφαρμογή της μέσα στην εταιρία. Τακτικές εκθέσεις για τη διαφορετικότητα δημοσιεύονται σε περιοδικά εργαζομένων και εταιρικά ενδοδίκτυα. Οι ηγετικές ομάδες διαφορετικότητας σε κάθε μεγάλη επιχείρηση ή περιοχή οδηγούν σε αλλαγές προς ένα περιβάλλον όπου κάθε εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει πλήρως και να αισθανθεί ότι συμπεριλαμβάνεται και εκτιμάται. Έχουν συσταθεί δίκτυα εργαζομένων, όπως για παράδειγμα, Ομοφυλόφιλοι και Λεσβίες Εξουσιοδοτημένοι Εργαζόμενοι (GLEE), Εργαζόμενοι Διαφορετικών Εθνοτήτων (EDEN) και Όλοι οι Ασιάτες-Αμερικανοί στην Air Products.</p> <p>Η αυξανόμενη ενημέρωση έχει αλλάξει την εταιρία και έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου ενθαρρύνεται ένας σημαντικός αριθμός πρωτοβουλιών στο εσωτερικό της, χαρακτηριστικά συνδεδεμένων με τη βελτίωση της επικοινωνίας, την ένταξη, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, την καλύτερευση της ομαδικής εργασίας και τη διαμόρφωση πολιτιστικής συνείδησης. Κάτι τέτοιο επετεύχθη με την ανάπτυξη μοναδικών μεθόδων σεμιναρίων σχεδιασμένων για κάθε ξεχωριστή χώρα και λαμβάνοντας υπόψιν το κοινωνικό και πολιτιστικό περιεχόμενο της κάθε χώρας. Μέχρι τώρα έχουν εκπαιδευτεί περισσότεροι από 5.300 εργαζόμενοι στην Ευρώπη.</p> <p>Αποτελέσματα</p> <p>Στη Γαλλία, για παράδειγμα, μια καινούρια ομάδα διοικητικής επιμέλειας χρησιμοποίησε τις έννοιες ένταξης σε ομάδα, αποδοχής και αμοιβαίας εκμάθησης για να επιτύχει μια προβλεπόμενη βελτίωση της παραγωγικότητας των 600.000 € (ξεπερνώντας το στόχο των 450.000 €). Συγκεκριμένες προσπάθειες για πρόσληψη και στέγαση Μουσουλμάνων εργαζομένων στο εργοτάξιο του Maurerps βελτίωσαν την κοινωνική υπόσταση της εταιρίας στην τοπική κοινότητα. Στην Ισπανία, εργαζόμενοι δημιούργησαν μια πετυχημένη ιστοσελίδα για τη διαφορετικότητα και ενημερωτικές αφίσες, εισήγαγαν ένα συμβουλευτικό πρόγραμμα και σεμινάρια για τους διευθυντές, ενώ παράλληλα προχώρησαν σε αυτοεκτίμηση και προσλήψεις από την τοπική κοινότητα. Η συνολική πρωτοβουλία είχε θετικό αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον, οδήγησε σε αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης και ενίσχυσε την εργασιακή καινοτομία σε όλη την Ευρώπη.</p>		<p>Συγκεκριμένοι Τομείς:</p> <p>Σεμινάρια διαφορετικότητας σε όλους τους τομείς</p> <p>Χώρες όπου εφαρμόζεται:</p> <p>Ευρώπη</p> <p>Έτος έναρξης:</p> <p>2001, σε εξέλιξη</p> <p>Κύρια σημεία:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Περισσότεροι από 5.300 εργαζόμενοι παρακολούθησαν σεμινάρια διαφορετικότητας σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων ανά την Ευρώπη - Συμβουλευτικό πρόγραμμα και δίκτυα καθοδηγούμενα από εργαζομένους <p><i>Οπότε θα συνεχίσω να ενισχύω την ανοχή, την κατανόηση, το σεβασμό, την ακεραιότητα και ένα ανοικτό εργασιακό περιβάλλον, καθώς είναι απαραίτητα σε μια μοντέρνα επιχείρηση υψηλών επιδόσεων και ουσιώδη για τη διατήρηση και διαμόρφωση ταλαντούχων ατόμων.</i></p> <p>Bernard Guerini, Πρόεδρος Air Products Europe</p>



Serving the entire community

Επωνυμία	Αρ. Εργαζομένων	Ιστότοπος
DUBLIN BUS		www.dublinbus.ie
Χώρα	3.432 Κύκλος εργασιών: € 177,5 εκατομμύρια	Κύρια Δραστηριότητα
Ιρλανδία		Δημόσια συγκοινωνία

Τίτλος Πρωτοβουλίας **Πρόγραμμα Ισότητας & Διαφορετικότητας**

Η Dublin Bus απασχολεί προσωπικό από τουλάχιστον 50 διαφορετικές χώρες και έχει ένα υψηλό δημόσιο προφίλ ως εταιρία χρηματοδοτούμενη από το δημόσιο, η οποία προωθεί προορατικώς τη διαφορετικότητα, την ισότητα και ένα διαπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον. Η δέσμευσή της για διαφορετικότητα και ένταξη ξεκίνησε το 2001, όταν η εταιρία πραγματοποίησε μια Επανεξέταση Ισότητας για να αντιληφθεί και να αναλύσει τη θέση της. Η κίνηση αυτή οδήγησε σε στρατηγική δράση με την παρουσίαση του Σχεδίου Δράσης για Ισότητα και Διαφορετικότητα το 2003.

