



MigrAID

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Πρόγραμμα Erasmus+: Εκπαιδύοντας τους
Κοινωνικούς Εταίρους για Εθνοτική
Διαφορετικότητα σε ΜΜΕ



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE SOCIALI E POLITICHE

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΟΝΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	7
ΗΜΕΡΑ 1. ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	10
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ.....	10
1.1.1 ΑΡΧΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΘΝΟΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	10
1.1.2 ΕΠΙΣΗΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	10
1.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΗΜΕΡΑΣ 1 ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	12
1.3 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ MIGRAID (ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ).....	12
1.4 ΓΕΝΙΚΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	16
1.5 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (-ΩΝ).....	18
1.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	21
1.7 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΘΝΟΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΕΤΑΙΡΟΥΣ	24
ΗΜΕΡΑ 2. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ.....	26
2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΗΜΕΡΑΣ 2 ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	26
2.2 Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (-ΩΝ): ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ, ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ (-ΕΙΣ).....	26
Τυπικά σενάρια:	27
2.3 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	30
2.4 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ...	31
2.5 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	35
2.7 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗΣ	38
ΗΜΕΡΑ 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (-ΩΝ)	40
3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΗΜΕΡΑΣ 3 ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	40
3.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΕΤΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΑΥΤΗ; ..	40
3.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	42
3.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΜΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΠΟ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	44
3.5 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΘΝΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	46
3.6 ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΞΕΠΕΡΑΣΤΟΥΝ	48
3.7 ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΔΟΥΛΕΥΟΥΝ ΜΑΖΙ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΚΟΙΝΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	49
ΗΜΕΡΑ 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕ.....	51

4.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΗΜΕΡΑΣ 4 ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ 51	
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	51
4.2	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ	51
4.3	ΠΩΣ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΤΕ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΕΘΝΟΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ 53	
4.4	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	54
4.5	ΧΑΡΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	56
	Δανία.....	56
	Γαλλία	56
	Ιταλία	57
4.6	ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΜΜΕ ΚΑΙ ΑΛΛΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΕΤΑΙΡΟΥΣ.....	57
4.7	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΚΟΙΝΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	59
	ΗΜΕΡΑ 5. ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΠΡΑΞΗ	61
5.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΗΜΕΡΑΣ 5 ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	61
5.2	ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	61
5.3	ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ	62
5.4	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ	63
5.5	ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	65
	Αμοιβαιότητα.....	66
	Ανθρώπινη Ισότητα	67
	Αίσθημα Κοινότητας.....	67
	Σφαλερότητα (Επιρρέπεια σε σφάλματα).....	67
	Μη βία	67
5.6	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	68
5.7	ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ.....	69
5.8	ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΤΕΛΙΚΕΣ ΤΟΥΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ. ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	72
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74
	Άρθρα και Βιβλία.....	74
	Ηλεκτρονικά Έγγραφα και άλλες Ιστοσελίδες:.....	75

Εκπονήθηκε από το:

Πανεπιστήμιο του Μιλάνου (UMIL) / Università degli Studi di Milano (UNIMI), Ιταλία

Σε συνεργασία με τους παρακάτω οργανισμούς:

- Ινστιτούτο Εργασίας Κύπρου Παγκύπριας Εργατικής Ομοσπονδίας (ΙΝΕΚ-ΠΕΟ), Κύπρος
- Κίνηση για την Ισότητα, Στήριξη, Αντιρατσισμό (ΚΙΣΑ), Κύπρος
- Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος (ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ), Ελλάδα
- Ινστιτούτο Εργασίας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας (ΙΝΕ/ΓΣΕΕ), Ελλάδα
- Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIIP Veneto I.S.), Ιταλία
- Iriv Conseil, Γαλλία
- Videnscenter για Ένταξη (VIFIN), Δανία



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

© European Union, 2018-2019

Οι πληροφορίες και οι απόψεις που περιέχονται σε αυτό το Πρόγραμμα Κατάρτισης, ως μέρος του Προγράμματος Erasmus+ MIGRAID «Εκπαιδύοντας τους Κοινωνικούς Εταίρους για Εθνοτική Διαφορετικότητα σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις», είναι του/των συγγραφέα/ων και δεν αντικατοπτρίζουν κατ' ανάγκην την επίσημη άποψη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ούτε οι θεσμοί και τα σώματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ούτε κανένα άτομο που ενεργεί εκ μέρους τους, δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τυχόν χρήση των πληροφοριών που περιλαμβάνονται στο παρόν Πρόγραμμα.



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος διεθνής μετανάστευση αναφέρεται στη διάσχιση πολιτικών και διοικητικών συνόρων για συγκεκριμένη, ελάχιστη περίοδο. Περιλαμβάνει τη μετακίνηση διαφορετικών τύπων μεταναστών, προσφύγων, ατόμων με αναπηρία, εκτοπισμένων και εκριζωμένων ανθρώπων. Σύμφωνα με την τελευταία Έκθεση του Τμήματος Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων των Ηνωμένων Εθνών, υπάρχουν περίπου 258 εκατομμύρια διεθνών μεταναστών στον κόσμο, που αποτελούν το 3.4% του συνολικού πληθυσμού της γης. Παρόλο που ο αριθμός αυτός ξεκάθαρα αντιπροσωπεύει μια μειονότητα σε σχέση με τον συνολικό πληθυσμό, το κοινωνικό αυτό φαινόμενο έχει αποκτήσει καθεστώς ύψιστης προτεραιότητας στις παγκόσμιες, περιφερειακές και εθνικές ημερήσιες διατάξεις. Ένας από τους λόγους γι' αυτό είναι ότι, εκτός από τη γονιμότητα και τη θνησιμότητα, η μετανάστευση καθορίζει το μέγεθος και τη δομή του πληθυσμού. Επιπλέον, η ένταξη των μεταναστών έχει γίνει μια σημαντική πρόκληση για τις τοπικές και διεθνείς αρχές, υποδηλώνοντας τις επαφές μεταξύ διαφορετικών εθνικών ομάδων, πολιτισμών και τρόπων ζωής.

Η αυξανόμενη εθνοτική και πολιτισμική υπερ-διαφορετικότητα (Vertovec, 2007) έχει μετατραπεί σε μια κατάσταση η οποία χρειάζεται να προσεγγιστεί από διαφορετικές προοπτικές. Από τη μια, η είσοδος μεταναστών με πολύ διαφορετικές καταγωγές και η συνεπακόλουθη ενσωμάτωσή τους στις τοπικές κοινωνίες πρέπει να διέπεται από μια προσπάθεια διασφάλισης της ευημερίας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων των ατόμων, ημεδαπών και αλλοδαπών, και της εν γένει ασφάλειας και συνοχής των ολοένα και πιο πολύπλοκων κοινωνιών. Από την άλλη, η εμπειρική διαχείριση τέτοιων διαφορών (εθνοτικών και πολιτισμικών), πρέπει να γίνεται με τρόπο που να αναγνωρίζονται οι ιδιαιτερότητες κάθε ομάδας ατόμων/ ατόμου, αλλά την ίδια στιγμή, κάτι που είναι εξίσου σχετικό, να ενισχύονται η ποικιλομορφία και οι δυνατότητές τους.

Η διαφορετικότητα λοιπόν έχει γίνει μέρος της ζωής μας σε μεγαλύτερο βαθμό από το να αποτελεί εξαίρεση, από τα διάφορα θέματα που αφορούν τη ζωή όπως στέγαση (εθνοτικά-πολιτισμικά μικτές γειτονίες), εκπαίδευση (εθνοτικά-πολιτισμικά μικτές τάξεις), έως φυσικά και την αγορά εργασίας (εθνοτικά-πολιτισμικά μικτά εργατικά δυναμικά).

Από την άλλη, τόσο οι Ευρωπαϊκές όσο και οι εθνικές κυβερνήσεις, έχουν αναπτύξει και υιοθετήσει μια σειρά από κανονισμούς (που κυμαίνονται από *δεσμευτικούς νόμους* – Οδηγίες, κανονισμούς και άλλες δεσμευτικές αποφάσεις – σε μη *δεσμευτικούς νόμους* – όπως μη υποχρεωτικές οδηγίες, εισηγήσεις και καλές πρακτικές) για να προωθήσουν την οικονομική ένταξη των μεταναστών, να αποφύγουν συμπεριφορές που συνιστούν διάκριση λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής και πολιτισμικού υπόβαθρου, καθώς και να διαχειριστούν (όσο αρμονικά γίνεται) τη διαφορετικότητα/τες, ειδικά στον χώρο εργασίας. Από την άλλη, οι εταιρείες, οι σύνδεσμοι, οι συντεχνίες και άλλοι ιδιωτικοί φορείς, έχουν δημιουργήσει εναλλακτικούς τρόπους (είτε παράλληλα είτε συμπληρωματικά) για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και ευκαιρίες που παρουσιάζονται λόγω των αυξανόμενων αφίξεων των μεταναστών και της εντατικοποίησης των διαπολιτισμικών επαφών.

Είναι σε αυτό το σημείο που η έννοια «**Διαχείριση Διαφορετικότητας**» με τη συνολική εννοιολογική της σημασία, τις αρχές, τις τεχνικές και τους τρόπους εφαρμογής της, γίνεται πολύ σχετική. Η διαχείριση διαφορετικότητας η οποία γενικά ορίζεται ως «*η πρακτική της αντιμετώπισης και υποστήριξης πολλαπλών τρόπων ζωής και διαφόρων φυλετικών, πολιτισμικών, κοινωνικών, γεωγραφικών, οικονομικών και πολιτικών υποβάθρων, στα πλαίσια μιας καθορισμένης ομάδας*», έχει γίνει ένα θεμελιώδες συστατικό της γενικής διαδικασίας διαχείρισης των εταιριών που αλληλοεπιδρούν με διαφορετικές αγορές και καταναλωτές σε όλο τον κόσμο, και που εκτιμούν τη διαφορετικότητα ως ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του εργατικού τους δυναμικού. Η

διαφορετικότητα είναι περισσότερο κοινή σε μεγάλες, μητροπολιτικές περιοχές με ψηλή συγκέντρωση εθνολογικά μικτού πληθυσμού. Παρ' όλα αυτά, οι περισσότερες από τις εταιρίες αυτές που (είτε από ανάγκη και/ή από υποχρέωση) είναι προσανατολισμένες στη διαφορετικότητα, είναι τεράστιοι σε μέγεθος υπερεθνικοί οργανισμοί. Όμως, η διαχείριση διαφορετικότητας έχει γίνει πολύ σημαντική και σε δημόσιες, τοπικές, περιφερειακές και εθνικές κυβερνήσεις, οι οποίες πρέπει να αντιληφθούν την αυξανόμενη διαφορετικότητα των πληθυσμών τους, όταν διαχειρίζονται δημόσιες υπηρεσίες σε θεμελιώδεις τομείς όπως η Υγεία και η Εκπαίδευση.

Το πρόγραμμα **MIGRAID «Εκπαιδύοντας τους Κοινωνικούς Εταίρους για Εθνοτική Διαφορετικότητα σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις»**, είναι ένα πρόγραμμα **Erasmus+ Project** που παρουσιάστηκε στο Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Δια Βίου Μάθησης (ΙΔΕΠ) της Κύπρου, και στοχεύει τόσο στη συνεισφορά με διάφορους τρόπους στη διάδοση μιας κουλτούρας διαφορετικότητας (κυρίως, αλλά όχι αποκλειστικά, εθνοτικής και πολιτισμικής διαφορετικότητας), όσο και ένταξης. Στοχεύει ακόμα στην υιοθέτηση και εφαρμογή επίσημων και ανεπίσημων πρακτικών διαχείρισης διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας, στην κατανόηση και επίλυση διαπολιτισμικών συγκρούσεων, διακρίσεων και θεμάτων ανισότητας ανάμεσα στους εργοδότες, υπάλληλους και άλλους κοινωνικούς εταίρους, και στην ένταξη των (διαφορετικών κατηγοριών) μεταναστών στην αγορά εργασίας και, συνεπώς, στην κοινωνία.

Οι στόχοι αυτοί, όμως, είναι επικεντρωμένοι σε ένα πολύ συγκεκριμένο πλαίσιο: αυτό των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ), που αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό της εθνικής οικονομίας σε αρκετές χώρες. Περιλαμβάνουν διαφορετικούς παραγωγικούς τομείς, και συγκεκριμένα τον τομέα των υπηρεσιών, και τις κρυμμένες δυνατότητές του ως εργοδότης μεταναστών και το θέμα διεθνοποιημένων διαδικασιών που αντιπροσωπεύουν μια σχετική ευκαιρία για οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ένταξη.

Το πρόγραμμα αυτό αναπτύσσεται ταυτόχρονα σε πέντε διαφορετικές Ευρωπαϊκές χώρες: **Κύπρος, Δανία, Γαλλία, Ελλάδα και Ιταλία**, με την κάθε μια από αυτές να έχει τη δική της, συγκεκριμένη ιστορία μετανάστευσης, εθνικούς κανονισμούς, οικονομικά χαρακτηριστικά και πολιτισμικά υπόβαθρα, ενθαρρύνοντας έτσι τις διεθνείς συγκρίσεις και την ανταλλαγή καλών πρακτικών. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατάρτισης αυτό, άρα, είναι ένα από τα αποτελέσματα που έχει σχεδιαστεί από το πρόγραμμα **MIGRAID**. Έχει σχεδιαστεί με τον κύριο στόχο να είναι η εκπαίδευση των κοινωνικών εταίρων (εργοδότες ΜΜΕ, αντιπρόσωποι ανθρώπινου δυναμικού, συνεργάτες Συντεχνιών και προσωπικό Συνδέσμων Μεταναστών), σε θέματα διεθνούς μετανάστευσης και διαχείρισης διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας, και η ενίσχυσή τους ούτως ώστε να γίνουν οι ίδιοι με τη σειρά τους εκπαιδευτές στους δικούς τους οργανισμούς και να μεταδώσουν τα μηνύματα.

Το πρόγραμμα κατάρτισης αυτό έχει σχεδιαστεί ειδικά για ένα πλήρες εκπαιδευτικό πρόγραμμα πέντε ημερών. Έχει αναπτυχθεί από το Πανεπιστήμιο του Μιλάνου σε συνεργασία με όλα τα μέλη της ομάδας MIGRAID: Το Ινστιτούτο Εργασίας Κύπρου Παγκύπριας Εργατικής Ομοσπονδίας (ΙΝΕΚ-ΠΕΟ), Κύπρος, την Κίνηση για την Ισότητα, Στήριξη, Αντιρατσισμό (ΚΙΣΑ), Κύπρος, το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος (ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ), Ελλάδα, το Ινστιτούτο Εργασίας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας (ΙΝΕ/ΓΣΕΕ), Ελλάδα, το Enaip Veneto Impresa Sociale (ENAIIP Veneto I.S.), Ιταλία, το Iriv Conseil, Γαλλία και το κέντρο Videnscenter (VIFIN), Δανία. Τα περιεχόμενα του εκπαιδευτικού προγράμματος αναπτύχθηκαν σύμφωνα με το εγχειρίδιο VET «Βελτιώνοντας τις Ικανότητες και τις Δεξιότητες των Κοινωνικών Εταίρων στη Διαχείριση της Διαφορετικότητας», που έχουν προηγουμένως αναπτυχθεί από το ΙΜΕ/ΓΣΕΕ, η εφαρμογή του οποίου θα γίνει στην πόλη της Πάδοβα στην Ιταλία από το ENAIIP Veneto, με τη συμμετοχή 40 αντιπροσώπων κοινωνικών εταίρων από τις πέντε συμμετέχουσες χώρες.

Το πρόγραμμα αναπτύσσει πέντε κύρια σημεία: 1. Ευαισθητοποίηση για τη Διαφορετικότητα, 2. Κανονισμοί ενάντια στις διακρίσεις, 3. Διαχείριση Διαφορετικότητας, 4. Επίλυση Συγκρούσεων και 5. Πρακτικές Διαφορετικότητας σε ΜΜΕ, που θα αναπτυχθούν περαιτέρω και που θα περιλαμβάνουν τον ορισμό των κυρίων σημείων, τα Ευρωπαϊκά και εθνικά νομοθετικά πλαίσια για την καταπολέμηση διακρίσεων και την προώθηση εθνοτικής διαφορετικότητας, τα στοιχεία, αρχές και τεχνικές διαχείρισης διαφορετικότητας, τις διαδικασίες διατύπωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης, επιτυχημένα παραδείγματα και καλές πρακτικές σε διαφορετικά οικονομικά πλαίσια και η σχετικότητα τους καθώς και τις μελλοντικές δυνατότητες και προκλήσεις στον τομέα των ΜΜΕ. Το πρόγραμμα θα δομηθεί σύμφωνα με δύο κύριες εκπαιδευτικές/διδασκτικές προσεγγίσεις: Θεωρία (υπό μορφή Διάλεξης) και Πρακτική (Συνεργατική Μάθηση και Περιπτωσιολογικές Μελέτες), και θα περιλαμβάνουν μια σύντομη πρόταση έργου που θα αναπτυχθεί από τους συμμετέχοντες. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες θα έχουν ευαισθητοποιηθεί περαιτέρω στην εθνοτική διαφορετικότητα, θα γνωρίζουν τι είναι στην πραγματικότητα η διαχείριση διαφορετικότητας και πώς υπάρχει στο πλαίσιο μέσα στο οποίο δουλεύουν, και θα διαθέτουν τα εργαλεία να διαμορφώνουν και να εφαρμόζουν ένα πρόγραμμα προσαρμοσμένο στους δικούς τους οργανισμούς, μετατρέπόμενοι έτσι πολλαπλασιαστές της γνώσης, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων διαχείρισης που έχουν αποκτηθεί.

ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΟΝΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Σύμφωνα με τη διδακτική εμπειρία και την προϋπάρχουσα γνώση σε θέματα μετανάστευσης, το παρόν πρόγραμμα κατάρτισης έχει σχεδιαστεί από τη μονάδα έρευνας του Πανεπιστημίου του Μιλάνου (Τμήμα Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, SPS). Η εφαρμογή της εκπαίδευσης θα γίνεται από τον (επίσης Ιταλό) εταίρο ENAIP Veneto στην πόλη της Πάδοβα στην Ιταλία. Η ειδική του πείρα σε εθνικές και διεθνείς δραστηριότητες Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, εγγυάται μια λεπτομερή οργάνωση των καθημερινών δραστηριοτήτων που θα περιλαμβάνουν διαφορετικούς τρόπους κατάρτισης, όπως κανονική διδασκαλία, ανάλυση συγκεκριμένων περιπτώσεων, συνεργατική μάθηση και δραστηριότητες για δημιουργία ομαδικού πνεύματος.

Το κάθε μέλος **MIGRAID** θα μπορεί να προτείνει πέντε κοινωνικούς εταίρους ως συμμετέχοντες που θα επιλεγούν και θα εγκριθούν από όλα τα μέλη της ομάδας. Τα κύρια κριτήρια για τους αιτούντες είναι: 1. Να δουλεύουν σε ΜΜΕ ως Ιδρυτές, Διευθύνοντες Σύμβουλοι, ή υπεύθυνοι για το Ανθρώπινο Δυναμικό, ή να εργάζονται σε μια σχετική θέση σε άλλου είδους κοινωνικών εταίρων, όπως Συντεχνίες, ή Σύνδεσμοι Μεταναστών, ή ως εξωτερικοί Σύμβουλοι ή/και Εκπαιδευτές σε συναφή θέματα. 2. Να κατέχουν τη γλώσσα διδασκαλίας (Αγγλικά). 3. Να ενδιαφέρονται για το θέμα, να έχουν συνάδελφους από διαφορετικά εθνοτικά υπόβαθρα και/ή να έχουν πείρα σε θέματα διαφορετικότητας. Επιπρόσθετα αυτών των κύριων απαιτήσεων, η ομάδα συμμετοχής θα διαμορφωθεί έχοντας στον νου μια συγκεκριμένη ισορροπία μεταξύ αντρών και γυναικών, διαφορετικών οικονομικών τομέων και κοινωνικών εταίρων (πχ ιδιωτικές εταιρίες, αντιπρόσωποι συντεχνιών, κοινωνικοί σύνδεσμοι κτλ.).

Τα περιεχόμενα του προγράμματος κατάρτισης θα υποστηρίζονται ακόμα από το υλικό VET για Εθνοτική Διαφορετικότητα, που έχει αναπτυχθεί από τον Έλληνα εταίρο ΙΜΕ/ΓΣΕΕ και θα συμπληρώνονται από μια σειρά από βιβλιογραφικές αναφορές που συμπεριλαμβάνονται στο τέλος του εγγράφου, για μελλοντική συμβουλευτική χρήση από τους εκπαιδευτές.

Τόσο το χρονοδιάγραμμα όσο και το συμπληρωματικό υλικό που θα χρησιμοποιηθεί, θα μπορούν να επιλεγθούν ελεύθερα από τους υπεύθυνους εκπαιδευτές και από το οργανωτικό θεσμό, ENAIP Veneto, σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Μιλάνου. Τα εκπαιδευτικά υλικά έχουν ως σκοπό την πραγμάτωση των εξής κύριων στόχων: 1. Την προώθηση της ευαισθητοποίησης και κατάρτισης για θέματα μετανάστευσης, εθνοτικής διαφορετικότητας και διακρίσεων στον χώρο εργασίας. 2. Τη γνώση και αντίληψη της αντίστοιχης Ευρωπαϊκής και εθνικής νομοθεσίας. 3. Τη βελτίωση των πρακτικών ικανοτήτων και των ικανοτήτων διαχείρισης σε θέματα διαφορετικότητας, μέσω συγκεκριμένων πρακτικών και προσαρμοσμένων προγραμμάτων, και 4. Την υποβοήθηση της εξάπλωσης μιας γενικότερης κουλτούρας ενσυναίσθησης και σεβασμού για τη διαφορετικότητα, που βοηθά στην ενίσχυση της ανάπτυξης των ατόμων, προς όφελος των διαφορετικών συνδέσμων στους οποίους ανήκουν και της κοινωνίας ως σύνολο. Οι εκπαιδευτές θα είναι επικεντρωμένοι, ακόμα, όχι μόνο στη βελτίωση των ικανοτήτων των συμμετεχόντων, αλλά και στην προώθησή τους ως μελλοντικούς εκπαιδευτές στους διάφορους κοινωνικούς εταίρους όπου εργάζονται, με στόχο να δημιουργηθεί ένα κύμα μετάδοσης γνώσης στο ευρύτερο κοινό.

Πριν από κάθε μέρα εκπαίδευσης, θα υπάρχει μια μικρή παρουσίαση του προγράμματος εργασίας και των καθημερινών δραστηριοτήτων. Οι εκπαιδευτές είναι ελεύθεροι να αποφασίσουν πώς θα οργανώσουν τις καθημερινές δραστηριότητες διδασκαλίας/μάθησης: μπορεί να χωρίζουν τη μέρα σε δύο μέρη - κανονικές δραστηριότητες διδασκαλίας, κατά τη διάρκεια του πρώτου μέρους και συνεργατικές συζήτησης μάθησης στο δεύτερο. Ή μπορούν να διοργανώνουν διάφορες δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της ημέρας, έχοντας για παράδειγμα τέσσερα διαφορετικά μέρη, των 2-2.5 ωρών το καθένα: δύο παραδοσιακές δραστηριότητες διδασκαλίας πρόσωπο με πρόσωπο

και δύο πρακτικές δραστηριότητες. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά αυτού του προγράμματος κατάρτισης είναι η προσαρμοστικότητά του όσον αφορά τους εκπαιδευτές και τα συμμετέχοντα ακροατήρια. Από τη μέρα 2 έως και την 5, οι συμμετέχοντες θα δουλέψουν σε ομάδες για ανάπτυξη ενός σύντομου προγράμματος στο θέμα της Ένταξης Μεταναστών και της Διαχείριση Διαφορετικότητας, σύμφωνα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των κοινωνικών εταιρών που παρουσιάζει κάθε μέλος της ομάδας (ΜΜΕ, Συντεχνία ή Σύνδεσμος Μεταναστών). Το πρόγραμμα αυτό θα αποτελείται από μια σύντομη πρόταση μιας πρακτικής/προγράμματος για Διαχείριση Διαφορετικότητας βασισμένης σε αξίες, αρχές, βήματα εφαρμογής και ικανότητες, που θα μελετηθούν κατά τη διάρκεια της εβδομάδας εκπαίδευσης, ενώ οι πρακτικές δραστηριότητες θα εξηγηθούν περαιτέρω στην περιγραφή της κάθε Ημέρας Εκπαίδευσης. Τα τελικά αποτελέσματα του σύντομου προγράμματος αυτού θα παρουσιαστούν στο τέλος της Ημέρας 5, ως τρόπος ολοκλήρωσης του προγράμματος κατάρτισης.

Τα περιεχόμενα είναι οργανωμένα σύμφωνα με τα θέματα που θα αναπτύσσονται κάθε μέρα κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Στη διάρκεια της **ΗΜΕΡΑΣ 1**, η εκπαίδευση θα ξεκινήσει με μια αρχική παρουσίαση του προγράμματος κατάρτισης και μιας αρχικής δραστηριότητας όσον αφορά τις ιδέες και λέξεις που οι συμμετέχοντες διαθέτουν ως γνώση και προηγούμενη πείρα, για την Εθνοτική Διαφορετικότητα. Μετά από αυτό, οι συμμετέχοντες θα παρουσιάσουν τον εαυτό τους και τον οργανισμό που αντιπροσωπεύουν. Μετά, οι εκπαιδευτές θα παρουσιάσουν με περισσότερη λεπτομέρεια το πρόγραμμα για την εβδομάδα, τα κύρια σημεία του προγράμματος MIGRAID, και τα κύρια ευρήματα της εμπειρικής έρευνας για τις συμπεριφορές και τάσεις που αφορούν την εθνοτική διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας, που είχαν αναπτυχθεί προηγουμένως από τον συντονιστικό εταίρο του MIGRAID, το Ινστιτούτο Εργασίας Κύπρου της Παγκύπριας Εργατικής Ομοσπονδίας (INEK-ΠΕΟ). Κατά τη διάρκεια της ημέρας, οι συμμετέχοντες θα μάθουν τις κύριες έννοιες και τα ιστορικά γεγονότα που σχετίζονται με την τρέχουσα κατάσταση της εθνοτικής διαφορετικότητας στην Ευρωπαϊκή κοινωνία. Μια σύντομη ανάλυση των διαφόρων τάσεων που έχουν επηρεάσει τους τρόπους με τους οποίους οι εθνικές κυβερνήσεις έχουν διαχειριστεί ροές μεταναστών, θα ακολουθήσει. Στο τέλος της ημέρας, θα αναπτυχθούν δραστηριότητες και παιχνίδια πολιτιστικής ευαισθητοποίησης, μαζί με τους συμμετέχοντες.

Κατά τη διάρκεια της **ΗΜΕΡΑΣ 2**, οι συμμετέχοντες θα αντιληφθούν καλύτερα τη διαδικασία της οικονομικής ένταξης των μεταναστών στην αγορά εργασίας και τις πολλαπλές πιθανότητες που παρουσιάζει ένα εργατικό δυναμικό που διαπνέεται από διαφορετικότητα. Θα αναλύσουν κάποια πιθανά αποτελέσματα διακρίσεων λόγω διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας, και θα γνωρίσουν τους κύριους κανονισμούς που έχουν διαμορφωθεί σε Ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο για διαχείριση της ένταξης των μεταναστών, την ενίσχυση της εθνοτικής διαφορετικότητας, και τη μάχη ενάντια σε διαφορετικές μορφές διακρίσεων. Στο τέλος της ημέρας θα συμμετάσχουν σε μια διαδικασία ανταλλαγής ιδεών, για να δημιουργήσουν τις ομάδες εργασίας που θα φτιάξουν την πρόταση για το πρόγραμμα Διαχείρισης της Διαφορετικότητας μέχρι το τέλος της εβδομάδας.

Κατά τη διάρκεια της **ΗΜΕΡΑΣ 3**, οι συμμετέχοντες θα εισέλθουν στον πυρήνα της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας. Θα είναι σε θέση να ξεχωρίσουν τον ορισμό της, την ιστορική της ανάπτυξη, τη σημασία όχι μόνο της καθιέρωσης ενός μόνο προγράμματος Διαχείρισης της Διαφορετικότητας αλλά και της προώθησης μιας γενικότερης κουλτούρας για το θέμα, τις αρχές και τις διαφορετικές προσεγγίσεις, τις κύριες μορφές της εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα και τις κλασικές τεχνικές της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας. Επιπρόσθετα, θα παρουσιαστούν μερικά επιτυχημένα παραδείγματα στον εταιρικό κόσμο και, στο τέλος της ημέρας, οι συμμετέχοντες θα δουλέψουν στην αναγνώριση μερικών από τις πιο κατάλληλες έννοιες και λεπτομέρειες της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας, για τους δικούς τους οργανισμούς.

Κατά τη διάρκεια της **ΗΜΕΡΑΣ 4**, οι συμμετέχοντες θα μεταφέρουν όλα όσα έχουν μάθει στο συγκεκριμένο πλαίσιο των ΜΜΕ. Θα αντιληφθούν καλύτερα ποιος μπορεί να είναι ο ρόλος των ΜΜΕ στην ένταξη των μεταναστών στην αγορά εργασίας, και γιατί η εθνική διαφορετικότητα (μαζί με άλλου τύπου διαφορετικότητες) μπορεί να είναι τόσο σημαντική για τον οικονομικό τομέα. Ακόμα πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες θα μάθουν τον Οδηγό για την Εφαρμογή των Πρακτικών Διαχείρισης Διαφορετικότητας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (συγκεκριμένα) στις ΜΜΕ καθώς και μερικά απτά παραδείγματα πρακτικών Διαχείρισης Διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας. Έτσι, με το τέλος της ημέρας, οι ομάδες εργασίας θα έχουν λάβει όλα τα απαραίτητα εργαλεία για να αναπτύξουν μια πρόταση Διαχείρισης Διαφορετικότητας.

Τέλος, στη διάρκεια της **ΗΜΕΡΑΣ 5** οι συμμετέχοντες θα επικεντρωθούν στο θέμα της Επίλυσης Διαφορών, θα μάθουν μερικές βασικές προσεγγίσεις που μπορεί να εφαρμοστούν κάτω από διαφορετικές συνθήκες στον χώρο εργασίας, και τον τρόπο με τον οποίο συγκεκριμένες στρατηγικές μπορούν να αποβούν χρήσιμες για αποφυγή ενός κλίματος ανοικτής αντιπαράθεσης. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες θα λάβουν περαιτέρω οδηγίες για το πώς θα γίνουν εκπαιδευτές οι ίδιοι όταν πάνε πίσω στους δικούς τους οργανισμούς, έτσι ώστε να μεταδώσουν πολλαπλασιαστές τη γνώση και τις ικανότητες που έχουν αποκτήσει και/ή ενισχύσει κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Για να συμπληρωθεί το πρόγραμμα κατάρτισης, οι συμμετέχοντες θα συμμετάσχουν σε παιχνίδια προσομοίωσης Επίλυσης Διαφορών και, το πιο σημαντικό, θα παρουσιάσουν τα τελικά αποτελέσματα της πρότασής τους για το πρόγραμμα Διαχείρισης Διαφορετικότητας.

ΗΜΕΡΑ 1. ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Η παρουσίαση του προγράμματος κατάρτισης θα αποτελείται από μια σύντομη παρουσίαση του φιλοξενούντος εταίρου, ENAIP Veneto, τις εγκαταστάσεις της τάξης, τις επιπρόσθετες κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνονται για ολόκληρη την εβδομάδα και άλλες σχετικές λογιστικές πληροφορίες. Κατά τον ίδιο τρόπο, θα παρουσιαστεί γενικά το Πρόγραμμα MIGRAID και όλα τα μέλη των εταίρων. Ειδικά έμφαση θα δοθεί στο είδος της συνεισφοράς του προγράμματος όσον αφορά στον ρόλο των ΜΜΕ στη διευκόλυνση της οικονομικής ένταξης των μεταναστών στην αγορά εργασίας, και στην κατανόηση του πώς μπορεί να υπάρξει μια αποδοτική διαχείριση της (εθνοτικής) διαφορετικότητας, ειδικά στον χώρο εργασίας των ΜΜΕ.

1.1.1 ΑΡΧΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΘΝΟΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Μια μικρή, αρχική δραστηριότητα θα διοργανωθεί στην αρχή της ημέρας, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να γνωρίσουν ο ένας τον άλλο. Στα πλαίσια της δραστηριότητας αυτής, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να αναγνωρίσουν μερικές από τις ομοιότητες και τις διαφορές που κατηγοριοποιούν τους ανθρώπους σε διαφορετικές ομάδες, όπως αυτές που θα συμμετάσχουν στην εβδομάδα κατάρτισης. Οι εθνικές και πολιτισμικές διαφορές στον χώρο εργασίας (οργανωτική κουλτούρα), και οι καθημερινές καταστάσεις (λαϊκή κουλτούρα) θα αναγνωριστούν ως μικρές ομάδες από τους συμμετέχοντες (άντρες και γυναίκες) από διαφορετικές χώρες MIGRAID (Κύπρος, Δανία, Γαλλία, Ελλάδα και Ιταλία) και διαφορετικούς εργασιακούς τομείς (ακαδημία, ΜΜΕ, συντεχνίες, οργανισμούς πολιτών κτλ.). Έτσι, οι 40 συμμετέχοντες θα χωριστούν σε μικρές ομάδες των 8-10 ατόμων και θα τους δοθεί μόνο ένα μεγάλο κομμάτι χαρτί και ένας μαρκαδόρος. Ο εκπαιδευτής θα δώσει ένα γενικό θέμα σε όλες τις ομάδες (πχ αντιμετώπιση προθεσμιών, οργάνωση γραφείου, διαλείμματα για καφέ, ομαδική εργασία, επιθυμητή ηγεσία, συλλυπητήρια, χόμπι κτλ. Τα θέματα μπορεί να είναι κυρίως σχετικά με οργανωτικές κουλτούρες αλλά μπορεί επίσης να αναφέρονται σε ομοιότητες και διαφορές που παρατηρούνται ανάμεσα σε άτομα σε διαφορετικές χώρες – το μόνο όριο είναι ο χρόνος και η φαντασία του κυρίως εκπαιδευτή). Οι συμμετέχοντες θα έχουν μόλις μερικά λεπτά να εκφράσουν και να γράψουν τόσο τις ομοιότητες όσο και τις διαφορές μεταξύ τους όσον αφορά το κάθε θέμα. Η ομάδα που θα μπορέσει να καταγράψει (και να εξηγήσει περαιτέρω στο τέλος της δραστηριότητας) τον μεγαλύτερο αριθμό τόσο ομοιοτήτων όσο και διαφορών, θα πάρει ένα συμβολικό βραβείο (ένα USB από ένα από τους συνεταίρους του MIGRAID ή διπλή μερίδα επιδορπίου στο γεύμα για παράδειγμα). Στο τέλος της δραστηριότητας, πριν την περιγραφή και την εξήγηση των αποτελεσμάτων κάθε ομάδας, θα δοθούν μερικά λεπτά στους συμμετέχοντες να παρουσιάσουν τον εαυτό τους (ανεπίσημα) ο ένας στον άλλο.

Ο σκοπός της δραστηριότητας αυτής είναι να τονιστούν οι ομοιότητες της κάθε εθνικής ομάδας και τέλος κάθε ατόμου μέσα και έξω από τον χώρο εργασίας και να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση για τη διαφορετικότητα, όχι μόνο ως ένα θεωρητικό θέμα, αλλά και ως μια ημερήσια και πολυδιάστατη κατάσταση που μπορεί να βιωθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Επιπρόσθετα, η δραστηριότητα αυτή μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στο να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να μάθουν ο ένας τον άλλο με ένα διασκεδαστικό και ανεπίσημο τρόπο, έτσι ώστε να νιώθουν πιο άνετα στο να αλληλοεπιδρούν και να δουλεύουν μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της εβδομάδας..

1.1.2 ΕΠΙΣΗΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

40 συμμετέχοντες δεν είναι μικρός αριθμός για τέτοιου είδους εκπαίδευση. Όμως, είναι σημαντικό το κάθε άτομο που συμμετέχει να έχει την ευκαιρία να παρουσιάσει τον εαυτό του/της, τη χώρα

προέλευσης, τον οργανισμό που δουλεύει και τον επαγγελματικό ρόλο που έχει, σε ολόκληρη την ομάδα. Μια άλλη σχετική πληροφόρηση θα μπορούσε να είναι μια σύντομη περιγραφή των προσωπικών κινήτρων που έχει το άτομο αυτό για συμμετοχή στην εκπαίδευση, καθώς και κάποια από τα σημαντικότερα θέματα που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα που έχει βιώσει στον χώρο εργασίας του/της.



1.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΗΜΕΡΑΣ 1 ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το χρονοδιάγραμμα, οι μεθοδολογίες εκπαίδευσης-μάθησης (διδασκαλία πρόσωπο με πρόσωπο, συνεργατική μάθηση, προσομοιώσεις παιχνιδιών κτλ.) και το κύριο περιεχόμενο του προγράμματος, θα παρουσιαστούν στην αρχή, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν να οργανώσουν την εβδομάδα τους ανάλογα. Με τον ίδιο τρόπο θα παρουσιαστούν οι κύριες οδηγίες για το πρόγραμμα Διαχείρισης Διαφορετικότητας, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να ξεκινήσουν να σκέφτονται την πρότασή τους σε σχέση με τον δικό τους κοινωνικό εταίρο-οργανισμό. Κατά τη διάρκεια της ΗΜΕΡΑΣ 1, οι συμμετέχοντες θα μάθουν καλύτερα το **Πρόγραμμα Erasmus+ MIGRAID**, μέσω του οποίου καταρτίστηκε, αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε η εκπαίδευσή τους. Οι εκπαιδευτές θα μοιραστούν με τους συμμετέχοντες τα κύρια αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας για την ένταξη των μεταναστών και την εθνοτική διαφορετικότητα στις ΜΜΕ, που συντονίστηκε από το Ινστιτούτο Εργασίας Κύπρου της Παγκύπριας Εργατικής Ομοσπονδίας (ΙΝΕΚ-ΠΕΟ). Αμέσως μετά, οι συμμετέχοντες θα μελετήσουν τις κύριες έννοιες που σχετίζονται με τις Μελέτες Μετανάστευσης από τη μια και την Εθνοτική και Πολιτισμική Διαφορετικότητα από την άλλη. Μια ξεκάθαρη αντίληψη όρων όπως Μετανάστευση, Ένταξη, Διάκριση, Εθνότητα, Διαφορετικότητα ανάμεσα σε άλλους, είναι θεμελιώδης για αντίληψη του κοινωνικού αυτού φαινομένου και των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους μπορεί να τύχει θετικής διαχείρισης η διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας. Οι συμμετέχοντες θα αντιληφθούν την πολιτισμική διαφορετικότητα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, το οποίο υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ευρωπαϊκή ήπειρο και, συγκεκριμένα, στις πέντε Ευρωπαϊκές χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα **MIGRAID**. Με τον τρόπο αυτό, οι συμμετέχοντες θα αντιληφθούν καλύτερα κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά των μεταναστευτικών ροών που έχουν παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια, και τα διαφορετικά «μοντέλα» σύμφωνα με τα οποία οι εθνικές κυβερνήσεις έχουν προσπαθήσει να τις ελέγξουν. Τέλος, στο τέλος της ημέρας, οι συμμετέχοντες θα συμμετάσχουν σε δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την καλλιέργεια ενός κλίματος ευαισθητοποίησης για την πολιτισμική διαφορετικότητα και την ανάπτυξη εμφατικών συμπεριφορών προς τις εμπειρίες των μεταναστών.

Τα κύρια μαθησιακά αποτελέσματα και πρακτικές δραστηριότητες για την Ημέρα 1 είναι: 1. Η καλύτερη αντίληψη των περιεχομένων του προγράμματος MIGRAID και της σημασίας της προώθησης της ευαισθητοποίησης και του σεβασμού για τη διαφορετικότητα. 2. Η δημιουργία ενός γενικού κλίματος περιέργειας, συνεργασίας και ομαδικής εργασίας ανάμεσα στους συμμετέχοντες από τις διάφορες χώρες και τους οικονομικούς τομείς. 3. Η περαιτέρω ανάπτυξη μιας πιο αναλυτικής νοοτροπίας σε σχέση με θέματα διαφορετικότητας και 4. Η ενίσχυση των διαπολιτισμικών και κοινωνικών ικανοτήτων όπως ο διάλογος, η αποδοχή, η υπομονή και η ανοχή στη διαφορετικότητα.

1.3 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ MIGRAID (ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ)

Το παρόν πρόγραμμα κατάρτισης, έχει δημιουργηθεί ως ένα θεμελιώδες κομμάτι του προγράμματος Erasmus+ MIGRAID «Εκπαιδύοντας τους Κοινωνικούς Εταίρους για την Εθνοτική Διαφορετικότητα σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις». Η διάρκεια του προγράμματος είναι τριάντα-τέσσερις (34) μήνες, που τρέχουν από την 1^η Οκτωβρίου 2016. Θεματικά, το πρόγραμμα επικεντρώνεται στην ένταξη των μεταναστών που εργάζονται σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και στη διαχείριση της διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας. Εκτός από το παρόν πρόγραμμα κατάρτισης, το πρόγραμμα εφαρμόζει μια σειρά από άλλες δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων της επέκτασης εμπειρικής έρευνας στις πέντε συμμετέχουσες χώρες, εκπαιδευτικών υλικών VET, οδηγιών και εργαλείων, οργάνωσης τομεακών εκπαιδευτικών σεμιναρίων και προγραμμάτων κατάρτισης, και της ψηφιοποίησης παραγομένων υλικών μαζί με προσομοιωτή.

