

# Ποικιλομορφία και συμπερίληψη – Για ποιο πράγμα μιλάμε;

«Τα διοικητικά στελέχη κατέχουν εξαιρετικά σημαντική θέση για την εφαρμογή της συμπερίληψης. Είναι εκείνα που καλούνται να εφαρμόσουν στην πράξη, στην καθημερινότητα των ομάδων τους, τους κανόνες που τίθενται από την ανώτερη ιεραρχία.



## Εισαγωγή

Τα τελευταία είκοσι με τριάντα χρόνια, στην Ευρώπη, πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν δράσεις με σκοπό την προώθηση ενός πιο συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτοί οι οργανισμοί – ιδιωτικοί, δημόσιοι και εκπαιδευτικοί – επιδιώκουν να:

- Αποτρέψουν τον κίνδυνο διακρίσεων
- Διασφαλίσουν την υγεία και ασφάλεια κάθε μέλους της ομάδας
- Προσελκύσουν ταλέντα και να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων
- Δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για συνολική απόδοση.

Η ποικιλομορφία αυτών των δράσεων εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο που αποκαλείται «**πολιτικές ποικιλομορφίας και συμπερίληψης**».

# Ποικιλομορφία: για ποιο πράγμα μιλάμε



Ο όρος «ποικιλομορφία» (diversity) προέρχεται από τις Ηνωμένες Πολιτείες και χρησιμοποιείται ευρέως από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, με την υποστήριξη των δημόσιων αρχών και των επιχειρήσεων. Ο ορισμός της έννοιας αυτής, η προέλευσή της, και η σύνδεσή της με τις μη διακρίσεις ή την κοινωνική ευθύνη δεν είναι εύκολη υπόθεση.

Ανάλογα με το νόημα που της αποδίδεται, η **ποικιλομορφία καλύπτει μια ετερογενή πραγματικότητα, η οποία διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό**: ανάλογα με τους πληθυσμούς-στόχους (γυναίκες, άτομα με μεταναστευτικό υπόβαθρο, νέοι, άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, άτομα με αναπηρίες κ.λπ.), τους στόχους (επαγγελματική ισότητα, ίσες ευκαιρίες, ποικιλομορφία, μη διάκριση κ.λπ.) ή τους δείκτες ατομικής ταυτότητας, όπως η θρησκευτική ταυτότητα ή ο σεξουαλικός προσανατολισμός.

## Ποικιλομορφία: η οπτική των διοικητικών στελεχών

Σύμφωνα με μελέτη που διεξήχθη από την AFMD και τη Numeum το 2022:

- **Το 74% των διοικητικών στελεχών θεωρεί ότι οι ομάδες τους είναι «ποικιλόμορφες»**, παρόλο που δεν συμφωνούν εξολοκλήρου στο τι σημαίνει «ποικιλομορφία». Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη αναφέρονται στην «ποικιλομορφία προφίλ και δεξιοτήτων», ενώ η έννοια της ποικιλομορφίας επιτρέπει μια προσέγγιση στη βάση στόχων και πρόληψης των διακρίσεων.
- **Οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό από τους άνδρες να αναφέρουν το φύλο** ως στοιχείο ποικιλομορφίας της ομάδας τους.
- Για περισσότερο από τους μισούς (55%), η **διαχείριση μιας ποικιλόμορφης ομάδας δεν είναι πιο απαιτητική**· αντίθετα, για το 18% απαιτεί προσαρμογή και δίκαιη μεταχείριση.
- **Οι διαφορές στις αντιλήψεις είναι μεγαλύτερες όταν συγκρίνονται διαφορετικές γενιές.**

# Τι είναι η συμπερίληψη;



Η συμπερίληψη είναι μια σύνθετη έννοια που βασίζεται σε πέντε πυλώνες:

- ☒ Την **ισότητα**, που γεννά ένα έντονο αίσθημα
- ☒ Την **εφαρμογή διατομεακών δράσεων**, που περιλαμβάνουν όλες τις μορφές ποικιλομορφίας
- ☒ Τη **δυναμική της συνεργασίας** που ενσωματώνει, υπερβαίνοντας την απλή συγκέντρωση ατόμων
- ☒ Την **αναγνώριση όλων των ταυτοτήτων**, ισορροπώντας τη μοναδικότητα με την αίσθηση του ανήκειν και την κοινωνική συμμετοχή
- ☒ Τις **δράσεις, καθώς και το κοινωνικό κλίμα**, που εξουδετερώνουν τα στερεότυπα κάθε είδους.

Η συμπερίληψη έχει άμεσο αντίκτυπο στο **αίσθημα του ανήκειν** των εργαζομένων, στην αίσθηση ότι ακούγονται, και στην ικανότητά τους να εκφράζονται με αυθεντικότητα και ασφάλεια.

## Πώς εφαρμόζεται αυτό στη διοίκηση;

Η συμπερίληψη βασίζεται στον σεβασμό των κανόνων της αποφυγής των διακρίσεων. Αυτό σημαίνει την εφαρμογή τους, το να δίνεται το σωστό παράδειγμα σε κάθε περίπτωση, και την επιβολή κυρώσεων όπου χρειάζεται. Διαφορετικά, οι διακρίσεις θα παραμείνουν, και ο λόγος περί συμπερίληψης δεν θα έχει καμία πιθανότητα να εισακουστεί.

Τα διοικητικά στελέχη κατέχουν **εξαιρετικά σημαντική θέση για την εφαρμογή της συμπερίληψης**. Είναι εκείνα που καλούνται να εφαρμόσουν στην πράξη, στην καθημερινότητα των ομάδων τους, τους κανόνες που τίθενται από την ανώτερη ιεραρχία. Οι διαδικασίες του Ανθρώπινου Δυναμικού θέτουν το πλαίσιο, και τα διοικητικά στελέχη εγγυώνται την εφαρμογή του.

### Βιβλιογραφικές αναφορές

- Patrick SCHARNITZKY and Pete STONE, Inclusion in Organisations: From Posture to Practice, AFMD, 2021.
- GARNER-MOYER Hélène, Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir, AFMD, 2012.