Οι προτεραιότητες, οι στόχοι και οι δράσεις του σχεδίου καθορίζονται σε σχέση με την αξιοπρέπεια και το σεβασμό στην εργασία, την πρόσληψη και τη θετική δράση, την εθνοτική διαφορετικότητα, την αναπηρία, τα επιμορφωτικά σεμινάρια και τη συμμετοχή, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς επίσης το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση. Πιο συγκεκριμένα, το σχέδιο έχει οδηγήσει στην εισαγωγή συγκεκριμένων εσωτερικών πολιτικών (π.χ. Πολιτική Ισότητας & Διαφορετικότητας, Αξιοπρέπεια & Σεβασμός, Πολιτική Διαπολιτισμικού Εργασιακού Χώρου).

Οι ομάδες εργασίες συμπεριλαμβάνουν διευθυντές, προσωπικό και συνδικάτα, ενώ είναι ενεργές σε πολλά ζητήματα διαφορετικότητας. Μια τέτοια ομάδα είναι η Διαπολιτισμική Ομάδα Εργασίας που εμπλέκει προσωπικό και οδηγούς λεωφορείων από διαφορετικές καταγωγές και εθνοτικά υπόβαθρα. Έχει εγκαινιάσει ποικίλα έργα για να εγείρει την ευαισθητοποίηση και να προωθήσει ένα διαπολιτισμικό εργατικό χώρο τόσο μέσα στην εταιρία (π.χ. πολιτική για διαπολιτισμικό εργασιακό χώρο, κατάρτιση εκπαιδευτών για επιλεγμένο προσωπικό με σκοπό τη διαπολιτισμική επιμόρφωση σε εισαγωγικά μαθήματα) όσο και έξω από αυτήν (π.χ. ετήσιος αγώνας γαελικού ποδοσφαίρου για όλα τα έθνη).

Έχει επίσης συσταθεί μια ομάδα Ισότητας και Διαφορετικότητας απαρτιζόμενη από 40 καταρτισμένους εργαζομένους από διαφορετικές βαθμίδες και τόπους προκειμένου να ενεργήσει ως μέσο για τις ομάδες εργασίας και ως πρωταθλητής της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, μεταδίδοντας τους στόχους της διαφορετικότητας στο υπόλοιπο προσωπικό και τους οδηγούς λεωφορείων σε διαφορετικούς τόπους εργασίας.

Αποτελέσματα

Η πρωτοβουλία διαφορετικότητας έχει ενισχύσει σημαντικά την εξωτερική εταιρική φήμη της Dublin Bus, καθώς επίσης τις δεξιότητες διαχείρισης των εργαζομένων της και την ορθή πρακτική σε διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Από το 2001, η επιτυχία του προγράμματος «Ισότητα & Διαφορετικότητα» της Dublin Bus έχει προβληθεί στα Ιρλανδέζικα μέσα ενημέρωσης. Η Αρχή Ισότητας στην Ιρλανδία έχει επίσης κατατάξει την Dublin Bus ως Εταιρία Ορθής Πρακτικής σε σχέση με το διαπολιτισμικό εργασιακό της χώρο. Η Dublin Bus έχει υψηλό ποσοστό ικανοποίησης εργαζομένων, ενώ οι εργαζόμενοι αναφέρουν την εταιρία ως εργοδότη επιλογής που έχει οδηγήσει σε αυξανόμενο αριθμό αιτήσεων για θέση εργασίας από εθνοτικές μειονότητες, ηλικιωμένους ανθρώπους και άτομα με αναπηρία.

Συγκεκριμένος Τομέας:

Εθνική καταγωγή

Χώρες όπου εφαρμόζεται:

Ιρλανδία

Έτος έναρξης:

2001, σε εξέλιξη

Κύρια σημεία:

- Υψηλό ποσοστό ικανοποίησης εργαζομένων
- Η επιτυχία του προγράμματος διαφορετικότητας προβάλλεται στα μέσα ενημέρωσης
- Έχει συμπεριληφθεί στον κατάλογο Εταιριών Ορθής Πρακτικής από την Αρχή Ισότητας
- Αύξηση στον αριθμό υποψηφίων από εθνοτικές μειονότητες, ηλικιωμένους και άτομα με αναπηρία

Πιστεύουμε ότι οι αρχές ισότητας και ένταξης ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και ολοκλήρωση των εργαζομένων μας, μας παρέχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούμε στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών μας και μας συνδέουν με ολόκληρη την κοινότητα που εξυπηρετούμε.