Το πρώτο παραδοτέο στοιχείο του έργου που συντονίστηκε από το Ινστιτούτο Εργασίας Κύπρου (ΙΝΕΚ-ΠΕΟ), ήταν μια Συγκριτική Αναλυτική Έκθεση για την Ένταξη των Μεταναστών και τη

Διαφορετικότητα στις ΜΜΕ. Η έκθεση αυτή είναι βασισμένη κυρίως σε εργασία γραφείου και περαιτέρω ανάλυσης από τις διάφορες μονάδες έρευνας. Βασίζεται επίσης στην εμπειρική έρευνα που αναπτύχθηκε με τοπικούς συμμετέχοντες μέσω ερωτηματολογίων και ομάδων εστίασης. Μερικά βασικά ευρήματα μπορούν να περιγραφούν εν συντομία ως συνεισφορά στην εισαγωγή αυτού του προγράμματος κατάρτισης.

Το πρώτο πράγμα που παρατηρήθηκε είναι οι διαφορετικές μεταναστευτικές ιστορίες των πέντε αυτών Ευρωπαϊκών χωρών. Από τη μια πλευρά, έχουμε την Κύπρο, την Ελλάδα και την Ιταλία που μοιράζονται ένα κοινό μοτίβο: υπήρξαν χώρες προέλευσης μεταναστών μέχρι το 1990, όπως πολλές άλλες νότιες και Ανατολικοευρωπαϊκές χώρες, πριν γίνουν χώρες υποδοχής και διέλευσης μεταναστών. Η μετανάστευση προς την Κύπρο ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, προς ικανοποίηση των μεγάλων ελλείψεων σε εργατικό δυναμικό σε δουλειές με χαμηλή ή χωρίς ειδίκευση στους τομείς της γεωργίας, της κτηνοτροφίας, των κατασκευών, της ξενοδοχειακής βιομηχανίας και των υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένων και των οικιακών δραστηριοτήτων. Από τότε, η μεταναστευτική ροή συνέχισε να αυξάνεται μέχρι το 2011. Ενώ το 2001 το ποσοστό των μεταναστών στην Κύπρο ήταν 9.4% του πληθυσμού, το 2011 αυξήθηκε στο 20.3%. Οι γυναίκες ήταν το 57%, που είναι το ψηλότερο στην Ευρώπη των 28. Ο πληθυσμός των μεταναστών στην Κύπρο αποτελείται από Ευρωπαίους πολίτες, κυρίως από την Ελλάδα, τη Βουλγαρία, τη Μεγάλη Βρετανία, τη Ρουμανία και από υπηκόους τρίτων χωρών, κυρίως από τις Φιλιππίνες, τη Σρι Λάνκα, την Ινδία, το Βιετνάμ, τη Συρία και τη Ρωσία.

Παρομοίως στην Ελλάδα, η πτώση της Σοβιετικής Ένωσης στις αρχές της δεκαετίας του 1990 οδήγησε σε μαζική είσοδο μεταναστευτικών πληθυσμών από την Αλβανία και τις πρώην Σοβιετικές Δημοκρατίες. Στην απογραφή του 2001, το ποσοστό των ξένων υπολογιζόταν στο 7% του συνολικού πληθυσμού, κάτι που αντιστοιχούσε στο 11% του συνολικού, εγγεγραμμένου Ελληνικού εργατικού δυναμικού. Όμως, ο αριθμός αυτός δεν περιλαμβάνει τον συνολικό αριθμό των παράνομων μεταναστών και των ομογενών Ελλήνων (ξένων με ελληνική καταγωγή). Μέχρι το 2004, ο μεταναστευτικός πληθυσμός ανερχόταν σε περίπου 950,000 μετανάστες, 200,000 περισσότερους από τον αντίστοιχο αριθμό στην απογραφή του 2001, με το ποσοστό των μεταναστών στον συνολικό πληθυσμό στο 8.5% και στο 10.3% με την συμπερίληψη των ομογενών Ελλήνων. Η κατάσταση έγινε ακόμα πιο πολύπλοκη τα τελευταία χρόνια όταν, από τη μια, παρατηρήθηκε μια τρίτη φάση μαζικής μετανάστευσης (ειδικά νέων ανθρώπων, ηλικίας 25-39 με ψηλό μορφωτικό επίπεδο και κάποια επαγγελματική πείρα, οι οποίοι έφυγαν από τη χώρα). Από την άλλη, παρατηρήθηκε η άφιξη αιτητών πολιτικού ασύλου και προσφύγων λόγω της πιο πρόσφατης «προσφυγικής κρίσης». Παρ' όλα αυτά, οι αφίξεις παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις, ειδικά μετά το πιο πρόσφατο κλείσιμο της Βαλκανικής διαδρομής και της Συμφωνίας ΕΕ-Τουρκίας. Οι πιο μεγάλοι πληθυσμοί στην Ελλάδα είναι οι Αλβανοί, οι Βούλγαροι, οι Ρουμάνοι, οι Πακιστανοί, οι Γεωργιανοί και οι Ουκρανοί.

Παρομοίως, η Ιταλία βίωσε μια εντατικοποίηση των μεταναστευτικών ροών κυρίως από άντρες – με εξαίρεση της κυρίως γυναικείας μετανάστευσης από μερικές Ανατολικοευρωπαϊκές χώρες όπως τη Μολδαβία και από Λατινοαμερικάνικες χώρες όπως το Περού και το Εκουαδόρ, μετά την οικονομική κρίση στη μέση της δεκαετίας του 1990. Πρόσφατα δεδομένα (2016), υπογραμμίζουν ότι περίπου 5,436,000 άτομα με αλλοδαπή καταγωγή βρίσκονται στη χώρα (8.3% του συνολικού πληθυσμού), 52.6% των οποίων είναι γυναίκες. Όσον αφορά την απασχόληση, το 11% της συνολικής απασχόλησης καλύπτεται από μετανάστες εργάτες. Την ίδια χρονιά (2016), οι πιο μεγάλες πληθυσμιακά κοινότητες ήταν οι Ρουμάνοι (22.9%), ακολουθούμενοι από τους Αλβανούς (9.3%), τους Μαροκινούς (8.7%), τους Κινέζους (5.4%) και τους Ουκρανούς (4.6%). Στην Ιταλία, ο αλλοδαπός πληθυσμός αποτελείται κυρίως από οικονομικούς μετανάστες και τις οικογένειές τους, κάτι το οποίο σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη σταθεροποίηση των μεταναστευτικών ροών των τελευταίων δεκαετιών. Όμως, τα τελευταία χρόνια – όπως και στην Ελλάδα- η παρουσία αιτητών πολιτικού ασύλου και προσφύγων

έχει δημιουργήσει νέες ανησυχίες ανάμεσα στον τοπικό πληθυσμό, καθώς και προκλήσεις διαχείρισης από τις αντίστοιχες δημόσιες αρχές.

Στη Δανία η κατάσταση είναι διαφορετική αφού η μετανάστευση ξεκίνησε από τη δεκαετία του 1950, κάτι που προσέδωσε στη μέχρι τότε ομοιογενή χώρα μια πιο ποικιλόμορφη όψη, αφού οι ροές αυτές αποτελούνταν κυρίως από μετανάστες εργάτες και πρόσφυγες. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, 238,000 Γερμανοί πολίτες έφτασαν στη Δανία ως μετανάστες και τοποθετήθηκαν σε κλειστά στρατόπεδα μέχρι την επιστροφή τους το 1949. Τη δεκαετία του 1960, η έλλειψη εργατικού δυναμικού προκάλεσε την εισροή μεταναστών από την Τουρκία, το Πακιστάν και τη Γιουγκοσλαβία, ενώ τη δεκαετία του 1970 κατέφτασαν πρόσφυγες από την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Ελλάδα. Το 1973, η αυξανόμενη ανεργία έκλεισε τη στρόφιγγα της μετανάστευσης για τους ξένους εργάτες. Η Δανία, όμως, συνέχισε να δέχεται μετανάστες από τη Χιλή και το Βιετνάμ. Το 2001, παρατηρήθηκε μια μεγαλύτερη ροή από πρόσφυγες από το Ιράν, το Ιράκ, την Παλαιστίνη και τη Σομαλία. Το 2018, οι μεγαλύτεροι αριθμοί των ξένων μεταναστών είναι από την Πολωνία, τη Συρία, την Τουρκία, τη Γερμανία, τη Ρουμανία, το Ιράκ, τη Βοσνία/Ερζεγοβίνη και το Ιράν. Έτσι, οι αλλοδαποί στη Δανία αντιπροσωπεύουν περίπου το 13.1% ενός συνολικού πληθυσμού περίπου 6 εκατομμυρίων, και αποτελούνται κυρίως από Ευρωπαίους-Δυτικούς μετανάστες (οικονομικούς μετανάστες, πολλοί από τους οποίους ψηλής ειδίκευσης) και πρόσφυγες.

Τέλος, η μετανάστευση στη Γαλλία, ξεκίνησε από την πρώτη βιομηχανική επανάσταση με την άφιξη Νότιο-ευρωπαϊκών πληθυσμών από την Ισπανία, την Ιταλία και την Πορτογαλία, για δουλειά στις βιομηχανίες και τη γεωργία. Το δεύτερο κύμα μετανάστευσης κατέφτασε κατά τη διάρκεια του Β'ΠΠ από τις πρώην Γαλλικές αποικίες, και κυρίως από την Αλγερία και άλλες χώρες της Βόρειας Αφρικής. Και το τρίτο κύμα, που αντιστοιχούσε στα «Τριάντα Ένδοξα Χρόνια» (1945-1974), κατέφτασε για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Το 1974, όμως, η κυβέρνηση αποφάσισε να σταματήσει τη μετανάστευση λόγω της αύξησης της ανεργίας ανάμεσα στους ημεδαπούς εργάτες. Το 2016, ο πληθυσμός της Γαλλίας που είχε γεννηθεί εκτός της χώρας, υπολογίστηκε στα 7.9 εκατομμύρια (11.8% του συνολικού πληθυσμού). Παρ' όλα αυτά, ο αριθμός αυτός είναι περισσότερο μια εκτίμηση που πρέπει να αναλυθεί, διαχωρίζοντας τα άτομα Ευρωπαϊκής καταγωγής (ενδοευρωπαϊκή μετανάστευση), τα άτομα από άλλες ηπείρους (ειδικά πρώην αποικίες), τους παράνομους μετανάστες (ο αριθμός αυτός συνήθως υπερεκτιμάται), τα άτομα με μεταναστευτική καταγωγή κτλ. Ένα ειδικά ενδιαφέρον στατιστικό είναι το ποσοστό των μεταναστών που ζουν στην μητροπολιτική περιοχή της Γαλλίας (19%), που είναι αρκετά μεγαλύτερο από το συνολικό ποσοστό του πληθυσμού που έχει γεννηθεί εκτός Γαλλίας, σε ολόκληρη τη χώρα. Στη Γαλλία, όπως και στη Δανία και σε άλλες Δυτικές Ευρωπαϊκές χώρες, το κοινωνικό φαινόμενο βρίσκεται σε ένα διαφορετικό στάδιο, ένα πιο έμπειρο και ρυθμισμένο από αυτό στις Νότιες και Ανατολικές Ευρωπαϊκές χώρες.

Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε από αυτά τα λίγα στοιχεία, είναι ότι σε όλες αυτές τις χώρες, υπάρχει μια αυξανόμενη πολυπλοκότητα όσον αφορά την κοινωνική και πολιτισμική διαφορετικότητα. Όμως υπάρχει ακόμα μια σειρά πολύ συγκεκριμένων συνθηκών βασισμένες στο στάδιο μετανάστευσης που υπάρχει σε κάθε χώρα, με τη Δανία και τη Γαλλία από τη μια και τις Νοτιοευρωπαϊκές χώρες της Κύπρου, Ελλάδας και Ιταλίας από την άλλη. Έτσι, η χώρα καταγωγής, το καθεστώς μετανάστευσης (ειδικά μεταξύ μεταναστών και προσφύγων), οι οικονομικοί δείκτες κάθε χώρας (μέγεθος και κατανομή της οικονομίας ανά τομέα, ποσοστό ανεργίας κτλ.) και η πολιτισμική απόσταση μεταξύ των ντόπιων πληθυσμών και των νεοεισερχομένων, είναι στοιχεία που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης τέτοιων διαφορετικών πληθυσμών και των πιθανοτήτων των μεταναστών να ενσωματωθούν στη χώρα προορισμού.

Η εμπειρική μελέτη που διεξήχθη από το πρόγραμμα MIGRAID επικεντρώθηκε στις αντιλήψεις,

γνώμες, ιδέες, γνώση και εμπειρίες των κοινωνικών εταίρων – συντεχνιακών και στελεχών επιχειρήσεων- σε σχέση με την εθνοτική διαφορετικότητα στις ΜΜΕ. Οι πληροφορίες συγκεντρώθηκαν στις πέντε συμμετέχουσες χώρες μέσω της διανομής και συμπλήρωσης ενός κοινού, ποσοτικού ερωτηματολογίου, και της οργάνωσης ομάδων μελέτης, με τον συνολικό αριθμό των συμμετεχόντων να είναι 173, με περίπου 30-40 συμμετέχοντες από κάθε χώρα.

Το πρώτο μέρος της έρευνας σχετιζόταν με τις αντιλήψεις των κοινωνικών εταίρων σε θέματα ένταξης και εθνοτικής διαφορετικότητας. Οι συμμετέχοντες κοινωνικοί εταίροι, φαινόταν να υποστηρίζουν την εθνοτική διαφορετικότητα και την ένταξη στον χώρο εργασίας. Γενικά έβλεπαν τη διαφορετικότητα ως πλεονέκτημα και ως κάτι που προσθέτει αξία στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, στην κοινωνία, σε άτομα και στις ΜΜΕ συγκεκριμένα. Όμως, κάποιοι συμμετέχοντες ανέφεραν το θέμα της έλλειψης επαρκούς διαχείρισης της διαφορετικότητας των εθνοτικών ομάδων στην αγορά εργασίας και τη συσσώρευση προβλημάτων και συγκρούσεων στην κοινωνία γενικότερα. Οι συμμετέχοντες στις ομάδες εστίασης, παράλληλα, αναλύοντας το θέμα της ένταξης, ανέφεραν πολλά από τα προβλήματα στον χώρο εργασίας, που έχουν ως αποτέλεσμα την ανυπαρξία σωστών σχεδίων ένταξης, όπως η πολιτισμική απόσταση και η έλλειψη θετικής επικοινωνίας των ντόπιων και μεταναστών εργατών, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους και η έλλειψη καθιερωμένων διαδικασιών που φέρνουν τους εργατές μαζί σε ένα δημιουργικό διάλογο. Επιπρόσθετα, φέρνουν στη συζήτηση την έλλειψη ευαισθητοποίησης πολλών εργοδοτών όσον αφορά τη διαχείριση της εθνοτικής διαφορετικότητας και της διαχείρισης της διαφορετικότητας, την άγνοια που επιδεικνύουν όσον αφορά τα προσόντα των μεταναστών, την αρνητική αντίληψη που έχουν πολλοί εργοδότες για τους μετανάστες και τις πολλές μορφές εκμετάλλευσης που υπόκεινται οι μετανάστες στον χώρο εργασίας και την κοινωνία.

Ένα σημαντικό εύρημα που αναφέρθηκε κατά τη διάρκεια της έρευνας αυτής, ήταν οι δυσκολίες που μερικές ΜΜΕ μπορεί να αντιμετωπίζουν λόγω των μικρών μεγεθών τους, η απουσία προσωπικού ή συγκεκριμένων τμημάτων που θα μπορούσαν να αναλάβουν καθήκοντα κατάρτισης σε θέματα διαφορετικότητας, και ακόμα η έλλειψη κατάρτισης του ίδιου του προσωπικού. Τα προφίλ των συμμετεχόντων προφανώς και επηρέασαν τις εμπειρίες τους στη διαχείριση της εθνοτικής διαφορετικότητας, ή την άμεση εμπλοκή και/ή ενδιαφέρον τους στη διαχείριση της διαφορετικότητας και την ένταξη των μεταναστών στις ΜΜΕ. Αλλά αυτό που ήταν ξεκάθαρο, ήταν ότι ακόμα και να υπάρχει συγκεκριμένη γνώση και εμπειρία σε θέματα διαφορετικότητας, μόνο μερικοί άνθρωποι στις ομάδες συζήτησης σε όλες τις χώρες έχουν ακολουθήσει συγκεκριμένα σεμινάρια κατάρτισης για επίλυση συγκρούσεων. Η πλειοψηφία ασχολείται με θέματα επίλυσης συγκρούσεων βασισμένη σε εμπειρία, «καλές» ικανότητες επικοινωνίας, κοινή λογική και γενικές δεξιότητες παρά σε κατάρτιση.

Έτσι, όταν ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες ποια ήταν τα κύρια θέματα που ένιωθαν ότι χρειάζονται επιπρόσθετη εκπαίδευση σε σχέση με την ένταξη των μεταναστών και την εθνοτική διαφορετικότητα, τα πρώτα τρία θέματα που αναφέρθηκαν περισσότερο ήταν: **1. Επίλυση Διαφορών (40,5%), 2. Πολιτισμική και Εθνοτική Διαφορετικότητα στον Χώρο Εργασίας (35,1%), και Διαχείριση Διαφορετικότητας (27,4%)**. Με τον τρόπο αυτό, τα συγκεκριμένα αυτά θέματα, μαζί με προηγούμενη γνώση για θέματα μετανάστευσης και ευαισθητοποίησης για την εθνοτική διαφορετικότητα, θα είναι τα κύρια σημεία στα οποία το πρόγραμμα κατάρτισης αυτό θα επικεντρωθεί. Για περισσότερες πληροφορίες, η ολοκληρωμένη εμπειρική έρευνα είναι διαθέσιμη στο διαδίκτυο προς μελέτη: <http://migraid.eu/wp-content/uploads/2017/01/FINAL-RESEARCH-AND-CAR-REPORT-IO1-MIGRAID.pdf>

1.4 ΓΕΝΙΚΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Πρώτα απ' όλα, ποιος είναι πραγματικά μετανάστης; Τις μέρες μας, οι έννοιες μετανάστης και μετανάστευση έχουν γίνει πολύ δημοφιλείς στα μέσα ενημέρωσης, στην κοινή γνώμη και, επιπρόσθετα, στους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Όμως, ο ορισμός των όρων αυτών μπορεί να μην είναι τόσο απλός και άμεσος όσο φαίνεται.

Σύμφωνα με τα Ηνωμένα Έθνη, **ΜΕΤΑΝΑΣΤΗΣ** είναι οποιοδήποτε πρόσωπο που μετακινείται ή έχει μετακινηθεί διασχίζοντας διεθνές σύνορο, ή μέσα σε μια χώρα, μακριά από τον συνήθη χώρο διαμονής του, ασχέτως του νομικού του καθεστώτος, της θέλησής του να φύγει, του λόγου, ή της διάρκειας της παραμονής στη χώρα προορισμού κτλ. Αυτός είναι, όμως, ένας πολύ ευρύς ορισμός που δεν περιλαμβάνει όλα τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που μπορούν να καθορίσουν ένα μετανάστη, ούτε τις πολυπλοκότητες της μεταναστευτικής του/της διαδρομής.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΗΣ είναι το πρόσωπο που φεύγει από τη χώρα καταγωγής του/της για να εμπλακεί σε οικονομική δραστηριότητα που έχει ως σκοπό τη βελτίωση των οικονομικών του/της συνθηκών και αυτών της οικογένειάς του/της. Ο οικονομικός μετανάστης μπορεί να είναι **νόμιμος** εάν διαθέτει όλες τις άδειες και τα έγγραφα που απαιτούνται από τη χώρα προορισμού για να εισέλθει, να μείνει και να δουλέψει, ή **παράνομος** εάν δεν τα διαθέτει. Πολλοί οικονομικοί μετανάστες μπαίνουν στη χώρα προορισμού με έτοιμο, μακροπρόθεσμο συμβόλαιο εργασίας που διευκολύνει την είσοδό τους στη χώρα, καθώς και την οικονομική και κοινωνική διαδικασία ένταξης (**εκπατρισμένοι** για παράδειγμα), ενώ άλλοι μπαίνουν στη χώρα με διαφορετικό καθεστώς (βραχυπρόθεσμοι **εποχιακοί εργάτες**, **διεθνείς φοιτητές**, για **οικογενειακούς ή τουριστικούς λόγους**) και, αφού βρουν δουλειά και περάσουν από την αντίστοιχη διοικητική διαδικασία, αρχίζουν να ασκούν οικονομική δραστηριότητα. Οικονομικοί μετανάστες μπορεί να είναι **χαμηλής και μεσαίας ειδίκευσης εργάτες καθώς και εργάτες ψηλής ειδίκευσης**, βασισμένοι στη δουλειά που γίνεται και τα χαρακτηριστικά της τοπικής αγοράς εργασίας.

Από την άλλη, ο **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΗΣ** είναι άτομο που μετακινείται σε άλλη χώρα για οικογενειακούς λόγους. Μια άδεια εισόδου ή/και κάρτα παραμονής λόγω οικογενειακών λόγων μπορεί να δοθεί σε αρκετές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα επανένωση συντρόφων, παιδιών ή συγγενών ή γάμος με πολίτη από τη χώρα προέλευσης (οι κανονισμοί και οι διαδικασίες μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα). Άτομο που εισέρχεται στην χώρα, μπορεί επίσης να ασκεί οικονομικές δραστηριότητες (ως οικονομικός μετανάστης), αλλά να έχει άδεια διαμονής για οικογενειακούς λόγους και, με τον τρόπο αυτό, η διαφορά μεταξύ κατηγοριών γίνεται πολύ θολή. Η οικογενειακή μετανάστευση έχει γίνει μια από τις κύριες αιτίες μετανάστευσης (σε μερικές Ευρωπαϊκές χώρες είναι η πρώτη αιτία). Αυτό σχετίζεται με το γεγονός ότι οι διαδικασίες μακροπρόθεσμης παραμονής είναι σε καλό επίπεδο, τόσο σε παλαιότερες όσο και νεαρότερες χώρες υποδοχής μεταναστών στην Ευρώπη, παρόλο που υπάρχουν μερικές ιδιαιτερότητες ανά χώρα (δέστε για παράδειγμα Ambrosini, Bonizzoni & Triandafyllidou, 2014 για την περίπτωση των Μεσογειακών χωρών).

Μια σημαντική διαφοροποίηση είναι αυτή μεταξύ **ΑΚΟΥΣΙΑΣ** και **ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗΣ** μετανάστευσης. Σύμφωνα με τη διεθνή σύμβαση των ΗΕ για τα Δικαιώματα των Μεταναστών, ο όρος μετανάστης μπορεί θεωρηθεί ότι καλύπτει όλες τις υποθέσεις όπου η απόφαση για μετανάστευση παίρνεται «ελεύθερα» από τον ενδιαφερόμενο. Η προδιαγραφή αυτή δίνεται κυρίως για να ξεχωρίσουν οι υποθέσεις των «αναγκαστικών» μεταναστών, που συνήθως τους διαχειρίζονται με διαφορετικό νομικό πλαίσιο. Το να βάλεις ταμπέλα σε κάποιον ως «αναγκαστικό» (ή όχι), μετρά στους μετανάστες και τα κράτη κυρίως με καθεστώς **ΑΣΥΛΟΥ**, σύμφωνα με τη σχετική απόφαση της Σύμβασης-πλαίσιο του 1951 (Bivand Erdal, 2018). Ένας **ΑΙΤΗΤΗΣ ΑΣΥΛΟΥ** είναι κάποιος που υποβάλλει αίτηση για προστασία ως πρόσφυγας και περιμένει την εξέταση της αίτησής του. Ο **ΠΡΟΣΦΥΓΑΣ** είναι άτομο

που, λόγω εύλογου φόβου για δίωξη λόγω φυλής, θρησκείας, εθνικότητας, συμμετοχή σε συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα ή έκφραση πολιτικής γνώμης, είναι εκτός της χώρας καταγωγής του και δεν μπορεί ή δεν είναι πρόθυμος, λόγω του φόβου αυτού, να τύχει της προστασίας της χώρας εκείνης. Ή αυτός που, μη έχοντας εθνικότητα και ευρισκόμενος έξω από τη χώρα συνήθους διαμονής του δεν μπορεί ή δεν είναι πρόθυμος να επιστρέψει σε αυτήν. Όταν σε Αιτητή Ασύλου, δοθεί το καθεστώς του πρόσφυγα ή οποιαδήποτε άλλη μορφή διεθνούς προστασίας, το Κράτος αναλαμβάνει μια σειρά από υποχρεώσεις έναντι του. Για παράδειγμα, είναι υποχρεωμένο να διευκολύνει στον μέγιστο δυνατό βαθμό την ένταξη και πολιτογράφηση των προσφύγων, χαλαρώνοντας τις σχετικές διαδικασίες και μειώνοντας όσο μπορεί περισσότερο τις χρεώσεις και τα κόστη των διαδικασιών αυτών. Οι διαφορές αυτές είναι πολύ σημαντικές για να αντιληφθούμε, τουλάχιστον σε ένα συγκεκριμένο βαθμό τη **ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ** που πρέπει να περάσει κάθε άτομο όταν μετακινείται από μια χώρα σε άλλη.

Η κατάσταση νομιμότητας ή παρανομίας (είτε ως νόμιμος/παράνομος μετανάστης είτε ως αιτητής ασύλου/πρόσφυγας) σίγουρα επηρεάζει τη διαδικασία **ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ** του ατόμου, που μπορεί να οριστεί ως: **Μια πολυδιάστατη, μακροπρόθεσμη διαδικασία με την οποία οι μετανάστες εισέρχονται και προσαρμόζονται στην τοπική κοινωνία υποδοχής και η οποία περιλαμβάνει αρκετές, διαφορετικές πτυχές της ζωής: απασχόληση, εκπαίδευση, εκμάθηση γλώσσας, γνώση και εφαρμογή πολιτικών κανόνων, γνωριμία με την κουλτούρα κτλ.** Με αυτό τον τρόπο, οι φτωχοί, παράνομοι μετανάστες και άλλα εκτοπισμένα άτομα, μπορεί να συναντήσουν μεγάλες δυσκολίες στη διαδικασία μετανάστευσης, είτε λόγω έλλειψης θέλησης και/ή λόγω έλλειψης πόρων. Κατά τη διάρκεια της τελευταία προσφυγικής κρίσης στη Μεσόγειο, οι μεταναστευτικοί έλεγχοι έχουν γίνει πιο αυστηροί από τότε που ο αριθμός των αιτητών ασύλου έχει αυξηθεί σημαντικά. Σύμφωνα με την Eurostat, μόνο το 2015 και το 2016, περίπου 2.2 εκατομμύρια άτομα αιτήθηκαν άσυλο στην ΕΕ, χωρίς να υπολογίζονται οι αποσυρθείσες αιτήσεις. Οι υπήκοοι τρίτων χωρών πρέπει να αιτούνται προστασίας στην πρώτη χώρα της ΕΕ που εισέρχονται, ακόμα και εάν δε σκοπεύουν να μείνουν εκεί, και αυτός είναι ο λόγος που οι συνορεύουσες Μεσογειακές χώρες (με λιγότερη εμπειρία στη μετανάστευση και πιο πολύπλοκες οικονομικές συνθήκες), έχουν εκφράσει μεγάλη ανησυχία για το βαρύ φορτίο που πρέπει να αντιμετωπίσουν.

Η διαφορά μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών μεταναστών και των ειδικών συνθηκών των ανθρώπων, είναι ξεκάθαρη όταν ο όρος **ΜΕΤΑΝΑΣΤΗΣ** αντικαθίσταται με τον όρο **ΕΚΠΑΤΡΙΣΜΕΝΟΣ**, και όταν ο όρος **ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗ** αντικαθίσταται με τον όρο **ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ**. Τέτοιος όρος έχει συνήθως να κάνει με ένα πολύ συγκεκριμένο τύπο διεθνούς κινητικότητας, δηλαδή αυτόν των εργατών ψηλής ειδίκευσης, των διευθυντών ή των υπαλλήλων ψηλού επιπέδου, καλλιτεχνών κτλ., οι οποίοι μετακινούνται προσωρινά ή μόνιμα για μια συγκεκριμένη αποστολή εργασίας ή για ένα διεθνές πρόγραμμα της εταιρείας για την οποία δουλεύουν (δημόσιοι οργανισμοί, πανεπιστήμια ή ΜΚΟ). Αυτού του τύπου η διεθνής μετανάστευση αναφέρεται συνήθως με διαφορετικό τρόπο, επειδή υπόκειται στους κανονισμούς των οργανισμών βάση των νόμων μετανάστευσης, και σχετίζεται συνήθως με ανθρώπους που μετακινούνται από μια χώρα με ψηλό εισόδημα (ο Παγκόσμιος Βορράς) και/ή από μια ψηλή κοινωνικό-οικονομική τάξη (ελίτ και νέα αστική τάξη). Η εννοιολογική σχέση μεταξύ της χωρικής και της κοινωνικής κινητικότητας, έχει αναλυθεί εκτεταμένα από αρκετούς κοινωνικούς επιστήμονες, όπως τον Thomas Faist (2013), ο οποίος υπογραμμίζει τον θεμελιώδη ρόλο της ανισότητας όταν αναλύουμε την κινητικότητα των ανθρώπων πέραν από φυσικά σύνορα και την αντιπαράθεση κάθετης και/ή οριζόντιας (πραγματικής) κοινωνικής κινητικότητας, ως υποτιθέμενα χαρακτηριστικά γνωρίσματα σύγχρονων κοινωνιών, σε αντίθεση με τις ήσυχες, στατικές, παραδοσιακές φεουδαρχικές κοινωνίες. Έτσι, η κινητικότητα από μόνη της δε συσχετίζεται συνήθως με τον νεωτερισμό, αλλά επίσης με συγκεκριμένες (ανώτερες) κοινωνικές τάξεις σύγχρονων κοινωνιών), ενώ η μετανάστευση (ή ο μετανάστης), συνήθως συσχετίζεται με τις

φτωχές (Παγκόσμιος Νότος) και τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες και, μέσα από αυτές, τα λιγότερο προνομιούχα μέρη του πληθυσμού συγκεκριμένα. Εάν αντιληφθούμε τους διαφορετικούς τύπους της κινητικότητας (-ων), θα κάνουμε το πρώτο βήμα για να καταλάβουμε τους διαφορετικούς τύπους των **μεταναστευτικών εμπειριών** και των **διαδικασιών ένταξης** των διαφόρων ατόμων, καθώς και τις διαφορετικότητες που, ολοένα και περισσότερο, συναντιούνται. Έτσι, μπορούμε να ορίσουμε τον όρο **ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ** ως την συνύπαρξη των ατόμων και των ομάδων που διαφοροποιούνται από τα πιο ποικίλα εγγενή και/ή επίκτητα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η προσωπικότητα, το χρώμα του δέρματος, το εθνικό υπόβαθρο, η εθνικότητα κτλ.

1.5 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (-ΩΝ)

Στον σημερινό κόσμο, είναι πολύ δύσκολο να καθοριστεί τι είναι «διαφορετικό» και τι είναι πραγματικά «κανονικό». Μια πολύπλοκη και ετερογενής κοινωνία, όπως αυτή που ζούμε σήμερα, χαρακτηρίζεται από τη συνύπαρξη πολύ διαφορετικών μοντέλων συμπεριφοράς και τρόπων ζωής τους οποίους δε συμμαρρίζονται όλοι. Για τον λόγο αυτό, η έννοια της «διαχείρισης της διαφορετικότητας» φαντάζει αναχρονιστική (Castellucci και άλλοι, 2009). Από τη μια, προϋποθέτει την ύπαρξη μιας κανονικότητας δίπλα από τη διαφορετικότητα, και άρα αυτή η διαφορετικότητα πρέπει να τύχει διαχείρισης. Από την άλλη, είναι μια πολύ τοπική έννοια καθώς η αυξανόμενη παρουσία διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, κάνει απαραίτητη την υιοθεσία **διαφορετικών μοντέλων διαχείρισης** που είναι κατάλληλα για διαχείριση αυτών που είναι διαφορετικοί (με διαφορετικούς τρόπους).

Το πρώτο βήμα για να διαχειριστούμε αποτελεσματικά τη διαφορετικότητα είναι να καταλάβουμε ποια είναι τα είδη της διαφορετικότητας (-ων) που μπορούμε να συναντήσουμε, καθώς και αυτά που μπορεί να διακυβεύονται σε ένα πολύ συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο. Έτσι, ένας πρώτος ορισμός δημιουργείται, σύμφωνα με το ούτω καλούμενο «αντικειμενικό κριτήριο», σύμφωνα με το οποίο το «διαφορετικό» σημαίνει να ανήκεις σε μειονοτική ομάδα. Στη βάση του αντικειμενικού κριτηρίου, το άτομο που ανήκει σε αριθμητικά μειονοτική ομάδα, είναι διαφορετικό από την πλειοψηφία της κοινωνίας. Ένας δεύτερος ορισμός αναπτύσσεται όταν ακολουθήσουμε το «υποκειμενικό κριτήριο», το **Κοινωνικό Εποικοδομητικό κριτήριο**, σύμφωνα με το οποίο η διαφορετικότητα δεν καθορίζεται με όρους αντικειμενικής πραγματικότητας των πραγμάτων, αλλά σύμφωνα με τον τρόπο που την παρατηρούν οι άλλοι.

Παρόλο που όλα τα άτομα είναι διαφορετικά μεταξύ τους τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, σύμφωνα με αρκετά κοινωνικό-δημογραφικά και οικονομικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, οι ρόλοι των φύλων, ο χαρακτήρας και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μεταξύ άλλων, η έννοια του να θεωρείσαι «διαφορετικός» εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σχετικότητα με το τοπικό πλαίσιο, τη σημασία του, και τον βαθμό της πολιτιστικής απόστασης ή του κινδύνου που μπορεί να υπάρχει όταν ένα συγκεκριμένο είδος συνόρου διασχίζεται από μια ομάδα ή τοπική κοινότητα. Με αυτό τον τρόπο, **οι εθνοτικές και εθνικές διαφορές έχουν γίνει ιδιαίτερα σχετικές σε πολιτισμικά ετερογενείς κοινωνίες με σημαντικό ρυθμό μετανάστευσης, όπου άνθρωποι με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα και καταγωγή συναντιούνται, έτσι ώστε οι διαφορές γίνονται αντιληπτές και συζητούνται (σε διάφορους βαθμούς και για διαφορετικά κίνητρα).**

Είναι ειδικά σε αυτό το σημείο όπου τα δύο αυτά φαινόμενα -διεθνής μετανάστευση και εθνική διαφορετικότητα- συγκλίνουν, επειδή γίνεται αντιληπτό ότι οι περισσότερες από τις **σημαντικές διαφορετικότητες** είναι εκείνες που διαφοροποιούνται σε συγκεκριμένους μετανάστες, και συγκεκριμένα η **φυλή, η εθνότητα, το πολιτισμικό υπόβαθρο και η εθνικότητα/υπηκοότητα.** Σε αυτό το σημείο, είναι αναγκαίο να καθοριστεί ξεκάθαρα σε τι αναφέρονται πραγματικά οι έννοιες αυτές:

ΦΥΛΗ: Η έννοια της φυλής είναι πιθανώς η συγκεκριμένη που έχει προκαλέσει περισσότερη αμφισβήτηση σύμφωνα με τις πολλές προσπάθειες να οριστεί, όχι μόνο από βιολογική αλλά και από κοινωνική σκοπιά. Στο ανθρώπινο είδος, σύμφωνα με τον Casas (1984) η έννοια της φυλής αναφέρεται σε μια υποομάδα ανθρώπων που διαθέτουν ένα ορισμένο συνδυασμό φυσικών χαρακτηριστικών γενετικής προέλευσης, ο οποίος σε διαφορετικούς βαθμούς ξεχωρίζει την υποομάδα αυτή από άλλες υποομάδες της ανθρωπότητας. Η έννοια της φυλής αποδείχτηκε ότι ήταν τόσο κοινωνική όσο και πολιτική κατασκευή, όταν ερμηνεύτηκε διαφορετικά από διαφορετικές κυβερνήσεις σύμφωνα με διαφορετικά ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η Ναζιστική κυβέρνηση στη Γερμανία τη χρησιμοποίησε για να ξεχωρίσει τους ανθρώπους σύμφωνα με κάποια άλλα, πολύ πιο ευρύτερα, φυσικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά παρά απλώς το χρώμα του δέρματος. Αυτές οι κατηγοριοποιήσεις συνεχίζουν να αλλάζουν, πηγαίνοντας όμως στην αντίθετη κατεύθυνση των σύγχρονων γενετικών σπουδών, που έχουν αποδείξει ότι όλοι οι άνθρωποι ανήκουν σε μια ανθρώπινη φυλή, και ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά υπακούν σε πολλαπλούς συνδυασμούς γονότυπων (Boyd, 1963).

ΕΘΝΟΤΗΤΑ: Εάν η φυλή έχει χρησιμοποιηθεί ιδιαίτερα για να κατηγοριοποιήσει τα άτομα σύμφωνα με συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά –συγκεκριμένα τα πιο εμφανή, όπως το χρώμα του δέρματος-, η εθνικότητα σχετίζεται κυρίως με την κατηγοριοποίηση των ατόμων σύμφωνα με την κοινή τους κοινωνική και πολιτισμική κληρονομιά, όπως έθιμα, γλώσσα, παραδόσεις, θρησκεία κτλ. Με αυτό τον τρόπο, ενώ η φυλή σχετίζεται με τα βιολογικά και τα φυσικά χαρακτηριστικά του ατόμου, η εθνικότητα έχει να κάνει με τα επίκτητα πρότυπα συμπεριφοράς.

ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ: Η έννοια της εθνικότητας διαφέρει από τις έννοιες της φυλής και/ή της εθνότητας που σχετίζονται με φυσικά ή κοινωνικό-πολιτισμικά χαρακτηριστικά ατόμων και ομάδων, και σχετίζεται όχι μόνο με μια κοινή ιστορία, παραδόσεις και γλώσσα, αλλά και με μια νομική υπόσταση που αναγνωρίζει κάποιος ως μέλος ενός συγκεκριμένου έθνους (μιας μεγάλης εθνικής ομάδας). Ενώ η **ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ**, από την άλλη, μπορεί να οριστεί ως «οι πρακτικές (νομικές, πολιτικές, οικονομικές και πολιτισμικές) που ορίζουν ένα άτομο ως ένα ικανό μέλος που μπορεί να συμμετέχει σε δημόσιους τομείς της κοινωνίας και που, ως συνέπεια, διαμορφώνουν τη ροή των πόρων σε άτομα και κοινωνικές ομάδες» (Turner, 1993:2).

Θα χρειάζονταν πολλές άλλες σελίδες για να καθορίσουμε όλα αυτά τα φυσικά (ικανότητα, αναπηρία ή ηλικία), ψυχολογικά (ψυχική ασθένεια ή ιδιοσυγκρασία για παράδειγμα) και κοινωνικά χαρακτηριστικά (φύλο και κοινωνικό-οικονομική κατάσταση) που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να κατηγοριοποιήσουν και να διαφοροποιήσουν ανθρώπους, δημιουργώντας κάτι που κάποιοι συγγραφείς έχουν ονομάσει **ΥΠΕΡ-ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ** όπου πολλές διαφορετικότητες συγκλίνουν (Vertovec, 2007).

Μερικοί συγγραφείς μιλούν για μια «Πολυεπίπεδη Διαφορετικότητα» με την έννοια ότι κάποιες από αυτές τις διαφορετικότητες, είναι μέρος του ατομικού εαυτού και δεν μπορούν να τροποποιηθούν (εγγενείς), και άλλες σχετίζονται με στοιχεία που έχουν αναπτυχθεί με τον καιρό (επίκτητες). Ένα γραφικό μοντέλο αυτών των πολυεπίπεδων διαφορετικότητων αναπτύχθηκε από τους Gardenswartz & Rowe (1998) και μπορεί χρησιμοποιηθεί για τον **προσδιορισμό του είδους της διαφορετικότητας που διακυβεύεται** σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Το μοντέλο αυτό καθορίζει τέσσερα επίπεδα διαφορετικότητας: 1. Προσωπικότητα (εσωτερικό επίπεδο), 2. Εσωτερική διάσταση, 3. Εξωτερική διάσταση και 4. Οργανωτική διάσταση



Η καρδιά των προβλημάτων συνήθως βρίσκεται στα πιο εσωτερικά επίπεδα, τα οποία πρέπει να θεωρηθεί ότι δεν μπορούν να αλλάξουν και, για το λόγο αυτό, οι εταιρείες και οι εργοδότες χρειάζεται να αναπτύξουν Μοντέλα Διαχείρισης Διαφορετικότητας με στόχο τη βελτίωση στοιχείων της οργανωτικής (εξωτερικής) διάστασης, αλλά επίσης να σημειώσουν τα διακριτικά χαρακτηριστικά του ατόμου (προσωπικότητα και εσωτερικές διαστάσεις), για να εκμεταλλευτούν θετικά τις ιδιαιτερότητες του εργάτη σε σχέση με τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσει στον χώρο εργασίας (Castellucci et. al., 2009).

