



ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ, ΒΑΣΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ
ΑΙΓΑΙΟΠΕΛΑΓΙΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

Δράση 4: Εκπαίδευση και υποστήριξη προς τις τοπικές κοινωνίες

Παραδοτέο 3

Διδακτικό Υλικό της διδακτικής ενότητας:

**«Πως επιτυγχάνεται το μέγιστο της αποδοτικότητας και
παραγωγικότητας και ταυτόχρονα αποφεύγεται η
ζημία»**

Τίτλος Ειδικού Θεματικού Προγράμματος:
**«Θρησκευτικές και πολιτισμικές ετερότητες στην
Εμπορική Ναυτιλία. Η χρησιμότητα της γνώσης του
Πολιτισμού και των θρησκειών στους χώρους εργασίας»**

Επιστημονικός Υπεύθυνος: Πολύκαρπος Καραμούζης

**Συντάκτης: Ισίδωρος Παχουνδάκης,
Καθηγητής Κοινωνιολογίας
Σχολής Πλοιάρχων Κέντρου
Επιμορφώσεως Στελεχών
Εμπορικού Ναυτικού**

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2014

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
Επτά βήματα χρησιμοποιώντας τη διαφορετικότητα ως μέσο	3
Οι δέκα κανόνες της ορθής εφαρμογής της διαχείρισης της διαφορετικότητας	4
Βιβλιογραφία	6

Εισαγωγή

Η εφαρμογή της Διαχείρισης Διαφορετικότητας είναι βασικά θέμα στάσης, τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς σε μια εταιρία. Προκειμένου να γίνει πετυχημένη η εφαρμογή της διαφορετικότητας, η εταιρία πρέπει να διαθέτει κουλτούρα που εκτιμάει και προβάλλει ενσυνειδήτως τη διαφορετικότητα. Η εταιρία αναπτύσσει στρατηγικές για να φτάσει σε μια ισορροπία μεταξύ των διαφορών και των ομοιοτήτων και να χρησιμοποιήσει την ισορροπία αυτή προς όφελός της. Τι μπορούν να κάνουν οι εταιρίες για να αναπτύξουν μια διαχείριση διαφορετικότητας που εκτιμάει και χρησιμοποιεί τη διαφορετικότητα στο εσωτερικό της προς ίδιον όφελος, ενώ παράλληλα εφαρμόζει στο εξωτερικό περιβάλλον όσα έχει μάθει με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο; Επίσης θα γίνει εκτενής αναφορά σε μεγάλες επιχειρήσεις που εφάρμοσαν με επιτυχία την διαχείριση της διαφορετικότητας, ελαχιστοποιώντας τη ζημία τους και μεγιστοποιώντας τα κέρδη τους.

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

Επτά βήματα χρησιμοποιώντας τη διαφορετικότητα ως μέσο

1. Προκειμένου να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί μια ισχυρή και ποικίλη εταιρική κουλτούρα, πρέπει να υπάρχει μια εξίσου **ισχυρή και ευκρινώς διατυπωμένη εταιρική στρατηγική και όραμα** που συμπεριλαμβάνει τη διαφορετικότητα ως απαραίτητο στοιχείο της. Η διαφορετικότητα αποτελεί εξάλλου το μακροπρόθεσμο οικονομικό σας μέσο.
2. Για καλή διαχείριση της διαφορετικότητας, κάθε εταιρία χρειάζεται ένα εξαιρετικά διαφανές **σύστημα διαχείρισης αποδόσεων** που έχει αναπτυχθεί με μεθοδικό τρόπο κατόπιν διαβουλεύσεως με πολλούς εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Χρειάζεται να προβληθούν

οι κατευθυντήριες γραμμές της Διαχείρισης Διαφορετικότητας που καλύπτουν όλο το εύρος της εταιρίας, ενώ πρέπει να οριστούν αντίστοιχα τα κριτήρια ιεράρχησης και αξιολόγησης.

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

4. Εξετάστε προσεκτικά τις συγκεκριμένες **ομάδες διαφορετικότητας των**

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

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

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

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

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

Οι δέκα κανόνες της ορθής εφαρμογής της διαχείρισης της διαφορετικότητας

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

Κανόνας 1

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

Κανόνας 2

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

Κανόνας 3

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

Κανόνας 4

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

Κανόνας 5

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

Κανόνας 6

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

Κανόνας 7

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

Κανόνας 8

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

Κανόνας 9

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

Κανόνας 10

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

Βιβλιογραφία

1. **Adler, Nancy J.** (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning (Διεθνείς Διαστάσεις της Οργανωτικής Συμπεριφοράς, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning)
2. **Bentley, Trevor / Clayton, Susan** (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3
3. **European Commission** (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2 Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2005) *Η Επιχειρηματική Πρακτική για τη Διαφορετικότητα – Ορθές Πρακτικές στο Χώρο Εργασίας*, Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ISBN 92-79-00239-2
4. **Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet**, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4 (Αναφορά στην Παγκόσμια Διαφορετικότητα, Διαχείριση του Διεθνούς Εργατικού Δυναμικού, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4)
5. **Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill (Διαχείριση Διαφορετικότητας: Πλήρης Αναφορά και Οδηγός Σχεδιασμού (Αναθεωρημένη Έκδοση). New York, et.al.: McGraw- Hill)
6. **Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita.** (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass (Διαχείριση Διαφορετικότητας στο χώρο της Υγειονομικής Περίθαλψης. San Francisco, California: Jossey-Bass)