Joe Meagher, Διευθύνων Σύμβουλος, Dublin Bus

Επωνυμία	Αρ. Εργαζομένων	Ιστότοπος
DEUTSCHE BANK		www.db.com
Χώρα	65.400 (παγκοσμίως) 27.000 (Γερμανία) Κύκλος εργασιών: € 21,9 δισεκατομμύρια (παγκοσμίως)	Κύρια Δραστηριότητα
Γερμανία / Παγκοσμίως		Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες

Τίτλος Πρωτοβουλίας Παγκόσμια Διαφορετικότητα στην Deutsche Bank – Στοχεύοντας Ποικιλόμορφες Ομάδες

Η Deutsche Bank επιδιώκει να καλλιεργήσει ένα αλληλέγγυο εργασιακό περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν αξιοποιώντας κάθε τους δυνατότητα. Για να καταφέρει κάτι τέτοιο, η Deutsche Bank δημιούργησε το 1999 μια παγκόσμια ομάδα διαφορετικότητας προκειμένου να ενισχύσει ποικίλες πρωτοβουλίες, όπως πρωτοβουλίες σχετικές με ταλέντα και ανάπτυξη, δίκτυα εργαζομένων και σεμινάρια διαφορετικότητας. Ωστόσο, η αρχική ανταπόκριση εκ μέρους των διευθυντών ήταν διστακτική. Μόνο όταν η ομάδα ξεκίνησε να συνδυάζει τη διαφορετικότητα με την επιχείρηση, οι διευθυντές ήταν πιο ανοικτοί στο διάλογο.

Σήμερα στην Deutsche Bank, οι ανώτεροι διευθυντές κάθε επιχειρηματικού κλάδου ενεργούν ως πρωταθλητές της διαφορετικότητας. Πραγματοποιούνται σεμινάρια διαχείρισης της διαφορετικότητας για όλους τους διευθυντές, από τους οποίους απαιτείται να θέσουν τους προσωπικούς τους στόχους περί διαφορετικότητας. Μέλη της ομάδας διαφορετικότητας εργάζονται τώρα ως σύμβουλοι σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους βοηθώντας στην ανάλυση δεδομένων, την ανάπτυξη έργων και τον έλεγχο της επίδρασής τους. Η λιανική τραπεζική της Deutsche Bank στη Γερμανία έχει αναλάβει ένα πρόγραμμα που απευθύνεται σε ενδεχόμενους ομοφυλόφιλους και λεσβίες πελάτες αποσκοπώντας στην αύξηση των μεριδίων αγοράς με την κατάταξη της τράπεζας ως ανοικτόμυαλο και συμπαθούτα παροχέα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Το πρόγραμμα ξεκίνησε στο Βερολίνο στα τέλη του 2003, όταν η Deutsche Bank άρχισε να δημοσιεύει διαφημίσεις σε περιοδικά για ομοφυλόφιλους και λεσβίες. Στις διαφημίσεις δινόταν ονόματα ανθρώπων για επικοινωνία παρέχοντας στην τράπεζα την ευκαιρία να πωλήσει τις υπηρεσίες της αλλά εκτός αυτού, να μετρήσει την ανταπόκριση του κοινού στην εκστρατεία. Η Deutsche Bank έχει δίκτυα εργαζομένων ομοφυλόφιλων και λεσβιών στη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ, ενώ οι δραστηριότητες μάρκετινγκ ομοφυλόφιλων και λεσβιών δεν θα πραγματοποιούνταν χωρίς την επιρροή τους.

Εκτός τράπεζας, η Deutsche Bank υποστηρίζει ομάδες υπεράσπισης ομοφυλόφιλων και λεσβιών, καθώς επίσης τις παρελάσεις ομοφυλόφιλων την Christopher Street Day που πραγματοποιούνται ετησίως σε διάφορες γερμανικές πόλεις. Το 2002, επιβραβεύτηκε η δέσμευση της τράπεζας για διαφορετικότητα με το βραβείο Völklinger Kreis (Ομοσπονδία Ομοφυλόφιλων Διευθυντών) Max-Spohr.

Αποτελέσματα

Η Deutsche Bank σημειώνει επιτυχία στις δραστηριότητες μάρκετινγκ στο Βερολίνο προσελκύοντας νέους πελάτες και έσοδα πωλήσεων. Η ανταπόκριση αυτή παρακίνησε τη λιανική τραπεζική να αποφασίσει την έναρξη παρόμοιας εκστρατείας μάρκετινγκ για ομοφυλόφιλους και λεσβίες το 2004 στο Αμβούργο. Οι πρωτοβουλίες του Βερολίνου και του Αμβούργου έχουν αποφέρει δεκαπλάσιες αποδόσεις από την αρχική επένδυση. Πιο πρόσφατα, εγκαινιάστηκαν προγράμματα στην Κολωνία και το Μόναχο.

Συγκεκριμένος Τομέας:

Γενετήσιος
προσανατολισμός

Χώρες όπου εφαρμόζεται:

Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία,
Ηνωμένο Βασίλειο

Έτος έναρξης:

1999

Κύρια σημεία:

- Δίκτυα εργαζομένων εγείρουν την ευαισθητοποίηση σε θέματα διαφορετικότητας
- Εκστρατείες μάρκετινγκ ομοφυλόφιλων και λεσβιών αποφέρουν δεκαπλάσιες αποδόσεις από αρχική επένδυση
- Κέρδισε το βραβείο Max-Spohr το 2002

Η διαφορετικότητα αποτελεί το κλειδί για την ανάπτυξη της επιχείρησής μας. Η επιτυχία μας καθορίζεται από την ικανότητά μας να επηρεάζουμε και να διαχειριζόμαστε τη διαφορετικότητά μας προκειμένου να προσφέρουμε εξαιρετικές λύσεις στους πελάτες μας.