1.6 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η συνιστώσα διαφορετικότητα στην Ευρωπαϊκή ήπειρο, την είχε μετατρέψει πάντοτε σε σταυροδρόμι ανθρώπων από διαφορετικά Έθνη-κράτη και πολιτισμικά υπόβαθρα (διαφορετικά όσον αφορά γλώσσα, εθνικότητα, θρησκεία, πεποιθήσεις, αξίες, έθιμα, παραδόσεις, ιστορία κτλ.) κάτω από διαφορετικές οικονομικές και πολιτικές συνθήκες. Όμως, ο αυξανόμενος αριθμός των ενδοπεριφερειακών αλλαγών (ειδικά μετά τη δημιουργία της περιοχής χωρίς σύνορα Σένγκεν), και η αυξανόμενη ροή Υπηκόων Τρίτων Χωρών, αιτητών ασύλου και προσφύγων (ειδικά κατά τα τελευταία χρόνια με την εθελοντική/υποχρεωτική άφιξη ανθρώπων από απομακρυσμένες περιοχές της Αφρικής και της Μέσης Ανατολής), συνέβαλαν στη δημιουργία μιας κοινωνικής κατάστασης που έχει προαναφερθεί ως «Υπέρ-διαφορετικότητα». Οι δυνατότητές της σε θέματα νέων αγορών, οικονομικής ανάπτυξης και εμπλουτισμού πολιτισμικών ανταλλαγών, έχουν συνοδευτεί από μια αύξηση της αντίληψης της απειλής ενάντια στην κυριαρχία του Κράτους, την ασφάλεια, την κοινωνική ευημερία και τις πολιτισμικές παραδόσεις των τοπικών πληθυσμών.

Οι εθνικές κυβερνήσεις έχουν ολοένα και περισσότερο ενισχύσει τους ελέγχους στα σύνορα, και έχουν εφαρμόσει διαφορετικούς τρόπους να διαχειρίζονται τις μεταναστευτικές ροές, διατηρώντας και ενισχύοντας το δικαίωμά τους να επιλέγουν ποιος είναι καλοδεχούμενος ανάμεσα στους νεοεισερχόμενους και ποιος όχι, και να προωθούν την ένταξη των μεταναστών σε διαφορετικούς τομείς της οικονομίας και (ευρύτερα) της κοινωνίας. Περισσότερο για αναλυτικούς σκοπούς, αυτοί οι διαφορετικοί τρόποι διαχείρισης μεταναστευτικών ροών (κυρίως από την προοπτική των χωρών προορισμού), έχουν κατηγοριοποιηθεί σε διαφορετικά «μοντέλα» ή προσεγγίσεις που συνήθως αντιστοιχούν σε δημόσιες συζητήσεις και επιθυμητά πολιτικά αποτελέσματα παρά σε πραγματικές δημόσιες πολιτικές οι οποίες είναι συγκροτημένα οργανωμένες και εφαρμοσμένες με τη μορφή συγκεκριμένων προγραμμάτων και τοπικών πρακτικών, προς καλά καθορισμένους στόχους. Αυτά τα διαφορετικά μοντέλα (που υποστηρίζονται είτε από πιο συντηρητικές ή φιλελεύθερες πολιτικές θέσεις), που έχουν αναπτυχθεί κυρίως τον 20^ο αιώνα για διαχείριση της μετανάστευσης και διευκόλυνση εθνοτικών και πολιτισμικών διαφορετικότητων, μπορούν να περιγραφούν εν συντομία ως εξής:

Αφομοιοποίηση: Ο όρος προέρχεται κατευθείαν από την έννοια της «αφομοίωσης», δηλαδή το να αφομοιώσεις κάτι σημαίνει να το μετατρέψεις σε μια ουσία της ίδιας της φύσης, να το απορροφήσεις μέσα στο σύστημα, να το ενσωματώσεις (Λεξικό Oxford English). Η αφομοίωση με αυτή την έννοια, υπονοεί πλήρη απορρόφηση. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, τα μέλη μειονοτικών ομάδων θα προσομοιάζουν περισσότερο τα συμπεριφορικά μοντέλα της πλειονότητας αποκτούν περισσότερες ικανότητες χρήσης της τοπικής γλώσσας, εκπαίδευσης και εμπειρίας στην αγορά εργασίας, και παράλληλα γίνονται ολοένα και λιγότερο συνδεδεμένα με το πολιτισμικό τους υπόβαθρο (Gordon, 1964; Alba & Nee, 2003). Οι πολιτικές αφομοίωσης δεν ήταν συσχετισμένες μόνο με (οικονομικές) ομάδες μεταναστών αλλά και με εθνοτικές μειονότητες όπως ιθαγενείς ομάδες και μετανάστες από πρώην αποικίες, και η μετάφρασή τους σε πρακτικές πολιτικές συσχετίζεται με το επιθυμητό αποτέλεσμα, στον βαθμό που αυτές οι διαφορές (συγκεκριμένα πολιτισμικές), που χαρακτήριζαν τις ομάδες μεταναστών, γίνονται ολοένα και πιο δυσδιάκριτες, ενώ περισσότερη

προσοχή δίνεται στην υιοθέτηση της τοπικής κουλτούρας και των πολιτικών νορμών. Παράδειγμα: **Γαλλία**.

Χωνευτήριο: Το μοντέλο του χωνευτηρίου έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει κοινωνίες που δημιουργήθηκαν από μια ποικιλία μεταναστευτικών πολιτισμών που στο τέλος αναμείχθηκαν και παρήγαγαν νέες υβριδικές κοινωνικές και πολιτισμικές μορφές. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ανάμειξη πολλών πολιτισμών θα παράγει ένα νέο σύνθετο αποτέλεσμα, με μεγάλη δύναμη και άλλα συνδυασμένα πλεονεκτήματα. Το μοντέλο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί κατά κόρον για να περιγράψει τις **Ηνωμένες Πολιτείες** ως ένα νέο κόσμο με ένα ξεχωριστό νέο είδος ανθρώπων, δημιουργημένο από πολλές, διαφορετικές ομάδες μεταναστών. Στις μέρες μας, η έννοια του Χωνευτηρίου ανακαλείται νοσταλγικά, κοιτάζοντας το «ένδοξο» παρελθόν της μετανάστευσης (κυρίως στις ΗΠΑ), συγκρινόμενο και αντιπαραβαλλόμενο με το προβληματικό, ασταθές και ασυμβίβαστο παρόν.

Πολυπολιτισμικότητα: Η πολυπολιτισμική προσέγγιση, προσπαθεί να δημιουργήσει ενότητα μέσω διαφορετικότητας. Μερικές χώρες έχουν επίσημες ή *de jure* πολυπολιτισμικές πολιτικές, με στόχο τη διατήρηση των πολιτισμών ή των πολιτισμικών ταυτοτήτων (κυρίως των ομάδων μεταναστών και των εθνοτικών μειονοτήτων) σε μια ενοποιημένη κοινωνία. Το καλύτερο παράδειγμα είναι ο **Καναδάς** (παρόλο που υπάρχουν και διαφορετικές παραλλαγές όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αυστραλία και η Ολλανδία), που ήταν ένα από τα πρώτα έθνη με επίσημη πολυπολιτισμική νομοθεσία ως ένα επίσημα δίγλωσσο κράτος, χρησιμοποιώντας τόσο Αγγλικά όσο και Γαλλικά. Η πολυπολιτισμικότητα προωθεί μια κοινωνία που επεκτείνει το καθεστώς της ισότητας σε διαφορετικές πολιτισμικές και θρησκευτικές ομάδες (Μαύρους, Λευκούς, Ισπανόφωνους, Χριστιανούς, Μουσουλμάνους κτλ.), και ακόμα ειδική νομοθετική προστασία, για τα μέλη των ομάδων αυτών. Στην Ευρώπη η προσέγγιση αυτή έχει εφαρμοστεί μερικώς (για παράδειγμα στο **Ηνωμένο Βασίλειο**), όμως ακόμα και έτσι, έχει συναντήσει άρνηση και κριτική, ειδικά τα τελευταία χρόνια.

Διαπολιτισμικότητα: Η προσέγγιση αυτή έχει αναπτυχθεί ως απάντηση στις αντιληπτές αποτυχίες της πολυπολιτισμικότητας που αντιλαμβάνεται την ταυτότητα ως στατική και σταθερή μέσα στα όρια της ομάδας, που δίνει έμφαση και άρα διατηρεί τις διαφορές και που, ειδικά, απειλεί την κοινωνική συνοχή. Όμως, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση αλλά ένας πιο ρευστός, συγκεκριμένος και ιδιαίτερα ρεαλιστικός τρόπος αντίληψης και εφαρμογής προηγούμενων εννοιών πολυπολιτισμικότητας, που έχουν ως στόχο να εκτιμήσουν τις ιδιαιτερότητες κάθε πολιτισμικής ομάδας χωρίς να διαχωρίζουν τη μια από την άλλη. Η διαπολιτισμικότητα απαιτεί από όλους τους πολίτες, μειονοτικές και πλειοψηφικές ομάδες, να ανοιχτούν και να εκτεθούν στον πολιτισμό του «άλλου». Δίνει έμφαση στον ενεργό διάλογο μεταξύ πολιτισμών και απορρίπτει ισχυρισμούς συσχετισμένους με πολιτικές ταυτότητας. Η διαπολιτισμικότητα προωθεί δραστηριότητες γνώσης και συνεργασίας μεταξύ πολιτισμών και έχει ως στόχο να δημιουργήσει μια κατάσταση διαφορετικότητας συμπεριλαμβανόμενης της ένταξης. Η προσέγγιση αυτή έχει υιοθετηθεί κυρίως σε συγκεκριμένους τομείς όπως η Εκπαίδευση (δημόσια και ιδιωτική), όπου έχουν δημιουργηθεί ολοκληρωμένα προγράμματα σπουδών και διδακτικές δραστηριότητες, κυρίως για ένταξη γηγενών και αλλοδαπών μαθητών, για προώθηση διαπολιτισμικών ανταλλαγών και ένταξης μεταξύ διαφόρων ομάδων. Τέτοιες δραστηριότητες μπορεί να είναι ο εορτασμός διαφορετικών πολιτισμικών και θρησκευτικών εορτών, δραστηριότητες εκμάθησης γλώσσας και εκπαιδευτικές επισκέψεις σε συμβολικά μέρη διαφόρων πολιτισμών, ανάμεσα σε πολλά άλλα. Τέτοιες διαπολιτισμικές προσεγγίσεις εκμάθησης, έχουν εφαρμοστεί σε χώρες όπως η **Ιρλανδία** και η **Ιταλία** σε κάποιο βαθμό, αλλά η γενικότερη προσέγγιση έχει επικριθεί πολύ, λόγω του κανονιστικού προσανατολισμού και τις μη-ξεκάθαρες διαφορές με την πολυπολιτισμικότητα.

Σύμφωνα με τον Jorjke (2007), όμως, η έννοια των εθνικών μοντέλων δεν έχει πλέον νόημα, εάν είχε ποτέ. Ο Gary Freeman (2004) παρατηρεί ότι η έννοια των εθνικών μοντέλων προσδίδει υπερβολική

αξία στο συνονθύλευμα των θεσμών, νόμων και πρακτικών που αποτελούν τα πλαίσια ένταξης στη Δύση. Όμως, μεγάλο μέρος της λογοτεχνίας πάνω στο θέμα, συνεχίζει να δημιουργεί μια θεμελιώδη διαφορά μέσα στο φιλελεύθερο-δημοκρατικό φάσμα, αυτή μεταξύ της πολυπολιτισμικότητας που είναι φιλική προς τη διαφορετικότητα και μιας καθολικής διαδικασίας αφομοίωσης, ενώ την ίδια στιγμή εντοπίζει διαχωρισμό σε μερικές χώρες υποδοχής εργατών (π.χ. **Γερμανία**), ο οποίος είναι πέραν από το φιλελεύθερο-δημοκρατικό πλαίσιο. Πιο πρόσφατα, έχει παρατηρηθεί ότι αντί οι ευρωπαϊκές πολιτικές των δυτικών κρατών για την ένταξη των μεταναστών να αποκλίνουν, αντίθετα συγκλίνουν σε κάτι που αποκαλείται Ένταξη Πολιτών.

Η Ένταξη Πολιτών βασίζεται στην ύπαρξη υποχρεωτικών μαθημάτων και τεστ πολιτικής ένταξης, για να μπορούν οι νεοεισερχόμενοι μετανάστες να πάρουν υπηκοότητα και να έχουν πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες, χωρίς όμως να υιοθετούν μια ολοκληρωτικά αφομοιωτική κατεύθυνση όπως στα πιο παραδοσιακά εθνικά μοντέλα. Ο στόχος της προσέγγισης αυτής είναι μια κοινή γνώση της γλώσσας της χώρας προορισμού καθώς και κάποιων θεμελιωδών πολιτικών κανόνων και εθνικών νόμων για μια πιο αρμονική συνύπαρξη. Πίσω από μια τέτοια ιδέα, όμως, αυτό που γίνεται είναι μια προσπάθεια επίτευξης φιλελεύθερων κανόνων με στενόμυαλους τρόπους, κάτι που προσεγγίζει πολύ τον καταπιεστικό φιλελευθερισμό. Με τον τρόπο αυτό, αυτό που μπορεί να παρατηρηθεί είναι ότι τα Ευρωπαϊκά κράτη έχουν ακολουθήσει μια μακριά διαδικασία εκμάθησης παράλληλα με την ιστορία τους, για τους πιο κατάλληλους τρόπους να διαχειριστούν την μετανάστευση σύμφωνα με διάφορους παράγοντες, όπως τη συγκεκριμένη κοινωνικό-οικονομική κατάσταση της κάθε χώρας σε μια δεδομένη στιγμή, την πολιτική κατεύθυνση του κυβερνώντος κόμματος και τα γενικά χαρακτηριστικά του μεταναστευτικού πληθυσμού, ανάμεσα σε άλλα.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια αυξανόμενη σύγκλιση μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε αρκετά οικονομικά και πολιτικά θέματα, όσο αφορά τη μετανάστευση η κάθε χώρα έχει το δικαίωμα να καθορίζει ποιος είναι ευπρόσδεκτος και ποιος όχι, ως μια από τις ψηλότερες εκφράσεις κυριαρχίας. Έτσι, μπορούν να εφαρμοστούν τα μοντέλα ένταξης που έχουν αναφερθεί προηγουμένως, λιγότερο ή περισσότερο ρητώς, μέσω δημόσιων πολιτικών και κοινωνικών προγραμμάτων με διαφορετικούς τρόπους από διαφορετικές χώρες, σύμφωνα με τα δικά τους συμφέροντα, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, βραχυπρόθεσμες καταστάσεις, και ικανότητες διακυβέρνησης. Όμως, στη διαδικασία ανάπτυξης μιας κοινής πολιτικής μετανάστευσης, το Συμβούλιο Δικαιοσύνης και Εσωτερικών Υποθέσεων υιοθέτησε **Κοινές Βασικές Αρχές για την Πολιτική Ένταξης των Μεταναστών στην ΕΕ**, τον Νοέμβριο του 2004. Η ολοκληρωμένη λίστα των 11 αρχών, υπογραμμίζει ότι η ένταξη είναι μια δυναμική, αμφίδρομη, αμοιβαία διαδικασία από όλους τους μετανάστες και κατοίκους, και προϋποθέτει σεβασμό προς τις βασικές αρχές της ΕΕ. Οι αρχές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, κατά τη διάρκεια καθορισμού δημόσιων πολιτικών και κοινωνικών προγραμμάτων:

KBA 1. Η ένταξη είναι μια δυναμική, αμφίδρομη, αμοιβαία διαδικασία από όλους τους μετανάστες και κατοίκους των Κρατών-Μελών.

KBA 2. Η ένταξη προϋποθέτει σεβασμό προς τις βασικές αρχές της ΕΕ.

KBA 3. Η απασχόληση είναι βασικό στοιχείο της διαδικασίας ένταξης και της συμμετοχής των μεταναστών, καθώς και της συνεισφοράς των μεταναστών στην κοινωνία υποδοχής.

KBA 4. Πρέπει να υπάρχει βασική γνώση της γλώσσας, της ιστορίας και των θεσμών της κοινωνίας υποδοχής, αφού κάτι τέτοιο θα επιτρέψει μια επιτυχή ένταξη των μεταναστών.

KBA 5. Οι προσπάθειες στην εκπαίδευση είναι σημαντικές για προετοιμασία των μεταναστών και ειδικά των απογόνων τους, έτσι ώστε να είναι πιο πετυχημένοι και να συμμετέχουν πιο δραστήρια στην κοινωνία.

KBA 6. Η πρόσβαση των μεταναστών στους θεσμούς, καθώς και σε δημόσια και ιδιωτικά αγαθά και υπηρεσίες, σε ίση βάση με τους πολίτες της χώρας χωρίς διακρίσεις, είναι σημαντική για καλύτερη ένταξη.

KBA 7. Η συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταναστών και των πολιτικών των Κρατών-Μελών της ΕΕ, είναι θεμελιώδης για ένταξη μέσω κοινών πλατφορμών, διαπολιτισμικού διαλόγου, εκπαίδευση για τους μετανάστες και της κουλτούρας τους, και τόνωση των συνθηκών διαβίωσης σε αστικά περιβάλλοντα.

KBA 8. Οι πρακτικές των διαφόρων πολιτισμών και θρησκειών, κατοχυρώνονται από τον Χάρτη των θεμελιωδών δικαιωμάτων, εκτός και εάν οι πρακτικές αυτές συγκρούονται με άλλα, απαραβίαστα Ευρωπαϊκά δικαιώματα ή με την εθνική νομοθεσία.

KBA 9. Η συμμετοχή των μεταναστών στη δημοκρατική διαδικασία και στη διαμόρφωση πολιτικών ένταξης και μέτρων, ειδικά σε τοπικό επίπεδο, υποστηρίζει την ένταξή τους.

KBA 10. Οι πολιτικές και τα μέτρα ένταξης σε όλα τα σχετικά χαρτοφυλάκια πολιτικών και σε όλα τα επίπεδα της κυβέρνησης και δημόσιες υπηρεσίες, είναι σημαντικά για τη δημόσια πολιτική.

KBA 11. Η ανάπτυξη ξεκάθαρων στόχων, δεικτών και μηχανισμών αξιολόγησης, είναι απαραίτητη για προσαρμογή πολιτικής, αξιολόγησης προόδου όσον αφορά την ένταξη και για να γίνει πιο αποδοτική η ανταλλαγή πληροφοριών.

1.7 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΘΝΟΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΕΤΑΙΡΟΥΣ

Στο τέλος της Ημέρας 1, με την καθοδήγηση των εκπαιδευτών, οι συμμετέχοντες θα παρουσιάσουν παραδείγματα πολιτισμικής και εθνοτικής διαφορετικότητας καθώς και άλλες μορφές διαφορετικότητας (Δείτε Διαστάσεις Διαφορετικότητας, σελ. 18-20) στους δικούς τους χώρους εργασίας, και θα συμμετάσχουν σε τουλάχιστον μια δραστηριότητα πολιτισμικής ευαισθητοποίησης και διαπολιτισμικής ικανότητας.

Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, οι δραστηριότητες θα οργανωθούν μαζί με τον φιλοξενούντα εταίρο, ENAIP Veneto, και τους εκπαιδευτές. Μια προτεινόμενη δραστηριότητα περιγράφεται εν συντομία πιο κάτω:

- **Barnga (διάρκεια 45-60 λεπτά):** Η Barnga (Thiagarajan και Steinwachs, 1990) είναι μια δραστηριότητα προσομοίωσης που έχει αναπτυχθεί για διάφορα προγράμματα ευαισθητοποίησης για τη διαπολιτισμικότητα. Για να διεξαχθεί αυτό το παιχνίδι, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να διαχωριστούν σε ομάδες (κατά προτίμηση από 6 μέχρι 8 παίκτες κατ' ανώτατο όριο, ενώ οι ομάδες πρέπει να έχουν τον ίδιο αριθμό συμμετεχόντων). Σε κάθε ομάδα θα δοθεί ένα σετ τραπουλόχαρτα και μια λίστα οδηγιών για το πώς να παίξουν. Όταν η κάθε ομάδα έχει διαβάσει και αντιληφθεί τους κανόνες για το παιχνίδι, οι κανονισμοί θα αποσυρθούν από τον εκπαιδευτή, έτσι ώστε το μόνο που θα παραμένει σε κάθε τραπέζι είναι τα τραπουλόχαρτα. Αυτό που είναι σημαντικό για το Barnga είναι ότι κάθε τραπέζι έχει διαφορετική λίστα κανόνων παιχνιδιού έτσι ώστε τα άτομα στο Τραπέζι 1 δεν ξέρουν τους κανόνες για να κερδίσουν, ούτε το Τραπέζι 2, και ούτω καθεξής, ενώ υπάρχει και ένας γενικός κανόνας που απαγορεύει τα λόγια, επιτρέποντας μόνο τη γλώσσα του σώματος.

Για παράδειγμα: Τραπέζι 1: Ο άσος νικά.

Τραπέζι 2: Το χαμηλότερο ζευγάρι νικά.

Τραπέζι 3: Τα δύο ψηλότερα ζευγάρια νικούν κτλ.

Οι κανονισμοί πρέπει να ετοιμαστούν από πριν και μπορούν να είναι όσο διαφορετικοί και πολύπλοκοι όσο τους θέλουν οι εκπαιδευτές. Το παιχνίδι θα ξεκινήσει και, σύμφωνα με τους συγκεκριμένους κανόνες για κάθε τραπέζι ο νικητής θα μεταφερθεί στο επόμενο τραπέζι, έτσι ώστε με το τέλος του πρώτου γύρου, τουλάχιστον ένας παίκτης θα μετακινηθεί σε άλλο τραπέζι, όπου θα παίζει με άγνωστους κανόνες. Οι συγκρούσεις θα αρχίσουν να συμβαίνουν καθώς οι παίκτες μετακινούνται από Τραπέζι σε Τραπέζι, ενώ ο απόλυτος νικητής του παιχνιδιού θα είναι αυτός που θα καταφέρει να νικήσει, και άρα να μετακινηθεί, σε όλα τα

τραπέζια στον λιγότερο χρόνο. Αυτού του είδους το παιχνίδι προσομοιάζει αληθινές διαπολιτισμικές επαφές, όταν οι άνθρωποι αρχικά πιστεύουν ότι μοιράζονται την ίδια αντίληψη πολύ βασικών κανόνων. Οι παίκτες βιώνουν ένα είδος πολιτισμικού σοκ όταν μετακινηθούν σε άλλο τραπέζι/παιγνίδι (διαφορετική κουλτούρα). Μετά από αυτό, χρειάζεται να αντιληφθούν και να συμβιβάσουν τις διαφορές αυτές για να παίξουν το παιχνίδι αποδοτικά. Οι διαφορές γίνονται ιδιαίτερα εμφανείς από το γεγονός ότι οι παίκτες δεν μπορούν να μιλήσουν ο ένας στον άλλο όταν το παιχνίδι αρχίσει. Για καλύτερη κατανόηση και παραδείγματα του πώς το παιχνίδι δουλεύει, ο εκπαιδευτής μπορεί να συμβουλευτεί τους πιο κάτω συνδέσμους: «Πώς να παίξετε τη Δραστηριότητα Barna στην τάξη σας» από το Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν: <https://www.youtube.com/watch?v=IQv3IQFhqN4&t=245s>

Μια σημαντική δραστηριότητα στο τέλος του παιγνιδιού είναι να συζητηθούν οι ερωτήσεις αυτές από τις ομάδες:

- Πώς προσομοιάζει (ή όχι) το παιχνίδι, πραγματικές καταστάσεις;
- Ποια είναι τα υποβόσκουσα προβλήματα ή δυσκολίες που μπορεί να δημιουργηθούν, όταν παίζετε με διαφορετικούς κανονισμούς, χωρίς τη δυνατότητα επικοινωνίας;
- Ποιος ήταν ο καλύτερος τρόπος προσέγγισης αυτών των μικρών πολιτισμικών σοκ; Και πώς θα μπορούσε αυτό να εφαρμοστεί στον πραγματικό κόσμο;

Οι δραστηριότητες μπορεί να είναι διαφορετικές σύμφωνα με την πείρα του εκπαιδευτή, αλλά ο κύριος στόχος της δραστηριότητας με την οποία τελειώνει η μέρα, είναι η προώθηση μιας βαθύτερης γνώσης και μιας ψηλότερης ευαισθησίας για τις εμπειρίες των μεταναστών από την μια και η καλύτερη γνώση των πολιτισμικών διαφορών που μπορεί να παρατηρηθούν στον χώρο εργασίας και στην κοινωνία από την άλλη. Με την προσεκτική παρατήρηση των συμπεριφορών και των στάσεων μας, μαζί με την παρατήρηση των «άλλων», είναι πιθανό να αναπτύξουμε μια αυτογνωσία για τις υποθέσεις και τις αξίες που διαμορφώνουν τις ιδέες μας, ως προς το τι γίνεται αντιληπτό ως φυσικό και φυσιολογικό όσον αφορά συμπεριφορές και λήψη αποφάσεων.

ΗΜΕΡΑ 2. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ

2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΗΜΕΡΑΣ 2 ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Κατά τη διάρκεια της Ημέρας 2, οι συμμετέχοντες θα έρθουν σε επαφή με ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο Εθνοτικών (και άλλων μορφών) Διακρίσεων, και το εμπόδιο που αυτό μπορεί να αντιπροσωπεύει, ειδικά για την οικονομική ένταξη των μεταναστών στην τοπική αγορά εργασίας. Προσδιορίζοντας με βεβαιότητα τις διαφορετικές μορφές διάκρισης που μπορούν να παρατηρηθούν στον χώρο εργασίας, οι συμμετέχοντες θα μπορούν την ίδια στιγμή να αντιληφθούν τα εθνικά και το Ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο που έχει σταδιακά αναπτυχθεί για να καταπολεμήσει τον αποκλεισμό βάσει διαφόρων αιτιών (εθνικότητα, φύλο, ηλικία κτλ.) και τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους αυτό μπορεί να εξηγηθεί και να εφαρμοστεί. Σημαντική επίσης θα είναι η παρουσίαση αντιπροσωπευτικών υποθέσεων διάκρισης που έχουν εκδικαστεί σε Ευρωπαϊκά και/ή εθνικά δικαστήρια και τα αποτελέσματα τέτοιων νομοθετικών διαδικασιών. Τέλος, θα προταθούν κάποιες πρακτικές δραστηριότητες για να εξηγήσουν τους μηχανισμούς πίσω από τις διακρίσεις, ενώ θα γίνουν και δραστηριότητες ανταλλαγής ιδεών για την εκπόνηση μιας προσαρμοσμένης πρότασης Διαχείρισης Διαφορετικότητας μέχρι το τέλος της εβδομάδας.

Τα κύρια αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα της Ημέρας 2 είναι: 1. Ο προσδιορισμός διαφορετικών εκφράσεων (πολλαπλών) διακρίσεων, 2. Η προώθηση ειλικρινών στάσεων και πρακτικών συμπεριφορών ένταξης, που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την καλή λειτουργία ενός εργατικού δυναμικού με διαφορετικά άτομα, 3. Η εκμάθηση των κύριων Ευρωπαϊκών και εθνικών θεσμών, μαζί με τα ανάλογα νομικά πλαίσια, όπου μπορεί κάποιος να προσφύγει σε περίπτωση διάκρισης στον χώρο εργασίας και 4. Η ανάπτυξη περαιτέρω ικανοτήτων προσοχής, ενεργητικής ακρόασης και ενσυναίσθησης προς τα μέλη των ομάδων μεταναστών και μειονοτήτων τα οποία είναι θύματα συνεχών διακρίσεων.

2.2 Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (-ΩΝ): ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ, ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ (-ΕΙΣ)

Οι δυσκολίες ένταξης των μεταναστών (εθνοτικών μειονοτήτων ή άλλου είδους λιγότερο προνομιούχας ομάδας) στην αγορά εργασίας δεν υφίστανται μόνο στο στάδιο εισδοχής στη χώρα υποδοχής (έλεγχος μεταναστών και πιθανότητες για -τακτική- εργασία) ή ως αιτούντες εργασία για μια συγκεκριμένη θέση, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοί μπορούν να συνεισφέρουν πραγματικά στον οργανισμό/εταιρεία για τον οποίο δουλεύουν (ή θα δουλεύουν), τις πιθανότητες να έχουν έλεγχο των πράξεων τους μέσα και έξω από τον χώρο εργασίας, και τις πιθανότητες να αναπτύξουν περαιτέρω τις προσωπικές και επαγγελματικές τους ικανότητες. Τα θετικά αυτά αποτελέσματα, όμως, περιορίζονται ακόμα περισσότερο όταν οι άνθρωποι δεν είναι ευπρόσδεκτοι ή όταν είναι θύματα κακομεταχείρισης και διάκρισης, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Κατά τη διάρκεια της πρώτης ημέρας εκπαίδευσης, οι διαφορετικές μορφές διαφορετικότητας που μπορεί να παρατηρηθούν στις Ευρωπαϊκές κοινωνίες (και όχι μόνο) και ιδιαίτερα στην αγορά εργασίας, θα αναλυθούν σε βάθος. Όλες αυτές οι διαφορές από μόνες τους δεν αποτελούν λόγο κρίσης ή διάκρισης αλλά ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της ομάδας. Όμως, τέτοιες ιδιαιτερότητες μπορούν να κριθούν και να αξιολογηθούν, σύμφωνα με τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύονται μέσω των κυρίαρχων τοπικών αξιών, κανόνων και κοσμοθεωριών, οι οποίες μπορεί να αλλάξουν σημαντικά από την μια κοινωνία στην άλλη αλλά και με το πέρασμα του χρόνου.

Σε γενικές γραμμές, η **ΔΙΑΚΡΙΣΗ** είναι συνήθως βασισμένη σε **ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ** και **ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ**, και αναφέρεται στις συμπεριφορές, στάσεις, επίσημες και ανεπίσημες πρακτικές και συμφωνίες που

έχουν ως αποτέλεσμα μια λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση ατόμων ή ομάδων ατόμων λόγω των χαρακτηριστικών τους όπως φυλή, εθνικότητα, ηλικία, κοινωνικό-οικονομική τάξη, φύλο και σεξουαλικός προσανατολισμός.

Τα **ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ**, ειδικά, είναι υπεραπλουστευμένες γενικοποιήσεις για ομάδες ατόμων. Αυτές μπορεί να σχετίζονται με αρκετές κοινωνικές κατηγοριοποιήσεις και χαρακτηριστικά ατόμων: φυλή, εθνικότητα, ηλικία, φύλο και σεξουαλικός προσανατολισμός για παράδειγμα. Μπορεί να είναι και θετικά (συνήθως για τη δική μας ομάδα) και -πολύ συχνά- αρνητικά (συνήθως για τις άλλες ομάδες). Και στις δύο περιπτώσεις, η ανάπτυξη και/ή η ενίσχυση ενός στερεοτύπου είναι βασισμένη μόνο σε γενικοποιήσεις που δε λαμβάνουν υπόψη πιο πολύπλοκες, ατομικές διαφορές.

Από την άλλη οι **ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ** μπορεί να οριστούν ως προ-κρίσεις. Ο όρος αναφέρεται στις αξίες, σκέψεις, αισθήματα και στάσεις που μπορεί να έχει κάποιος έναντι μιας ομάδας ή ενός ατόμου χωρίς προηγούμενη πραγματική γνώση. Μια προκατάληψη δεν είναι βασισμένη σε άμεση εμπειρία αλλά μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο κάποιος σχετίζεται με άλλους (μεροληπτική σκέψη και συμπεριφορά).

Η διάκριση μπορεί να αποτελείται από συμπεριφορά που έχει ως σκοπό τη διάκριση, ή από πρακτικές που ενδέχεται να έχουν (άμεσο ή έμμεσο) αποτέλεσμα διάκρισης. Σε αντίθεση με πολλούς εθνικούς κανόνες, η Ευρωπαϊκή νομοθεσία δεν καθορίζει συγκεκριμένα τις μορφές της συμπεριφοράς που απαγορεύεται. Το λεκτικό υποδηλώνει ότι δεν είναι μόνο οι πράξεις (άσχετα εάν σκόπιμα προάγουν τις διακρίσεις ή όχι) αλλά και οι παραλείψεις και η αδυναμία πράξης, που μπορούν να οδηγήσουν σε διακρίσεις.

Οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τις διαφορετικές καταστάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε διακρίσεις είναι:

- μεταχείριση
- όρος, κριτήριο ή πρακτική που θα μπορούσε να θέσει άτομα σε μειονεκτική θέση
- ανεπιθύμητη συμπεριφορά
- δυσμενής συνέπεια

Η **ΔΙΑΚΡΙΣΗ** στην εργασία μπορεί να είναι **ΑΜΕΣΗ** και/ή **ΕΜΜΕΣΗ**. Η **άμεση διάκριση** είναι όταν ένα άτομο τυγχάνει λιγότερο ευνοϊκής μεταχείρισης από άλλα, λόγω του υπόβαθρου του και/ή των προσωπικών/ομαδικών χαρακτηριστικών του.

Τυπικά σενάρια:

- Αποτυχία πρόσληψης αιτούντος λόγω προστατευόμενου χαρακτηριστικού.
- Μεροληπτικές αγγελίες για θέσεις εργασίας.
- Κτηματομεσιτικά γραφεία ή ιδιοκτήτες περιουσίας που δε νοικιάζουν σε μέλη μειονοτήτων λόγω φυλής ή εθνικότητας.
- Διαφορές στον μισθό: σε μερικά Κράτη-Μέλη, τα στατιστικά υποδεικνύουν ότι οι άντρες από μειονότητες κερδίζουν λιγότερα από τους άντρες της πλειοψηφίας, και οι γυναίκες από μειονότητες κερδίζουν λιγότερα από γυναίκες της πλειοψηφίας.
- Υπάλληλοι ηλικίας πέραν των 50 καθίστανται πλεονάζοντες.
- Υποχρεωτική ηλικία αφυπηρέτησης στα 58, 60 ή 65.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν επίσης κάποιες εξαιρέσεις στις άμεσες διακρίσεις στην Ευρωπαϊκή Νομοθεσία, πχ:

Τύπος εξαιρέσης	Αιτία	Παράδειγμα
Γνήσιες και καθοριστικές επαγγελματικές απαιτήσεις	Όλες οι αιτίες	Μπορεί να είναι νόμιμο να εργοδοτήσεις μόνο μαύρο ηθοποιό να παίξει τον Οθέλλο ή ένα Κινέζο σεφ σε ένα αυθεντικό Κινέζικο εστιατόριο.
Θετική δράση	Όλες οι αιτίες	Ποσοτώσεις για προσλήψεις ατόμων με ειδικές ανάγκες, επιπλέον μαθήματα γλώσσας για μειονοτικές φυλετικές ή εθνοτικές ομάδες, οικονομικά κίνητρα για προαγωγή νεότερων και/ή μεγαλύτερων εργατών.
Εργοδότες με ήθος βασισμένο σε θρησκεία ή πεποίθηση	Θρησκεία ή πεποίθηση	Είναι νόμιμο να εργοδοτείς ένα μέλος συγκεκριμένης εκκλησίας ως επικεφαλής ενός θρησκευτικού σχολείου. ¹

¹ Για περισσότερες πληροφορίες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011), Πώς να παρουσιάσεις μια απαίτηση διακρίσεων. Εγχειρίδιο για την αναζήτηση θεραπειών βάση των Οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για μη-διάκριση

Έμμεση διάκριση υπάρχει όταν ένας κανονισμός, απόφαση, διαδικασία, πολιτική, κριτήριο ή πρακτική που φαίνονται εκ πρώτης όψεως ουδέτερα επειδή εφαρμόζονται σε όλους, οδηγούν σε διάκριση όταν εφαρμοστούν, καθώς επηρεάζουν αρνητικά άτομα με συγκεκριμένο υπόβαθρο ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η έμμεση διάκριση είναι νόμιμη εάν η πρόνοια, το κριτήριο ή η πρακτική μπορούν να δικαιολογηθούν αντικειμενικά για επίτευξη ενός θεμιτού στόχου, και εάν τα μέσα για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός είναι απαραίτητα και ορθά. Στην πραγματικότητα, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα αιτιολογήσεων που μπορούν να καταστήσουν μια έμμεση διάκριση νόμιμη, υπό την Ευρωπαϊκή νομοθεσία. Όμως, υπάρχουν μερικές αρχές που περιορίζουν ποιοι λόγοι είναι αποδεκτοί:

- Καθαρά δημοσιονομικοί (οικονομικοί) λόγοι, δεν μπορούν να δικαιολογήσουν αντικειμενικά τη διάκριση.
- Ο σκοπός της πρακτικής δεν πρέπει να είναι σχετικός με διάκριση, και απλές γενικοποιήσεις δεν είναι αρκετές.
- Η αναλογικότητα απαιτεί ότι τα πρακτικά μέτρα που παίρνονται για να επιτυγχάνεται ένας θεμιτός στόχος, πρέπει να είναι κατάλληλα για επιτυχία του στόχου αυτού.
- Η αναλογικότητα απαιτεί επίσης να αποδειχτεί ότι άλλα μέτρα με λιγότερο ή καθόλου επιζήμιες συνέπειες, δε θα είναι αποτελεσματικά.

Στην Ευρωπαϊκή νομοθεσία, ο γενικός ορισμός της **έμμεσης διάκρισης** είναι όταν μια φαινομενικά ουδέτερη πρόνοια, κριτήριο ή πρακτική, θα έβαζε ανθρώπους που μοιράζονται ένα προστατευμένο χαρακτηριστικό σε μειονεκτική θέση, σε σχέση με άλλους.

Τυπικά σενάρια έμμεσης διάκρισης:

- Απαιτήσεις γλώσσας που δεν είναι επί της ουσίας απαραίτητα για πλήρωση θέσεων χαμηλής στάθμης (η γλώσσα συνήθως λειτουργεί ως βοηθητική σε αλλοδαπούς που μπορεί να ανήκουν σε φυλετική μειονότητα ή σε ημεδαπούς που μπορεί να ανήκουν σε εθνοτική μειονότητα).
- Η εκπλήρωση της στρατιωτικής θητείας ως απαραίτητη προϋπόθεση για πρόσληψη (μπορεί να είναι διάκριση εναντίον κάποιων θρησκειών).
- Κωδικοί ντυσίματος.

Διάκριση (έμμεση ή άμεση) μπορεί να υπάρξει σε όλα τα στάδια της διαδικασίας εργασίας, (α) αρχίζοντας από τη διαδικασία πρόσληψης και εισόδου σε χώρο εργασίας, (β) περνώντας από τη διαδικασία εργασίας με συγκεκριμένο ρυθμό, (γ) μέχρι τη στιγμή αποχώρησης από μια εργασία, και μπορεί να περιλαμβάνει: ευκαιρίες πρόσληψης, εργασιακά δικαιώματα, ώρες εργασίας, προστασία μητρότητας, περιεχόμενο ανατεθείσας εργασίας, ευκαιρίες κατάρτισης, αξιολόγηση απόδοσης, προοπτικές ανάπτυξης της εργασίας, ασφάλεια απασχόλησης κτλ. Μπορεί να υπάρχουν αρκετοί τύποι διάκρισης για διαφορετικούς λόγους, όμως, ο ακριβής ορισμός τους στην εθνική/Ευρωπαϊκή νομοθεσία πρέπει να ληφθεί υπόψη όταν παρουσιάζεται μια υπόθεση στα Δικαστήρια. Αυτές είναι μερικές από τις πιο σημαντικές :

Εθνοτική διάκριση	Η εθνοτική διάκριση λαμβάνει χώρα μέσω ρατσιστικών αντιλήψεων, σχολίων και στάσεων, και κατευθύνεται ενάντια σε θύματα βάσει της (αντιληπτής) φυλετικής και/ή εθνοτικής καταγωγής, εθνοτικού και μεταναστευτικού υποβάθρου, χρώμα δέρματος, γλώσσας, προφοράς κτλ.
Διάκριση λόγω φύλου	Η διάκριση λόγω φύλου αναφέρεται στη διάκριση λόγω σεξιστικών/μισογυνιστικών αντιλήψεων, σχολίων, στάσεων και κακομεταχειρίσεων. Οι δράστες διαλέγουν τα θύματά τους βασισμένοι στην (αντιληπτή) έκφραση της ταυτότητας/φύλου ή τον σεξουαλικό

	προσανατολισμό, περιλαμβανομένων τόσο φυσικών όσο και κοινωνικών χαρακτηριστικών.
--	---

Θρησκευτική διάκριση	Η θρησκευτική διάκριση περιλαμβάνει μορφές κακομεταχείρισης λόγω θρησκευτικών πεποιθήσεων/πρακτικών που εκφράζονται από άτομα, ή βάση της συμμετοχής ατόμων σε συγκεκριμένες θρησκευτικές ομάδες, καθώς και διάκριση εναντίον ατόμων που δεν ανήκουν σε (ή γίνεται αντιληπτό να μην ανήκουν ή να ταυτίζονται με) μια συγκεκριμένη θρησκευτική ομάδα.
Πολιτική διάκριση	Η πολιτική διάκριση αναφέρεται σε διάκριση ενάντια σε άτομα λόγω της (αντιληπτής) ιδιότητας μέλους/προσχώρησης σε πολιτικό κόμμα/πολιτικές ιδέες/κοινωνικό-οικονομικές απόψεις, ή λόγω των (αντιληπτών) δραστηριοτήτων τους με μη-κυβερνητικούς οργανισμούς.
Κοινωνικό-οικονομική (ταξική) διάκριση	Κοινωνική διάκριση υπάρχει στη βάση της κοινωνικής καταγωγής, βασισμένη στην (αντιληπτή) κοινωνική τάξη/κοινωνικό-επαγγελματικές περιστάσεις και μπορεί να περιορίζουν την πρόσβαση μερικών ατόμων σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργασίας.
Διάκριση βάση οικογενειακής κατάστασης	Είναι η διάκριση που σχετίζεται με την οικογενειακή κατάσταση ενός ατόμου. Μπορεί να περιλαμβάνει τη διαδικασία απασχόλησης και/ή ευκαιρίες απασχόλησης και/ή μισθών, που επηρεάζουν κυρίως γυναίκες που είναι παντρεμένες (ή μπορεί να παντρευτούν) και/ή γυναίκες που έχουν (ή μπορεί να αποκτήσουν) παιδιά.

Ο συνδυασμός περισσότερων από ένα λόγων διάκρισης, οδηγεί σε **ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΔΙΑΚΡΙΣΗ**. Για παράδειγμα, μια Μουσουλμάνα, Σύρια γυναίκα που δουλεύει στην Ισπανία, μπορεί να νιώθει ότι η μη προαγωγή της στην εργασία, οφείλεται στους συνδυασμένους λόγους του φύλου, της θρησκείας, της εθνοτικής καταγωγής και της εθνικότητας. Για περισσότερες πληροφορίες και παραδείγματα για αυτούς και άλλους ορισμούς διάκρισης και πρακτικές, όπως **ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ** και **ΘΥΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ**, μπορείτε να συμβουλευτείτε το *Θέμα Αρ. 1 του υλικού MIGRAID VET «Βελτιώνοντας τις Ικανότητες και Δεξιότητες των Κοινωνικών Εταίρων σε θέματα Εθνοτικής Διαφορετικότητας».*

2.3 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η **ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ** είναι μια μακροπρόθεσμη, πολυδιάστατη διαδικασία με την οποία οι νεοεισερχόμενοι εισέρχονται και προσαρμόζονται στην τοπική κοινωνία υποδοχής. Τέτοια διαδικασία περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές πτυχές της ζωής: απασχόληση, εκπαίδευση, εκμάθηση γλώσσας, γνώση και εφαρμογή κανόνων πολιτικής ζωής, γνωριμία με πολιτισμούς κτλ. Από αυτές, μια από τις κύριες διαστάσεις έχει να κάνει με την **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ**, που αναφέρεται στα ποσοστά συμμετοχής των μεταναστών στην τοπική αγορά εργασίας, τα ποσοστά απασχόλησης και ανεργίας, την επαγγελματική κατάσταση και τη γενική οικονομική αυτονομία. Παρόλο που η ένταξη συνήθως μετρείται χρησιμοποιώντας ως σημείο αναφοράς τους ημεδαπούς πολίτες (πχ ποσοστά απασχόλησης των ημεδαπών), η αποτελεσματική ένταξη σχετίζεται πάρα πολύ με την αξιοποίηση (επίσημη και ανεπίσημη), του εκπαιδευτικού υπόβαθρου και της προηγούμενης εργασιακής πείρας των μεταναστών (παρόλο που υπάρχει μια ξεκάθαρη διαφορά μεταξύ ποσοστών υπερειδίκευσης υπέρ των μεταναστών -35%- και των ημεδαπών -28%- στην ΕΕ).

Η σημασία της πτυχής αυτής της οικονομικής ένταξης, έγκειται στο συσχετισμό της με άλλες πτυχές

της ζωής, όπως πρόσβαση στην απασχόληση, ικανοποιητικό εισόδημα και ευκαιρίες για ανέλιξη στην απασχόληση, οι οποίες επηρεάζουν την τοποθεσία και τον τύπο της στέγασης, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης αφού καθορίζουν πρόσβαση σε συγκεκριμένα σχολεία. Επιπρόσθετα, η σημασία της οικονομικής ένταξης των μεταναστών, έχει να κάνει με το βάρος που η συνεισφορά τους αντιπροσωπεύει για τις εθνικές οικονομίες.

Η συμμετοχή στην αγορά εργασίας μπορεί να μετρηθεί στην αρχή με όρους Ποσοστού Οικονομικής Δραστηριότητας, που δίνει πληροφορίες για τον αριθμό των οικονομικά ενεργών ατόμων ηλικίας 20-64 ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού (στις ηλικίες αυτές). Βάση αυτού, τα δεδομένα δείχνουν ότι υπάρχει σημαντικό κενό μεταξύ μεταναστών και ημεδαπών εργατών, τόσο μάλιστα που την περίοδο 2008-2016 οι μετανάστες-υπήκοοι τρίτων χωρών κατέγραφαν συστηματικά χαμηλότερα ποσοστά οικονομικής δραστηριότητας από τους μετανάστες που γεννήθηκαν στην ΕΕ (αυτούς που είχαν γεννηθεί σε διαφορετικό Κράτος-Μέλος της ΕΕ από αυτό που ζούσαν), ή από τον ημεδαπό πληθυσμό, με τη διαφορά αυτή να αυξάνεται με τον καιρό. Οι μεγαλύτερες διαφορές στην οικονομική δραστηριότητα για τους ημεδαπούς και αλλοδαπούς πληθυσμούς, καταγράφηκαν στην Ολλανδία (όπου το ποσοστό οικονομικής δραστηριότητας για τους ημεδαπούς ήταν 13.3% περισσότερο από το αντίστοιχο για τους αλλοδαπούς), Λετονία (10.3%), Γαλλία (9.9%) και Γερμανία (9.1%).

Υπήρχαν οκτώ Κράτη-Μέλη, η πλειοψηφία των οποίων στην Νότια Ευρώπη, όπου το ποσοστό οικονομικής δραστηριότητας του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας ήταν ψηλότερο μεταξύ μεταναστών-υπηκόων τρίτων χωρών (παρά του ημεδαπού πληθυσμού). Η διαφορά ήταν ιδιαίτερα μεγάλη στην Ελλάδα και την Πορτογαλία, όπου τα ποσοστά για τον αλλοδαπό πληθυσμό ήταν τουλάχιστον 5 μονάδες ψηλότερα από αυτά για τον ημεδαπό. Όμως, τα ψηλότερα ποσοστά απασχόλησης δε σημαίνουν κατ' ανάγκη και «ποιοτική» εργασία. Στη Νότια Ευρώπη, ιδιαίτερα, οι υπήκοοι Τρίτων Χωρών εργάζονται γενικά σε επικίνδυνες εργασίες, ή σε τακτικές μεν αλλά δουλειές με χαμηλό επίπεδο ειδίκευσης. Επιπρόσθετα, επίσης στην Νότια Ευρώπη συγκεκριμένα, τα ποσοστά οικονομικής δραστηριότητας για γυναίκες ήταν συστηματικά χαμηλότερα από αυτά των ανδρών για το ίδιο έτος (2016), κάτι που υπογραμμίζει το γεγονός ότι η ισότητα φύλων δεν έχει επιτευχθεί ακόμα, και ότι είναι μια σημαντική πρόκληση στην αγορά εργασίας τόσο για τις ξένες όσο και για τις ντόπιες γυναίκες. Η διαφορά αυτή ήταν ακόμη μεγαλύτερη μεταξύ μεταναστριών και ειδικά μεταξύ αυτών που είχαν γεννηθεί εκτός ΕΕ. Ακόμα, το ποσοστό απασχόλησης στην ΕΕ των 28 των μεταναστών-υπηκόων τρίτων χωρών ήταν 66.0%, σε σύγκριση με 71.8% για τον ημεδαπό πληθυσμό. Το ποσοστό απασχόλησης των μεταναστών-υπηκόων τρίτων χωρών ήταν 19.5% ψηλότερο για άντρες παρά για γυναίκες το 2016. Αυτή η διαφορά πέφτει σε 13.4% για μετανάστες που είχαν γεννηθεί αλλού στην ΕΕ και σε 10.6% για τον ημεδαπό πληθυσμό. Οι αριθμοί αυτοί μπορεί να αντικατοπτρίζουν διαφορετικές ευκαιρίες και εμπόδια για μετανάστες άντρες και γυναίκες και/ή πολιτισμικές διαφορές, σε σχέση με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε νοικοκυριά μεταναστών (Eurostat, 2017).

Παρόλο που υπάρχει αυτή η σημαντική διαφορά μεταξύ μεταναστών και ντόπιων στην εργασία, η συμμετοχή των νεοεισερχομένων στις εθνικές οικονομίες είναι σχετική λόγω της συνεισφοράς τους στο εθνικό ΑΕΠ, και την αύξηση του εργατικού δυναμικού ειδικά σε γηράσκουσες κοινωνίες. Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, οι μετανάστες συνεισφέρουν περισσότερα υπό μορφή φόρων και κοινωνικών συνεισφορών από τα ατομικά ωφέληματα που λαμβάνουν. Έτσι, οι προσπάθειες καλύτερης ενσωμάτωσής τους, είναι περισσότερο μια επένδυση παρά κόστος.

2.4 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ένταξη των μεταναστών (και ειδικά η οικονομική ένταξη) είναι πολύ επιθυμητή λόγω της συνεισφοράς της στις διάφορες εθνικές οικονομίες και οικονομικούς τομείς. Όμως, δεν είναι μια γραμμική διαδικασία και επιπλέον, τίθεται σε κίνδυνο από αρκετούς άλλους παράγοντες όπως: 1. Τα δομικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών εθνικών αγορών εργασίας, 2. Την τελευταία οικονομική κρίση και τις πολλαπλές συνέπειές της, 3. Την αύξηση των κομμάτων που αντιτίθενται στη μετανάστευση και των συντηρητικών πολιτικών θέσεων εναντίων των «αλλοδαπών», 4. Τις δυσκολίες της αποδοτικής διαχείρισης της διαφορετικότητας μαζί με την αυξανόμενη αίσθηση δυσπιστίας των τοπικών κοινωνιών έναντι των ξένων και 5. Τους περιορισμούς στις υπηρεσίες υποβοήθησης της ένταξης (πχ μαθήματα γλώσσας, εργασιακή κατάρτιση, συμβουλευτικές υπηρεσίες). Στον ακόλουθο πίνακα, μπορείτε να παρατηρήσετε μερικές από τις κύριες προκλήσεις στις πέντε συμμετέχουσες χώρες του MIGRAID:



ΚΥΠΡΟΣ	ΙΤΑΛΙΑ	ΔΑΝΙΑ	ΓΑΛΛΙΑ	ΕΛΛΑΔΑ
<p>1. Οι υπήκοοι τρίτων χωρών (ΥΤΧ) αποκλείονται από την Οδηγία για την Ίση Μεταχείριση στην Απασχόληση.</p> <p>2. Περιορισμένο δικαίωμα στους ΥΤΧ να αλλάζουν εργασία και εργοδότες.</p> <p>3. Οι ΥΤΧ αποκλείονται από εργασιακά δικαιώματα όπως επίδομα ανεργίας και σύνταξη.</p> <p>4. Αποτυχία της κυβέρνησης να ολοκληρώσει διμερείς συμφωνίες με χώρες προέλευσης μεταναστών για διευκόλυνση μεταφοράς των συνταξιοδοτικών τους δικαιωμάτων.</p> <p>5. Η αγορά εργασίας είναι διαχωρισμένη τόσο οριζόντια όσο και κάθετα. Οι ΥΤΧ είναι συγκεντρωμένοι σε ανειδίκευτες θέσεις εργασίας (πχ οικιακές εργασίας και κτηνοτροφία).</p>	<p>1. Υπάρχει δυσκολία ανάληψης δράσης ενάντια σε διάκριση τόσο στην ιδιωτική όσο και στη δημόσια σφαίρα.</p> <p>2. Η φύση της Ιταλικής οικονομίας, που είναι βασισμένη στις ΜΜΕ, κάνει ακόμα δυσκολότερη την παρακολούθηση των διακρίσεων.</p> <p>3. Η αδήλωτη εργασία είναι ακόμα πιο πολύπλοκη και σχεδόν αδύνατη να παρακολουθηθεί.</p> <p>4. Η πρόσβαση εργασίας στον δημόσιο τομέα για μη-Ιταλούς ήταν απαγορευμένη μέχρι πρόσφατα.</p> <p>5. Σε αρκετούς οικονομικούς τομείς, οι περιπτώσεις διάκρισης εναντίον μεταναστών εργατών συνεχίζουν να είναι κοινή πρακτική.</p>	<p>1. Η εισαγωγή Ευρωπαϊκών οδηγιών, έχει οδηγήσει σε αύξηση των ανησυχιών ότι οι ανειδίκευτοι Δανοί εργάτες δε θα επιλέγονται προς όφελος μεταναστών ή προσφύγων.</p> <p>2. Η διάκριση στο «ωφέλημα ένταξης» (2015) συγκεκριμένα, αφού προνοεί ότι οι πολίτες που δεν ήταν κάτοικοι στη Δανία για 7 από τα τελευταία 8 χρόνια, μείωσε τα ωφέληματα, έχοντας άμεση συνέπεια στους μετανάστες.</p> <p>3. Το κυβερνητικό νομοσχέδιο (2014) για διαφοροποίηση των απαιτήσεων για άδεια εργασίας, βασισμένη στην εθνικότητα, κρίνει πολίτες από συγκεκριμένες χώρες ως λιγότερο κατάλληλους για ένταξη από άλλους.</p>	<p>1. Το 2006, μια νομοθεσία για τη μετανάστευση δημιούργησε μια νέα κατηγορία μεταναστών – «ικανότητες και ταλέντα», για αλλοδαπούς με ψηλά προσόντα, συγκρινόμενους με αυτούς με χαμηλά προσόντα.</p> <p>2. Οι μετανάστες είναι πιο πιθανό να έχουν συμβόλαια ορισμένου χρόνου και πρέπει να ζητούν άδεια εργασίας.</p> <p>3. Οι ΜΜΕ, θεωρούν τους όρους απασχόλησης για μετανάστες ως αποτρεπτικούς, που οδηγεί σε άνισες ευκαιρίες.</p> <p>4. Δεν υπάρχει νόμος που υποχρεώνει τις εταιρίες να υιοθετούν στρατηγικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Όμως, το Κράτος τις ενθαρρύνει να τις προωθούν.</p>	<p>1. Η απουσία συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου και η χρόνια ανεπάρκεια της Ελληνικής δημόσιας υπηρεσίας, είχαν ως αποτέλεσμα τον λανθασμένο υπολογισμό της μεταναστευτικής ροής, χωρίς σύνδεση με συγκεκριμένο εθνικό μοντέλο ανάπτυξης.</p> <p>2. Η οικονομική κρίση βρήκε την Ελλάδα με ένα αποσυντεθημένο μεταναστευτικό πληθυσμό, αντιμετωπίζοντας μια συνεχώς αυξανόμενη ανεργία.</p> <p>3. Σημαντική συμμετοχή των μεταναστών σε δραστηριότητες αυτοαπασχόλησης.</p> <p>4. Χρόνια υποστελέχωση των σχετικών δημόσιων υπηρεσιών.</p>

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί, η διάκριση στην αγορά εργασίας δεν περιορίζεται στον μεταναστευτικό πληθυσμό. Όμως, οι μετανάστες και ιδιαίτερα οι φτωχοί, παράνομοι και ανειδίκευτοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να αντιμετωπίσουν διάκριση, κάτι που είναι ακόμα περισσότερο πιθανό για τις γυναίκες. Η κατάσταση αυτή έχει χειροτερέψει τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης η οποία χτύπησε σχεδόν όλες τις χώρες, με διαφορετικό τρόπο. Επιπλέον, οι μεταναστευτικές ροές (μέσα στην Ευρώπη και προς την Ευρώπη) που υπήρχαν τα προηγούμενα χρόνια αυξήθηκαν (ειδικά στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και στις αντιλήψεις της κοινής γνώμης) κατά τη διάρκεια της πρόσφατης «προσφυγικής κρίσης» (Wihtol de Wenden στον Ambrosini, 2016).

Έτσι, η υπερ-διαφορετικότητα που βιώνεται στην Ευρώπη, έχει δημιουργήσει την ανάγκη για ανάπτυξη ενός νομοθετικού πλαισίου σε κάθε χώρα, καθώς και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, για καταπολέμηση της διάκρισης και για προώθηση της κοινωνικής ένταξης.



2.5 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η ένταξη των μεταναστών στην αγορά εργασίας και η διαχείριση της εθνοτικής διαφορετικότητας δεν είναι αυτόματες ή απλές διαδικασίες. Έτσι, κάποιες Ευρωπαϊκές χώρες και η ίδια η ΕΕ, έχουν κάνει σημαντική δουλειά για να δημιουργήσουν ένα πολύ εξελιγμένο νομικό πλαίσιο με τον κύριο στόχο να είναι η διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και η ανοικτή καταπολέμηση των (διαφόρων μορφών) διάκρισης. Η αποτελεσματικότητα μπορεί να βασίζεται σε διάφορους παράγοντες, όπως τη συνεργασία διαφόρων δικαιοδοσιών ή τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή για κάποιες νομικές διαδικασίες, μεταξύ άλλων. Όμως, ένα πολύ σημαντικό πρώτο βήμα είναι η συλλογή βασικών γνώσεων για την πολυπλοκότητα ενός τέτοιου πλαισίου.

Παρόλο που κάθε χώρα καθορίζει τους δικούς της κανόνες, ανάγκες και προκλήσεις σε θέματα μετανάστευσης, υπάρχει μια σειρά από κοινές προσπάθειες για δημιουργία μιας ολοκληρωμένης πολιτικής μετανάστευσης. Με τον τρόπο αυτό, η νομοθεσία της ΕΕ παρέχει ένα πλαίσιο που αφορά προϋποθέσεις εισόδου και παραμονής, και κοινά δικαιώματα για συγκεκριμένες κατηγορίες μεταναστών όπως εποχιακούς εργάτες και μετανάστες με υψηλή ειδίκευση, μεταξύ άλλων. Μερικά από τα σημαντικότερα νομικά κείμενα σχετικά με την απασχόληση των μεταναστών, είναι τα ακόλουθα:

- [Η Οδηγία 2014/66/EU](#), που αφορά τις συνθήκες εισόδου και διαμονής των ΥΤΧ στο πλαίσιο μιας ενδοεταίρικής κινητικότητας (Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία και Δανία δεν λαμβάνουν μέρος)
- [Η Οδηγία 2014/36/EU](#) που αφορά τις συνθήκες εισόδου και διαμονής των ΥΤΧ για εποχιακή απασχόληση
- [Η Οδηγία 2011/98/EU](#) για διαδικασία μονής αίτησης για μονή άδεια παραμονής και εργασίας στην ΕΕ και κοινά δικαιώματα για εργάτες ΥΤΧ, και
- [Η Οδηγία 2009/50/EC](#) που αφορά τις συνθήκες εισόδου και διαμονής των ΥΤΧ για απασχόληση υψηλής ειδίκευσης, η οποία είναι γνωστή και ως «Οδηγία Μπλε Κάρτας».

Η ΕΕ και το Συμβούλιο της Ευρώπης έχουν τη φιλοδοξία να καταπολεμήσουν τις διακρίσεις. Έχουν δημιουργήσει λοιπόν ένα ολοκληρωμένο σετ κανόνων, συγκεκριμένα μέσω των αντίστοιχων τους δικαστηρίων, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο (ΕΔ) και το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (ΕΔΑΔ) αλλά και μέσω πρωτογενούς δικαίου (πχ μέσω ιδρυτικών συνθηκών), δευτερογενούς δικαίου (πχ οδηγιών) και Ευρωπαϊκών πολιτικών. Επιπλέον, τα Κράτη-Μέλη είναι μέλη της Ευρωπαϊκής Συνθήκης για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου, που περιλαμβάνει 47 Συμβαλλόμενα Κράτη (συμπεριλαμβανομένων των 28 της ΕΕ). Στην αρχή, η ίση μεταχείριση αφορούσε περισσότερο τη δημιουργία συνθηκών για την ομαλή λειτουργία της κοινής αγοράς και είχε να κάνει περισσότερο με την ίση αμοιβή ανδρών και γυναικών. Έμφαση στην ίση μεταχείριση και τη διάκριση πέραν από τα στενά όρια του φύλου και της εθνικότητας, έχει δοθεί κυρίως από τη δεκαετία του 1990 και τη Συνθήκη του Άμστερνταμ του 1997, όπου το Άρθρο 13 λέει ότι το Συμβούλιο μπορεί να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για να καταπολεμήσει τη διάκριση λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκείας ή πεποίθησης, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού. Οι δύο πιο σημαντικές Οδηγίες για τα θέματα αυτά έχουν προέλθει από το Άρθρο 13 της ίδιας Συνθήκης: Η [Οδηγία Φυλετικής Ισότητας 2000/43/EC](#) και η [Οδηγία-Πλαίσιο Απασχόλησης 2000/78/EC](#).

Η Οδηγία 2000/43/EC εφαρμόζει την αρχή της ίσης μεταχείρισης μεταξύ ατόμων, ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, και εκτείνεται πέρα από το φάσμα της απασχόλησης. Η Οδηγία 2000/78/EC επικεντρώνεται αποκλειστικά στο πεδίο της απασχόλησης, αντιμετωπίζοντας τη διάκριση ευρύτερα, αφού περιλαμβάνει διάκριση λόγω θρησκείας ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας και

σεξουαλικού προσανατολισμού. Όσον αφορά την απασχόληση και την εργασία, οι Οδηγίες καλύπτουν τους ακόλουθους τομείς: 1. Συνθήκες για πρόσβαση στην απασχόληση και στην εργασία (περιλαμβανομένων κριτηρίων επιλογής, όρους πρόσληψης και προαγωγής), 2. Πρόσβαση σε όλους τους τύπους και όλα τα επίπεδα επαγγελματικής καθοδήγησης, κατάρτισης, επανεκπαίδευσης και αλλαγής επαγγελματικού προσανατολισμού, περιλαμβανομένης της απόκτησης πρακτικής εργασιακής εμπειρίας, 3. Συνθήκες απασχόλησης και εργασίας, περιλαμβανομένων θεμάτων απολύσεων και μισθού και 4. Συμμετοχή σε οργανώσεις εργατών ή εργοδοτών, ή άλλο οργανισμό του οποίου τα μέλη ασχολούνται με συγκεκριμένο επάγγελμα, περιλαμβανομένων των ωφελημάτων που παρέχονται από τέτοιους οργανισμούς. Επιπλέον, η Οδηγία 2000/43/EC αναφέρεται στην Κοινωνική Προστασία, τα Κοινωνικά Ωφελήματα, την Εκπαίδευση και την Πρόσβαση και Προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών που είναι διαθέσιμα στο κοινό, περιλαμβανομένης της στέγασης, ενώ η Οδηγία 2000/78/EC αναφέρεται επίσης στην Επαγγελματική κατάρτιση και πανεπιστημιακή εκπαίδευση.

Οι Οδηγίες ενάντια στις διακρίσεις, έχουν μεταφερθεί σε μεγάλο βαθμό σε εθνικές νομοθεσίες, έχουν παρακολουθηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, και τώρα παρέχουν αποτελεσματική προστασία σε άτομα και ομάδες, που αντιμετωπίζουν διάκριση. Όμως, παρόλο το γεγονός ότι πολλά κράτη έχουν ενσωματώσει στην εθνική τους νομοθεσία όλους τους λόγους διάκρισης που περιλαμβάνονται στις Οδηγίες, **η πλειοψηφία των χωρών έχουν επιλέξει να μην τις καθορίσουν**. Αυτό σημαίνει ότι αναλόγως του ορισμού του λόγου για διάκριση, μια συγκεκριμένη υπόθεση μπορεί να αναφέρεται σε εθνική ή Ευρωπαϊκή νομοθεσία, και ότι συγκεκριμένες έννοιες όπως φυλή και εθνοτική καταγωγή μπορεί να συμπίπτουν.

Οι βασικές έννοιες των Οδηγιών ενάντια στη διάκριση και άλλων Ευρωπαϊκών νομοθεσιών για την ισότητα, περιλαμβάνουν τους ορισμούς της άμεσης και έμμεσης διάκρισης, παρενόχλησης, θυματοποίησης και οδηγίων για διάκριση, την αντιστροφή του βάρους της απόδειξης, την προσαρμογή των χώρων εργασίας, σε λογικά πλαίσια, για να είναι δυνατόν για ένα άτομο με ειδικές ανάγκες να δουλέψει (γνωστό και ως «εύλογη προσαρμογή»), η υπεράσπιση των δικαιωμάτων του θύματος από μη-κυβερνητικούς οργανισμούς και συντεχνίες και οι αποτελεσματικές, ανάλογες και αποτρεπτικές κυρώσεις περιλαμβανομένης της αποζημίωσης. Η σημασία του συστήματος της ΕΕ είναι ότι οι νόμοι της υπερισχύουν των εθνικών νόμων στο πεδίο αρμοδιότητάς της. Η υπεροχή αυτή της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας και ο υπερεθνικός της χαρακτήρας, προϋποθέτει ότι τα εθνικά δικαστήρια πρέπει να της δίνουν προτεραιότητα έναντι εγχώριων διατάξεων. Με τον τρόπο αυτό, **η νομοθεσία της ΕΕ ενάντια στην διάκριση, δεν είναι ξεχωριστή από το εσωτερικό δίκαιο, αλλά είναι μέρος του, και υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις έχει άμεση ισχύ**. Οι Οδηγίες ενάντια στη διάκριση εφαρμόζονται σε όλα τα άτομα, που σημαίνει ότι η προστασία αυτή δεν εξαρτάται από την υπηκοότητα, εθνικότητα ή καθεστώς διαμονής, και αφορά τόσο τα φυσικά πρόσωπα όσο και τα νομικά, όπως εταιρείες, δημόσιες αρχές, τοπικά συμβούλια κτλ. Ο ορισμός αυτός της βάσης για διάκριση γίνεται θεμελιώδης, λαμβανομένου υπόψη του γεγονότος ότι η άνιση μεταχείριση μπορεί να δικαιολογηθεί από τις ίδιες Οδηγίες, όταν σχετίζεται με Θετική Δράση. Οι Οδηγίες για μη-διάκριση επιτρέπει στα Κράτη-Μέλη να λαμβάνουν θετική δράση για να διασφαλίζουν πλήρη ισότητα στην πράξη, που σημαίνει ότι δικαιούνται να διατηρούν ή να υιοθετούν συγκεκριμένα μέτρα για να αποτρέπουν ή να αποζημιώνουν για υποθέσεις που σχετίζονται με προστατευμένα δικαιώματα.

Οι Οδηγίες μη-Διάκρισης, αναθέτουν στα Κράτη-Μέλη το καθήκον να διαθέτουν διοικητικές ή/και δικαστικές διαδικασίες σε θύματα διάκρισης, ενώ όλα τα κράτη πρέπει να παρέχουν τόσο δικαστικές όσο και μη-δικαστικές διαδικασίες. **Ο τύπος της δικαστικής διαδικασίας εξαρτάται από το ποια νομοθεσία έχει παραβιαστεί: αστική, ποινική, εργατική ή διοικητική**. Παράπονα για τον δημόσιο τομέα αντιμετωπίζονται συνήθως από τα διοικητικά δικαστήρια, ενώ για τον ιδιωτικό τομέα από τα πολιτικά δικαστήρια. Σε ορισμένες δικαιοδοσίες, μερικές γενικές μη-δικαστικές διαδικασίες καθώς και διαδικασίες ειδικά για διάκριση, παρέχουν μια αποτελεσματική εναλλακτική λύση αντί των

δικαστηρίων. Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή νομοθεσία για μη-διάκριση αναθέτει το καθήκον στα Κράτη-Μέλη να διατηρούν σώματα για προώθηση της ίσης μεταχείρισης σε σχέση με φυλή, εθνοτική καταγωγή και φύλο (δείτε [Equinet, Ευρωπαϊκό Δίκτυο για Σώματα Ισότητας](#)). Σχεδόν όλα τα Κράτη-Μέλη τώρα έχουν σώματα για την ισότητα ή εθνικά ινστιτούτα ανθρωπίνων δικαιωμάτων που λειτουργούν ως τέτοια. **Μέσα στα γενικά, μη-δικαστικά σώματα που μπορούν να εξετάσουν απαιτήσεις είναι τα σώματα επιθεώρησης, οι Επίτροποι και οι οργανισμοί ανθρωπίνων δικαιωμάτων.**

Σε αυτό το μέρος του προγράμματος κατάρτισης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξηγηθεί η διαδικασία και οι απαιτήσεις για παρουσίαση μιας συγκεκριμένης υπόθεσης διάκρισης, (στοιχεία και βάρος απόδειξης), τα διαφορετικά Δικαστήρια στα οποία μπορεί να ανατεθεί η υπόθεση (δικαστικές και μη-δικαστικές διαδικασίες), και τα κύρια διαδικαστικά εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν. Με τον ίδιο τρόπο, είναι σημαντικό να αφιερωθεί λίγος χρόνος στον τρόπο με τον οποίο οι Ευρωπαϊκές Οδηγίες έχουν μεταφερθεί στην εθνική νομοθεσία. Για περαιτέρω πληροφόρηση, θα ήταν σημαντικό να συμβουλευτείτε τα Θέματα Αρ. 2 και 3 του Υλικού *MIGRAID's VET «Βελτιώνοντας τις Ικανότητες και Δεξιότητες των Κοινωνικών Εταίρων για την Εθνοτική Διαφορετικότητα».*

2.6 ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο μέρος αυτό, θα περιγραφούν μερικά μόνο παραδείγματα υποθέσεων διακρίσεων (για διαφορετικούς λόγους) που έχουν πάρει το δρόμο για τα Δικαστήρια (Διεθνές Δικαστήριο, Ευρωπαϊκό Δικαστήριο, Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τα Κοινωνικά Δικαιώματα, Επιτροπή για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα ή Εθνικά Δικαστήρια). Όμως, είναι σημαντικό να δούμε και να παρουσιάσουμε περισσότερες υποθέσεις κατά τη διάρκεια της εβδομάδας κατάρτισης. Προς τον σκοπό αυτό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο Οδηγός για την Ευρωπαϊκή νομοθεσία εναντίον των διακρίσεων (σελίδες 135 με 143):

Όνομα Δικαστηρίου: Σουηδικό Εργατικό Δικαστήριο

Ημερομηνία απόφασης: 4 Δεκεμβρίου 2002

Ονόματα μερών: Επίτροπος ενάντια στην Εθνική Διάκριση v. Tjänsteföretagens Arbetsgivarförbund και GfK Sverige Aktiebolag.

Αριθμός υπόθεσης: υπόθεσης 2002 No. 128

Σύντομη περίληψη: Η Z.D. είναι μια νεαρή γυναίκα που γεννήθηκε στη Βοσνία αλλά είναι κάτοικος Σουηδίας από την ηλικία των δέκα. Έκανε αίτηση για μια θέση που διαφημίστηκε από μια εταιρεία μάρκετινγκ. Η εργασία αφορούσε αξιολογήσεις της αγοράς μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης, -μεταξύ δύο προγραμματισμένων συνεντεύξεων- η Z.D. τηλεφώνησε στην εταιρεία. Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο που ήταν υπεύθυνο για την πρόσληψη έκανε το σχόλιο ότι η Z.D. δε μιλούσε τέλεια Σουηδικά. Η συζήτηση τερματίστηκε από την εταιρεία και καμία άλλη επαφή δεν έγινε με την Z.D. Το Εργατικό Δικαστήριο – εφαρμόζοντας μια αντεστραμμένη έννοια του βάρους της απόδειξης – αποφάσισε ότι η διαδικασία πρόσληψης τερματίστηκε από την εταιρεία για λόγους που είχαν να κάνουν με τις γλωσσολογικές ικανότητες της Z.D. Οι γλωσσολογικές αυτές απαιτήσεις δεν δικαιολογούνταν από τα καθήκοντα που έπρεπε να επιτελέσει, και αυτό συνιστούσε έμμεση διάκριση σύμφωνα με τον νόμο του 1999. (Η εταιρεία δεν προσπάθησε καν να υπερασπιστεί το θέμα της γλώσσας αλλά χρησιμοποίησε άλλους λόγους για τη μη πρόσληψη της Z.D.). Αυτή δεν ήταν η μόνη υπόθεση στην οποία το Εργατικό Δικαστήριο κατέληξε σε απόφαση για εθνοτική διάκριση βάση στοιχείων από τον εν λόγω νόμο. 40,000 Σουηδικές κορώνες (περίπου 4,400 ευρώ) επιδικάστηκαν ως αποζημίωση στην αιτήτρια.

Όνομα Δικαστηρίου: Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων

Ημερομηνία απόφασης: 6 Απριλίου 2000

Ονόματα μερών: Θλιμμένος v. Ελλάδα

Αριθμός Υπόθεσης: 34369/97

Σύντομη περίληψη: Στην Ελλάδα, η εθνική νομοθεσία αποκλείει τα άτομα με προηγούμενες καταδίκες να ασκήσουν το επάγγελμα του ορκωτού λογιστή, αφού μια καταδίκη υπονοεί έλλειψη

τιμιότητας και αξιοπιστίας που χρειάζεται για επιτέλεση του ρόλου αυτού. Ο αιτητής στην υπόθεση αυτή είχε καταδικαστεί επειδή αρνήθηκε να φοράει στρατιωτική στολή κατά τη διάρκεια της θητείας του, επειδή ήταν Μάρτυρας του Ιεχωβά, που είναι μια θρησκευτική ομάδα αφοσιωμένη στον πασιφισμό. Το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων αποφάσισε ότι δεν υπήρχε λόγος τέτοιας απαγόρευσης, όταν οι καταδίκες τους δεν είχαν σχέση με αξιοπιστία ή τιμιότητα. Στην περίπτωση αυτή η Ελληνική κυβέρνηση ήταν ο θύτης διάκρισης ενάντια στον αιτητή, αφού απέτυχε να δημιουργήσει μια εξαίρεση στον κανόνα για τέτοιες υποθέσεις, παραβιάζοντας το δικαίωμα της έκφρασης της θρησκευτικής του πεποίθησης (κάτω από το Άρθρο 9 του ΕΔΑΔ), σε συνδυασμό με την απαγόρευση της διάκρισης.

Όνομα Δικαστηρίου: Ευρωπαϊκό Δικαστήριο

Ημερομηνία απόφασης: 8 Απριλίου 1976

Ονόματα μερών: Defrenne v. Sabena

Αριθμός Υπόθεσης: 43/75 1976

Σύντομη περίληψη: Μια γυναίκα με το όνομα Gabrielle Defrenne δούλεψε ως αεροσυνοδός για τις Βελγικές εθνικές αερογραμμές Sabena. Σύμφωνα με τον Βελγικό νόμο, οι γυναίκες αεροσυνοδοί είναι υποχρεωμένες να αφυπηρετήσουν στα 40, αντίθετα με τους άντρες συναδέλφους τους. Η εξαναγκάστηκε σε παραίτηση από την Sabena το 1968. Η Defrenne παραπονέθηκε ότι η χαμηλότερη σύνταξή της παραβίαζε το δικαίωμα στην ίση μεταχείριση λόγω φύλου, σύμφωνα με το Άρθρο 119 της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο αποφάσισε ότι το Άρθρο 119 της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας είχε οριζόντια, άμεση ισχύ και δεν ήταν μόνο εφαρμόσιμο μεταξύ ατόμων και κυβέρνησης αλλά επίσης μεταξύ ιδιωτικών μερών. Επικαλέστηκε το Άρθρο 157 το οποίο δηλώνει ότι «Κάθε Κράτος-Μέλος θα διασφαλίζει ότι η αρχή της ίσης αμοιβής για άντρες και γυναίκες για ίση εργασία ή για εργασία ίσης αξίας, θα εφαρμόζεται».

2.7 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗΣ

- Κατά τη διάρκεια του τελευταίου μέρους της ημέρας αυτής, οι συμμετέχοντες θα περιγράψουν παραδείγματα διάκρισης για διαφορετικούς λόγους που είχαν την ευκαιρία να βιώσουν, να καταθέσουν (ή απλά να το ξέρουν) είτε στους δικούς τους οργανισμούς είτε σε άλλες εταιρείες/οργανισμούς. Μαζί με τους εκπαιδευτές και πιθανώς νομικούς ειδικούς, οι κύριες απορίες για τη νομική διαδικασία που χρειάζεται να γίνει στην παρουσίαση συγκεκριμένων υποθέσεων διάκρισης στα διαφορετικά Δικαστήρια θα απαντηθούν, συγκρίνοντας την ίδια στιγμή τα περιεχόμενα των σχετικών Νόμων και δικαστικών συστημάτων στις εμπλεκόμενες χώρες.
- Οπτικό υλικό για διαφορετικούς τύπους διάκρισης μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο στο τέλος της συνεδρίας, αλλά μεταξύ υποθεμάτων, όπως τα ακόλουθα παραδείγματα:
 Διάκριση λόγω φύλου:
https://www.youtube.com/watch?v=snUE2jm_nFA&list=PLM99aBaeZrbToZ82gbLrj508ITtuG9gq
 Στερεότυπα: <https://www.youtube.com/watch?v=65iC2I4KEXo>
 Τι είναι προνόμιο:
<https://www.youtube.com/watch?v=hD5f8GuNuGQ>
 Εξηγώντας το προνόμιο:
<https://www.youtube.com/watch?v=4K5fbQ1-zps>
 Μη βάζετε ανθρώπους σε καλούπια:
<https://www.youtube.com/watch?v=zRwt25M5nGw>
 Αντιμετωπίζοντας τη διάκριση στην ΕΕ:
https://www.youtube.com/watch?v=2kf_WWNICLO
- Κατά τη διάρκεια της ημέρας αυτής, οι συμμετέχοντες θα συμμετάσχουν σε μερικές δραστηριότητες για να αντιληφθούν τους κοινωνικούς και ψυχολογικούς μηχανισμούς πίσω

από τη διάκριση. Για παράδειγμα, η Άσκηση Μπλε Μάτια/Καστανά Μάτια, αναπτύχθηκε από την Jane Elliott (δασκάλα, λέκτορα και εκπαιδευτή σε θέματα διαφορετικότητας, και μπορεί να επεξηγηθεί. Για περισσότερες πληροφορίες: <https://janeelliott.com/>. Συγκεκριμένα, η Άσκηση Μπλε Μάτια/Καστανά Μάτια δημιουργήθηκε την επόμενη μέρα της δολοφονίας του Martin Luther King το 1968. Η Jane Elliott, που ήταν δασκάλα τρίτης τάξης Δημοτικού στο Riceville, Iowa, χώρισε την τάξη της για μια άσκηση στο θέμα των διακρίσεων. Οι μαθητές χωρίστηκαν αυθαίρετα σε δύο ομάδες: μπλε μάτια -άνωτεροι, και καστανά μάτια-κατώτεροι. Η δασκάλα έκανε μια σειρά από διαφορετικές δηλώσεις που έκαναν την ομάδα Μπλε Μάτια κυρίαρχη, αφού οι μαθητές της ομάδας Καστανά Μάτια, δεν μπορούσαν να παίξουν στον παιδότοπο, να πιούν νερό από τις βρύσες και να χρησιμοποιήσουν άλλα πράγματα στην τάξη, ενώ τους είπαν ότι οι μαθητές της ομάδας Μπλε Μάτια ήταν καλύτεροι εκ φύσεως στα Μαθηματικά, Αγγλικά και άλλες ικανότητες. Την επόμενη μέρα, η δασκάλα είπε ότι είχε κάνει ένα λάθος και οι ρόλοι αντιστράφηκαν. Αμέσως, οι μαθητές Καστανά Μάτια άρχισαν να παράγουν καλύτερες εργασίες ενώ οι μαθητές Μπλε Μάτια άρχισαν να έχουν χαμηλότερη απόδοση. Τα ευρήματα έδειξαν ότι το να πιστεύεις ότι έχεις καλή απόδοση ως μέρος μιας ομάδας με γενικά υψηλή απόδοση, βελτιώνει την συνολική απόδοση, ενώ το αντίθετο ισχύει για αυτούς που νιώθουν μέλη της «κατώτερης» ομάδας. Κατά τη διάρκεια της εβδομάδας κατάρτισης, τέτοιου είδους ασκήσεις μπορεί να παρουσιαστούν ενώ ακόμα μπορεί να προβληθεί μέρος μιας σχετικής ταινίας, όπως «Το Μάτι της Καταιγίδα» της Jane Elliott: <https://www.youtube.com/watch?v=6gi2T0ZdKvc> (δέστε επίσης το πείραμα της φυλακής Stanford: <http://www.prisonexp.org/>).

- Κατά τη διάρκεια της ημέρας, οι συμμετέχοντες θα ομαδοποιηθούν σε (διαφορετικές) ομάδες και θα ξεκινήσουν μια συνεδρία ανταλλαγής ιδεών για να γνωρίσουν ο ένας τον άλλο καλύτερα, να ανταλλάξουν ιδέες για τις διαφορετικές μορφές διαφορετικότητας που έχουν βιώσει στους οργανισμούς τους (θετικά ή αρνητικά) και τον τρόπο με τον οποίο αυτές έχουν τύχει διαχείρισης (ή όχι). Το πιο σημαντικό μέρος της πρώτης αυτής δραστηριότητας είναι να γνωρίσουν τις πιθανές δυσκολίες που μπορεί να υπάρξουν σε διάφορους οργανισμούς για είδη διαφορετικότητας. Μετά την ανταλλαγή τέτοιων εμπειριών, τα μέλη της ομάδας θα διαλέξουν τις υποθέσεις στις οποίες θέλουν να επικεντρωθούν για να δημιουργήσουν μια πρόταση διαχείρισης διαφορετικότητας (πχ διαφορετικές απαιτήσεις για φαγητό ή πρόγραμμα εργασίας για άτομα με διαφορετικό θρησκευτικό/πολιτισμικό υπόβαθρο, διαφορετικοί τρόποι επικοινωνίας, ανάγκες εκμάθησης -τοπικής- γλώσσας από εργοδότες με μεταναστευτικό υπόβαθρο, ανάπτυξη νέας στρατηγικής μάρκετινγκ ή προϊόντος για μια νέα ομάδα ατόμων βασισμένα σε εθνικά-πολιτισμικά χαρακτηριστικά κτλ.). Οι συμμετέχοντες θα συζητήσουν ακόμα τη λεπτή γραμμή που υπάρχει μεταξύ διαφορετικότητας και διάκρισης, έτσι ώστε να μπορούν πραγματικά να διακρίνουν τις εκφράσεις εκείνες της διαφορετικότητας που έχουν γίνει πρόβλημα (ή κρυμμένη ευκαιρία) μέσα στον οργανισμό, και την πραγματική ανάγκη να τύχουν διαχείρισης με δημιουργικό, καινοτόμο τρόπο, καθώς και αυτές που -διαφορετικά- μπορούν να βιωθούν ομαλά χωρίς τη δημιουργία δυσκολιών. Κατά τη διάρκεια της επόμενης μέρας, οι συμμετέχοντες θα μελετήσουν τις έννοιες που μπορούν να τους βοηθήσουν να γράψουν μια πιο ολοκληρωμένη πρόταση σύμφωνα με τις συζητήσεις που έχουν γίνει κατά τη διάρκεια των αρχικών αυτών ανταλλαγών.