**Dr. Joseph Ackermann,
Πρόεδρος Εκτελεστικής
Επιτροπής του Ομίλου,
Deutsche Bank**

2.3 Παραδείγματα εργαστηρίων (workshops) διαχείρισης της διαφορετικότητας στο εσωτερικό εταιριών

Πολύ συχνά τίθεται το εξής ερώτημα: Πώς αρχίζουμε να διαδίδουμε το μήνυμα για τη Διαφορετικότητα και τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας στην εταιρία μας; Τα ακόλουθα παραδείγματα workshops μπορούν να σας βοηθήσουν για να διεξάγετε σεμινάρια γύρω από το θέμα αυτό με αποδέκτη διάφορες ομάδες – στόχους. Σας συνιστούμε εντόνως να ξεκινήσετε με τα ηγετικά στελέχη της εταιρίας σας. Αν καταλάβουν γιατί η διαφορετικότητα έχει τόσο μεγάλη αξία, θα είναι σε θέση να το μεταδώσουν στο προσωπικό τους. Στις ακόλουθες σελίδες, θα βρείτε τέσσερις διαφορετικούς τύπους workshops σχεδιασμένων για ηγετικά στελέχη και όλο το προσωπικό.

2.3.1 Ημερήσιο Workshop Διαχείρισης της Διαφορετικότητας για ηγετικά στελέχη

Εμπνευστής: Hans Jablonski, **μέγεθος ομάδας:** 20-60 συμμετέχοντες

Στόχος: Ευαισθητοποίηση των ηγετικών στελεχών σε θέματα Διαφορετικότητας

- Ομάδα στόχος: ηγετικά στελέχη

Ωρα	Τι;	Πώς;	Σχόλια
10.00	Καλωσόρισμα	Καλωσορίστε τους συμμετέχοντες και εξηγήστε το στόχο και το πρόγραμμα	
10.15	Προθέρμανση	Πρώτη Επαφή με τη Διαχείριση Διαφορετικότητας	
10.40	Ενημέρωση για την Τάση & τον Ορισμό Συζήτηση	Ορισμός της Διαχείρισης Διαφορετικότητας – Κατάσταση στην Ευρώπη (δεδομένα και αριθμοί) Σύντομη Παρουσίαση και Συζήτηση μεταξύ των Συμμετεχόντων	
11.10	Ενημέρωση για τη Χώρα	Εξέταση της εγχώριας κατάστασης και των τάσεων	
11.45	Ομαδική εργασία	- Συζήτηση σε Μικρές Ομάδες: συναφής με την κάθε εταιρία - Ερωτήσεις & Απαντήσεις	
12.00	Επιχειρηματική Πρακτική	Η εγχώρια επιχειρηματική πρακτική ως απάντηση στην τάση, σε συνάρτηση με τη χώρα και την εταιρία του καθενός: Συζήτηση σε Μικρές Ομάδες	
12.30	Επιχειρηματική Πρακτική	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της κάθε ομάδας: Ολομέλεια	
12.45	Γεύμα		
13.45	Κατανόηση της πραγματικής Διαχείρισης Διαφορετικότητας	Δημογραφικές Εξελίξεις και η Επίδρασή τους στην Ομαδική Εργασία: άσκηση	

14.25	Ενημέρωση για μια επιτυχημένη Διαχείριση Διαφορετικότητας	Ενημέρωση: Εξήγηση και Συζήτηση	
14.45	Δικτύωση και Υποστήριξη	Ενημέρωση και Συζήτηση σε Μικρές Ομάδες – πώς να δικτυωθούν στη Διαχείριση Διαφορετικότητας; Παρουσίαση	Συγκεκριμένο Υλικό Εταιρίας
15.30	Διάλειμμα		
15.45	Μεταφορά στην κατάσταση της κάθε εταιρίας	Οι συμμετέχοντες συζητούν τι μπορούν και τι θα κάνουν στην εταιρία τους ως ηγετικά στελέχη για να υποστηρίξουν τη Διαφορετικότητα και ποια είναι τα επόμενα βήματα	
16.30-17.00	Αξιολόγηση Λήξη εργασιών		

2.3.2 Workshop Διαχείρισης της Διαφορετικότητας για το εργατικό δυναμικό

Εμπνευστής: Badru Amershi, μέγεθος ομάδας: 20-60 συμμετέχοντες

Στόχος: Μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση του εργατικού δυναμικού σε θέματα διαφορετικότητας

Ωρα	Τι;	Πώς;	Σχόλια
10:00	Καλωσόρισμα	Καλωσορίστε τους συμμετέχοντες και εξηγήστε το στόχο και το πρόγραμμα	καθόμαστε σε μικρούς κύκλους
10:15	Προθέρμανση	Πρώτη Επαφή με τη Διαχείριση Διαφορετικότητας	
11:00	Ενημέρωση / Κατανόηση	<u>Παρουσίαση:</u> Ορισμός της Διαχείρισης Διαφορετικότητας – ακολουθούν Ερωτήσεις & Απαντήσεις από τους συμμετέχοντες	
11:20	Ενημέρωση: Σημασία για την εταιρία σας	Εστίαση στην εγχώρια κατάσταση και τις τάσεις Η κατάσταση στην Ευρώπη – δεδομένα και αριθμοί Σύντομη παρουσίαση και συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων	
11:40	Επιχειρηματική Πρακτική	Εξηγήστε & συζητήστε την εγχώρια επιχειρηματική πρακτική ως απάντηση στην προαναφερθείσα τάση – εστιάστε την προσοχή στο τι σημαίνει για αυτούς ως εργαζόμενοι γενικά	

12.00	Σημασία για την εταιρία σας	Μεταφορά στην κάθε χώρα και εταιρία Συζήτηση σε μικρές ομάδες – οι συμμετέχοντες σχηματίζουν ζεύγη /ή ομάδες των 3 και συζητούν τα ακόλουθα ερωτήματα: - Τι θεωρώ σημαντικό στη Διαφορετικότητα για την εταιρία μας; -Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις αν δεν λάβουμε δράση; (πείτε στους συμμετέχοντες να σημειώσουν σε πίνακα τα πιο σημαντικά στοιχεία (έως 3) για κάθε ερώτηση) Παρουσίαση: ολομέλεια	
12.45	Γεύμα		
13:45	Απαιτήσεις & προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη Διαχείριση της Διαφορετικότητας	Ενημέρωση: Εξηγήστε και συζητήστε τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για Διαχείριση της Διαφορετικότητας (επικεντρωθείτε στις προϋποθέσεις για το γενικότερο εργατικό δυναμικό/εργαζόμενους)	
14:15	Γνώσεις περί δικτύωσης και υποστήριξης	Συζήτηση σε μικρές ομάδες / Παρουσίαση Ενημερώστε τους συμμετέχοντες για το υλικό, τις πληροφορίες, την υποστήριξη που μπορούν να χρησιμοποιήσουν στο μέλλον	
15:00	Διάλειμμα		
15:15	Μεταφορά στην κατάσταση της κάθε εταιρίας και επόμενα βήματα	Οι συμμετέχοντες... πρέπει να συζητήσουν τι μπορούν και τι θα κάνουν ως εργαζόμενοι στην εταιρία για να υποστηρίξουν τη Διαφορετικότητα Αφήστε τους συμμετέχοντες να συζητήσουν σε ομάδες & κάντε προτάσεις	
16 :00	Επόμενο βήμα	Ζητείστε δεσμεύσεις από τους συμμετέχοντες για το τι σκοπεύουν να κάνουν σε <u>προσωπικό επίπεδο</u> προκειμένου να υποστηρίξουν τη διαφορετικότητα στην εταιρία τους και σε συγκεκριμένες ομάδες στόχους α) Ομαδική εργασία: σχηματίστε ομάδες των 3 - 5 ατόμων και ζητήστε να γράψουν σε πίνακα τα βήματά τους (έως 4) β) Παρουσιάσεις ολομέλειας: επιλέξτε ορισμένες ομάδες για να παρουσιάσουν τους πίνακές τους. Οι υπόλοιποι πίνακες θα εκτίθενται σε κοινή θέα.	

16.30	Αξιολόγηση	Αναζητείστε τις παρατηρήσεις όλων των συμμετεχόντων για το σεμινάριο	
- 17.00	Λήξη workshop		

2.3.3 Στρατηγική εκδήλωση μεγάλης ομάδας για τη διαφορετικότητα

Εμπνευστής: Marion Keil, μέγεθος ομάδας: 80-300 άτομα

Στόχος: Ο καθένας στην εταιρία πρέπει να ενημερωθεί για τις μελλοντικές προκλήσεις της εταιρίας του, να μάθει τι σκοπό εξυπηρετεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας και να αντιληφθεί τις στρατηγικές συνέπειες για την εταιρία του.

Ομάδα στόχος: ανάμικτο κοινό εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα, ηλικίες, ιεραρχικές βαθμίδες, σε μικρές ομάδων των 10 ατόμων, καθισμένοι σε κύκλο