ΗΜΕΡΑ 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (-ΩΝ)

3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΗΜΕΡΑΣ 3 ΚΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μετά τη μελέτη των κύριων στοιχείων για την έννοια της διαφορετικότητας και τη στενή της σχέση με το φαινόμενο της διεθνούς μετανάστευσης, μελετήθηκαν επίσης κάποια από τα αρνητικά αποτελέσματα που μπορούν να παρατηρηθούν σε πολυεθνικές κοινωνίες και χώρους εργασίας, όπως για παράδειγμα διάκριση (-εις). Για καταπολέμηση της διάκρισης, οι δημόσιες αρχές έχουν αναπτύξει μια σειρά από πολιτικές, δράσεις και νομικά πλαίσια, προς επίλυση -τουλάχιστον σε ένα βαθμό- των δυσκολιών που μπορεί να παρουσιαστούν όταν άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο, ενδιαφέροντα και κοσμοθεωρίες, έρθουν σε επαφή. Όμως, υπήρχαν και άλλου είδους ανταποκρίσεις από τον ιδιωτικό τομέα που ήταν πιο σχετικές με τον τρόπο που η διαφορετικότητα τυγχάνει διαχείρισης ειδικά στον χώρο εργασίας, μιλώντας δηλαδή για Διαχείριση Διαφορετικότητας. Κατά τη διάρκεια της ημέρας αυτής, οι συμμετέχοντες θα μελετήσουν την προέλευση της έννοιας αυτής, τις αρχές της και τις διαφορετικές προσεγγίσεις, τη σχετικότητά της με τον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, ενώ ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρωτοβουλιών Διαχείρισης Διαφορετικότητας στον τομέα των ΜΜΕ, καθώς και στις κύριες προκλήσεις και προοπτικές. Στο τέλος της ημέρας, οι συμμετέχουσες ομάδες θα ξεκινήσουν να δουλεύουν σε μια συγκεκριμένη πρόταση Διαχείρισης Διαφορετικότητας.

Τα κύρια, αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα της Ημέρας 3 είναι: 1. Η ξεκάθαρη αντίληψη της ιδέας της Διαχείρισης Διαφορετικότητας, της προέλευσής της και των κύριων διαφορών μεταξύ των ιδιωτικών και δημόσιων προσεγγίσεων για το θέμα αυτό, 2. Ο καθορισμός των κύριων Παραδειγμάτων και Αρχών της Διαχείρισης Διαφορετικότητας και πώς αυτά εφαρμόζονται στους δικούς τους οργανισμούς, 3. Ο καθορισμός των κύριων πλεονεκτημάτων και δυσκολιών για την εφαρμογή των προγραμμάτων και πρακτικών Διαχείρισης Διαφορετικότητας, 4. Η βελτίωση των ικανοτήτων των συμμετεχόντων στην Ανάπτυξη Προγραμμάτων και Διαχείριση Προγραμμάτων, βρίσκοντας τα κύρια μέρη και κάνοντας τα συνεπακόλουθα βήματα για να προταθούν λύσεις Διαχείρισης Διαφορετικότητας που μπορεί να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση των δικών τους οργανισμών.

3.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΕΤΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΑΥΤΗ;

Η **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ** είναι ένα ανερχόμενο πεδίο θεωρίας, έρευνας, διδασκαλίας και πρακτικής. Ενώ δεν υπάρχει συμφωνία ανάμεσα σε αυτούς που εφαρμόζουν τη διαχείριση διαφορετικότητας όσον αφορά τον σκοπό, τις μεθόδους, τα αποτελέσματα και τις αξίες, ένας γενικός ορισμός είναι: Η διαχείριση διαφορετικότητας χρησιμοποιεί εφαρμοσμένες μεθοδολογίες, έρευνες και θεωρίες της συμπεριφορικής επιστήμης, για διαχείριση οργανωτικών αλλαγών και διαδικασιών σταθερότητας, που υποστηρίζουν τη διαφορετικότητα στους οργανισμούς και εξαλείφουν την καταπίεση λόγω φύλου, φυλής και σεξουαλικού προσανατολισμού αλλά και άλλων ανθρωπίνων διαφορών, για βελτίωση της υγείας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, ενώ την ίδια στιγμή βεβαιώνονται οι αρχές της κοινωνικής δικαιοσύνης και σεβασμού προς τις ανθρωπίνες διαφορές (Brazzel στο Plummer, Ed. 2003: 51).

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, μια ποικιλόμορφη, αποτελεσματική, και δίκαιη διαχείριση χωρίς αποκλεισμούς, μπορεί να είναι πιθανή (και επιθυμητή), μέσω της αναγνώρισης, του σεβασμού, της βελτίωσης και της ενσωμάτωσης της διαφορετικότητας (-ων) κάθε ατόμου/ομάδας στον οργανισμό. Αυτού του είδους η στρατηγική έχει ως σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας, του ανταγωνισμού και της φήμης της εταιρείας/οργανισμού ως σύνολο, μέσω της αναγνώρισης των (θετικών) ιδιαιτεροτήτων των ατόμων που την αποτελούν.

Η ιδέα της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας γεννήθηκε πρόσφατα (όχι περισσότερο από 30 χρόνια πριν), στην αρχή της δεκαετίας του 1990 στις ΗΠΑ, μιας χώρας που μπορεί να θεωρηθεί πρωτοπόρος

σε θέματα διεθνούς μετανάστευσης, αποτελούμενη από ένα μείγμα πολιτισμών (δέστε Χωνευτήριο, Μοντέλα Ενσωμάτωσης, **Ημέρα 1**). Οι εταιρείες της χώρας αυτής ήταν οι πρώτες που αντιμετώπισαν το πρόβλημα της εκμετάλλευσης των εργατών από διαφορετικές εθνοτικές και θρησκευτικές ομάδες, και με διαφορετικά υπόβαθρα. Ιδεολογικά μιλώντας, το σημείο εκκίνησης της προσέγγισης αυτής ήταν η ιδέα ότι μια πολυπολιτισμική εταιρεία ήταν πλουσιότερη σε ανθρώπινο δυναμικό από μια μονοπολιτισμική. Η ιδέα αυτή βασίστηκε κυρίως στην αξία της **ΙΣΟΤΗΤΑΣ** ως επιβεβαίωση των **παγκόσμιων ανθρωπίνων δικαιωμάτων** (που είχαν αναπτυχθεί σημαντικά τις προηγούμενες δεκαετίες) μέσα στην εταιρεία, έτσι ώστε να δοθούν σε κάθε υπάλληλο οι ίδιες ευκαιρίες (**ΙΣΟΤΗΤΑ**³), λαμβάνοντας όμως υπόψη τις ιδιαιτερότητές τους (**ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ**⁴), εμπλουτίζοντας την ίδια στιγμή τους πόρους της εταιρείας.

Πολιτικά μιλώντας, το σημείο εκκίνησης της προσέγγισης αυτής δημιουργήθηκε ως απάντηση στις απαιτήσεις που ήγειραν τα κινήματα της απελευθέρωσης των γυναικών και των πολιτικών δικαιωμάτων, οι αποφάσεις του Ανώτατου Δικαστηρίου και τα ομοσπονδιακά πολιτικά δικαιώματα, οι ίσες ευκαιρίες, και οι νομοθεσίες θετικών δράσεων και κανονισμοί στις δεκαετίες των 1950 και 1960 και αργότερα το 1974-1975, η συνταγματική τροποποίηση από την Αμερικανική κυβέρνηση, που ώθησε τις εταιρείες να προσλάβουν περισσότερες γυναίκες και μέλη μειονοτήτων, και να τους δώσουν περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη. Η συγκεκριμένη αρχή της τροποποίησης αυτής ήταν η προστασία όλων των περιπτώσεων που δημιουργούσαν διάκριση στον χώρο εργασίας – αυτές οι δράσεις έγιναν αρχικά γνωστές ως «θετικές δράσεις».

Η **ΘΕΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ** είναι ένας γενικός όρος για προγράμματα που λαμβάνουν κάποια μορφή πρωτοβουλίας, εθελοντικά ή υποχρεωτικά λόγω νόμου, για αύξηση, διατήρηση, ή αναδιάρθρωση του αριθμού ή της κατάστασης των μελών συγκεκριμένης ομάδας, που συνήθως καθορίζεται από το φύλο ή τη φυλή, μέσα σε μια μεγαλύτερη ομάδα (Roberta Ann Johnson, 1990:77). Οι θετικές δράσεις καθορίζονται ως τέτοιες λοιπόν, όχι ως το άμεσο αποτέλεσμα παραπόνου για διάκριση αλλά ως προοδευτικές δράσεις που διορθώνουν διακρίσεις του παρελθόντος και του παρόντος, και προσπαθούν να αποφεύγουν μελλοντικές διακρίσεις.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970, το Κίνημα Ατομικών Δικαιωμάτων, το Φεμινιστικό Κίνημα και ο Πόλεμος του Βιετνάμ, ώθησε πολλά μέλη μειονοτήτων και πολλές γυναίκες, να ζητήσουν συλλογικά αυξημένη ισότητα και ευκαιρίες μέσα στην αμερικανική κοινωνία. Οι ομάδες αυτές ζήτησαν ίσα δικαιώματα κάτω από την 14^η Τροποποίηση του Αμερικανικού Συντάγματος⁵, και ζητούσαν ευκαιρίες στις δημόσιες αρένες της εκπαίδευσης και της απασχόλησης. Με τον τρόπο αυτό, δύο είδη προγραμμάτων θετικής δράσης αναπτύχθηκαν: τα Μη Δεσμευτικά Προγράμματα, που αύξησαν τις πιθανότητες πρόσληψης, διορισμού και/ή προαγωγής για τα μέλη των ομάδων που υποεκπροσωπούσαν, και τα Δεσμευτικά Προγράμματα, που ανέπτυξαν πολιτικές που καθόριζαν ότι το να είσαι μέλος ομάδας που υποεκπροσωπείται, μετρά στην αξιολόγηση υποψηφίων για διορισμούς και προαγωγές (Lee Bacchi, 1996).

Με πολλούς τρόπους, τα προγράμματα αυτά πέτυχαν, έτσι πολλοί Αφροαμερικανοί, γυναίκες και πιο πρόσφατα Ισπανόφωνοι είναι τώρα σε θέσεις εξουσίας, κάτι που δε θα είχε συμβεί χωρίς τις θετικές δράσεις. Όμως, όσο οι θετικές δράσεις μεγάλωναν, τόση περισσότερη κριτική αντιμετώπιζαν, συχνά από άντρες και λευκούς, που αντιδρούσαν σε αυτό που έβλεπαν ως «αντίστροφη διάκριση».

³ **ΙΣΟΤΗΤΑ:** Γενικά μιλώντας, η ισότητα είναι η έλλειψη διακρίσεων/διαφορών, η κατάσταση του να είσαι ίσος, το να έχεις το ίδιο κατάσταση. Όταν αναφερόμαστε σε κοινωνικά θέματα, η ισότητα αναφέρεται στην ανάγκη εγγύησης της ίσης μεταχείρισης, υποχρεώσεων και ευκαιριών για όλα τα άτομα, θεσμούς και οντότητες, χωρίς να γίνονται διακρίσεις και/ή χωρίς διακρίσεις βάση των ιδιαίτερων τους χαρακτηριστικών.

⁴ **ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ:** Η έννοια της δικαιοσύνης συνήθως χρησιμοποιείται εναλλακτικά με την ισότητα, αλλά υπάρχει

μια σειρά πολύ σημαντικών διαφορών μεταξύ αυτών των δύο όρων οι οποίοι συνδέονται μεν αλλά είναι διαφορετικοί. Έχει να κάνει με την κοινωνική δικαιοσύνη που αποτελεί δίκαιη (που δεν είναι το ίδιο με ίση) μεταχείριση. Ορίζεται ως η ιδιότητα του να είσαι δίκαιος, αμερόληπτος και ορθός. Η δικαιοσύνη περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι όλοι (με τις διαφορές, ιδιαιτερότητες, περιορισμούς, πλεονεκτήματα και, ιδιαίτερα, μειονεκτήματα) έχουν τους απαραίτητους πόρους, ευκαιρίες και ευθύνες, για να επιτύχουν τόσο τη δική τους ανάπτυξη, όσο και τη σωματική και ψυχική τους υγεία.

⁵ Σύνταγμα των ΗΠΑ, 14^η Τροποποίηση: «Όλοι οι άνθρωποι που γεννήθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες ή απέκτησαν την υπηκοότητα τους και υπόκεινται στην δικαιοδοσία τους είναι πολίτες των Ηνωμένων Πολιτειών και της Πολιτείας στην οποία κατοικούν. Καμμιά Πολιτεία δεν θα δημιουργήσει ή επιβάλλει κανένα νόμο που θα περιορίσει τα προνόμια ή τις προστασίες των πολιτών των Ηνωμένων Πολιτειών, ούτε θα στερήσει καμμιά Πολιτεία από κανέναν άνθρωπο την ζωή του, την ελευθερία του ή την περιουσία του χωρίς κατάλληλη δικαστική διαδικασία, ούτε θα αρνηθεί σε κανέναν άνθρωπο ισότιμη νομική προστασία εντός της κυριαρχίας της».

Η έννοια (και οι συνεπακόλουθες πρακτικές και τα προγράμματα) υιοθετήθηκαν και σε άλλες χώρες, όπως τον Καναδά με το όνομα «Δίκαιη Απασχόληση» και στην **Ευρώπη** ως «**Θετική Δράση**». Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Θετική Δράση ορίζεται με την προαναφερθείσα Οδηγία για τη Φυλετική Ισότητα (2000/43/EC, Άρθρο 3), που καλύπτει τρεις τομείς: (1) όρους για πρόσβαση στην απασχόληση, στην αυτό-απασχόληση και σε επαγγέλματα, περιλαμβανομένων κριτηρίων επιλογής και συνθηκών πρόσληψης, ασχέτως του κλάδου της δραστηριότητας και σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής ιεραρχίας, περιλαμβανομένης προαγωγής, (2) πρόσβαση σε όλους τους τύπους και σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής κατάρτισης, καθοδήγησης, επανεκπαίδευσης, περιλαμβανομένης της απόκτησης εργασιακής εμπειρίας και (3) απασχόληση και συνθήκες εργασίας, περιλαμβανομένων απολύσεων και θέματα μισθών. Το Άρθρο 5 της Οδηγίας για τη Φυλετική Ισότητα, επιτρέπει συγκεκριμένα τη θετική δράση αλλά δεν επιβάλλει, ούτε επιτρέπει θετική διάκριση (θετική διάκριση στην απασχόληση θα σήμαινε την πρόσληψη, παραμονή ή προαγωγή ατόμων επειδή ανήκουν σε στοχευμένη πληθυσμιακή ομάδα, και όχι επειδή έχουν τα προσόντα για τη δουλειά, στη θέση άλλων ατόμων που πραγματικά έχουν τα προσόντα).

Έτσι, παρομοίως με την ανάπτυξη της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη η οργανωτική αυτή προσέγγιση υιοθετήθηκε και αναπτύχθηκε περαιτέρω ως τρόπος προώθησης ενός δημιουργικού τρόπου διαχείρισης των πολλαπλών διαφορετικότητων στην Ευρωπαϊκή επικράτεια και, πιο συγκεκριμένα, μέσα στον χώρο εργασίας, ειδικά σε σχέση με την ένταξη των μεταναστών. Επίσης, είναι ένας τρόπος ανάπτυξης προσαρμοσμένων προγραμμάτων για τη διαφορετικότητα για διάφορους οργανισμούς προς συμμόρφωση με το Ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο για καταπολέμηση των διακρίσεων, διατηρώντας παράλληλα κάποιο βαθμό αυτονομίας.

Η προσέγγιση αυτή της διαχείρισης της διαφορετικότητας, επικεντρώνεται σε οργανισμούς οι οποίοι μπορεί να είναι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και βιομηχανίες, μη-κερδοσκοπικοί και μη-κυβερνητικοί οργανισμοί, τοπικοί ή διακρατικοί οργανισμοί, αστυνομικά τμήματα, δικαστήρια, εκπαιδευτικά ιδρύματα και συστήματα, τοπικά, περιφερειακά, εθνικά και παγκόσμια διακυβερνητικά σώματα, συντεχνίες, θρησκευτικοί οργανισμοί, κοινοτικοί οργανισμοί, πολιτικά κόμματα κτλ.

3.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Όπως τα διαφορετικά μοντέλα ενσωμάτωσης που έχουν αναπτυχθεί για να καλύψουν την εθνοτική και πολιτισμική διαφορετικότητα στις σύγχρονες, πολυπολιτισμικές κοινωνίες (δείτε **Ημέρα 1**), έχουν υπάρξει επίσης διαφορετικά παραδείγματα για να αντιμετωπίσουν τη διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας. Ο Brazzel (2003) καταγράφει μερικά από τα πιο κύρια ως εξής:

Αφομοίωση: Ο οργανισμός είναι ξεκάθαρος για το τι πρέπει να φορέσουν οι υπάλληλοι, το στυλ τους, την εκπαίδευσή τους, το πώς πρέπει να διεξάγεται η δουλειά και άλλους τρόπους για να είναι μέρος του εργατικού δυναμικού του οργανισμού. Ζητείται από τους υπάλληλους να υπακούουν σε αυτές τις νόρμες – να αφομοιωθούν στο στυλ και την προσέγγιση των οργανωτικών αρχηγών. Ο Thomas

περιγράφει την αφομοίωση αυτή ή την προσέγγιση «χωνευτηρίου» όσον αφορά τη διαχείριση διαφορετικότητας, ως την παραδοσιακή προσέγγιση των οργανισμών για διαχείριση ανθρώπων στις ΗΠΑ (Thomas, 1990:7-15).

Διατήρηση Ομοιοτήτων / Απαγόρευση/Αποθάρρυνση Διαφορετικότητας: Η προσέγγιση αυτή είναι αρκετά παρόμοια με την Αφομοίωση που περιεγράφηκε πιο πάνω. Ο σκοπός της διαχείρισης της διαφορετικότητας για τον οργανισμό είναι η διατήρησή του ως οργανισμός ομοιοτήτων, μέσω επίσημης ή ανεπίσημης πολιτικής. Οι άλλοι, που δεν έχουν τη «σωστή» φυλή, φύλο, εκπαιδευτικό ή γεωγραφικό υπόβαθρο και άλλα προσόντα, αποκλείονται. Οι διαφορές επιτρέπονται μόνο μέσα στα όρια και τις απαγορεύσεις του οργανισμού.

Συμμόρφωση: Ο οργανισμός κάνει προσπάθειες, καλή τη πίστει, για να προσλάβει και να κρατήσει στην εργασία ικανοποιητικό αριθμό γυναικών, ανθρώπων με διαφορετικό χρώμα δέρματος, και άλλους που υποεκπροσωπούνται, στο εργατικό του δυναμικό, για να συμμορφωθεί με τις ηθικές και ομοσπονδιακές υποχρεώσεις θετικών δράσεων για ίση μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες.

Καθολική Εκτίμηση: Ο οργανισμός προσπαθεί να μεταχειρίζεται κάθε άτομο με τον ίδιο τρόπο, και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να εκτιμούν και να συνυπάρχουν αρμονικά με όλους, ασχέτως πολιτισμικών διαφορών. Τους βλέπει όλους ως άτομα, και προσπαθεί να μη βλέπει το χρώμα, το φύλο και τις διαφορές. Έτσι, δεν αποκλείει τις διαφορές αλλά ταυτόχρονα δεν τις αναγνωρίζει/ενθαρρύνει.

Αποδοχή και Ανάδειξη Διαφορών: Ο οργανισμός αποδέχεται, αναδεικνύει και εκτιμά τη διαφορετικότητα επειδή είναι καλό για την επιχείρηση, προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι μια πηγή δημιουργικότητας, καινοτομίας και παραγωγικότητας. Η ύπαρξη υπαλλήλων με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα επιτρέπουν στον οργανισμό να υπηρετεί τους πελάτες του καλύτερα και να δημιουργεί καινούριες αγορές που δε θα ήταν διαθέσιμες αλλιώς. Ο οργανισμός προσέχει και αναδεικνύει τις διαφορές στις υποχρεώσεις των υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένου του φαγητού, της ενδυμασίας, της θρησκείας, της γλώσσας, των διακοπών και των ανησυχιών για την οικογένεια ή την εργασία.

Οργανωτική Μάθηση: Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διαφορετικότητα, ενσωματώνοντας και εσωτερικεύοντας τις διαφορές ανάμεσα στους υπαλλήλους για υποστήριξη της διαδικασίας εκμάθησης, ανάπτυξης και αποδοτικότητας. Σε αυτή την περίπτωση, ο οργανισμός ασχολείται με την ενσωμάτωση των πολιτιστικών προοπτικών, στυλ εργασίας και άλλων διαφορών, παρά με τις έννοιες τις διαφοροποίησης ή αφομοίωσης που έχουν να κάνουν με άλλα παραδείγματα.

Κοινωνική Δικαιοσύνη: Ο οργανισμός δουλεύει προς εξάλειψη της καταπίεσης βάση φύλου, φυλής, σεξουαλικού προσανατολισμού και άλλων διαφορών. Ο ρατσισμός, ο σεξισμός, ο ετεροσεξισμός, κτλ. θεσμοθετούνται σε οργανωτικές πολιτικές, προγράμματα, νόρμες και δομές, και αποτελούν εμπόδια για τους ανθρώπους για να παράγουν το καλύτερο που μπορούν στην εργασία τους. Στο πλαίσιο αυτό, η Elsie Cross καθορίζει τη διαφορετικότητα με όρους βελτίωσης της καταπίεσης και συμπεραίνει ότι οι προσπάθειες διαχείρισης της διαφορετικότητας που επικεντρώνονται αποκλειστικά στις διαφορές, αγνοούν το πραγματικό θέμα που είναι η καταπίεση (Cross, 2000). Σύμφωνα με το παράδειγμα αυτό, τα οφέλη της διαφορετικότητας δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν πλήρως, μέχρι να αντιμετωπιστούν τα προνόμια και οι ζημιές που προέρχονται από την καταπίεση.

Τα παραδείγματα αυτά δεν αποτελούν απαραίτητα μια συνέχεια. Είναι όμως αλληλένδετα και μπορούν να εφαρμοστούν προσωρινά σε διαφορετικούς τομείς της εταιρείας.

3.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΜΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΠΟ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, η Διαχείριση Διαφορετικότητας ήταν αρχικά μια ερώτηση όχι μόνο για αποτίμηση της διαφορετικότητας ή πιο συγκεκριμένα της παραγωγικότητας ή άλλων οικονομικών στόχων, αλλά επίσης ένα θέμα αναγνώρισης και δικαιοσύνης και-γενικά μιλώντας- του πώς να μάθουμε να ζούμε πιο αρμονικά με διαφορετικά επίπεδα πολυπλοκότητας. Η **ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ** ορίζεται και χρησιμοποιείται στο κοινωνικό πλαίσιο, ως ένας τρόπος εξάλειψης της καταπίεσης σε ένα σύστημα ανισότητας, προνομίων και τελικά, βίας (μέσω ρατσισμού, σεξισμού, ετεροσεξισμού, ταξικής προκατάληψης κτλ.), η οποία γίνεται αναπόσπαστο μέρος στις κουλτούρες, πολιτικές και πρακτικές της κοινωνίας, και εσωτερικεύεται στα άτομα.

Εκτός από τη θεμελιώδη αξία της, ο Brazzel (2003) καταγράφει μια σειρά από άλλες αξίες που είναι σχετικές με τον ορισμό και την πρακτική της Διαχείρισης Διαφορετικότητας, σύμφωνα με διάφορους συγγραφείς και σχολές σκέψης:

Τομέας Διαχείρισης Διαφορετικότητας (Πρακτικός Ορισμός Διαχείρισης Διαφορετικότητας): Σεβασμός για ανθρώπινες διαφορές, Κοινωνική Δικαιοσύνη, Συμμετοχή, Κοινότητα, Αυθεντικότητα, Συμπόνια, Ταπεινότητα και προ-δράση, Αποδοτικότητα και Υγεία, Δια Βίου Μάθηση.

Τομέας Διαφορετικότητας (Κολλέγιο Διαφορετικότητας, 2001). Παγκόσμιες Αξίες: Δικαιοσύνη, Σεβασμός, Αγάπη, Ενσυναίσθηση, Συμπόνια, Υπευθυνότητα, Οικογένεια/Κοινότητα/Σχέσεις, Ακεραιότητα, Τιμιότητα/Αλήθεια, Ζωή/Ευλάβεια/Διατήρηση, Πνευματικότητα, Μάθηση/Γνώση, Ελευθερία. Και **Επιχειρηματικές αξίες:** Καινοτομία, Αγορές/Πελάτες, Ποιότητα/Παραγωγικότητα/Κερδοφορία.

Τομέας Οργάνωσης και Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Συστημάτων (Gellerman, Frankel και Ladenson, 1990): Η ζωή και η αναζήτηση ευτυχίας, Ελευθερία, Υπευθυνότητα και αυτοέλεγχος, Δικαιοσύνη, Προοπτική Ανθρώπινου Δυναμικού και ενδυνάμωση, Σεβασμός, αξιοπρέπεια, αξία και θεμελιώδη δικαιώματα, Αυθεντικότητα, συμμόρφωση, ειλικρίνεια και ανοιχτό πνεύμα, κατανόηση και αποδοχή, Ευελιξία, αλλαγή και προ-δράση, Μάθηση, ανάπτυξη και αλλαγή, ολοκληρωμένες στάσεις, εμπιστοσύνη, συνεργασία, κοινότητα και διαφορετικότητα, Συμμετοχή και Δημοκρατία, κατάλληλη λήψη αποφάσεων, και ευθυγράμμιση.

Ο θεμελιώδης ρόλος των **ΑΞΙΩΝ** αυτών, σχετίζεται με την εφαρμογή μιας σειράς **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ** που έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη μιας **ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**. Μια κουλτούρα με την οποία μπορείτε να πειραματιστείτε σε καθημερινή βάση, όχι μόνο μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων και πολιτικών, αλλά που μπορεί να εσωτερικευτεί στα βαθύτερα επίπεδα της **ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ** (δείτε σελ. 16 αυτού του Προγράμματος Κατάρτισης). Είναι απλώς θέμα μετακίνησης από τη **διαχείριση προσωπικού** στην **συνειδητή διαχείριση της διαφορετικότητας των ανθρώπων στις επιχειρήσεις**.

Έτσι, η αντιμετώπιση της διαχείρισης της διαφορετικότητας του προσωπικού, σημαίνει απόφαση για διπλή αλλαγή:

1. **Πολιτιστική αλλαγή**, που έχει ως σκοπό την αναγνώριση, τον σεβασμό και την ενδυνάμωση της ύπαρξης διαφορετικότητας (-ων) ανάμεσα στους εργαζόμενους, και
2. **Οργανωτική αλλαγή**, που μπορεί να επιτευχθεί μέσω μιας στρατηγικής απάντησης στις διαφορετικές διαστάσεις της διαφορετικότητας, οι οποίες τυγχάνουν διαχείρισης μέσω συγκεκριμένων παρεμβάσεων, καθώς θεωρούνται σχετικές για οργανωτικούς σκοπούς (Ricco, 2007).

Οι αξίες είναι η θεμελιώδης βάση μιας πολιτιστικής και οργανωτικής αλλαγής, για αυτό ακριβώς τον λόγο υπάρχει σαφές ενδιαφέρον για ανάπτυξη και προώθηση μιας σειράς πολύ συγκεκριμένων νοοτροπιών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ανάμεσα στα μέλη της οργάνωσης, για εφαρμογή μιας σειράς από συγκεκριμένες παρεμβάσεις, που έχουν ως σκοπό μακροπρόθεσμα αποτελέσματα τα οποία μπορούν να βελτιωθούν και να επαναληφθούν υπό διαφορετικές συνθήκες. Σύμφωνα με τον Trickey (2004), αυτές οι συγκεκριμένες νοοτροπίες, ικανότητες και δεξιότητες είναι:

1.1 Μια Πολυπολιτισμική Νοοτροπία: Για να είσαι αποτελεσματικός όσο λειτουργείς σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον (όχι μόνο με τους συναδέλφους σου, αλλά επίσης με πελάτες και άλλους ανθρώπους), είναι απαραίτητο για τους ανθρώπους στον οργανισμό σου να έχουν «ανοιχτό μυαλό» ως προς τον τρόπο που οι άνθρωποι με διαφορετικό εθνοτικό και πολιτισμικό υπόβαθρο σκέφτονται και συμπεριφέρονται. Το να είσαι ανοιχτός, λοιπόν, έχει πέντε διαστάσεις: καινούριος τρόπος σκέψης, φιλόξενος προς τους ξένους, αποδοχή, ευέλικτη κρίση και εκτίμηση διαφορών.

1.1.1 Καινούριος τρόπος σκέψης: Τα άτομα που δίνουν έμφαση σε «καινούριους τρόπους σκέψης» συνήθως προσπαθούν να επεκτείνουν την αντίληψή τους σε νέα και άγνωστα γι' αυτούς πεδία, που μπορεί να είναι διαφορετικές γλώσσες, επαγγελματικοί τομείς, διαφορετικοί τρόποι επίλυσης προβλημάτων, ή το πώς άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους. Οι άνθρωποι αυτοί, συνήθως έχουν μια ανεπτυγμένη αίσθηση περιέργειας, που τους οδηγεί να κοιτάζουν για νέα δεδομένα και νέες ιδέες, ως απαντήσεις σε πολύπλοκες ερωτήσεις.

1.1.2 Φιλόξενος προς τους ξένους: Η επικέντρωση στη φιλοξενία προς τους ξένους δείχνει μια ανεπτυγμένη αίσθηση περιέργειας προς ανθρώπους με διαφορετικές εμπειρίες, αντιλήψεις και αξίες. Οι άνθρωποι που είναι προσανατολισμένοι στο να είναι ανοικτοί με τους ξένους, συνήθως απολαμβάνουν το να γνωρίζουν και να ανακαλύπτουν πράγματα για ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο. Ως αποτέλεσμα, τείνουν να έχουν ένα ευρύ και ποικίλο δίκτυο από φίλους και γνωστούς.

1.1.3. Αποδοχή: Με ψηλά επίπεδα αποδοχής, οι άνθρωποι όχι μόνο ανέχονται αλλά και αποδέχονται θετικά συμπεριφορές που είναι πολύ διαφορετικές από τις δικές τους. Σε ένα πολυπολιτισμικό πλαίσιο, οι ανεκτικοί άνθρωποι σπάνια νιώθουν απειλούμενοι από, ή μισαλλόδοξοι προς, ανθρώπους ή προσεγγίσεις που δεν συμμορφώνονται με τη δική τους έννοια του τι είναι σωστό.

1.1.4. Ευέλικτη κρίση: Η ανάπτυξη ευέλικτης κρίσης, σημαίνει αποφυγή γρήγορων και τελεσίδικων συμπερασμάτων για καινούριους ανθρώπους και καταστάσεις. Οι ευέλικτοι άνθρωποι τείνουν να βλέπουν τις αρχικές επαφές με κάποιους ως ευκαιρία για να «βάλουν το πρώτο κομμάτι του παζλ», παρά ως ευκαιρία για να σχηματίσουν όλη την εικόνα. Έτσι, έχουν μια πολύ πιο πολύπλοκη αντίληψη της εικόνας αυτής, και μπορούν να τη διαχειριστούν καλύτερα.

1.1.5 Εκτιμώντας τις διαφορές: Οι άνθρωποι που ενεργητικά εκτιμούν τις διαφορές, τείνουν να δουλεύουν με συναδέλφους από διάφορα υπόβαθρα και είναι ευαίσθητοι στο πώς οι άνθρωποι βλέπουν τον κόσμο διαφορετικά. Είναι πρόθυμοι να εξερευνούν διαφορετικές υποθέσεις και πεποιθήσεις ως προς το πώς μπορούν να δουλεύουν μαζί αποτελεσματικά, και μπορούν να σέβονται τις αξίες, πεποιθήσεις και προτεραιότητες των άλλων, ακόμα και όταν αυτές είναι πολύ διαφορετικές από τις δικές τους.

1.2 Πολυπολιτισμικές Δεξιότητες και Ικανότητες: Οι τομείς των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για να δουλεύει κάποιος σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, επικεντρώνονται κυρίως σε θέματα αναπτυγμένων δεξιοτήτων επικοινωνίας συμπεριλαμβανομένων της διορατικότητας, της ακρόασης, της διαφάνειας και της επιρροής.

1.2.1 Διορατικότητα: Αναφέρεται στην επικοινωνιακή δεξιότητα, όχι μόνο για να εκφραστεί κάτι,

αλλά για να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο ο συνομιλητής λαμβάνει τις μεταδιδόμενες πληροφορίες. Σε ένα πολυπολιτισμικό πλαίσιο, οι πολύ διορατικοί άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι οι στάσεις και οι συμπεριφορές τους, παρόλο που γι' αυτούς μπορεί να είναι εντελώς φυσιολογικές, είναι προϊόν ενός συγκεκριμένου πολιτισμικού υπόβαθρου, και μπορεί να είναι παράξενες και δύσκολες στην αντίληψη, ειδικά για νεοεισερχόμενους συναδέλφους. Έτσι, είναι σημαντικό να αναπτυχθεί μια συγκεκριμένη ευαισθησία ως προς το πώς διαφορετικές μορφές επικοινωνίας και συμπεριφοράς ερμηνεύονται στο μυαλό των πολιτισμικά διαφορετικών συναδέλφων τους.

1.2.2. Ακρόαση: Το να έχουμε ενεργητικές δεξιότητες ακρόασης σημαίνει όχι απλώς να ακούμε προσεκτικά αλλά να βρίσκουμε ξεκάθαρους και σαφείς τρόπους να δείχνουμε ότι ακούμε. Όπου παρατηρούνται πιθανές παρεξηγήσεις (για παράδειγμα, μεταξύ ανθρώπων που δεν έχουν ως μητρική μια συγκεκριμένη γλώσσα), οι ενεργητικοί ακροατές θα ξεκαθαρίσουν και θα διαπραγματευτούν το νόημα, μέχρι να υπάρξει κοινή αντίληψη.

1.2.3 Διαφάνεια: Η μεταφορά πληροφοριών και η ξεκάθαρη μετάδοση προθέσεων σε ένα πολυπολιτισμικό πλαίσιο, είναι μια ιδιαίτερη πρόκληση, ειδικά για φυσικούς και μη φυσικούς ομιλητές της γλώσσας. Απλά μηνύματα που μεταφέρονται με τις καλύτερες των προθέσεων, συχνά οδηγούν σε παρεξηγήσεις και ακόμα δυσπιστία. Μια ουσιαστική δεξιότητα για ελαχιστοποίηση του ρίσκου κακής επικοινωνίας είναι η διαφάνεια. Με τον τρόπο αυτό, δεν υπάρχει μόνο σαφήνεια σε θέμα περιεχομένου και μορφής, αλλά μεταδίδονται επίσης σωστά και οι προθέσεις.

1.2.3. Επιρροή: Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις σε ένα εθνοτικά/πολιτισμικά ποικίλο περιβάλλον, είναι να κάνουμε τους άλλους να θέλουν να μας ακολουθήσουν, παρά τα γλωσσολογικά και πολιτισμικά κενά που θα πρέπει να υπερπηδηθούν. Αυτό σχετίζεται συγκεκριμένα με τους ηγέτες της εταιρείας αλλά όχι μόνο, αφού σχετίζεται και με τους εργαζόμενους εκείνους που έχουν νέες προτάσεις για να βελτιώσουν μια συγκεκριμένη διαδικασία ή να εφαρμόσουν μια συγκεκριμένη πρακτική. Η ικανότητα επιρροής ανθρώπων, αποτελείται κυρίως από δύο σημεία: τις σχέσεις και το εύρος των ηγετικών στυλ. Οι σχέσεις είναι η ικανότητα δημιουργίας προσωπικής χημείας με τους πολυπολιτισμικούς συναδέλφους μας, ανεξάρτητα από τη θέση τους στην εταιρεία. Από την άλλη, το εύρος των ηγετικών στυλ αναφέρεται στην ικανότητα συντονισμού και υιοθέτησης νέων στυλ επικοινωνίας, και στη δοκιμή διαφορετικών στυλ για να εμπλέκονται και άλλοι, για παράδειγμα το κάθετο στυλ διαχείρισης ή το οριζόντιο, συμβουλευτικό στυλ.

Η απόφαση για μια πολιτισμική και οργανωτική αλλαγή βασισμένη σε κοινές αξίες (όπως έχουν περιγραφεί πιο πριν), για προώθηση συγκεκριμένων πολυπολιτισμικών νοοτροπιών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, πρέπει να ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝΤΑΙ, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα μέσω κατάρτισης, πληροφοριών, συμπερίληψη του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα, και ακόμα μέσω συνέπειας μεταξύ της δηλωθείσας αποστολής και των στόχων, και των εφαρμοσμένων δράσεων. Η διαδικασία της αλλαγής ξεκινά μέσα από την εταιρεία, έτσι ώστε οι άνθρωποι να αντιληφθούν το νόημα και τη σημασία της, και να θέλουν να την υιοθετήσουν και να συνεισφέρουν στην πραγματοποίησή τους. Όταν η διαδικασία είναι ήδη σε εξέλιξη, η επικοινωνία επεκτείνεται και έξω από την εταιρεία.

3.5 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΕΘΝΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Όταν αντιληφθούμε το κύριο νόημα, τις αξίες και τους ευρύτερους στόχους της Διαχείρισης Διαφορετικότητας, μπορούμε να ξεκινήσουμε να σκεφτόμαστε συγκεκριμένους τρόπους ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης προσαρμοσμένων παρεμβάσεων. Με τον τρόπο αυτό, το **Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο Διαχείρισης Διαφορετικότητας** που έχει ετοιμαστεί για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του Προγράμματος “**Ενάντια στις Διακρίσεις και Κατάρτιση Διαφορετικότητας** **VT/2006/009**», προτείνει **10 Αρχές Διαχείρισης Διαφορετικότητας**:

- ⇒ **Αρχή 1:** Για να αποφευχθούν μεγάλες αντιθέσεις, η διαφορετικότητα πρέπει να ορίζεται με ένα ευρύ τρόπο, χωρίς αποκλεισμούς. Ο ορισμός αυτός πρέπει να κάνει ξεκάθαρο στους υπαλλήλους ότι κανείς δεν αποκλείεται και έτσι η διαφορετικότητα όλων γίνεται σεβαστή.
- ⇒ **Αρχή 2:** Για να υπάρξει εκτίμηση της διαφορετικότητας, οι οργανισμοί πρέπει πρώτα να βεβαιωθούν ότι είναι πραγματικά ποικίλοι σε όλα τα επίπεδα, όχι μόνο σε δευτερεύουσες αλλά και σε πρωτεύουσες διαστάσεις.
- ⇒ **Αρχή 3:** Η αξιοποίηση της διαφορετικότητας απαιτεί μια θεμελιώδη αλλαγή στις υποθέσεις όσον αφορά την κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και αλλαγές σε βασικά συστήματα και πρακτικές που χρησιμοποιούνται προς υποστήριξη πελατών και υπαλλήλων.
- ⇒ **Αρχή 4:** Η αλλαγή στις αρχές διαχείρισης της διαφορετικότητας ίσως να είναι το πιο σημαντικό εργαλείο στην εφαρμογή της διαφορετικότητας, όταν γίνει σωστά.
- ⇒ **Αρχή 5:** Για να διασφαλιστεί ότι η εφαρμογή της διαφορετικότητας είναι γρήγορη και επιτυχής, οι διαφορετικές ανάγκες και ανησυχίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών της εταιρείας (εργοδότες και εργοδοτούμενοι), πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο συνολικό σχέδιο.
- ⇒ **Αρχή 6:** Η νοοτροπία διαφορετικότητας είναι αυτή που διαφοροποιεί τους αποτελεσματικούς διαχειριστές από εκείνους που απλώς συμφωνούν με την ανάγκη για αλλαγή χωρίς να κάνουν κάτι.
- ⇒ **Αρχή 7:** Χωρίς σοβαρή επένδυση σε χρόνο και ανθρώπινους πόρους, καμιά εταιρεία δεν μπορεί να υιοθετήσει πλήρως το πρόγραμμα εκτίμησης της διαφορετικότητας.
- ⇒ **Αρχή 8:** Για αντιμετώπιση αντιδράσεων, χρειάζεται υποστήριξη ανάμεσα σε αυτούς που είναι έτοιμοι για υιοθέτηση αλλαγής και ελαχιστοποίηση συμμετοχής αυτών που ακόμα αντιδρούν.
- ⇒ **Αρχή 9:** Είναι κρίσιμο να αναπτύξουμε τα στρατηγικά και οικονομικά επιχειρήματα για να εκτιμήσουμε τη διαφορετικότητα και για δημιουργία της επιχειρηματικής υπόθεσης που θα ενδυναμώσει την πιθανότητα για πλήρη υιοθέτηση.
- ⇒ **Αρχή 10:** Ενώ η εξαιρετική εκπαίδευση από μόνη της δε σημαίνει αλλαγή κουλτούρας, η ανεπαρκής εκπαίδευση μπορεί να κάνει σημαντική ζημιά στις προσπάθειες εφαρμογής.

Αλλά πώς μπορούν πρακτικά να τύχουν διαχείρισης οι διαφορές; Στην πραγματικότητα, αυτή η ερώτηση δεν έχει αδιαμφισβήτητη απάντηση αφού δεν υπάρχει ένας, βέλτιστος τρόπος. Η συγκεκριμένη εφαρμογή της διαχείρισης διαφορετικότητας στις εταιρείες, μπορεί να γίνει με διαφορετικούς τρόπους, επειδή είναι απαραίτητο να βρούμε αυτό που ταιριάζει στη συγκεκριμένη πραγματικότητα της εταιρείας ή του οργανισμού. Ο κάθε οργανισμός, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του και/ή τους κύριους στόχους του, την οργανωτική του κουλτούρα, τη φάση που περνά, τους διαθέσιμους πόρους (οικονομικούς, ανθρώπινους, τεχνολογικούς και χρονικούς), και τις πιέσεις για διαφορετικότητα, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές, θα καθορίσει τη δική του προσέγγιση στη διαχείριση διαφορετικότητας σύμφωνα με όλες τις έννοιες και τις εξηγήσεις που έχουν προαναφερθεί.

Συγκεκριμένα παραδείγματα παρεμβάσεων εθνοτικής διαφορετικότητας είναι: 1. Δίκαιη διαδικασία πρόσληψης που επικεντρώνεται στα προσόντα των ανθρώπων και όχι στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, 2. Προγράμματα ενσωμάτωσης μέσω γλώσσας για μετανάστες εργάτες, 3. Δημιουργία εργατικών περιβαλλόντων που είναι πιο αρμονικά και προσανατολισμένα προς ίσες ευκαιρίες για όλους, για παράδειγμα μέσω πολιτικών ενάντια στον εκφοβισμό, ευέλικτο ωράριο σύμφωνα με πολιτισμικές αργίες, και πιθανότητα εργασίας από το σπίτι, 4. Ανάπτυξη διαδικασιών για αντιμετώπιση των διαφορών και των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας (για παράδειγμα μέσω διαμεσολάβησης), 5. Κατάρτιση που έχει ως σκοπό την ευαισθητοποίηση σε θέματα εθνοτικής διαφορετικότητας, διαπολιτισμικών ικανοτήτων και προγραμμάτων ανταλλαγής και 6. Κατάρτιση που έχει ως στόχο τη βελτίωση της γνώσης για υποχρεωτικά νομικά πλαίσια και νομικές

Διαδικασίες ενάντια στις διακρίσεις κτλ.

Για να αντιληφθούμε ποιο είναι το καλύτερο είδος παρέμβασης που χρειάζεται σε κάθε συγκεκριμένο περιβάλλον, αλλά και τον τρόπο παρέμβασης, χρειάζεται μια πρώτη, σφαιρική ανάλυση η οποία να λαμβάνει υπόψη 1. Την Αποστολή, 2. Το Όραμα, 3. Τη Δομή και τους Πόρους, 4. Την παρούσα κουλτούρα και 5. Τους Στόχους Διαφορετικότητας της εταιρείας.

Για να ξεκινήσει η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης πρότασης, το **Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση Διαφορετικότητας**, που ετοιμάστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προτείνει μια σειρά από βήματα που χρειάζεται να παρθούν :

Βήμα 1: Η δημιουργία μιας συντονιστικής επιτροπής για την προώθηση της διαφορετικότητας που θα περιλαμβάνει ικανοποιητικό αριθμό μελών από όλους τους τομείς, αναλόγως του αριθμού των εργαζομένων/συνεργατών, μέσα στον οργανισμό.

Βήμα 2: Η δημιουργία σεναρίων για το μέλλον σε θέματα διαφορετικότητας, επιλέγοντας τους τομείς της επιχείρησης/οργανισμού που μπορούν να βελτιώσουν τον προσανατολισμό της εταιρείας προς τη διαφορετικότητα (πχ διδασκαλία γλώσσας για μετανάστες, εκπαίδευση στην επίλυση διαφορών για διαχείριση πολιτισμικών και άλλων ειδών προβληματικών διαφορών κτλ.).

Βήμα 3: Η διατύπωση ενός οράματος και μιας αποστολής για την εταιρεία/οργανισμό σε σχέση με τους στόχους διαφορετικότητας που έχουν καθοριστεί προηγουμένως. Η φάση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τους διευθυντές και τους υπαλλήλους, όσο και τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη. Με τον ίδιο τρόπο, χρειάζεται η ανάπτυξη μιας κοινής στρατηγικής και κοινών στόχων, προς την επίτευξη τέτοιου οράματος/αποστολής.

Βήμα 4: Η δημιουργία Ελέγχου Διαφορετικότητας, με σκοπό την αξιολόγηση των συνθηκών της εταιρείας ως προς την ικανοποιητική αντιμετώπιση ερωτήσεων όπως: Ποια είναι η στάση των διευθυντών προς τους εργαζομένους και προς τη διαφορετικότητα γενικότερα; Σε ποιο βαθμό οι παρούσες διαδικασίες και δομές δεν αποκλείουν άτομα; Ποιες λύσεις μπορούν να εφαρμοστούν για να μειωθούν οι αποκλεισμοί και σε ποιους τομείς; Ο Έλεγχος Διαφορετικότητας διεξάγεται μέσω προσωπικών, ημιδομημένων συνεντεύξεων, με στόχο όλες τις ομάδες των ενδιαφερόμενων, ενώ μπορεί να υποστηριχτεί από τυποποιημένα ερωτηματολόγια τα οποία μπορεί να είναι και πολύ χρήσιμα για αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των παρεμβάσεων.

Βήμα 5: Η εφαρμογή της πρωτοβουλίας για τη διαφορετικότητα που έχει δημιουργηθεί προηγουμένως, περιλαμβανομένων όλων των μελών της εταιρείας/οργανισμού, των βημάτων επικοινωνίας, τη διαδικασία και τα κύρια αποτελέσματα, με έγκαιρο και αποτελεσματικό τρόπο, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Οι κύριες δραστηριότητες πρέπει να εποπτεύονται στενά από τη συντονιστική επιτροπή που έχει δημιουργηθεί από την αρχή.

3.6 ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΞΕΠΕΡΑΣΤΟΥΝ

Πολλοί άνθρωποι μπορεί να αναρωτηθούν γιατί πρέπει να εφαρμόσουν προγράμματα διαχείρισης αποτελεσματικότητας. Πρώτα απ' όλα, υπάρχουν κάποιες δυσκολίες που σχετίζονται με την ίδια την έννοια της διαφορετικότητας, που μπορούν να βελτιωθούν μέσω προσαρμοσμένων παρεμβάσεων. Τέτοιες δυσκολίες μπορεί να είναι, για παράδειγμα:

- Εκνευρισμός λόγω ανθρώπων που μιλούν άλλες γλώσσες στη δουλειά και περιθωριοποίηση αυτών που δεν ξέρουν να μιλούν τις ίδιες γλώσσες,
- Αντίσταση από κάποιους συνεργάτες για εργασία με ανθρώπους που ανήκουν σε διαφορετικές, εθνοτικές, φυλετικές ή πολιτισμικές ομάδες,
- Σπανιότητα κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ μελών διαφορετικών ομάδων,

- Δυσκολία στην επιλογή και παραμονή στην εργασία ατόμων που ανήκουν σε μειονοτικές ομάδες
- Απουσία κινήτρων λόγω αντιληπτής ευνοιοκρατίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον,
- Μη ικανοποιητική παρουσία σε συναντήσεις της εταιρείας και άλλες εκδηλώσεις από μέλη μειονοτικών ομάδων.

Με θετικούς όρους, κάποια από τα κύρια οφέλη από την εφαρμογή μέτρων διαχείρισης διαφορετικότητας, περιλαμβάνουν:

- Πρόσβαση σε καινούριο εργασιακό δυναμικό (διαφορετικό εργασιακό δυναμικό με περισσότερους διαθέσιμους πολιτιστικούς πόρους)
- Δέσμευση στην ισότητα, στη διαφορετικότητα και στις αξίες της εταιρείας,
- Συμπληρωματική γνώση των θεμελιωδών εθνικών και Ευρωπαϊκών νομοθετικών πλαισίων καταπολέμησης των διακρίσεων,
- Βελτιωμένα κίνητρα και αποδοτικότητα,
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (ενίσχυση καινοτομίας και δημιουργικότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους)
- Ευκαιρίες marketing (δυναμικοί νέοι πελάτες, νέες αγορές και βελτιωμένη, εξωτερική εμπορική εικόνα και φήμη),
- Εφαρμογή νέων τρόπων επίλυσης πιθανών εσωτερικών συγκρούσεων και πολιτισμικών διαφορών και/ή υποθέσεων διάκρισης για διαφορετικούς λόγους.

Όμως, είναι εξίσου σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι κύριες δυσκολίες στην ανάπτυξη και εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας διαφορετικότητας, και τελικά, μιας οργανωτικής κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη διαφορετικότητα, όπως για παράδειγμα:

- Δυσκολία στον καθορισμό της διαφορετικότητας και των συγκεκριμένων διαστάσεων που μπορούν να βελτιωθούν, εάν τύχουν σωστής διαχείρισης,
- Γνωστικές προκαταλήψεις και επίμονα στερεότυπα,
- Ευνοιοκρατία μέσα στις ομάδες,
- Εμπόδια επικοινωνίας,
- Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, γνώσης και/ή οικονομικών πόρων,
- Αντίσταση στην αλλαγή από τους ηγέτες και/ή τους υπαλλήλους ή τους συνεργάτες,
- Προβληματικές διαπροσωπικές επικοινωνίες και συγκρούσεις, ειδικά στα πρώτα στάδια της διαδικασίας.

3.7 ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΔΟΥΛΕΥΟΥΝ ΜΑΖΙ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΚΟΙΝΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στο τέλος της μέρας, οι συμμετέχοντες θα ανταλλάξουν εντυπώσεις για τη διαχείριση διαφορετικότητας και θα δουλέψουν στις ομάδες που έχουν διαμορφωθεί από πριν, προς μια κοινή πρόταση για διαχείριση διαφορετικότητας. Η κύρια ιδέα είναι η εφαρμογή των εννοιών που έχουν μελετηθεί κατά τη διάρκεια της ημέρας, σύμφωνα με τις συζητήσεις της προηγούμενης ημέρας (αναγνωρίζοντας την εθνοτική διαφορετικότητα και/ή άλλες περιπτώσεις διακρίσεων, ανάγκες και ευκαιρίες για αποδοτική διαχείριση της υπάρχουσας διαφορετικότητας στην ίδια την εταιρεία/συντεχνία/πολιτική ένωση κτλ.).

- Έτσι, πρώτα απ' όλα τα μέλη της ομάδας θα προσδιορίσουν το είδος του **Παραδείγματος (-ων) Διαχείρισης Διαφορετικότητας** που εφαρμόζεται (ακόμα και εάν αυτό δε γίνεται ξεκάθαρα) στον δικό τους οργανισμό και, σύμφωνα με τις ανάγκες που έχουν παρατηρηθεί, το είδος του Παραδείγματος που, σύμφωνα με τα μέλη, πρέπει να ληφθεί υπόψη στην εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πρότασης Διαχείρισης Διαφορετικότητας (δείτε σελ. 34-45). Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι διαφορετικά παραδείγματα μπορεί να είναι αλληλένδετα και μπορεί να εφαρμόζονται σε διαφορετικούς τομείς της εταιρείας.
- Μετά από τον προσδιορισμό του κύριου Παραδείγματος (-ων) που θα καθοδηγήσει την

πρόταση ΔΔ που η κάθε ομάδα θέλει να παρουσιάσει, οι συμμετέχοντες θα προσδιορίσουν τις κύριες **ΑΞΙΕΣ** που μια τέτοια πρόταση θα υιοθετήσει και/ή θα ενδυναμώσει για δημιουργία (τουλάχιστον αρχικά και τμηματικά) μιας **ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ** που είναι προσανατολισμένη στη Διαφορετικότητα μέσα στον οργανισμό. Κατά τον ίδιο τρόπο, είναι επίσης σημαντικό να προσδιοριστούν οι κύριες, συγκεκριμένες δραστηριότητες που χρειάζονται να εφαρμοστούν (**ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ**).

- Οι συγκεκριμένες ΔΡΑΣΕΙΣ και ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ που σχετίζονται με μια ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, πρέπει να υπογραμμίζουν το γεγονός ότι η απόκτηση, ενδυνάμωση και εφαρμοσιμότητα των συγκεκριμένων **ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ** μπορεί να είναι ωφέλιμη τόσο για τους υπαλλήλους όσο και τον οργανισμό γενικότερα.
- Οι ομάδες θα ξεκινήσουν να σκέφτονται ένα συγκεκριμένο σχέδιο με τα κύρια **ΒΗΜΑΤΑ** που θα ακολουθηθούν κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης της πρότασης (πιθανά σενάρια, ρόλοι και δράσεις των κύριων, εμπλεκόμενων φορέων, Όραμα και Αποστολή Διαφορετικότητας και όργανα Ελέγχου). Η διαδικασία αυτή θα συνεχίσει και την ΗΜΕΡΑ 4, αλλά η δουλειά που θα γίνει κυρίως κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής, θα είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία της τελικής μορφής της πρότασης στο τέλος της ΗΜΕΡΑΣ 5.

Κάποια βίντεο που προτείνονται για τη φάση αυτή είναι: TED TALK, Η αναπάντεχη λύση στη διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας:

<https://www.youtube.com/watch?v=mtUIRYXJ0vI>

TED TALK, Πρακτική Διαφορετικότητα: Η συμπερίληψη από τη θεωρία στην πράξη:

<https://www.youtube.com/watch?v=ExcDNly1DbI>

TED TALK, Γιατί μετρά η πολιτισμική διαφορετικότητα:

<https://www.youtube.com/watch?v=48RoRiOddRU>

ΗΜΕΡΑ 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΜΕ

4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΗΜΕΡΑΣ 4 ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με μια πιο συγκεκριμένη αντίληψη του τι είναι πραγματικά η ΔΔ, θα επικεντρωθούμε στις ΜΜΕ και στο πώς η ΔΔ μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την πραγματικότητα των μικρών επιχειρήσεων. Θα περιγραφούν οι κύριες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ αλλά και οι βασικές ευκαιρίες που δημιουργούνται με την εθνοτική και πολιτισμική διαφορετικότητα. Με τον ίδιο τρόπο, οι συμμετέχοντες θα γνωρίσουν τον **Οδηγό Εφαρμογής Πρακτικών Διαχείρισης Διαφορετικότητας στις ΜΜΕ** της ΕΕ, καθώς και τα **Προγράμματα Διαφορετικότητας** που υπάρχουν στις διάφορες συμμετέχουσες χώρες. Ακόμα, παραδείγματα και καλές πρακτικές ΔΔ σε μεγάλες εταιρείες και σε ΜΜΕ θα περιγραφούν και θα συζητηθούν. Τέλος, οι συμμετέχοντες θα συνεχίσουν να δουλεύουν με τις προτάσεις τους για το πρόγραμμα ΔΔ.

Τα κύρια αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα της Ημέρας 4 είναι: 1. Η τοποθέτηση της αποκτηθείσας γνώσης στο συγκεκριμένο πλαίσιο της ΔΔ για τις ΜΜΕ, 2. Ο καθορισμός των ιδιαιτεροτήτων που χαρακτηρίζουν τις ΜΜΕ και τις κύριες ευκαιρίες και δυσκολίες προς εφαρμογή πρωτοβουλιών ΔΔ 3. Ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών ΔΔ για ΜΜΕ και περαιτέρω βελτίωση ικανοτήτων διαχείρισης για την εφαρμογή τους, 4. Βελτίωση των ικανοτήτων επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τομέων για αποδοτική συμμετοχή όλων των πιθανών φορέων στη διαδικασία υποστήριξης μιας κουλτούρας που προωθεί τη Διαφορετικότητα.

4.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ

Ένας συγκεκριμένος τομέας που μπορεί να ωφεληθεί από την παρουσία εργατικού δυναμικού που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία είναι αυτός των ΜΜΕ. Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός λόγω των δυνατοτήτων και προοπτικών που έχουν οι άνθρωποι αυτοί με διαφορετικά εθνοτικά και πολιτισμικά υπόβαθρα, όσον αφορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες (πχ εθνοτικά εστιατόρια, συγκεκριμένες υπηρεσίες ομορφιάς και νέες διαδρομές μεταφορών ανάμεσα σε πολλά άλλα), τη αναζωογόνηση δραστηριοτήτων που βρίσκονται σε μαρασμό (για παράδειγμα τοπικές αγορές, επαγγέλματα ραπτικής και υποδηματοποιίας), την προσέλκυση μεταναστών πελατών και άρα την ανακάλυψη νέων τομέων της αγοράς και την πιθανή επέκταση των οικονομικών δραστηριοτήτων πέραν από εθνικά σύνορα (Ambrosini, 2012; Morgan και άλλοι, 2018).

Για να αντιληφθούμε τον θεμελιώδη ρόλο των ΜΜΕ στην οικονομία της ΕΕ γενικότερα και τις προοπτικές του τομέα αυτού, μπορούμε να ανατρέξουμε στον **EASME, Εκτελεστικό Οργανισμό για τις ΜΜΕ** και τα δεδομένα που έχουν δημοσιευτεί από την **Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις ΜΜΕ**⁶. Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση για το 2016-2017, οι ΜΜΕ εργοδοτούν 93 εκατομμύρια άτομα, που είναι το 67% της συνολικής απασχόλησης στον μη-οικονομικό, επιχειρηματικό τομέα της ΕΕ των 28, και παράγουν το 57% της προστιθέμενης αξίας στον τομέα. Σχεδόν όλες οι ΜΜΕ (93%) ήταν πολύ μικρές ΜΜΕ, εργοδοτώντας λιγότερα από 10 άτομα. Μέσα στον μη-οικονομικό τομέα, οι ΜΜΕ παίζουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στις υπηρεσίες στέγασης και σίτισης, στις επιχειρηματικές υπηρεσίες και στις κατασκευές, τομείς στους οποίους αποτελούν το 80% της απασχόλησης στην ΕΕ των 28. Η ετήσια έκθεση παρέχει μια σύνοψη του μεγέθους, της δομής και της σημασίας των ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή οικονομία ως σύνολο, παρέχει συγκρίσεις ανά χώρα και μια επισκόπηση του παρελθόντος και προβλεπόμενης απόδοσης των ΜΜΕ από το 2008 μέχρι το 2018.

⁶ Για περισσότερες πληροφορίες και για τα δεδομένα που θα παρουσιαστούν στο πρόγραμμα για τις πέντε συμμετέχουσες χώρες του προγράμματος MIGRAID: <https://ec.europa.eu/growth/smes/>

Ακόμα μια σημαντική πηγή πληροφόρησης είναι το **Παρατηρητήριο των Ευρωπαϊκών ΜΜΕ**, που έχει δημιουργηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Δεκέμβριο του 1992. Η τελευταία έρευνα του Παρατηρητηρίου έγινε το τέλος του 2006 και περιέλαβε συνολικά 16,339 ΜΜΕ (17,283 επιχειρήσεις συνολικά) με τις οποίες έγιναν συνεντεύξεις. Τα κύρια αποτελέσματα έδειξαν ότι ειδικά λόγω έλλειψης γνώσης για τις ξένες αγορές, λιγότερες από 1 στις 10 ΜΜΕ στην ΕΕ, ανέφεραν έσοδα από εξαγωγές (8%). Από αυτές, μόνο 5% αναφέρθηκε ότι είχε θυγατρικές ή κοινοπραξίες στον εξωτερικό. Οι συνεταιρισμοί με ξένες επιχειρήσεις φαίνονται να έχουν μια άμεση, θετική επίδραση στην απασχόληση στις χώρες των ΜΜΕ: το 49% των ΜΜΕ, επιβεβαίωσε ότι ο συνεταιρισμός δεν επηρέασε την απασχόληση στις χώρες τους, ενώ το 18% ανέφερε ότι την αύξησε και το 3% ότι τη μείωσε. Παρ' όλα αυτά, πολλοί συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις σημείωσαν ότι ο ανταγωνισμός στους αντίστοιχους τομείς τους έχει αυξηθεί, και η καινοτομία στην παραγωγή και εμπορευματοποίηση νέων προϊόντων αποτελεί πρόκληση, ειδικά λόγω έλλειψης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμα και μεγαλύτερες εταιρείες αντιμετωπίζουν μερικά από τα θέματα αυτά, αλλά αυτές έχουν τους πόρους να προσελκύουν και να κρατούν το καλύτερο προσωπικό και να βοηθούν την καινοτομία, κάτι που οι ΜΜΕ συνήθως δεν το κάνουν. Με τον τρόπο αυτό, μια ατζέντα προσανατολισμένη στη Διαφορετικότητα μπορεί να προσφέρει στις ΜΜΕ μια πιο αποτελεσματική προσέγγιση για προσέλκυση ταλέντων από μειονότητες, αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό της αγοράς μέσω ικανοτήτων και μεγαλύτερων καινοτομιών. Μια ατζέντα που επικεντρώνεται στη διαφορετικότητα, μπορεί ακόμα να διευρύνει την πιθανή βάση πελατών, επεκτείνοντας την ικανότητα των ΜΜΕ να πωλούν περισσότερα προϊόντα σε περισσότερους πελάτες – μια σημαντική συνεισφορά όταν το εργατικό δυναμικό είναι πολύ μικρό για να υπάρχει ποικιλομορφία στους υπαλλήλους (**Εκθεση Διαφορετικότητας για Ταλέντο και Ανταγωνισμό, 2007-2013**).

Έτσι, μερικά από τα ωφελήματα της εφαρμογής Διαφορετικότητας στις ΜΜΕ είναι: 1. Προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση ταλέντων, ειδικά από ομάδες μεταναστών και μειονοτήτων, 2. Μείωση απουσίας από την εργασία/κινητικότητα προσωπικού μέσω δημιουργίας ενός πιο θετικού περιβάλλοντος εργασίας, 3. Αύξηση της δημιουργικότητας/καινοτομίας, 4. Αύξηση εμπιστοσύνης πελατών, 5. Βελτίωση των επιχειρηματικών συμφωνιών με τους προμηθευτές, 6. Αύξηση αξίας μάρκας, 7. Διαφάνεια και εμπιστοσύνη στους μετόχους, 8. Αύξηση των κερδών της εταιρείας, 9. Πρόσβαση σε νέες αγορές, 10. Υποστήριξη της συμμόρφωσης με εθνικές και Ευρωπαϊκές νομοθεσίες και κανονισμούς ενάντια στις διακρίσεις και 11. Αποφυγή συγκρούσεων στον χώρο εργασίας.

Μερικές ΜΜΕ προτείνουν επίσης ότι μια πολιτική διαφορετικότητας μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό να νιώσει ότι είναι μέρος της εταιρείας και έτσι να αυξήσει την αίσθηση της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης στην εργασία τους. Άλλες υπογραμμίζουν ότι όταν οι υπάλληλοι με πολλά χρόνια πείρας δουλεύουν δίπλα από νέους, μπορούν να μοιράζονται τη γνώση και τις ικανότητές τους και να τους βοηθήσουν να προχωρήσουν πιο γρήγορα. Οι λίγες ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται διεθνώς, μπορούν επίσης να σχετιστούν και να αντιληφθούν καλύτερα τη διαφορετικότητα των πελατών, έχοντας ευκαιρία πρόσβασης σε νέες αγορές. Συνολικά, η διαφορετικότητα έχει αναγνωριστεί ότι δημιουργεί ένα σεβαστό και κοινωνικά υπεύθυνο όνομα για τις ΜΜΕ.

Από την άλλη, όμως, υπάρχει μια σειρά πολύ συγκεκριμένων συνθηκών που χαρακτηρίζουν τις ΜΜΕ, οι οποίες γίνονται αντιληπτές ως δυσκολίες για την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης διαφορετικότητας και οργανωτικών αλλαγών γενικότερα, όπως:

- Εργοδοτούν μικρό εργατικό δυναμικό (6.8 κατά μέσο όρο) που συνήθως περιλαμβάνει μέλη οικογένειας.
- Συνήθως έχουν λίγες ή καθόλου διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, πόρους και χρόνο για εφαρμογή αποδοτικών και ενσωματωμένων πολιτικών διαφορετικότητας.
- Έχουν πιο επείγουσες λειτουργικές ανησυχίες και συνήθως φοβούνται να δεσμευτούν επειδή

Θεωρούν ότι οι πολιτικές διαχείρισης διαφορετικότητας είναι πολύ δαπανηρές και λογιστικά και στρατηγικά απαιτητικές.

- Χαρακτηρίζονται συχνά από οικονομική αβεβαιότητα, που σημαίνει ότι έχουν πιο επείγουσες λειτουργικές ανησυχίες ή ακόμα ανησυχίες επιβίωσης, και δεν επικεντρώνονται έτσι σε ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό.
- Συχνά αποθαρρύνονται από το μέγεθος της πρόκλησης. Η ΔΔ θεωρείται ως απαιτητική τόσο διανοητικά όσο και λογιστικά από τις ΜΜΕ.

Το μικρό μέγεθος των ΜΜΕ μπορεί να φαντάζει ως εμπόδιο για να γίνουν πιο πολιτιστικά ποικιλόμορφες, αλλά είναι ακριβώς το μικρό μέγεθος αυτό που τους επιτρέπει να έχουν μεγαλύτερη ευελιξία, ενώ απαιτείται και μικρότερος χρόνος για την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης αλλαγής ή διαδικασίας. Επιπρόσθετα, τις μέρες μας, είναι πιο πιθανό να λάβουν εκπαίδευση από διαφορετικούς κοινωνικούς εταίρους όπως Ευρωπαϊκές υπηρεσίες, συντεχνίες, επιχειρηματικούς συνδέσμους, ακαδημαϊκούς θεσμούς, και να έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε ιδιωτικά και δημόσια κονδύλια που μπορούν να ενθαρρύνουν τα προγράμματα διαφορετικότητάς τους. Τέλος, οι πολυεθνικές εταιρείες και οι μεγάλοι οργανισμοί είναι φυσικά μπροστά όσον αφορά στην εμπειρία της διαφορετικότητας, αλλά συνήθως είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, τα μαθήματα που έχουν πάρει και τις βέλτιστες πρακτικές με τις ΜΜΕ που ενεργούν προληπτικά.

4.3 ΠΩΣ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΤΕ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΕΘΝΟΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ

Αμέσως μετά την τελευταία έρευνα του Παρατηρητηρίου, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή χρηματοδότησε μια έρευνα το 2008 για να ανακαλύψει τι σημαίνει ο όρος «Διαφορετικότητα» στις ΜΜΕ. Η έρευνα αυτή κάλυψε όλα τα 27 κράτη-μέλη της ΕΕ την εποχή εκείνη, και αποτελείτο από ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με ιδιοκτήτες/διευθυντές ΜΜΕ διαφόρων μεγεθών από όλους τους τομείς. Μερικά από τα κύρια αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι από τους εργοδότες ΜΜΕ δεν αναγνώριζαν τη γλώσσα που χρησιμοποιείται από κυβερνητικούς οργανισμούς για να περιγραφεί η ιδέα της Διαφορετικότητας. Όμως, κάνουν πολλά από τα πράγματα που έχουν να κάνουν με την πραγματική ιδέα της Διαφορετικότητας, όπως η ευελιξία στις ώρες εργασίας για προώθηση της παραγωγικότητας.

Για να υπάρξει μια τάξη στις πρωτοβουλίες που ήταν ήδη σε εξέλιξη και για να προωθηθεί η δημιουργία και η εφαρμογή νέων, δόθηκαν κάποιες βασικές κατευθυντήριες γραμμές, ειδικά για ΜΜΕ, μέσω του οδηγού «**Διαφορετικότητα στην Εργασία. Ένας οδηγός για τις ΜΜΕ**»⁷:

1. Κοιτάξτε την επιχείρησή σας: Πάρτε τον χρόνο για να βρείτε τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις απειλές και τις ευκαιρίες που αφορούν την επιχείρησή σας. Κάντε το αυτό σε σχέση με: • Εργατικό Δυναμικό • Προσλήψεις • Κατάρτιση • Επικοινωνία • Στυλ διαχείρισης • Πελάτες • Κανονισμοί και νόμοι για τους εργαζόμενους. Καθορίστε κάποιους στόχους για αυτά (πχ βελτίωση ανατροφολόγησης από τους πελάτες) καθώς και τα επόμενα βήματα που θα ακολουθήσουν. Δε χρειάζεστε να ξεκινήσετε με μεγάλες και πολύπλοκες στρατηγικές αλλά μπορείτε να το κάνετε με μικρές πρωτοβουλίες.

2. Προσλάβετε από μια πιο ποικιλόμορφη ομάδα ταλέντων: Μια από τις κύριες ανησυχίες για τις ΜΜΕ είναι οι προσλήψεις. Είτε δεν μπορούν να βρουν κάποιον, είτε δεν εργοδοτούν το πιο κατάλληλο άτομο. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ιδιοκτήτες συνήθως χρησιμοποιούν την τακτική «από στόμα σε στόμα» και παίρνουν αποφάσεις πρόσληψης βάση του εάν τους «αρέσει» το άτομο (ένστικτο).

3. Βρείτε νέους πελάτες και αποκτήστε πρόσβαση σε νέες αγορές: Η πρόσβαση σε διαφορετική βάση πελατών απαιτεί από τον υπάλληλο να είναι διαφορετικός, ή τουλάχιστον να έχει αντίληψη του

πώς μπορούν να είναι οι διάφοροι πελάτες. Αυτό μπορεί να έχει σχέση με ηλικία, φύλο, πίστη, εθνικότητα, σεξουαλικό προσανατολισμό ή ικανότητα, και με αντίληψη των μεταβαλλόμενων κινήτρων και τρόπου ζωής της αγοράς εργασίας.

4. Προγραμματίστε την επιχείρηση με βάση τη ζήτηση: Αυτό σημαίνει ουσιαστικά το να βάζετε τις ανάγκες του πελάτη στην προμετωπίδα οποιουδήποτε επιχειρηματικού σχεδιασμού.

5. Βελτιώστε την επικοινωνία με τους υπάλληλους: Έρευνες έχουν καταδείξει ότι ενώ πολλές ΜΜΕ, ειδικά οι πολύ μικρές, ωφελούνται από ανεπίσημες και ευέλικτες προσεγγίσεις ως προς τη διαχείριση των υπαλλήλων, η ανεπίσημη αυτή ατμόσφαιρα μπορεί να είναι επίσης και πρόβλημα για προσωπικό που δεν μπορεί να εμπλακεί (για διάφορους λόγους) και ως εκ τούτου αποκλείεται.

⁷ Για περισσότερες πληροφορίες δείτε επίσης: «Μετατρέποντας τη Διαφορετικότητα σε Ταλέντο και Ανταγωνιστικότητα στις ΜΜΕ», Πρόγραμμα Ευρωπαϊκής Επιτροπής για Απασχόληση και Κοινωνική Αλληλεγγύη (2007-2013).

6. Αποκτήστε καλύτερη εικόνα και φήμη: Χρησιμοποιείστε τη δέσμευσή σας στη «Διαφορετικότητα» (καλύτερος εργοδότης, ευαίσθητος προς τους πελάτες) ως επιχειρησιακό εργαλείο για θέματα φήμης και για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς (ειδικά από μεγαλύτερες εταιρείες και εταιρείες του δημόσιου τομέα).

7. Αξιολογήστε το τι έχετε κάνει: Όπως με οτιδήποτε κάνετε που επηρεάζει την επιχείρηση, είναι σημαντικό να σκέφτεστε την επίδραση που έχει και το κόστος (σε χρόνο, προσπάθεια, πόρους).

8. Λάβετε βοήθεια και υποστήριξη: Για έμπιστες συμβουλές οι περισσότεροι ιδιοκτήτες τείνουν να ρωτούν τους λογιστές τους, τους οικονομικούς συμβούλους, τους δικηγόρους ή στενούς συγγενείς. Όμως, υπάρχουν πολλοί άλλοι ιδιωτικοί και δημόσιοι φορείς που προσφέρουν επαγγελματική βοήθεια, χωρίς ή με ελάχιστο κόστος εάν θέλετε προσωπική υποστήριξη, όπως στην περίπτωση των Δήμων, των συντεχνιών, των εμπορικών επιμελητηρίων, των δικτύων ιδιοκτητών επιχειρήσεων, ενώσεων και επαγγελματικών οργανισμών.

4.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΩΘΗΣΗ ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Είναι σε αυτό το σημείο που ο ρόλος των κοινωνικών εταιρών όπως συντεχνιών, οργανισμών εργοδοτών, επαγγελματικών δικτύων και ενώσεων πολιτών, μεταξύ άλλων, γίνεται ουσιαστικός ως εξωτερική υποστήριξη για ΜΜΕ στην προώθηση πρακτικών διαχείρισης, στη μάχη ενάντια στις διακρίσεις, και στη διευκόλυνση της ενσωμάτωσης των μεταναστών στην αγορά εργασίας. Οι ανταποκρίσεις των εταιρών αυτών μπορεί περιλαμβάνουν από νομική βοήθεια για (νόμιμους και παράνομους) μετανάστες, μέχρι κατάρτιση σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς.

Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της έρευνας “**Επιχειρήσεις και Διαφορετικότητα: Καλές Πρακτικές στον Χώρο Εργασίας**” (2005) που διεξήχθη για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, υπογραμμίστηκε ότι ο ρόλος των διαμεσολαβητών στην προώθηση της διαφορετικότητας στις ΜΜΕ, σχετίζεται περισσότερο με την παροχή πληροφοριών και υποστήριξης ως προς το πώς μπορεί να προσληφθεί το σωστό άτομο για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας για παράδειγμα, ή άλλα θέματα που έχουν να κάνουν με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ακόμα ένα είδος υποστήριξης είναι η παροχή οδηγιών, φυλλαδίων και άλλων πληροφοριακών υλικών σε θέματα εργασιακής νομοθεσίας, διαφορετικότητας, διαμεσολάβησης και διαπραγμάτευσης κυρίως με μετανάστες εργάτες, ευκαιρίες δικτύωσης και, σε μικρότερο βαθμό, οικονομική υποστήριξη για εφαρμογή στρατηγικών διαφορετικότητας και θέσπιση βραβείων διαφορετικότητας.

Παρ’ όλα αυτά, πιο συγκεκριμένα, οι αποκρίσεις από τους κοινωνικούς εταίρους είναι πολύ

διαφορετικές στις διάφορες χώρες, όπως έχει διαφανεί από την εμπειρική έρευνα που διεξάχθηκε από το πρόγραμμα MIGRAID, όπου οι απαντήσεις σε χώρες όπως η Δανία και η Γαλλία ήταν ξεκάθαρα πολύ διαφορετικές από αυτές στην Κύπρο και την Ελλάδα για παράδειγμα.

Στη Δανία συγκεκριμένα, οι συντεχνίες, οι οργανώσεις εργοδοτών και οι τοπικές, δημόσιες αρχές εμπλέκονται αρκετά στον σχεδιασμό της διαδικασίας ένταξης για τους μετανάστες και τους πρόσφυγες, μέσω συναντήσεων όπου αντιπρόσωποι από όλους τους τομείς προσπαθούν να βρουν λύσεις και να διευκολύνουν τη διαδικασία. Προσπαθούν επίσης να προωθήσουν τη διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας, υπογραμμίζοντας ότι η πολιτισμική διαφορετικότητα μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός καλύτερου, πιο δυναμικού και πιο ελκυστικού χώρου εργασίας.

Στη Γαλλία για παράδειγμα, οι τέσσερις κύριες Συνομοσπονδίες Συντεχνιών, είναι δεσμευμένες στην προώθηση αλληλεγγύης με τους ξένους εργάτες τόσο σε νομικό επίπεδο με την υποστήριξη των κεκτημένων τους, όσο και στο κοινωνικό επίπεδο με την προσπάθεια καταπολέμησης του αποκλεισμού και της εκμετάλλευσης. Οι σύνδεσμοι δημιουργούν συνεταιρισμούς με δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης, οργανισμούς εκπαίδευσης ενηλίκων και εταιρείες. Οργανώνουν δράσεις στην κατεύθυνση που καθορίζουν οι εταίροι, ανταλλάσσουν εμπειρίες μέσω επαγγελματιών, προγραμμάτων ή τεχνικών επιτροπών, ευαισθητοποιούν τους εμπλεκόμενους, παρέχουν διερμηνείες, εκπαιδεύουν στα Γαλλικά τους μετανάστες και τους πρόσφυγες σε θέματα απασχόλησης: αξιολόγηση, δημιουργία επαγγελματικού σχεδίου, τεχνικές αναζήτησης εργασίας, προετοιμασία συνεντεύξεων, συναντήσεις με εργοδότες κτλ. Υπάρχουν ακόμα γλωσσικά και/ή επαγγελματικά κέντρα κατάρτισης που προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης και προσανατολισμού. Τέλος, έχουν αναπτύξει προγράμματα υποστήριξης στον χώρο εργασίας: βοήθεια για το συμβόλαιο, επαφές με τον εργοδότη κτλ. Επιπλέον, το δίκτυο των εταιρειών και οργανώσεων μέσω του Charte de la Diversité είναι ανάμεσα στα πιο δραστήρια για την προώθηση πρακτικών διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας.

Η περίπτωση της Ελλάδας και ιδιαίτερα της Κύπρου όμως είναι διαφορετική. Και στις 2 χώρες, οι συντεχνίες ειδικά δείχνουν ότι εμπλέκονται στην προώθηση της διαφορετικότητας, στην ενσωμάτωση των μεταναστών και στη μάχη κατά των διακρίσεων. Ειδικά στην Ελλάδα, τα εκπαιδευτικά και συμβουλευτικά προγράμματα των κοινωνικών εταίρων αποτελούν την πιο συνεπή προσπάθεια για ενίσχυση των μεταναστών εργατών. Στο επίπεδο της υπεράσπισης και της χάραξης πολιτικής, οι κοινωνικοί εταίροι εμπλέκονται σε θεσμούς όπως η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΟΚΕ) και η Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου. Η συμμετοχή τους έχει συνεισφέρει στη δημιουργία ενός κλίματος κοινωνικού διαλόγου και έχει υπογραμμίσει μια ξεκάθαρη καταδίκη του ρατσισμού και της διάκρισης στον χώρο εργασίας απέναντι στους μετανάστες και, πιο πρόσφατα, τους πρόσφυγες με σαφή αναφορά στις πιο πρόσφατες γενικές συλλογικές εργασιακές συμφωνίες.

Στην Κύπρο το κλίμα είναι ακόμα σκληρότερο, αφού δεν υπάρχει Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την ενσωμάτωση των μεταναστών, οι πόροι για το θέμα αυτό είναι περιορισμένοι και ο ρόλος των Συντεχνιών και των ενώσεων πολιτών είναι απλά συμβουλευτικός χωρίς την υποστήριξη των υπαλλήλων και των τοπικών/εθνικών αρχών. Όσον αφορά την προώθηση της διαφορετικότητας στις ΜΜΕ, η παρέμβαση των κοινωνικών εταίρων θα μπορούσε να βελτιωθεί κατά πολύ. Η Έκθεση για την Ευρωπαϊκή Πλατφόρμα Χαρτών Διαφορετικότητας (που θα εξηγηθεί στο επόμενο μέρος) καταδεικνύει για παράδειγμα μια έλλειψη ενδιαφέροντος από τις Κυπριακές εταιρείες και οργανισμούς να γίνουν μέλη της Πλατφόρμας. Η έλλειψη ενδιαφέροντος αυτή δεν είναι άσχετη με το σύστημα μετανάστευσης της χώρας καθώς και με την έλλειψη πολιτικής βούλησης για την καταπολέμηση των διακρίσεων και του ρατσισμού. Φαίνεται ότι ούτε στην Ελλάδα είναι προτεραιότητα η διαχείριση διαφορετικότητας σε εταιρείες και οργανισμούς, παρόλο που κάποιες μεγάλες εταιρείες έχουν υιοθετήσει χάρτες διαφορετικότητας με δική τους πρωτοβουλία. Η

οικονομική κρίση έχει χτυπήσει σκληρά και τις δύο χώρες και, ως συνέπεια, τα τελευταία χρόνια όχι μόνο έχει σημειωθεί μια αύξηση του εθνικισμού και του ρατσισμού μέσω ακροδεξιών κινήσεων, αλλά η ρύθμιση κοινωνικών θεμάτων όπως η διαχείριση της διαφορετικότητας έχει δευτερεύουσα σημασία.