Διάρκεια: 1 ημέρα

Ωρα		Πώς;	Σχόλια
9.00	Έναρξη	καλωσόρισμα, στόχοι της ημέρας, πρόγραμμα της ημέρας	Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη / Διαμεσολαβητές
9.20	Προθέρμανση	- άσκηση σε μικρές ομάδες: παρουσίαση των συμμετεχόντων – ποιος είμαι, από πού έρχομαι, τι με κάνει μοναδικό και διαφορετικό από τους υπόλοιπους στην εταιρία; - σύντομα αποτελέσματα των συνεντεύξεων στην ολομέλεια: τι μας κάνει μοναδικούς;	Οι ασκήσεις δίνονται σε powerpoint / beamer Διαμεσολαβητές
10.00	Ενημέρωση για κατανόηση της Διαχείρισης Διαφορετικότητας	-συνολική εξέταση των προκλήσεων στην αγορά και την κοινωνία: δημογραφία, αλλαγή στις ανάγκες των πελατών, αλλαγή στο προφίλ των πελατών, κτλ. 20’ - μικρές ομάδες: τι καταλάβαμε, ποιες είναι οι άλλες προκλήσεις; - προτάσεις της ανοικτής ολομέλειας για να προστεθούν στη λίστα	Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη Διαμεσολαβητές
10.40	Διάλειμμα		
11.00	Ενημέρωση για Διαχείριση της Διαφορετικότητας	Ενημέρωση: τι είναι η διαφορετικότητα; Γιατί είναι σημαντική; Η στρατηγική μας στη Διαχείριση της Διαφορετικότητας ως απάντηση στις προκλήσεις Μικρές ομάδες: ποια είναι η αντίδρασή μου σε όλα αυτά; Σύντομες αντιδράσεις καταγράφονται από τους διαμεσολαβητές	Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη
12.00	Άσκηση για	Ανάγνωση της ιστορίας «καμηλοπάρδαλη και ελέφαντας» από	Διαμεσολαβητές

	τη Διαφορετικότητα	τον διαμεσολαβητή – παράλληλη παρουσίαση εικόνων Εργασία σε μικρές ομάδες: ποιο είναι το βαθύτερο νόημα της ιστορίας; Πού εντοπίζετε ομοιότητες με το δικό σας εργασιακό περιβάλλον; Ποιο είναι το μήνυμα της ιστορίας; 30’ Talk show: 2 κενές θέσεις, 2 ανώτεροι διευθυντές και ένας διαμεσολαβητής συζητούν την ιστορία και τις επιπτώσεις – συμμετέχουν άτομα από την ολομέλεια	
13.00	ΓΕΥΜΑ		
14.00	Άσκηση για το Βραβείο Διαφορετικότητας	Άσκηση σε μικρές ομάδες: Πώς θα είναι η εταιρία μας όσον αφορά τη Διαφορετικότητα σε 5 χρόνια από τώρα – κερδίσαμε λοιπόν το Ευρωπαϊκό Βραβείο Διαφορετικότητας; Αποτελέσματα σε flipchart Παρουσίαση αγοράς ή δημιουργικές παρουσιάσεις	Αποτελέσματα σε flipchart – αν η ομάδα έχει περισσότερα από 60 άτομα, παρουσίαση αγοράς και βόλτα στο χώρο. Αν η ομάδα αποτελείται από 60 άτομα, μικρή δημιουργική παρουσίαση της κάθε ομάδας, ανοικτή σε όλους
15.30	Διάλειμμα		
15.45	Αντίδραση Γενικού Διευθυντή	Ο διαμεσολαβητής παίρνει συνέντευξη από το Γενικό Διευθυντή και όλα τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σχετικά με τα αποτελέσματα της άσκησης για το Βραβείο, και ρωτάει για τα πρακτικά επόμενα βήματα και τα αποτελέσματα. Αξιολόγηση από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη Ιδανικό: τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ανακοινώνουν τη δημιουργία Οργανωτικής Επιτροπής υπεύθυνης για τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας	Αλλαγή Κατεύθυνσης στη Διαχείριση της Διαφορετικότητας
16.05	Αξιολόγηση	Όλοι οι συμμετέχοντες βαθμολογούν τον εαυτό τους σε κλίμακα από το 0 έως το 100: ικανοποίηση για σήμερα – μερικοί συμμετέχοντες ερωτώνται ανοικτά για το κίνητρό τους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους	
16.20	Λήξη	Επίσημη λήξη της εκδήλωσης από τον διαμεσολαβητή και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη	

3.1 Προτεινόμενη βιβλιογραφία για τη διαφορετικότητα και τη διαχείριση της διαφορετικότητας

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning
(*Διεθνείς Διαστάσεις της Οργανωτικής Συμπεριφοράς*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning)

Σημαντικές βασικές πληροφορίες για την οργανωτική κοινωνιολογία και αλλαγή ως εισαγωγή στον κλάδο της Διαχείρισης Διαφορετικότητας.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3

(*Επωφελούμενοι από τη Διαφορετικότητα*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3)

Οι συγγραφείς είναι από τη Μεγάλη Βρετανία και δεν επικεντρώνονται σε ομάδες-στόχους αλλά στον τρόπο σκέψης για τη Διαφορετικότητα.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2005) *Η Επιχειρηματική Πρακτική για τη Διαφορετικότητα – Ορθές Πρακτικές στο Χώρο Εργασίας*, Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ISBN 92-79-00239-2

Εξαιρετική επισκόπηση της Διαχείρισης Διαφορετικότητας στις Ευρωπαϊκές εταιρίες!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4

(*Αναφορά στην Παγκόσμια Διαφορετικότητα, Διαχείριση του Διεθνούς Εργατικού Δυναμικού*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4)

Μετάβαση από την εγχώρια στην παγκόσμια διαφορετικότητα και διευκρινίσεις για τα ζητήματα διαφορετικότητας που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι εταιρίες.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw-Hill

(*Διαχείριση Διαφορετικότητας: Πλήρης Αναφορά και Οδηγός Σχεδιασμού* (Αναθεωρημένη Έκδοση). New York, et.al.: McGraw-Hill)

Εξαιρετική πηγή ενημέρωσης, όπως στον υπότιτλο «πλήρης αναφορά και οδηγός σχεδιασμού». Οι συγγραφείς διοργανώνουν τακτικά εργαστήρια (workshops). Αν ενδιαφέρεστε, επικοινωνήστε με την Angelika Plett (Email: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass

(*Διαχείριση Διαφορετικότητας στο χώρο της Υγειονομικής Περίθαλψης*. San Francisco, California: Jossey-Bass)

Κλασικό στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book

(*Διαφορές που Αποδίδουν: Οργανωτική Υπεροχή μέσω της Διαφορετικότητας*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book)

Πρόκειται για συλλογή άρθρων από το Harvard Business Review κατά τη δεκαετία 1980 και τις αρχές του 1990. Εστιάζουν σε συγκεκριμένα ζητήματα που αναλύουν διεξοδικά. Τον πρόλογο έχει γράψει ο R. Roosevelt Thomas.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863- 819-2

(*Η Οδηγία περί Διαφορετικότητας, Γιατί ορισμένες πρωτοβουλίες αποτυγχάνουν και τι μπορεί να γίνει για αυτό*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863- 819-2)

Προσέγγιση βήμα προς βήμα για την εφαρμογή της διαφορετικότητας στις εταιρίες.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Press

(*Harvard Business Review για τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας (2001) Harvard Business School Press*)

Ενδιαφέρουσα επισκόπηση διαφορετικών πλευρών της διαφορετικότητας.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

(*Οδηγός για Έλεγχο Κουλτούρας: Αναλύοντας την Οργανωτική Κουλτούρα για τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας*. Αμερικάνικο Ινστιτούτο Διαχείρισης της Διαφορετικότητας)

Ιδιαίτερα ενημερωτικό με χρήσιμα ερωτηματολόγια και ελέγχους για τα εργαλεία διαχείρισης της διαφορετικότητας.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill

(*Εφαρμόζοντας τη Διαφορετικότητα*. New York, et.al.: McGraw-Hill)

Πρόκειται για ειλκρινή και χρήσιμη δουλειά με ενδιαφέρουσες υποδείξεις και λάθη προς αποφυγή. Ένα ιδιαίτερα πρακτικό εγχειρίδιο.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press

(*50 Δραστηριότητες για Εκμάθηση της Διαφορετικότητας*. Amherst, MA: Human Resources Development Press)

Μία ακόμη καλή συλλογή από δραστηριότητες εργαστηρίων (workshops).

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company

(*Διαφορετικότητα – Δραστηριότητες και Σεμινάρια*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company)

Πολύ καλή συλλογή από δραστηριότητες εργαστηρίων (workshops).

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill

(*Βιβλίο Αναφοράς Εκπαιδευτών της ASTD (American Society for Training & Development): Διαφορετικότητα*. New York, et.al.: McGraw-Hill)

Χρήσιμο βιβλίο αναφοράς με πλάνα εργαστηρίων (workshops) και περιγραφές ασκήσεων.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, pp. 9-10

(“Δίνοντας Σημασία στις Διαφορές: Νέο Παράδειγμα για τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας”, *Harvard Business Review*, σελ. 9-10)

Εξαιρετικό άρθρο για την εξέλιξη της Διαχείρισης Διαφορετικότητας.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association

(*Πέρα από Φυλή και Φύλο: Απελευθερώνοντας τη Δύναμη όλου του Εργατικού σας Δυναμικού με τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας*. New York: American Management Association)

Δημοσιεύτηκε το 1992 και χρησιμεύει ως καλή ανάλυση για τους περιορισμούς των ίσων ευκαιριών τη δεκαετία του 1980 στις ΗΠΑ.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association

(*Κτίζοντας ένα Σπίτι για τη Διαφορετικότητα: Πώς ένας Μύθος για μια Καμηλοπάρδαλη κι έναν Ελέφαντα προσφέρει νέες στρατηγικές για το σημερινό εργατικό δυναμικό*. New York, et.al.: American Management Association)

Εξαιρετική εισαγωγή στη Διαχείριση της Διαφορετικότητας μέσω ενός απλού μύθου για μια καμηλοπάρδαλη κι έναν ελέφαντα.

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association.

(*Κτίζοντας πάνω στην Υπόσχεση της Διαφορετικότητας: Πώς μπορούμε να προχωρήσουμε στο επόμενο επίπεδο σε χώρους εργασίας, κοινότητες και την κοινωνία μας*. New York, et.al.: American Management Association)

Είναι απαραίτητο να διαβαστεί από όσους θέλουν να αποκτήσουν μια ιδέα για τα εμπόδια και τους περιορισμούς όσον αφορά στις ίσες ευκαιρίες και τη διαχείριση της διαφορετικότητας από τις αρχές της δεκαετίας 1980 έως τον περασμένο χρόνο. Κατόπιν μιας διεισδυτικής περιγραφής και ανάλυσης της προβληματικής πλευράς της Διαχείρισης Διαφορετικότητας, ο Thomas επιδεικνύει ολοένα περισσότερη επιτήδευση και αντικειμενικότητα στην υπόδειξη πιθανής δημιουργικής πορείας για το μέλλον της Διαχείρισης Διαφορετικότητας στις εταιρίες.

3.2 Ιστότοποι στην Ευρώπη για τη Διαφορετικότητα και τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

- Ιστότοπος της Μονάδας για την Καταπολέμηση των Διακρίσεων της ΓΔ Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ίσων Ευκαιριών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής:

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm

- Εκστρατεία ενημέρωσης της Ε.Ε. «Για τη Διαφορετικότητα. Κατά των Διακρίσεων»:

www.stop-discrimination.info

- Δημοσιεύσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την καταπολέμηση των διακρίσεων και τη διαφορετικότητα:

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm

- Μελέτη μεθόδων και δεικτών για ανάλυση κόστους-αποτελεσματικότητας των πολιτικών διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις (Οκτώβριος 2003):

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf

- Η επιχειρηματική πρακτική για τη διαφορετικότητα, ορθές πρακτικές στο χώρο εργασίας (Νοέμβριος 2005):

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf

- Ο ιστότοπος αυτός επικεντρώνεται στη νεολαία:

http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

ΕΥΡΩΠΑΙΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ

- Ευρωπαϊκή Ένωση Βιοτεχνίας και Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (UEAPME)

www.ueapme.org

- Business Europe

www.buinesseurope.eu

- Συνομοσπονδία Ευρωπαϊκών Συνδικάτων

www.etuc.org

- CEEP (Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίων Επιχειρήσεων)

www.ceep.org

ΆΛΛΟΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΕΣ ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

- Επίκεντρο του ιστότοπου αυτού είναι ο διάλογος μεταξύ ανθρώπων με αναπηρία

<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>

- Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ευρώπη

<http://www.lgib.gov.uk/index.html>

- Μελέτη της εφαρμογής διαφορετικότητας σε Ευρωπαϊκές εταιρίες τηλεπικοινωνιών

<http://www.etno.eu>

- Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

www.csreurope.org

- Ενημερωτικός ιστότοπος για τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας ως μέρος Ευρωπαϊκού προγράμματος Leonardo

http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm

• Ενδιαφέρον ιστοτόπος και ενημερωτικό δελτίο για τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας στην Ευρώπη

<http://www.idm-diversity.org>

Ο ακόλουθος κατάλογος ιστοτόπων είναι οργανωμένος ανά χώρα. Κάθε Ευρωπαϊκή χώρα μπορεί να δημιουργήσει το δικό της κατάλογο και/ή να προσθέσει στον παρόντα.

Αυστρία:

www.diversityworks.at

<http://www.roomycompany.at/>

<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>

<http://www.chancen-gleichheit.at/>

<http://www.gleichundgleich.at/>

<http://www.esf.at/start.html>

Βέλγιο:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>

<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>

<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>

http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html

<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32>

Βουλγαρία:

<http://diversity.europe.bg>

<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>

<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>

<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Δανία:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>

http://www.ipmacourse.com/course_c.html

<http://www.bsr.org/About/index.cfm>

<http://www.danishtechnology.dk/business-development/9389>

<http://www.pro-diversity.net/>

<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>

[E](#)

<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>

<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Φινλανδία:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html

<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>

http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp

<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>

<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>

http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity

<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

Γαλλία:

<http://www.diversityconseil.com>
<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>
http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html
<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Γερμανία:

<http://www.idm-diversity.org>
http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>
<http://www.gender-diversity.net/>
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>
<http://www.mitteconsult.de>
<http://www.synetz.de>
<http://www.diversity-league.com>

Ηνωμένο Βασίλειο:

www.focus-consultancy.co.uk
<http://diversitybulgaria.org/en/>
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequal/general/divover.htm>

Ελλάδα:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>
<http://www.vfa.gr>

Ουγγαρία:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/tu/cha_6.htm
http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Ιρλανδία:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp
<http://www.impactglobal.eu>
<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Λιθουανία:

<http://www.lygybe.lt>

Ολλανδία:

<http://www.kantharos.com>

Πολωνία:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en
http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html
<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Πορτογαλία:

<http://www.iseg.utl.pt>

Ρουμανία:

<http://www.i-interact.ro/>
http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf
<http://www.dromesqere.net/>
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>
<http://www.cncd.org.ro/>
<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>
<http://www.antidiscriminare.ro/>
<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Σλοβακία:

<http://www.ark.sk>

Σλοβενία:

<http://www.humus.si>

Ισπανία:

<http://www.iegd.org>

Σουηδία:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Τουρκία:

<http://www.ferhanalesi.com>
<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

ΕΚΔΟΣΕΙΣ

www.interculturalpress.com
www.diversityjournal.com
www.diversityonline.com
www.hrpress-diversity.com
www.diversityinc.com