4.5 ΧΑΡΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Συνεχίζοντας το θέμα του πού μπορεί κάποιος να πάρει υποστήριξη εκτός της ίδιας του της εταιρείας/οργανισμού, είναι απαραίτητο να αναφέρουμε μια από τις πιο σημαντικές Ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες για τη Διαφορετικότητα. Οι **Χάρτες Διαφορετικότητας** είναι εθελοντικές πρωτοβουλίες που βοηθούν τις εταιρείες και τους δημόσιους θεσμούς να ξεκλειδώσουν τις δυνατότητες που προσφέρει η διαφορετικότητα σε θέματα που έχουν να κάνουν με το φύλο, την εθνικότητα, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την αναπηρία και/ή τη θρησκεία. Η υπογραφή ενός Χάρτη Διαφορετικότητας αποτελεί ένα σημαντικό σημείο εκκίνησης για εταιρείες που επιθυμούν να ξεκινήσουν το ταξίδι τους στον τομέα της διαφορετικότητας και παρέχουν μια βάση για ανάπτυξη πολιτικών που ήδη υπάρχουν. Αυτό γίνεται επειδή ένας από τους κύριους στόχους των Χαρτών αυτών είναι η προώθηση της συνεχούς έρευνας και η διόρθωση λανθασμένων αντιλήψεων για τα προβλήματα που συνδέονται με τη διαφορετικότητα, καθώς και η προσφορά εκπαίδευσης και συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Από το 2005, επτά Χάρτες Διαφορετικότητας έχουν δημιουργηθεί στην Ευρώπη, που υποστηρίζουν και προωθούν βέλτιστες πρακτικές σε χιλιάδες πολυεθνικές εταιρείες, ΜΜΕ και δημόσιους οργανισμούς. Οι Χάρτες Διαφορετικότητας αυτοί είναι βασισμένοι στην αρχή ότι η Διαχείριση Διαφορετικότητας, η οποία εφαρμόζεται μέσω του σεβασμού και της αναγνώρισης της διαφορετικότητας των εργατών, είναι ένας στρατηγικός δείκτης καλής απόδοσης. Με τη λειτουργία τους σε εθνικό επίπεδο και την οικονομική υποστήριξη που λαμβάνουν από αριθμό δημόσιων και ιδιωτικών κυβερνητικών οργανισμών, οι Χάρτες Διαφορετικότητας παρέχουν επίσης ένα «σήμα» που φανερώνει τη δέσμευση σε θέματα Διαχείρισης Διαφορετικότητας, το οποίο μπορεί να είναι πολύ βοηθητικό για τη φήμη της εταιρείας. Το 2010 οι Χάρτες Διαφορετικότητας στην Ευρώπη ένωσαν δυνάμεις για να δημιουργήσουν μια πλατφόρμα χρηματοδοτούμενη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για το Πρόγραμμα «Υποστήριξη εθελοντικών πρωτοβουλιών για την προώθηση της διαχείρισης διαφορετικότητας στην εργασία στην ΕΕ»⁸. Η καλύτερη γνώση των Χαρτών Διαφορετικότητας που υπάρχουν στη χώρα τους, μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή πληροφοριών για τις πρωτοβουλίες των συμμετεχόντων, καθώς και ένας παραγωγικός τρόπος να γίνουν μέρος ενός δικτύου που ενδιαφέρεται σοβαρά για την προώθηση διαφορετικότητας ως επιχειρηματική στρατηγική:

Δανία

Ο Χάρτης Διαφορετικότητας της Δανίας είναι το συνενωτικό σώμα αρκετών περιφερειακών και τοπικών χαρτών στη χώρα. Ο Χάρτης Διαφορετικότητας της Κοπεγχάγης δημιουργήθηκε το 2011 και έφτασε τους 500 υπογράφοντες σε λιγότερο από 2 χρόνια. Το 2014 η εμπειρία από την Κοπεγχάγη πέρασε στην δεύτερη και την τρίτη πόλη της Δανίας, Άαρχους και Οντένσε αντίστοιχα, οι οποίες δημιούργησαν χάρτες με 640 συνολικά υπογράφοντες. Για περισσότερες πληροφορίες: www.mangfoldighedscharter.dk/

Γαλλία

Ο Γαλλικός Χάρτης Διαφορετικότητας ξεκίνησε στις 22 Οκτωβρίου 2004 και ήταν το πρώτο τέτοιο έγγραφο που υπογράφηκε στην Ευρώπη, ανοίγοντας τον δρόμο για άλλες παρόμοιες πρωτοβουλίες. Ο Χάρτης υποστηρίχθηκε από μεγάλους οργανισμούς, εταιρικά δίκτυα και κυβερνητικές υπηρεσίες, και επικεντρώνεται στην ευαισθητοποίηση των ΜΜΕ και των πολύ μικρών επιχειρήσεων. Οι δημιουργοί του Χάρτη ήταν ο Claude Bébéar, Διευθύνων Σύμβουλος του AXA και Πρόεδρος του Ινστιτούτου Montaigne και ο Yazid Sabeg, Πρόεδρος του ΔΣ του SSII. Για περισσότερες πληροφορίες:

www.charte-diversite.com

Ιταλία

Ο Χάρτης για Ίσες Ευκαιρίες και Ισότητα στην Εργασία δημιουργήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2009 με πρωτοβουλία του ιδρύματος Sodalitas, με την ενεργή υποστήριξη του Συμβουλίου Εθνικής Ισότητας. Η διευθύνουσα επιτροπή φέρνει μαζί άλλες ηθικές κατευθυντήριες γραμμές για Οικογένεια/AIDAF, Γυναίκες/AIDDA, Χριστιανούς/UCID και Συνεταιρισμούς/Ηθική Δεοντολογία. Η πρωτοβουλία υποστηρίχθηκε από τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Πολιτικών, Maurizio Sacconi, και την Υπουργό για Ίσες Ευκαιρίες, Mara Carfagna, εκείνη την εποχή. Για περισσότερες πληροφορίες: www.cartapariopportunita.it

4.6 ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΜΜΕ ΚΑΙ ΑΛΛΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΕΤΑΙΡΟΥΣ

Έχουν παρατηρηθεί πολλές πετυχημένες υποθέσεις Εθνικής Διαφορετικότητας (και άλλες εκδηλώσεις Διαφορετικότητας) μεταξύ μεγάλων οργανισμών και εταιρειών. Η εφαρμογή τέτοιων πρωτοβουλιών υποβοηθείται από κάποια χαρακτηριστικά τέτοιων εταιρειών όπως το μέγεθος, το ποσοστό διεθνών δραστηριοτήτων και ανταλλαγών, η διαφορετικότητα των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται καθώς και η ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν, η πολυπλοκότητα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού τους (που σε πολλές περιπτώσεις περιλαμβάνει Τμήμα Παγκόσμιας Κινητικότητας), το ποσοστό των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων που έχουν αφιερωθεί σε δραστηριότητες σχετικές με διαφορετικότητα και άλλα.

Παρόλο που θα ήταν δύσκολο για τις ΜΜΕ να αναπτύξουν στρατηγικές ή ακόμα και μεμονωμένες πρωτοβουλίες παρόμοιες με αυτές των πιο πάνω εταιρειών, αναμφίβολα οι τελευταίες προσφέρουν καλά αποτελέσματα, χρήσιμες πληροφορίες και σε πολλές περιπτώσεις άμεση υποστήριξη στις μικρές εταιρείες που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων προς Διαχείριση της Διαφορετικότητας. Κάποιες περιπτώσεις προς μελέτη είναι διαθέσιμες στο Cocozza & Cimaglia (2010):

⁸ Για περισσότερες πληροφορίες για την πλατφόρμα: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en

- **H Kodak** έχει προωθήσει ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικής μάθησης στο γενικότερο θέμα της διαφορετικότητας και ειδικά στην πρόληψη παρενόχλησης για όλους τους υπαλλήλους: <https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>
 - **H Deutsche Bank** έχει ενεργοποιήσει το πρόγραμμα «Διαπολιτισμική Διαφορετικότητα», που προσφέρει πρακτική υποστήριξη για την ενσωμάτωση των ξένων που φτάνουν στην Ιταλία από διάφορες χώρες όπου η Deutsche Bank έχει παρουσία: <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity--management.htm>
 - **H Ikea** έχει σχεδιάσει ένα πρόγραμμα για ενδυνάμωση της διαφορετικότητας και τόνωση του προβληματισμού για τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν στη διαχείριση και την εφαρμογή των πολιτικών ΔΔ. Με το Πρόγραμμα «Pluralità» (Sesto Fiorentino, Ιταλία), η εταιρεία έχει αποφασίσει να βελτιώσει την ετερογένεια του εργατικού της δυναμικού ως υποβοηθητική για ενεργοποίηση της δυναμικής της αλλαγής και για ενίσχυση της δημιουργικότητας των υπαλλήλων της. Για τον σκοπό αυτό, οι πολιτικές της εταιρείας έχουν προσαρμοστεί προς ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βασισμένο στη δημιουργία ενός αντιπροσωπευτικού σώματος του πληθυσμού στην περιοχή όπου υπάρχει το Κατάστημα, ενεργοποιώντας έτσι τις διαπολιτισμικές διαδικασίες ενσωμάτωσης μεταξύ ντόπιων και ξένων εργατών: https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html και <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?idt=9103>
 - **H Accenture** έχει αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική Διαχείρισης Διαφορετικότητας, με το πρόγραμμα «Εξαιρετικό Μέρος για να δουλεύουν οι Γυναίκες» που προσπαθεί να προωθήσει, αναγνωρίσει και βελτιώσει τη γυναικεία προσέγγιση στην εργασία και τη «διαφορά φύλου», με βάση την κουλτούρα, τις ικανότητες, το στυλ ηγεσίας και το πώς οι παραγόμενοι πόροι προσφέρουν πραγματική προστιθέμενη αξία για άτομα και οργανισμούς. . Ακόμα, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα πρόγραμμα που έχει σχεδιαστεί να καθοδηγεί φοιτητές κολλεγίων από μειονότητες, που ονομάζεται «Δέσμευση για Ενίσχυση Πετυχημένων Φοιτητών». Επιπλέον, η εταιρεία είναι αφοσιωμένη σε μεγάλο βαθμό στην κατάρτιση των υπαλλήλων της, πολλοί εκ των οποίων έχουν παρακολουθήσει βασικά μαθήματα στο Κέντρο Q, έξω από το Σικάγο, ή σε ένα από τα περιφερειακά κέντρα κατάρτισης κοντά στο Λονδίνο και την Κουάλα Λουμπόρ. Στις τοποθεσίες αυτές, οι υπάλληλοι από όλο τον κόσμο έχουν την ευκαιρία να μαζευτούν και να μάθουν ο ένας από τον άλλο, να συνεργαστούν και να δημιουργήσουν επαγγελματικές σχέσεις. Η εκπαίδευση συνεχίζεται διαδικτυακά με περισσότερα από 20,000 μαθήματα, ψηφιακές αίθουσες διδασκαλίας και άλλες πηγές μάθησης για σχεδόν οποιαδήποτε επιχειρησιακή ανάγκη: <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>
- ☒ Παρ' όλα αυτά, είναι δυνατό ακόμα να βρούμε πετυχημένες πρακτικές ΔΔ και μέσα στους Συνδέσμους Εργοδοτών, Συντεχνίες και άλλου είδους κοινωνικούς εταίρους, όπως για παράδειγμα:

ΑHEAD, Συνοδεύοντας βιοτέχνες επιχειρηματίες ενάντια στη διάκριση. Confartigianato. Ρώμη, Ιταλία: Μαζί με διάφορους άλλους εμπλεκόμενους και άτομα που ωφελούνται άμεσα (μετανάστες), η πολύ φιλόδοξη αυτή πρωτοβουλία επικεντρώθηκε στην παροχή των κατάλληλων εργαλείων στις ΜΜΕ, για προώθηση πολιτισμικής αλλαγής προς αποφυγή δημιουργίας διακρίσεων. Μέσω μιας ενσωματωμένης στρατηγικής, ο Συνεταιρισμός Ανάπτυξης διεξήγαγε τις ακόλουθες δραστηριότητες: 1. Άμεσες συνεντεύξεις με δείγμα μεταναστών υπαλλήλων, 2. Πρόγραμμα κατάρτισης για υπάλληλους για τις ανάγκες και επιθυμίες των μεταναστών που βρίσκονται ήδη στην αγορά εργασίας και εκείνων που επιθυμούν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση, 3. Εκστρατεία ενημέρωσης με υλικό σε πολλές γλώσσες για τις ευκαιρίες για τους μετανάστες που σκοπεύουν να γίνουν επιχειρηματίες, 4. Δημιουργία επιχειρηματικών κωδικών συμπεριφοράς, 5. Δημιουργία ενός γραφείου πληροφοριών μέσα στην Confartigianato και την UniCredit για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας των μεταναστών, 6. Δραστηριότητες για δημοσιότητα, περιλαμβανομένων του ανοίγματος και του κλεισίματος συνεδρίων, εγχειρίδιο για βέλτιστες πρακτικές ενάντια στις διακρίσεις και 7. Εκπαιδευτικές δραστηριότητες για 42 διευθυντές και υπάλληλους. Για περισσότερες

πληροφορίες: <http://www.immigrazione.confartigianato.it>

Φόρουμ “Égalité des chances”. Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises – CGPME, Γαλλία: Η εκστρατεία αυτή ενέπλεξε μέσα μαζικής επικοινωνίας, δημόσιες εκδηλώσεις και εκπαίδευση για επιχειρήσεις, για προώθηση της ευαισθητοποίησης για τη διαφορετικότητα, την καταπολέμηση των στερεοτύπων και την αύξηση των ικανοτήτων απασχόλησης. Η πρωτοβουλία “Égalité de chances” ήταν μέρος της “Tour de France de la Diversité” και έφερε σε επαφή τις επιχειρήσεις με άτομα από περιοχές με μεγάλη ανεργία, που αντιμετωπίζουν τεράστιες δυσκολίες στην ένταξή τους στην αγορά εργασίας/στην εύρεση της πρώτης τους δουλειάς. Ένας από τους κύριους στόχους ήταν η προώθηση μιας συζήτησης για τα πλεονεκτήματα για μια εταιρεία που θα έκανε τη διαφορετικότητα ως οργανωτικό της πυλώνα. <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de-l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018>

Proexport: Ο Σύνδεσμος Παραγωγών και Εξαγωγών Φρούτων και Λαχανικών της περιοχής Murcia στην Ισπανία: Οι συνέταιροι αποφάσισαν να υποστηρίξουν και να αναγνωρίσουν τις προσπάθειες των εργατών τους από 104 διαφορετικές εθνικότητες μέσω της παραγωγής και δημοσίευσης ενός διεθνούς βιβλίου συνταγών με το όνομα: «Σπέρνοντας Γεύσεις». Σε συνεργασία με ΜΚΟ και το Δημοτικό Συμβούλιο της πόλης Torre Pacheco, οργανώθηκε η διαδικασία σύνταξης των συνταγών των εργατών, με σκοπό να αντανάκλαται η πολιτισμική διαφορετικότητα της υπαίθρου της Murcia, και να προσφερθούν στους αναγνώστες οι καλύτερες συμβουλές για μετατροπή της κουζίνας σε ένα χωνευτήρι πολιτισμών. Για περισσότερες πληροφορίες: www.proexport.es

Διαφορετικά παραδείγματα μπορούν επίσης να βρεθούν ανάμεσα σε ΜΜΕ ή εταιρείες που έχουν ξεκινήσει ως ΜΜΕ: **Agromartín, Huelva, Ισπανία:** Η αγροτική αυτή εταιρεία δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1970 ως ΜΜΕ και είναι ένα καλό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο η ΔΔ έχει βελτιώσει τη διαφορετικότητα του εργατικού της δυναμικού και την ικανότητα προσέγγισης ξένων αγορών. Με μέρος του εργατικού της δυναμικού να αποτελείται από ξένους εργάτες, η εταιρεία αυτή έχει κάνει κάτι πολύ απλό: ενδιαφέρεται για τα χαρακτηριστικά των εργατών της, τους γνωρίζει, ξέρει τις προσωπικές τους καταστάσεις, γιορτάζει τα καλά τους νέα, τα γενέθλιά τους, κάνει πάρτι κτλ., δημιουργώντας έτσι ένα καλό περιβάλλον στον χώρο εργασίας, αναπληρώνει τη μοναξιά που πολλοί εργάτες νιώθουν, ευρισκόμενοι μακριά από την οικογένειά τους και τα σπίτια τους. Με τέτοιο θετικό περιβάλλον εργασίας, το εργατικό δυναμικό είναι πιο αφοσιωμένο και η παραγωγικότητα αυξάνεται. Για περισσότερες πληροφορίες: www.agromartin.com/

Convers Télémarketing, Νίκαια, Γαλλία: Είναι ένα Γαλλικό τηλεφωνικό κέντρο με 160 περίπου υπάλληλους. Το Convers Télémarketing έχει αρκετές ιδιαιτερότητες ως τηλεφωνικό κέντρο. Πρώτα, ειδικεύεται σε μια αγορά υψηλής προστιθέμενης αξίας (εκστρατείες τηλεαγοράς Β2Β). Δεύτερο, το εργατικό της δυναμικό είναι ασυνήθιστα διαφορετικό και σταθερό (με μικρή κινητικότητα). Η προσέλκυση και η παραμονή των υπαλλήλων με υψηλό διανοητικό επίπεδο ανεξαρτήτως της εθνικής τους καταγωγής, με μη-τυπικό πρόγραμμα ωρών εργασίας και μεγάλες ευθύνες εκτός χώρου εργασίας, έχουν γίνει κατορθωτές από πολλές από τις ιδιαιτερότητες του Convers Télémarketing. Η πρώτη ιδιαιτερότητα είναι ότι το Convers Télémarketing προσφέρει ευέλικτες ώρες εργασίας. Το πρόγραμμα Flexitime είναι ένας νέος τρόπος εργασίας, σύμφωνα με τον οποίο οι υπάλληλοι μπορούν να επιλέξουν πότε θα δουλεύουν, με μόνη απαίτηση να συμπληρωθούν συγκεκριμένες ώρες καθημερινά, μηνιαία ή χρονιαία, και δεδομένου ότι τελειώνει η απαραίτητη εργασία. Στο Convers Télémarketing, σύμφωνα με τις ανάγκες, προτιμήσεις και αξίες τους, οι υπάλληλοι μπορούν να επιλέξουν να δουλεύουν 20, 25, 30 ή 35 ώρες την εβδομάδα. <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

4.7 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΚΟΙΝΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στο τελευταίο μέρος της **ΗΜΕΡΑΣ 4**, και μετά από την δουλειά που θα έχουν κάνει τις προηγούμενες δύο μέρες με τις ομάδες τους, θα ζητηθεί από τους συμμετέχοντες να καθορίσουν τα **ωφελήματα και τις δυσκολίες** για εφαρμογή των προτάσεων ΔΔ στο οργανωτικό τους πλαίσιο, τις οποίες έχουν

επιλέξει από πριν. Επιπρόσθετα, θα αναγνωρίσουν τους πιο αποδοτικούς τρόπους να **εμπλέξουν διαφορετικούς, σχετικούς κοινωνικούς εταίρους** με τους οποίους μπορεί να δουλέψουν μαζί για να εφαρμόσουν επιτυχώς την πρότασή τους, και θα αναπτύξουν μια σύντομη **στρατηγική επικοινωνίας** για προώθηση της ενεργής συμμετοχής τέτοιων φορέων.

Κατά τη διάρκεια της ημέρας, οι συμμετέχοντες θα συμπληρώσουν την ανάλυση της δικής τους υπόθεσης και θα εμπλουτίσουν τις προτάσεις τους με συγκεκριμένες πρωτοβουλίες σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές που έχουν προταθεί στον οδηγό «**Διαφορετικότητα στην Εργασία. Οδηγός για ΜΜΕ**» (σελ. 44 και 45 του Εκπαιδευτικού Εγχειριδίου αυτού). Τέλος, θα ζητηθεί από αυτούς να συμπληρώσουν τον **Κατάλογο Ελέγχου Διαφορετικότητας** ως σημείο αναφοράς (δέστε το Εγχειρίδιο «Μετατρέποντας τη Διαφορετικότητα σε Ταλέντο και Ανταγωνισμό στις ΜΜΕ» (σελ. 55 και 56, που μπορεί να κατεβεί από την ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1703&langId=en>), ως επίσης και να δουλέψουν στην **Τελική Παρουσίαση** των προτάσεών τους, για την τελευταία ημέρα εκπαίδευσης.

ΗΜΕΡΑ 5. ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΠΡΑΞΗ

5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΗΜΕΡΑΣ 5 ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας ημέρας, οι συμμετέχοντες θα γνωρίσουν ένα πολύ σημαντικό θέμα της ΔΔ, δηλαδή της Επίλυσης Διαφορών στον χώρο εργασίας. Κατά τη διάρκεια της **Ημέρας 2**, εξηγήθηκαν μερικά από τα αρνητικά αποτελέσματα της διαφορετικότητας, όπως τα στερεότυπα και οι διακρίσεις, μαζί με τα εθνικά και Ευρωπαϊκά νομικά πλαίσια που έχουν αναπτυχθεί για ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργοδοτούμενων. Όμως, υπάρχει επίσης μια σειρά από «αρνητικά» αποτελέσματα που μπορούν να βιωθούν καθημερινά στον χώρο εργασίας, όπως παρεξηγήσεις, διαφωνίες, συγκρουόμενα ενδιαφέροντα κτλ., που πρέπει να γίνουν αντιληπτά και να τύχουν διαχείρισης για μια καλύτερη, καθημερινή εμπειρία διαφορετικότητας. Έτσι, οι συμμετέχοντες θα μάθουν κάποιες από τις κύριες προσεγγίσεις και ικανότητες/δυνατότητες, που μπορεί να είναι χρήσιμες για επίλυση συγκρούσεων που έχουν να κάνουν με τη διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες θα τύχουν βασικής κατάρτισης για να γίνουν οι ίδιοι εκπαιδευτές στους οργανισμούς τους πάνω στα θέματα που έχουν μάθει κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Για να ολοκληρωθεί η μέρα αυτή, οι συμμετέχοντες θα παρουσιάσουν τις προτάσεις τους για ΔΔ.

Τα κύρια, αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα είναι: 1. Η εξοικείωση με τις κύριες έννοιες και το πλαίσιο αναφοράς του θέματος «Επίλυση Διαφορών». 2. Η ανάπτυξη ενός ενεργού προσανατολισμού ακρόασης διαφορετικών ανθρώπων και μια πιο ενεργή στάση για κατανόηση των προβλημάτων των άλλων. 3. Η προώθηση της εφαρμογής προληπτικών τρόπων για να βρεθούν κοινές λύσεις που μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργοδοτών και των εργοδοτούμενων και, ως εκ τούτου, την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και 4. Η απόκτηση των βασικών εργαλείων για οργάνωση μονοήμερης εκπαίδευσης στη ΔΔ στους δικούς τους οργανισμούς.

5.2 ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σύμφωνα με το λεξικό Cambridge, ένας πολύ βασικός ορισμός της ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ είναι: μια ενεργή διαφωνία μεταξύ ατόμων με συγκρουόμενες απόψεις ή αρχές. Συγκρούσεις όπως διαφωνίες μπορεί να δημιουργηθούν σε οποιαδήποτε στιγμή, αφού αποτελεί φυσιολογικό κομμάτι ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων. Το είδος της σύγκρουσης και η σοβαρότητά του μπορεί να διαφέρουν τόσο σε περιεχόμενο όσο και σε βαθμό· όμως είναι αδύνατο να το αποφύγουμε εντελώς. Στην πραγματικότητα η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητα αρνητική. Όταν τύχει εποικοδομητικής διαχείρισης μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να υπερασπίσουν τον εαυτό τους και να μάθουν πώς να δουλεύουν μαζί για να πετύχουν μια αμοιβαία ικανοποιητική λύση. Αλλά εάν η σύγκρουση τύχει κακής διαχείρισης μπορεί να προκαλέσει θυμό, πόνο, διχασμό και άλλα σοβαρά προβλήματα.

Εάν είναι αδύνατο να αποφύγουμε εντελώς τη σύγκρουση, οι πιθανότητες να τη βιώσουμε είναι συνήθως μεγαλύτερες, ειδικά σε πολύπλοκα κοινωνικά πλαίσια όπου διακυβούνται σημαντικές διαφορετικότητες. Λόγω του γεγονότος αυτού, ο διάλογος της επίλυσης διαφορών είναι θεμελιώδης σε εθνοτικά διαφορετικά και πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα εργασίας, όπου όχι μόνο οι «κανονικές» εργασιακές διαφωνίες μπορούν να συμβούν, αλλά όπου οι διαφορετικές γλώσσες, κοσμοθεωρίες, τρόποι ζωής και, τέλος, διαφορετικές αξίες, αλληλοεπιδρούν.

ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ είναι η διαδικασία με την οποία δύο ή περισσότερα μέρη που διαφωνούν, βρίσκονται σε διαμάχη ή συζήτηση, φτάνουν σε μια συμφωνία για την επίλυσή της. Περιλαμβάνει μια σειρά σταδίων, εμπλεκόμενα μέρη, μοντέλα και προσεγγίσεις που μπορεί να βασίζονται στον τύπο της διαφωνίας και στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο. Όμως, υπάρχουν μερικές γενικές ενέργειες και προσωπικές δεξιότητες που μπορούν να αποβούν πολύ χρήσιμα κατά τη

διάρκεια της επίλυσης διαφορών (ανεξάρτητα από τη φύση της), πχ μια ανοιχτόμυαλη προσέγγιση που μπορεί να αναλύσει τις διαφορετικές απόψεις και προοπτικές, καθώς επίσης να προσφέρει την ικανότητα να συμπάσχεις, να ακούς προσεκτικά και να επικοινωνείς ξεκάθαρα με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Οι πηγές σύγκρουσης μπορεί να είναι τόσες πολλές, βάση της συγκεκριμένης περίπτωσης και αναλόγως του πλαισίου, αλλά μερικές από τις πιο κοινές περιλαμβάνουν:

- Προσωπικές διαφορές όπως αξίες, ηθική, προσωπικότητες, ηλικία, εκπαίδευση, φύλο, κοινωνικό-οικονομική κατάσταση, πολιτισμικό υπόβαθρο, ιδιοσυγκρασία, υγεία, θρησκεία, πολιτικά πιστεύω κτλ. Έτσι, σχεδόν οποιαδήποτε κοινωνική κατηγορία που διαφοροποιεί ανθρώπους μπορεί να γίνουν αντικείμενο σύγκρουσης, όταν αποκλίνει αρνητικά με ανθρώπους που δεν τη μοιράζονται.
- Συγκρούσεις ιδεών, επιλογών ή δράσεων. Η σύγκρουση συμβαίνει όταν οι άνθρωποι δε μοιράζονται κοινούς στόχους ή τρόπους για επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (π.χ. διαφορετικοί τρόποι εργασίας). Η σύγκρουση συμβαίνει επίσης όταν υπάρχει άμεσος ή έμμεσος ανταγωνισμός μεταξύ ανθρώπων ή όταν κάποιος νιώθει αποκλεισμένος από μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή από μερικούς ανθρώπους μέσα στην εταιρεία.
- Η έλλειψη επικοινωνίας ή η κακή επικοινωνία είναι επίσης σημαντικοί λόγοι για να ξεκινήσει μια σύγκρουση, να παρεξηγηθεί μια συγκεκριμένη κατάσταση και να δημιουργηθούν πιθανώς εκρηκτικές αλληλεπιδράσεις.

5.3 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

Παρόλο που διαφορετικές συγκρούσεις μπορεί να απαιτούν διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης, αυτή είναι μια λίστα με θεμελιώδεις στρατηγικές που μπορεί να εφαρμοστούν κατά τη διαχείριση μιας συγκρουσιακής κατάστασης:

1. ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Ο καθορισμός βασικών κανόνων μπορεί να περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- α. Προσδιορισμός τοποθεσίας για συνάντηση
- β. Καθορισμός επίσημης ατζέντας
- γ. Καθορισμός συμμετεχόντων
- δ. Καθορισμός χρονικών ορίων
- ε. Καθορισμός διαδικαστικών κανόνων
- στ. Ακολουθώντας συγκεκριμένα πράγματα που πρέπει ή δεν πρέπει να γίνουν.

2. ΜΕΙΩΣΗ ΕΝΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΛΙΜΑΚΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΑΛΟΤΗΤΑΣ

Σε πολύ συναισθηματικές καταστάσεις, όταν οι άνθρωποι νιώθουν θυμωμένοι, αναστατωμένοι και απογοητευμένοι, είναι σημαντικό να προβείτε στις πιο κάτω ενέργειες:

- α. Διαχωρισμός των εμπλεκόμενων μερών
- β. Διαχείριση εντάσεων – χρήση ανεκδότων ως εργαλείο για να δοθεί η ευκαιρία για κάθαρση
- γ. Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων – ενεργητική ακρόαση των άλλων
- δ. Αποκλιμάκωση μέσω δημόσιων δηλώσεων από τα μέρη – σχετικά με τις παραχωρήσεις και τις δεσμεύσεις τους.

3. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΩΣ ΚΑΘΕ ΜΕΡΟΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ

- α. Ακριβής αντίληψη της θέσης του άλλου
- β. Αντιστροφή ρόλων, προσπάθεια για υιοθέτηση της θέσης του άλλου (συμπεριφορές ενσυναίσθησης)

γ. Απεικόνιση – Περιγραφή του πώς βλέπουν τον εαυτό τους, πώς τους φαίνονται τα άλλα μέρη, πώς νομίζουν ότι τα άλλα μέρη θα τους περιέγραφαν και πώς οι άλλοι βλέπουν τον εαυτό τους.

4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

α. Σπάσιμο της διαπραγμάτευσης – μια μέθοδος που χωρίζει μια μεγάλη σύγκρουση σε μικρότερα κομμάτια:

1. Μείωση του αριθμού των μερών σε κάθε πλευρά
2. Έλεγχος του αριθμού των ουσιαστικών θεμάτων
3. Αναζήτηση διαφορετικών τρόπων για διαμοιρασμό των μεγάλων θεμάτων.

5. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΥ ΕΔΑΦΟΥΣ ΟΠΟΥ ΤΑ ΜΕΡΗ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΒΡΟΥΝ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑ

- α. Καθορισμός κοινών στόχων ή υπερεχόντων στόχων
- β. Καθορισμός κοινών εχθρών
- γ. Προσδιορισμός κοινών προσδοκιών
- δ. Διαχείριση χρονικών περιορισμών και προθεσμιών
- ε. Επαναπροσδιορισμός της άποψης που έχει το κάθε μέρος για το άλλο
- στ. Δημιουργία εμπιστοσύνης μέσω της διαδικασίας διαπραγμάτευσης.

6. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΟΥ ΚΑΘΕ ΜΕΡΟΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΑΛΛΟ

- α. Δίνοντας στο άλλο μέρος μια πρόταση η οποία μπορούν να γίνει αποδεκτή
- β. Ζητώντας διαφορετική απόφαση
- γ. Δελεάζοντας το άλλο μέρος αντί να εντατικοποιούν την απειλή
- δ. Αναπτύσσοντας αντικειμενικά ή θεμιτά κριτήρια για αξιολόγηση όλων των πιθανών λύσεων.

5.4 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

Η σύγκρουση είναι ένα κοινό φαινόμενο στον χώρο εργασίας. Όπως έχει προαναφερθεί, μπορεί να συμβεί λόγω διαφορετικότητας και κάτω από πολύ διαφορετικές περιστάσεις. Όμως, είναι συνήθως θέμα συμφερόντων, αναγκών, προτεραιοτήτων, στόχων ή αξιών που επεμβαίνουν το ένα στο άλλο, και συχνά είναι αποτέλεσμα διαφορετικών αντιλήψεων παρά πραγματικών διαφορών. Οι συγκρούσεις μπορεί να περιλαμβάνουν μέλη ομάδων, τμήματα, προγράμματα, οργανισμούς και πελάτες, προϊστάμενους και υφιστάμενους, ανάγκες οργανισμού που συγκρούονται με προσωπικές ανάγκες, και είναι συνήθως μπλεγμένες σε πολύπλοκες σχέσεις εξουσίας που χρειάζεται να γίνουν αντιληπτές και να επεξηγηθούν, έτσι ώστε να καθοριστούν συγκεκριμένοι τρόποι διαχείρισης της σύγκρουσης. Υπάρχουν, όμως, κάποιες κύριες προσεγγίσεις που μπορεί να εφαρμοστούν κατά τη διάρκεια επίλυσης μιας σύγκρουσης που μπορεί να οδηγήσουν σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα σύμφωνα με τη συγκεκριμένη περίπτωση και τους διαθέσιμους τρόπους διαπραγμάτευσης:

ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΜΟΣ: Όταν ένα από τα μέρη που εμπλέκεται στη σύγκρουση επιδιώκει σταθερά τις δικές του/της ανησυχίες παρά την αντίσταση των άλλων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την προώθηση μιας άποψης εις βάρος άλλης ή η αντίσταση στις ενέργειες του άλλου· αυτό είναι συνήθως γνωστό ως «ανταγωνισμός».

Ο εξαναγκασμός μπορεί να είναι αναγκαίος όταν όλες οι άλλες λιγότερο ισχυρές μέθοδοι δε δουλεύουν ή είναι αναποτελεσματικές, όταν κάποιος χρειάζεται να υπερασπιστεί τα δικαιώματά του/της (ή τα δικαιώματα της ομάδας/οργανισμού που αντιπροσωπεύει) ή να αντισταθεί στην επιθετικότητα και στην πίεση. Μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως κατάλληλη επιλογή όταν χρειάζεται μια γρήγορη επίλυση και η χρησιμοποίηση δύναμης είναι δικαιολογημένη (πχ σε περίπτωση όπου

απειλείται η ζωή, όταν πρέπει να σταματήσει μια έκφραση επιθετικότητας κτλ.), και ως το έσχατο μέτρο επίλυσης μιας μακρόχρονης σύγκρουσης.

Όμως, ο εξαναγκασμός μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη σχέση με τον αντίπαλο μακροπρόθεσμα, μπορεί να εντείνει τη σύγκρουση εάν ο αντίπαλος αποφασίσει να δράσει με τον ίδιο τρόπο (ακόμα και εάν δεν ήταν η αρχική του πρόθεση), δεν επιτρέπει την εκμετάλλευση με παραγωγικό τρόπο της θέσης του άλλου και τέλος, η προσέγγιση αυτή μπορεί να απαιτεί πολλή ενέργεια και να είναι εξουθενωτική για κάποια άτομα.

WIN-WIN/ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ: Η συνεργασία περιλαμβάνει προσπάθεια να δουλέψεις με το άλλο μέρος για να βρεθεί μια λύση win-win στο πρόβλημα, ή τουλάχιστον να βρεθεί μια λύση που να ικανοποιεί τις ανησυχίες και των δύο μερών. Η προσέγγιση win-win αντιμετωπίζει την επίλυση σύγκρουσης ως μια ευκαιρία να βρεθεί ένα αμοιβαία ωφέλιμο αποτέλεσμα και περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των ανησυχιών των αντιπάλων και την εύρεση μιας εναλλακτικής λύσης που θα τις αντιμετωπίζει. Από αυτή την άποψη, όταν προσπαθούμε να λύσουμε ένα πρόβλημα για όλους τους συνεργάτες, είναι το πιο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η συνεργασία μπορεί να είναι η καλύτερη λύση όταν η συναίνεση και η δέσμευση των άλλων μερών είναι σημαντική, όταν η σύγκρουση συμβαίνει σε ένα συνεργάσιμο και αξιόπιστο περιβάλλον, και όταν πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα ενδιαφέροντα πολλών εμπλεκόμενων μερών. Αλλά πιο συγκεκριμένα, είναι το πιο επιθυμητό αποτέλεσμα όταν μια μακροχρόνια σχέση είναι τόσο σημαντική, που οι άνθρωποι πρέπει να συνεχίζουν να συνεργάζονται με παραγωγικό τρόπο. Η συνεργασία είναι, με άλλα λόγια, ο διαμοιρασμός ευθυνών και η αμοιβαία δέσμευση. Για τα εμπλεκόμενα μέρη, το αποτέλεσμα της επίλυσης σύγκρουσης είναι λιγότερο αγχώδες. Όμως, η διαδικασία του να βρεθεί μια λύση win-win μπορεί να είναι χρονοβόρα και πρέπει να εμπλέκει όλα τα μέρη, απαιτώντας έτσι μεγαλύτερη προσπάθεια και περισσότερος χρόνος παρά άλλες μέθοδοι. Για τον ίδιο λόγο, η συνεργασία μπορεί να μην είναι πρακτική όταν η χρονική στιγμή που γίνεται είναι σημαντική και χρειάζεται μια γρήγορη λύση ή άμεση ανταπόκριση.

ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ: Ο συμβιβασμός διαφέρει από τη λύση Win-Win, αφού στο αποτέλεσμα αυτό, τα εμπλεκόμενα μέρη βρίσκουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση που ικανοποιεί εν μέρει και τα δύο μέρη. Ο συμβιβασμός μπορεί να είναι μια βέλτιστη λύση όταν οι στόχοι είναι λιγότεροι σημαντικοί και δεν αξίζουν χρήσης πιο δυναμικών προσεγγίσεων. Μπορεί να είναι χρήσιμος για προσωρινούς διακανονισμούς πολύπλοκων θεμάτων και ως ένα πρώτο βήμα όταν τα εμπλεκόμενα μέρη δε γνωρίζουν το ένα το άλλο αρκετά καλά ή δεν έχουν αναπτύξει ακόμα ένα ψηλό επίπεδο αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Ο συμβιβασμός μπορεί να είναι ένας γρήγορος τρόπος επίλυσης όταν ο χρόνος είναι ουσιαστικής σημασίας. Το επίπεδο των εντάσεων μπορεί επίσης να είναι χαμηλότερο, αλλά το αποτέλεσμα της σύγκρουσης μπορεί να είναι λιγότερο ικανοποιητικό.

Εάν η μέθοδος αυτή δεν τύχει σωστής διαχείρισης και ο παράγοντας χρόνος είναι ο πιο σημαντικός, η κατάσταση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μη ικανοποίηση των δύο μερών (δηλαδή μια κατάσταση lose-lose situation). Επιπλέον, δε συνεισφέρει στο χτίσιμο εμπιστοσύνης μακροπρόθεσμα και μπορεί να απαιτεί μια στενότερη παρακολούθηση των μερικώς ικανοποιητικών συμβιβασμών.

ΑΠΟΣΥΡΣΗ: Η τεχνική αυτή ουσιαστικά σημαίνει να μην αντιμετωπίζεται η σύγκρουση, να αναβάλλεται ή απλά να αποσύρεται, και για το λόγο αυτό, είναι επίσης γνωστή ως Αποφυγή. Το αποτέλεσμα αυτό είναι κατάλληλο όταν το θέμα είναι επουσιώδες και δεν αξίζει την προσπάθεια, ή όταν υπάρχουν περισσότερο σημαντικά και το ένα ή και τα δύο μέρη δεν έχουν τον χρόνο να ασχοληθούν με αυτό. Η απόσυρση μπορεί να είναι στρατηγική απόφαση όταν δεν είναι ο σωστός χρόνος ή τόπος για να αντιμετωπιστεί το θέμα, όταν χρειάζεται περισσότερος χρόνος για συλλογή πληροφοριών και σκέψη, ή όταν η μη αντιμετώπιση του θέματος μπορεί να φέρει έστω και μερικά

κέρδη για τουλάχιστον κάποια από τα εμπλεκόμενα μέρη. Επιπλέον, η απόσυρση μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν κάποιος ξέρει ότι το άλλο μέρος είναι πλήρως εχθρικό και δε θέλει (ή δεν μπορεί) να ασχοληθεί άλλο με παράλογες προσπάθειες.

Η απόσυρση μπορεί να δώσει την πιθανότητα να δει κανείς τα πράγματα από διαφορετική σκοπιά, κερδίζοντας παράλληλα χρόνο και μαζεύοντας περισσότερες πληροφορίες, και συγκεκριμένα είναι μια προσέγγιση χαμηλού άγχους ειδικά όταν η σύγκρουση είναι βραχυπρόθεσμη. Όμως, το να μη λαμβάνεις δράση μπορεί να ερμηνευθεί ως συμφωνία και μπορεί να οδηγήσει στην αποδυνάμωση ή στο χάσιμο μιας προηγουμένως κερδηθείσας θέσης με ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη. Επιπλέον, όταν χρησιμοποιείται η απόσυρση ως στρατηγική, μπορεί να χρειαστεί να επενδυθεί περισσότερος χρόνος, ικανότητες και εμπειρίες σε συνδυασμό με άλλες ενέργειες.

ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ: Η εξομάλυνση είναι να ικανοποιείς τις ανησυχίες των άλλων πρώτα, παρά τις δικές σου. Αυτό το είδος της στρατηγικής μπορεί να εφαρμοστεί όταν το θέμα της σύγκρουσης είναι πολύ πιο σημαντικό για ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη αλλά όχι για το άλλο. Μπορεί επίσης να εφαρμοστεί όταν κάποιος δέχεται ότι έχει λάθος και όταν δεν υπάρχουν άλλες πιθανές επιλογές παρά τη συνέχιση μιας κατάστασης ανταγωνισμού. Όπως την απόσυρση, η εξομάλυνση μπορεί να είναι μια επιλογή για τουλάχιστον προσωρινή λύση, μέχρι να συλλεχθούν περισσότερες πληροφορίες ή για να κερδηθεί χρόνος, όμως δεν αποτελεί επιλογή όταν διακυβεύονται σημαντικά συμφέροντα.

Δυστυχώς, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος κατάχρησης της επιλογής αυτής, γι' αυτό είναι σημαντικό να κρατείται μια ισορροπία και να μην υπάρχει υποχώρηση σε συμφέροντα και ανάγκες. Αλλιώς, η εμπιστοσύνη στις ικανότητες του εαυτού μας απέναντι σε ένα επιθετικό αντίπαλο μπορεί να φθαρεί σημαντικά μαζί με την αξιοπιστία μας από τα άλλα εμπλεκόμενα μέρη. Χρειάζεται να ειπωθεί ότι σε αυτές τις περιπτώσεις, μια μετάβαση σε μελλοντική λύση Win-Win γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη όταν κάποιος ακυρώνει τη θέση του/της.

5.5 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όπως εξηγήθηκε πριν, ένας από τους κύριους στόχους της ΔΔ είναι τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργοδοτούμενοι να αναπτύξουν ικανότητες και δυνατότητες όπως Ανοιχτό Μυαλό, Ευέλικτη Κρίση, Διορατικότητα και Διαφάνεια ανάμεσα σε άλλες. Τέτοιες ικανότητες είναι πολύ σημαντικές στην αλληλεπίδραση με διαφορετικούς ανθρώπους καθημερινά (διαφορετικούς όσον αφορά το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το εθνικό υπόβαθρο, τη θρησκεία κτλ.), επειδή επιτρέπουν στους ανθρώπους να είναι περιέργοι και να ενδιαφέρονται για τους άλλους, χωρίς απαραίτητα να νιώθουν απειλή. Αυτά τα είδη ικανοτήτων γίνονται πολύ πιο σημαντικά όταν έχουμε να κάνουμε με μια κοινωνική πραγματικότητα που γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκη, όχι μόνο από άποψη διανοητικότητας αλλά και από συναισθηματικής απόψεως.

Με τον τρόπο αυτό, το να μαθαίνουμε να ακούμε (πραγματικά), να αντιλαμβανόμαστε την άποψη των άλλων, να επικοινωνούμε αποτελεσματικά, να είμαστε αρκετά ευέλικτοι σε απότομες αλλαγές και να έχουμε την ικανότητα να διαπραγματευόμαστε και να λαμβάνουμε αποφάσεις εν μέσω περιπτώσεων που μπορεί να μην είναι απαραίτητα ευχάριστες, αποτελούν θεμελιώδεις ικανότητες για να εκμεταλλευτούμε όλα τα ωφέληματα που προκύπτουν από τη διαφορετικότητα, αλλά επίσης και για να αντιμετωπίσουμε τις συνηθισμένες συγκρούσεις και αντιπαλότητες που μπορεί να αναδυθούν όταν υπάρχουν παρεξηγήσεις, συγκρούσεις συμφερόντων, διαφορετικές κοσμοθεωρίες ή γνώσεις. Έτσι, σύμφωνα με αρκετές έρευνες, υπάρχει μια σειρά από ικανότητες που μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην επίλυση συγκρούσεων. Η λίστα δεν είναι εξαντλητική αλλά είναι ένα καλό σημείο εκκίνησης για να λάβουμε περαιτέρω υπόψη τις πρωτοβουλίες που μπορούν να αναπτυχθούν για να αντιληφθούμε, να ελαττώσουμε και να επιλύσουμε συγκρούσεις που μπορεί να υπάρξουν

στον χώρο εργασίας και σε άλλα κοινωνικά περιβάλλοντα.

Συνέντευξη και Ενεργητική Ακρόαση: Οι ικανότητες αυτές είναι σημαντικές για να γνωρίζουμε πώς να ρωτάμε τις «σωστές» ερωτήσεις στα διαφορετικά εμπλεκόμενα μέρη σε μια συγκεκριμένη σύγκρουση. Το να κάνεις μια συνέντευξη μπορεί να είναι το πρώτο μέρος της διαδικασίας, αλλά η ενεργητική ακρόαση είναι εξαιρετικά σημαντική όταν προσπαθείς να προσδιορίσεις τη φύση της σύγκρουσης.

Ενσυναίσθηση: Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να συνδέσαι με άλλους ψυχολογικά και συναισθηματικά, να προσπαθείς να αντιληφθείς τις δικές τους απόψεις, τα θετικά και αρνητικά τους συναισθήματα, εμπειρίες και ανάγκες. Σύμφωνα με τον Wiseman (1996), η ενσυναίσθηση ορίζεται από τέσσερα χαρακτηριστικά: 1. Το να μπορείς να δεις τον κόσμο όπως τον βλέπουν οι άλλοι, 2. Το να μην είσαι επικριτικός, 3. Το να αντιλαμβάνεσαι τα αισθήματα του άλλου και 4. Το να μεταφέρεις την αντίληψή σου για τα αισθήματα του άλλου. Η ενσυναίσθηση βοηθά να εφαρμόζεις πρακτικά τη συμπόνια και είναι μια ουσιαστική ικανότητα όταν ερχόμαστε αντιμέτωποι με τις ιδέες, αισθήματα και εμπειρίες των άλλων.

Βεβαιότητα: Είναι η ικανότητα του να είσαι βέβαιος για τον εαυτό σου χωρίς να είσαι επιθετικός. Συνοψίζεται στην ικανότητα να μεταφέρεις την άποψή σου χωρίς την ανάγκη να φωνάζεις ή να απειλείς τους άλλους. Το να είσαι βέβαιος για τον εαυτό σου είναι πολύ σημαντικό όταν υπάρχει θέμα ανάπτυξης προτάσεων προς επίλυση συγκρούσεων, όπως για παράδειγμα την οργάνωση μιας συνάντησης μεταξύ δύο υπαλλήλων που έχουν μια διαφωνία.

Ευθύνη: Η ανάληψη ευθύνης σχετίζεται αρκετά με την προηγούμενη ικανότητα που περιγράφεται ως Διαφάνεια. Για να επιλυθεί θετικά μια σύγκρουση, πρέπει να είμαστε αξιόπιστοι, υπεύθυνοι και να λαμβάνουμε προληπτικές δράσεις, ειδικά όταν πρέπει να λειτουργήσουμε ως διαμεσολαβητές.

Ικανότητες Διαμεσολάβησης: Οι ικανότητες διαμεσολάβησης σχετίζονται με την επικοινωνία μεταξύ μερών, ειδικά σε περιπτώσεις υπό πίεση, όταν η ροή πληροφοριών μπορεί να εμποδιστεί από το επίπεδο δυσκολίας της περίπτωσης. Οι ικανότητες διαμεσολάβησης μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές όταν κάποιος οργανώνει συνάντηση ανταλλαγής ιδεών μεταξύ εμπλεκόμενων μερών σε μια σύγκρουση για συζήτηση και διαπραγμάτευση μιας πιθανής λύσης.

Δημιουργική Επίλυση Προβλημάτων: Παρόλο που υπάρχει μια σειρά από τεχνικές επίλυσης σύγκρουσης και συμβουλές, η ικανότητα να σκέφτεσαι δημιουργικά και με βεβαιότητα, και να προτείνεις εφικτές και καινοτόμες λύσεις είναι πολύ σημαντική, ειδικά όταν οι συγκρούσεις έχουν γίνει ιδιαίτερα πολύπλοκες και απρόβλεπτες.

Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με ένα άλλο, θεμελιώδες χαρακτηριστικό, που μπορεί να αποκτηθεί και να βελτιωθεί μέσω εκπαίδευσης: **Συναισθηματική Νοημοσύνη**, η οποία μπορεί να προσδιοριστεί ως η ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να αντιλαμβανόμαστε και να διαχειριζόμαστε τα δικά μας αισθήματα από τη μια, και από την άλλη να αναγνωρίζουμε, να αντιλαμβανόμαστε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα των άλλων.

Εκτός από τις προαναφερθείσες τεχνικές και ικανότητες, το **Εγχειρίδιο Επίλυσης Συγκρούσεων** προτείνει μια λίστα με σημαντικές αξίες, με τις οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν συγκρούσεις με εποικοδομητικό και συνεργατικό τρόπο:

Αμοιβαιότητα

Βασίζεται στο απόφθεγμα «Μην κάνετε στους άλλους αυτά που δε θα θέλατε να κάνουν σε σας». Η αξία αυτή απαιτεί από κάθε μέρος να μεταχειρίζεται το άλλο με τη δικαιοσύνη που κανονικά θα

περίμενε εάν βρισκόταν στη θέση του άλλου. Η δίκαιη συμπεριφορά, διαδικασία και αποτέλεσμα είναι κανονιστική. Ως ορίζεται από την κουλτούρα κάποιου, είναι το πώς τα μέρη πρέπει ή δεν πρέπει να συμπεριφέρονται ο ένας στον άλλο είτε για να αποφύγουν μια καταστροφική σύγκρουση ή, πιο θετικά, για να προωθήσουν μια δημιουργική διαχείριση της σύγκρουσής τους. Οι κανόνες κατά της βίας, ασέβειας, εξαπάτησης και ανευθυνότητας είναι ευρέως διαδομένα πρότυπα για την αποφυγή καταστροφικών συγκρούσεων.

Ανθρώπινη Ισότητα

Ο κανόνας αυτός υπογραμμίζει ότι όλοι άνθρωποι πρέπει να τυγχάνουν σεβασμού και δίκαιης μεταχείρισης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους. Δικαιούνται επίσης βασικές ελευθερίες όπως ελευθερία συνειδήσεως, σκέψης και έκφρασης, καθώς και ελευθερία από εξαναγκασμό. Η ανθρώπινη ισότητα δεν υπονοεί ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν την ίδια κατάσταση, δύναμη, ανάγκες, προνόμια και πλούτο. Υπονοεί ότι μπορεί να υπάρχουν διαφορές, αλλά αυτές δεν είναι το αποτέλεσμα της παραβίασης των δικαιωμάτων του άλλου.

Αίσθημα Κοινότητας

Είναι η αμοιβαία αναγνώριση ότι είμαστε μέρη μιας ευρύτερης κοινότητας που τα μέλη θέλουν να διατηρήσουν, μια κοινότητα που μοιράζεται κάποιες αξίες και κανόνες. Τέτοια αναγνώριση είναι δυνατή παρά τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των μερών που βρίσκονται σε σύγκρουση.

Σφαλερότητα (Επιρρέπεια σε σφάλματα)

Οι πηγές της διαφωνίας μεταξύ λογικών ανθρώπων μπορεί να είναι πολλές. Μπορεί να προκύψουν από τη φύση του περιστατικού, από το βάρος που δίνεται στα αποδεικτικά στοιχεία και από διαφορές σε βασικές αξίες και/ή κοσμοθεωρίες. Όμως, οι λογικοί άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι η δική τους κρίση, όπως και των άλλων, μπορεί να είναι λανθασμένη.

Μη βία

Καταναγκαστικές τακτικές δεν εφαρμόζονται από εσάς ή τους άλλους για να πετύχετε συμφωνία ή συναίνεση. Τέτοιες τακτικές περιλαμβάνουν φυσική ή ψυχολογική βία, καταστροφή περιουσίας ή άλλων πολύτιμων αγαθών, ζημιά στην ευκαιρία ζωής κάποιου (πιθανή καριέρα) και βλάβη στα αγαπημένα του πρόσωπα κτλ.

5.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αυτά είναι μόνο μερικά παραδείγματα κοινών συγκρούσεων (και πιθανών επιλύσεων), που μπορεί να παρατηρηθούν στον χώρο εργασίας, λόγω εκφράσεων διαφορετικότητας. Παρ' όλα αυτά, κατά τη διάρκεια της εβδομάδας εκπαίδευσης, θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν και άλλα παραδείγματα, βάση Φύλου, Θρησκείας, Γλώσσας, Εθνικότητας, Σεξουαλικού Προσανατολισμού και Αναπηρίας:

1. Πολιτισμικές Συγκρούσεις. Ο Richard και ο Mohamed δουλεύουν μαζί στην αποθήκη μιας εταιρείας μεταφορών στην πόλη του Cardiff στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ο Richard είναι ευσεβής Χριστιανός ενώ ο Mohamed είναι ευσεβής Μουσουλμάνος. Υπάρχει ένας κοινός χώρος όπου οι εργάτες έχουν ένα φούρνο μικροκυμάτων και ένα τραπέζι για να τρώνε, να πίνουν κάτι και να ξεκουράζονται κατά τη διάρκεια του διαλείμματός τους. Και οι δύο άντρες προσπαθούν να αποφεύγουν συζητήσεις για θρησκεία ή πολιτική, αλλά ξέρουν και οι δύο τα αισθήματα του άλλου για τρέχοντα γεγονότα, και μερικές φορές υπάρχει ορατή ένταση. Κατά τη διάρκεια των Χριστουγέννων, ο Richard επέμενε να έχει κάποια Χριστιανικά σύμβολα στον κοινό χώρο ξεκούρασης, αλλά λίγο καιρό πριν ο Mohamed ζήτησε από το αφεντικό να χρησιμοποιεί τον χώρο για τις καθημερινές του προσευχές στο διάλειμμά του, παίρνοντας αρνητική απάντηση. Η κατάσταση αυτή δημιούργησε περαιτέρω ένταση στην αποθήκη και έχουν παρατηρηθεί περισσότερες συζητήσεις για άλλα, μικρά πράγματα. Ο Mohamed νιώθει ότι η πράξη αυτή ήταν αποξενωτική και εχθρική, και νιώθει ως μέλος μιας μειονότητας που αγνοείται και υποτιμείται. Τι πρέπει να κάνει το αφεντικό; Διαπολιτισμικές συγκρούσεις σαν κι αυτές θα μπορούσαν να επιλυθούν προληπτικά, με ξεκάθαρους κανόνες και όρια σε ένα προετοιμασμένο, γραπτό Εγχειρίδιο για τους υπάλληλους. Όμως, αλλάζοντας τους κανόνες για να ευνοηθεί μια συγκεκριμένη ομάδα σε βάρος μιας άλλης, μπορεί να δημιουργήσει περαιτέρω ένταση. Δεδομένου του γεγονότος ότι μπορούν να γίνουν αλλαγές, η αναθεώρηση των κανόνων μια ή δύο φορές τον χρόνο είναι ιδιαίτερα σημαντική, αλλά αυτό πρέπει να γίνει λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διαφορές που είναι παρούσες στην εταιρεία (διαχείριση διαφορετικότητας) και καθορίζοντας συγκεκριμένους κανόνες για θρησκευτικά ή πολιτικά θέματα. Δεδομένης της κατάστασης, μια αμερόληπτη λύση μπορεί να βρεθεί, έτσι και οι δύο να μπορούν να χρησιμοποιούν τον κοινό χώρο για να εκφράζουν τα θρησκευτικά τους πιστεύω με σεβασμό και τάξη, ή μπορεί να ζητηθεί και από τους δύο ευγενικά αλλά αποφασιστικά, να κρατήσουν τις θρησκευτικές τους πεποιθήσεις έξω από τον χώρο εργασίας.

2. Θέματα Ενσωμάτωσης. Η Miriam και η Elisa εργάζονται στο τμήμα τροφοδοσίας ενός πολυτελούς ξενοδοχείου στη Βενετία. Η Miriam είναι Περουβιανή και, παρόλο που ζει στην Ιταλία εδώ και 2 χρόνια, δε μιλά τέλεια Ιταλικά. Παρ' όλα αυτά, η Miriam είναι πολύ αφοσιωμένη, πηγαίνει στην εργασία πάντα νωρίς και εκτελεί σωστά οτιδήποτε της ζητηθεί. Η Elisa, από την άλλη, δουλεύει αρκετά χρόνια ως διευθύντρια του τμήματος τροφοδοσίας, έχει πολλά χρόνια πείρας, αλλά έχει δουλέψει μόνο με ημεδαπούς εργάτες. Έτσι η Elisa, σύμφωνα με τη Miriam, τείνει να μιλά πολύ γρήγορα και συνήθως χρησιμοποιεί πολλές λέξεις της ντόπιας Βενετσιάνικης διαλέκτου. Σε στιγμές μεγάλης πίεσης όταν αναμένονται πολλοί πελάτες και η εκδήλωση είναι ιδιαίτερα σημαντική για το ξενοδοχείο, η ένταση μεταξύ των δύο γυναικών μπορεί να αυξηθεί, επειδή η Elisa νομίζει ότι η Miriam δεν είναι αρκετά έμπειρη και δεν αντιλαμβάνεται την τοπική γλώσσα ικανοποιητικά, ενώ η Miriam πιστεύει ότι η Elisa δεν είναι ιδιαίτερα ευγενική με τον τρόπο που μιλά, και δεν της εξηγεί τι πρέπει να κάνει έτσι ώστε να το κάνει έγκαιρα. Η Miriam σκέφτεται να παραιτηθεί από την εργασία της, ενώ η Elisa δε θέλει να χάσει άλλο χρόνο επαναλαμβάνοντας τη διαδικασία πρόσληψης. Τι μπορεί να γίνει;

Στις μέρες μας, αρκετές συγκρούσεις στον χώρο εργασίας μπορεί να δημιουργηθούν λόγω έλλειψης κατάλληλης ενσωμάτωσης των μεταναστών εργατών. Μπορεί να είναι θέμα γλώσσας αλλά μπορεί επίσης να είναι έλλειψη σωστής εργασιακής κατάρτισης από την αρχή της εργασιακής σχέσης. Στην

περίπτωση αυτή, ο συντονιστής του τομέα θα μπορούσε να δουλέψει στη βελτίωση των συνθηκών διαχείρισης διαφορετικότητας, παρέχοντας μαθήματα γλώσσας στους μετανάστες εργάτες από τη μια, και δημιουργώντας ένα κατάλληλο, εισαγωγικό πρόγραμμα κατάρτισης από την αρχή της εργοδότησης των μεταναστών από την άλλη. Στην περίπτωση αυτή, η Miriam μπορεί να δεσμευτεί να βελτιώσει τις γνώσεις της στη γλώσσα, που μπορεί να είναι βοηθητικό και σε άλλους τομείς γι' αυτήν, ενώ η Elisa μπορεί να δεσμευτεί να μιλά πιο αργά και να προσπαθεί να εξηγήσει κάτι χωρίς να υψώνει τον τόνο της φωνής της. Για να μη δημιουργηθεί μεγαλύτερη σύγκρουση, και οι δύο υπάλληλοι πρέπει να εκφράσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν έγκαιρα και με ανοιχτό τρόπο στον υπεύθυνο ή στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

3. Συλλογικές Εργασιακές Διαφωνίες: Το 2013 υπήρχε μια σειρά από συλλογικές διαμαρτυρίες από δημόσιους υπάλληλους στη Δανία, ειδικά από τον εκπαιδευτικό τομέα, επειδή οι εργοδότες τους προσπαθούσαν να τροποποιήσουν μονομερώς τις ώρες εργασίας τους. Οι διαπραγματεύσεις κατέρρευσαν και ξεκίνησε μια διαμάχη 25 ημερών από την 1^η Απριλίου 2013. Αυτό ξεκίνησε λόγω του αποκλεισμού από τους κυβερνητικούς εργοδότες περίπου 67,000 συμβασιούχων δασκάλων σε διάφορα σχολεία (πρωτοβάθμια, σχολεία νεολαίας, σχολεία παραγωγής, σχολεία γλώσσας και κέντρα εκπαίδευσης ενηλίκων, ανάμεσα σε άλλα). Ο αποκλεισμός που δημιουργήθηκε από την κατάρρευση των διαπραγματεύσεων για τη συλλογική σύμβαση μεταξύ της Κεντρικής Οργάνωσης των Δασκάλων και των Κοινοτικών Διαπραγματευτών, είχε ως αποτέλεσμα περίπου 557,000 δάσκαλοι να παίρνουν πολύ λίγες ώρες διδασκαλίας, καθώς δούλευαν μόνο δάσκαλοι που δεν ήταν μέλη των Συντεχνιών κάτω από την κεντρική οργάνωση των δασκάλων. Παράλληλα, περίπου 220,000 μαθητές επηρεάστηκαν από τον αποκλεισμό των δασκάλων από το Υπουργείο Οικονομικών από τα σχολεία παραγωγής και άλλου είδους τεχνικά σχολεία. Ο αποκλεισμός τελείωσε στις 26 του μήνα, ημέρα Παρασκευή, όταν η πλειοψηφία του Κοινοβουλίου από όλα τα κόμματα εκτός από την άκρα αριστερά και την Φιλελεύθερη Συμμαχία, υιοθέτησαν μια νομική παρέμβαση βασισμένη σε μια πρόταση που η κυβέρνηση είχε παρουσιάσει μια ημέρα πριν. Έτσι, η απαίτηση των εργοδοτών του δημοσίου έγινε νόμος. Η περίπτωση αυτή έμεινε πολύ προβληματική και μεταφέρθηκε στη διαπραγμάτευση για τη συλλογική σύμβαση του 2018, όταν η Κεντρική Οργάνωση των Δασκάλων υποσχέθηκε να μη λυγίσει μέχρι να επιτευχθεί μια συμφωνία μεταξύ των μερών, και όχι μια που καθοδηγείται από τον νόμο και την κυβέρνηση. Τι μπορεί να γίνει σε τέτοια πολύπλοκη περίπτωση με τόσα εμπλεκόμενα άτομα και μέρη; Για πολύ καιρό, φαινόταν ότι η Δανία θα ριχνόταν πάλι στη δίνη μιας μεγάλης απεργίας/αποκλεισμού, αλλά την τελευταία στιγμή, επιτεύχθηκε μια συμφωνία που κράτησε αναλλοίωτη την παρούσα κατάσταση. Μέχρι τώρα, η προτεινόμενη λύση ήταν να δημιουργηθεί μια εξωτερική επιτροπή που θα ανέλυε την όλη διαδικασία, τα έγγραφα, τις πιθανότητες, και τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών. Με τον τρόπο αυτό, η διαπραγμάτευση θα λάμβανε χώρα κάτω από την αυστηρή επίβλεψη ενός αμερόληπτου σώματος, με στόχο την εξεύρεση μιας κατάλληλης και εφαρμόσιμης λύσης τόσο για τους εργοδότες όσο και τους υπάλληλους, που θα ήταν για το συμφέρον των μαθητών.

5.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Ένας από τους κύριους στόχους του Εγχειρίδιου Κατάρτισης στη Διαχείριση Διαφορετικότητας, είναι η μεταφορά γνώσης, εμπειριών, αξιών και ικανοτήτων, όχι μόνο στους συμμετέχοντες στην εβδομάδα εκπαίδευσης, αλλά και στα μέλη των οργανισμών τους. Με τον τρόπο αυτό, αναμένεται οι συμμετέχοντες να γίνουν εκπαιδευτές οι ίδιοι, εφαρμόζοντας σύντομα προγράμματα κατάρτισης για Διαχείριση Διαφορετικότητας, εφαρμόζοντας αυτά που έμαθαν μαζί με τα εκπαιδευτικά και επαγγελματικά υλικά που περιλαμβάνονται στο Πρόγραμμα Migraid (VET) «Βελτιώνοντας τις Ικανότητες και Δυνατότητες των Κοινωνικών Εταίρων στην Εθνοτική Διαφορετικότητα». Μερικά από τα θέματα που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για μονοήμερα σεμινάρια κατάρτισης, σχετίζονται με τα διάφορα θέματα που αναπτύχθηκαν στη διάρκεια κάθε μέρας, πχ.

«Ευαισθητοποίηση για τη Διαφορετικότητα», «Διαδικασίες Διαχείρισης Διαφορετικότητας», «Νομικό Πλαίσιο Καταπολέμησης Διακρίσεων, «Προσεγγίσεις για Επίλυση Συγκρούσεων».

Η σημασία της Κατάρτισης για τη Διαφορετικότητα, βρίσκεται πρώτα στην πιθανότητα συμμετοχής σε ενεργητική ανάλυση και ανοιχτές συζητήσεις για τους τρόπους με τους οποίους το εθνικό υπόβαθρο, οι πολιτισμικές προσεγγίσεις, το φύλο και άλλα είδη διαφορετικότητας, επηρεάζουν τις καθημερινές εμπειρίες στον χώρο εργασίας, για τους τρόπους με τους οποίους η διαφορετικότητα μπορεί να αξιοποιηθεί καλύτερα για βελτιστοποίηση των πραγματικών ωφελγημάτων ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού, για τους τρόπους με τους οποίους ένας χώρος εργασίας μπορεί να γίνει χώρος χωρίς αποκλεισμούς, πιο αποδοτικός και πιο «φιλόξενος», έτσι ώστε τόσο οι εργοδότες όσο και, ειδικά, οι εργαζόμενοι, να έχουν περισσότερα κίνητρα να εκτελούν και να εκτιμούν την εργασία/επιχείρησή τους σε ένα αρμονικό περιβάλλον. Η Κατάρτιση για τη Διαφορετικότητα είναι θεμελιώδους σημασίας για τη διαδικασία της Διαχείρισης Διαφορετικότητας έτσι ώστε να εμπλακούν όλα τα μέρη που μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη προς τη Διαφορετικότητα. Επιπρόσθετα, μέσω της Κατάρτισης, οι άνθρωποι θα είναι σε θέση να υιοθετήσουν την πραγματική έννοια της Διαχείρισης Διαφορετικότητας, που είναι η συμμόρφωση με μια σειρά εργασιακών κανόνων (για παράδειγμα δεσμευτικοί και μη νόμοι) με προθεματικό τρόπο, έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι πολύ συγκεκριμένες ανάγκες, χαρακτηριστικά, ευκαιρίες και προκλήσεις του κάθε οργανισμού. Θα είναι πολύ σημαντικό να δώσουμε στους συμμετέχοντες οικεία παραδείγματα και μελέτες υποθέσεων που θα μπορούσαν να εξηγηθούν δημιουργικά, να γίνουν εύκολα αντιληπτές και να μπορούν να ταυτίζονται με αυτές σε κατ' ιδίαν βάση.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα «Εκπαιδύοντας τους Εκπαιδευτές για Ανάπτυξη Προγραμμάτων Σπουδών», της Judith Rycus (2006), κάποιες από τις κύριες εισηγήσεις για επιτυχημένη εκπαίδευση, για αποδοτική μετάδοση των επιλεγμένων περιεχομένων και για προώθηση της μάθησης και μακροχρόνιας εμπέδωσης είναι:

- Η χρήση παρουσιάσεων για γρήγορη και γραφική μετάδοση πραγματικών πληροφοριών (εικόνες, γραφικά στατιστικά, εννοιολογικά διαγράμματα κτλ.).
- Η προώθηση δραστήριων συζητήσεων για μεγαλύτερη διερεύνηση των πληροφοριών που μεταδίδονται και για επιβεβαίωση ότι αυτές γίνονται κατανοητές.
- Ερωτήσεις που ενθαρρύνουν τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν στην ανάπτυξη κάθε θέματος. Με τον τρόπο αυτό ο εκπαιδευτής θα λάβει χρήσιμες πληροφορίες που θα τον/την βοηθήσουν να αντιληφθεί εάν η πληροφορία γίνεται σωστά αντιληπτή.
- Οργάνωση βιωματικών δραστηριοτήτων για ανάπτυξη αυτογνωσίας.
- Έλεγχος εάν οι συμμετέχοντες έχουν προηγούμενη γνώση ή ιδέες για ένα συγκεκριμένο θέμα/έννοια, και εάν ναι, η προσπάθεια εφαρμογής δραστηριοτήτων που μπορεί να προκαλέσουν τον τρόπο σκέψης τους και να τους δώσουν κίνητρα να ξανασκεφτούν τις προηγούμενες ιδέες τους.
- Η παροχή όσον το δυνατόν περισσότερων παραδειγμάτων, περιπτώσεων και προσομοιώσεων για προώθηση της εφαρμογής των περιεχομένων σε πρακτικές δραστηριότητες, εργασίες και οριοθετημένους στόχους.
- Δραστηριότητες που καθορίζουν λύσεις σε προβλήματα ή πιθανά εμπόδια που πραγματικά υπάρχουν στον συγκεκριμένο χώρο εργασίας όπου διεξάγεται η εκπαίδευση.
- Επανάληψη για τις ίδιες έννοιες χρησιμοποιώντας διάφορες στρατηγικές μάθησης που μπορούν να βοηθήσουν διαφορετικά είδη ανθρώπων, με διαφορετικά μαθησιακά στυλ, να αντιληφθούν και να εμπεδώσουν τα περιεχόμενα.

Είναι σημαντικό, όμως, να θυμάστε ότι μια ολοκληρωμένη Κατάρτιση για τη Διαφορετικότητα δεν

αποτελείται μόνο από μια τάξη. Μπορεί όμως να αποτελέσει την αρχή μιας μεσοπρόθεσμης ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ που μπορεί να βοηθήσει εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους (εργοδότες, εργοδοτούμενους και διαφορετικά είδη συνεργατών) να ευαισθητοποιηθούν, να αναπτύξουν κοινωνικές και πολιτισμικές ικανότητες, και να αντιληφθούν καλύτερα τον ρόλο τους και τον ρόλο των άλλων μέσα στον οργανισμό, προς δημιουργία μιας κουλτούρας διαφορετικότητας, χωρίς αποκλεισμούς. Επιπλέον, είναι σημαντικό το είδος εκπαίδευσης που θα επιλεγεί, να είναι ευθυγραμμισμένο με την συνολική στρατηγική της επιχείρησης, πρώτα λαμβανομένης υπόψη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, έτσι ώστε η ιδέα της Διαφορετικότητας να μην είναι σχετική μόνο με θέματα διακρίσεων ή επίλυση συγκρούσεων για παράδειγμα, αλλά επίσης μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης διαφορετικότητας στον οργανισμό, στους πελάτες, στους προμηθευτές και στους εξωτερικούς συνεργάτες.

Στο Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής⁹, είναι πιθανό να βρείτε μερικά παραδείγματα για μονοήμερα επιμορφωτικά σεμινάρια που μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν στις ανάγκες του κάθε οργανισμού, όπως αυτά αναπτύχθηκαν από τον Hans Jablonski για 20 – 60 συμμετέχοντες:

⁹ Για περισσότερες πληροφορίες: <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>

Time Ώρα	What? Τι;	How? Πώς;
10:00	Καλωσόρισμα	Καλωσόρισμα των συμμετεχόντων, επεξήγηση των κύριων στόχων και της ατζέντας
10:15	Ζέσταμα	Πρώτη επαφή με τη Διαχείριση Διαφορετικότητας.
10:40	Στοιχεία, Τάσεις και κύριοι Ορισμοί	Ορισμός της Διαχείρισης Διαφορετικότητας – Ευρωπαϊκή Κατάσταση (δεδομένα και αριθμοί), Σύντομη παρουσίαση κάθε Συμμετέχοντα και αρχική συλλογική συζήτηση για το κυρίως θέμα.
11:10	Στοιχεία για κάθε χώρα	Κοιτάζοντας την κατάσταση και τις τάσεις τοπικά (Χώρα/Επαρχία/Περιφέρεια)
11:45	Ομαδική Εργασία	Συζήτηση σε μικρές ομάδες: Σχέση με δική τους εταιρεία – Ερωτήσεις και Απαντήσεις.
12:00	Μελέτη Περίπτωσης Επιχείρησης	Μελέτη περίπτωσης επιχείρησης ως απάντηση σε τάσεις, σχετική με το πλαίσιο της κάθε Χώρας και Εταιρείας: Συζητήσεις σε Μικρές Ομάδες.
12:30	Μελέτη Περίπτωσης Επιχείρησης	Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα: Συμμετοχή όλων
12:45	Γεύμα	
13:45	Αντίληψη πραγματικής ΔΔ	Δημογραφικές Εξελίξεις και η επιρροή τους στην Ομαδική Εργασία: Άσκηση.
14:25	Επιτυχημένα παραδείγματα ΔΔ	Στοιχεία: Επεξήγηση και Συζήτηση.
14:45	Δικτύωση και Υποστήριξη	Στοιχεία και συζήτηση σε Μικρές Ομάδες – Πώς να δικτυωθείτε για τη ΔΔ; Παρουσίαση Συγκεκριμένων Υλικών ανά Εταιρεία.
15:30	Διάλειμμα	
15:45	Εφαρμογή ανά περίπτωση	Οι συμμετέχοντες συζητούν τι μπορούν και τι θα κάνουν (ως ηγέτες) σε επίπεδο εταιρείας, για υποστήριξη της Διαφορετικότητας και για τα επόμενα βήματα.
16:30	Αξιολόγηση	
17:00	Τελικές Παρατηρήσεις	

5.8 ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΤΕΛΙΚΕΣ ΤΟΥΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ. ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.

Στο τέλος της τελευταίας ημέρας οι συμμετέχοντες, οργανωμένοι σε ομάδες, θα παρουσιάσουν τις τελικές τους προτάσεις για τις πρωτοβουλίες Διαχείρισης Διαφορετικότητας. Η παρουσίαση θα περιλαμβάνει επεξήγηση των κυρίων δραστηριοτήτων του οργανισμού, το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί, τα μέλη της ομάδας, τον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο έχει συνεισφέρει, και θα συνδεθούν οι κύριες έννοιες που έχουν μάθει κατά τη διάρκεια της εβδομάδας με την πραγματική πρόταση (πχ κατάλληλα παραδείγματα, ενισχυμένες αξίες, ανεπτυγμένες δεξιότητες, πληθυσμιακός στόχος, ωφελήματα και δυσκολίες). Οι συμμετέχοντες θα εξηγήσουν επίσης τα κίνητρα για επιλογή της πρότασής τους, το αντίκτυπο που νομίζουν ότι αυτό μπορεί να έχει στον οργανισμό τους και τον βαθμό στον οποίο αυτό είναι εφικτό.

Μετά τις παρουσιάσεις θα υπάρξει μια κοινή διαδικασία ανταλλαγής ιδεών, κατά τη διάρκεια της οποίας οι συμμετέχοντες και οι εκπαιδευτές θα έχουν την ευκαιρία να μιλήσουν για τις προτάσεις τους, τις εμπειρίες τους κατά τη διάρκεια της εβδομάδας, για το τι έμαθαν στο πρόγραμμα κατάρτισης, τι τους άρεσε περισσότερο, τι θα μπορούσε να βελτιωθεί, ποια θέματα θα μπορούσαν

να εμπλουτιστούν σε μια δεύτερη έκδοση του προγράμματος κτλ.

Τέλος, οι συμμετέχοντες θα λάβουν πιστοποιητικό συμμετοχής και ένα πακέτο επιπρόσθετων πληροφοριών σχετικά με το πρόγραμμα MIGRAID που θα περιλαμβάνει: Υλικό VET (ΙΟ3), τον Οδηγό για την Εθνοτική Διαφορετικότητα (ΙΟ5), μια πρόσθετη λίστα με βιβλιογραφικές αναφορές και οδηγίες για χρήση της πλατφόρμας προσομοίωσης για την επίλυση συγκρούσεων που θα αναπτυχθεί για το πρόγραμμα. Με την επίσημη αξιολόγηση του προγράμματος κατάρτισης τόσο από τους εκπαιδευτές όσο και από τους συμμετέχοντες, οι δραστηριότητες της εβδομάδας θα ολοκληρωθούν επισήμως.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Άρθρα και Βιβλία

Alba, R. & Nee, V. (2003). *Remaking The American Mainstream: Assimilation and Contemporary Immigration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ambrosini, A. (2012). "Migrants' Entrepreneurship in Transnational Social Fields: Research in the Italian Context", *International Review of Sociology*, 22:2, 273-292.

Ambrosini, M., Bonizzoni, P. & Triandafyllidou, A. (2014). "Family Migration in Southern Europe: Integration Challenges and Transnational Dynamics: An Introduction", *International Review of Sociology*, 24:3, 367-373.

Bivand Erdal, M. & Oeppen, C. (2018) "Forced to Leave? The Discursive and Analytical Significance of Describing Migration as Forced and Voluntary", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44:6, 981-998.

Boyd, W. (1963). "Genetics and the human race", *Science*. 140:3571. June. 1057-1064.

Brazzel, M. (2003). *Historical and Theoretical Roots of Diversity Management*, in Plummer, D. Ed. *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. Lanham, MD: University Press of America.

Casas, J.M. (1984). *Policy, Training and Research in Counseling Psychology: The Racial/Ethnic Minority Perspective*, in Brown, S.D. & Lent, R.W. (Eds). *Handbook of Counseling Psychology*. New York, NY: John Wiley.

Castellucci, P. et. al. (2009). *Diversity management: la diversità nella gestione aziendale*. Milano: IPSOA.

Castles, S., Haas, H. de, & Miller, M. J. (2014). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. Fifth edition. New York: Guilford Press.

Cocozza, A. & Cimaglia M. C. Ed. (2010). *Il diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*. Milano: Franco Angeli.

Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Diversity Collegium. (2001, June). *Exploring a conceptual framework for the practice of diversity*. Paper presented for collegial review at the Diversity Symposium co-sponsored by Bentley College and the American Institute for Managing Diversity, Waltham, MA.

Faist, T. (2013). "The Mobility Turn: A New Paradigm for the Social Sciences?", *Ethnic Racial Studies*, 36:11, 1637-1646.

Freeman, G. (2004). "Immigrant Incorporation in Western Democracies", *International Migration Review*. Fall 38: 3, 945-969.

Gardenswartz & Rowe. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: McGraw-Hill.

Gellermann, W., Frankel, M. S., & Ladenson, R. F. (1990). *The Jossey-Bass Management Series and The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series. Values and Ethics in Organization and*

Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Gordon, M. (1964). "The Nature of Assimilation" in *Assimilation in American Life*. Oxford: University Press.

Johnson, R. (1990). "Affirmative Action Policy in the United States: Its Impact on Women", *Policy & Politics*, 18:2, 77-90.

Joppke, C. (2007). "Beyond National Models: Civic Integration Policies for Immigrants in Western Europe", *West European Politics*, 30:1, 1-22.

Lee Bacchi, C. (1996). *The Politics of Affirmative Action: Women, Equality and Category Politics*, London: Sage Publications.

Maxwell, G., Blair, S. & McDougall, M. (2001) "Edging towards managing diversity in practice", *Employee Relations*, 23:5, 468-482.

Morgan, H. et. al. (2018). "Are SMEs with Immigrant Owners Exceptional Exporters?", *Journal of Business Venturing*, May 33:13, 241-260.

Rycus, J. (1994). Handout for "Training of Trainers on Curriculum Development". Ohio Child Welfare Training Program - December 2006.

Thomas, R. Jr. (1990). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New, NY: AMACON.

Trickey, T (2004). *Diversity Management Competencies and the Development Challenge: Especial Competencies, Skills and Attitudes Needed to 'Manage Through Sultures' in Mauri, L. & Visconti, L. Ed. Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi. Milano: FrancoAngeli.*

Turner, T. (1993). "Anthropology and Multiculturalism: What is Anthropology that Multiculturalism Should Be Mindful of It?", *Cultural Anthropology*, 8:4, 411-429.

Wihtol de Wenden, Catherine (2016). "Current Paterns of Migration Flows. The Challenge of Migration and Asylum in Europe" in Ambrosini, M. Ed. *Europe: No Migrant's Land?*. Milano: ISPI.

Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. London: Routledge.

Vertovec, S. (2007). "Super-Diversity and its Implications", *Ethnic and Racial Studies*, 30:6. 1024-1054.

Ηλεκτρονικά Έγγραφα και άλλες Ιστοσελίδες:

Accenture. Inclusion and Diversity: <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>

Agromartín, Huelva Spain: www.agromartin.com/

Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, Italia: <http://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

Confartigianato. Roma, Italy. AHEAD, Accompanying handicraft entrepreneurs against discrimination: <http://www.immigrazione.confartigianato.it>

Convention Relating to the Status of Refugees, 28 July 1951, United Nations, Treaty Series, vol. 189, p. 137, available at: <http://www.refworld.org/docid/3be01b964.html>

Convers Télémarketing, Nice France: <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

Danish Charter for Diversity: <http://www.mangfoldighedscharter.dk/>

Deutsche Bank. Diversity Management Program: <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity--management.htm> Deutsche Bank

EASME - Executive Agency for SMEs: <https://ec.europa.eu/easme/en>

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (2009). Diversity at Work. A Guide for SMEs: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=en

European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. (2005). European Community Action Programme to Combat Discrimination (2001-2006). The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace: https://rownosc.info/media/uploads/biblioteka/publikacje/business_case_for_diversity.pdf

European Commission. Directorate-General for Justice. How to Present a Discrimination Claim: Handbook on Seeking Remedies Under the EU Non-Discrimination Directives (2011): https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_3_diger/European_Commission_on_How_to_Present_a_Discrimination_Claim_Handbook_onseeking_remedies_under_the_EU_Non_discrimination_Directives.pdf

European Community Programme for Employment and Social Solidarity (2007-2013). Diversity for Talent and Competitiveness: The SME Business Case for Diversity: <http://www.iegd.org/pdf/Task%202%20-%20SMEs.pdf>

Eurostat Database on Asylum and Managed Migration, 2015-2016. Asylum Applications Data: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/asylum-and-managed-migration>

Eurostat Database, 2017. Employment Figures: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics

EU Platform of Diversity Charters: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en

Forum "Égalité des chances". Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises – CGPME: <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de-l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018> and <https://www.cpme.fr/>

French Diversity Charter: <http://www.diversity-charter.com/diversity-charter-french-charter-overview.php> and <http://www.charte-diversite.com/>

Handbook on European Non-Discrimination Law (2018 Edition). Luxembourg: Publications Office of the European Union: https://www.echr.coe.int/Documents/Handbook_non_discri_law_ENG.pdf

Human Rights House Foundation. Anti-Discrimination and Diversity Training: <https://humanrightshouse.org/articles/anti-discrimination-and-diversity-training/>

Ikea. Working with the Ikea Group: https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html and <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=9103>

Kodak. Diversity Management Program:

<https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>

MIGRAID Project (2017). CAR Report IO1: <http://migraid.eu/wp-content/uploads/2017/01/FINAL-RESEARCH-AND-CAR-REPORT-IO1-MIGRAID.pdf>

Proexport, Murcia: www.proexport.es

Report Promoting the Economic Integration of Migrants. A Collection of European Good Practices to Inspire Application in Italy (2018) Milan. JPMorgan Chase Foundation: http://same-project.com/wp-content/uploads/2018/01/SAME_Report_online.pdf

Ricco, R. (2007). Gestione della diversità : sfida presente e futura per le imprese. Working Paper. University of Milan:

https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/65955/104998/GestioneDiversità_SfidaPresente%26Futura_HRonline8_2007.pdf

SME Performance Review of the European Commission:

https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_es

Training Manual for Diversity Management (2007), Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009, by Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh from the International Society for Diversity Management. For Diversity Against Discrimination. European Commission, European Community Action Programme to combat discrimination (2001-2006): <http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf>