



Μελέτη

Ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον

Ακριβή Λυμπεροπούλου
Administrative Dept., HLB Hellas SA

Παρακολουθώντας την εξέλιξη και τη διαμόρφωση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, γρήγορα θα συναντήσει κάποιος την έννοια της διαφορετικότητας. Οι εταιρείες πλέον δίνουν όλο και περισσότερη σημασία στη διαφορετικότητα, επιδιώκοντας να δημιουργήσουν εργατικό δυναμικό που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία.

Η διαφορετικότητα προσδιορίζεται από τους τρόπους που μπορεί να διαφέρουν άνθρωποι ή ομάδες ανθρώπων μεταξύ τους. Με κάποιες από αυτές τις διαφορές έχουμε γεννηθεί και δεν μπορούν να αλλάξουν, ενώ κάποιες άλλες μπορεί να είναι επίκτητες. Διαφορές συνήθως συναντώνται στην εθνικότητα, στο φύλο, στην ηλικία, στην καταγωγή, στην αναπηρία, στον σεξουαλικό προσανατολισμό, στην εκπαίδευση και στη θρησκεία, χωρίς ωστόσο να περιορίζονται σε αυτές τις περιπτώσεις. Όλοι μας φέρουμε διαφορετικές απόψεις, εργασιακές εμπειρίες, τρόπους ζωής και κουλτούρα. Έτσι, οτιδήποτε μας κάνει μοναδικούς, είναι μέρος της ερμηνείας της διαφορετικότητας.

Εντάσσοντας, λοιπόν, τη διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, ανακαλύπτει κάποιος τη δύναμή της, η οποία απελευθερώνεται όταν σεβόμαστε και εκτιμούμε τις διαφορές. Πόσο εύκολο είναι όμως να πραγματοποιηθεί η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στον σύγχρονο εργασιακό χώρο;

Η ενσωμάτωση επιτυγχάνεται με τον σεβασμό, την υποστήριξη και την ουσιαστική αξιοποίηση των διαφορετικών δυνάμεων. Είναι η προσοχή στις ανάγκες κάθε ανθρώπου και η εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας μπορεί να αποτελέσει ζωτικής σημασίας

παράγοντα για την εξέλιξη της εταιρείας προσφέροντας:

1. Γρήγορη επίλυση προβλημάτων. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων είναι βασικό στοιχείο της παραγωγικότητας ενός οργανισμού, ίσως βασικότερο και από τεχνικές ή άλλες δεξιότητες. Οι ετερογενείς ομάδες εργασίας είναι καλύτερες στην επίλυση προβλημάτων σε σχέση με τις ομοιογενείς, καθώς αξιοποιούνται ταυτόχρονα πολλές διαφορετικές σκέψεις και αντιλήψεις. Όταν όλοι σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο, παραμένουν στο ίδιο σημείο, μειώνοντας την παραγωγικότητα και καταναλώνοντας πολύτιμο χρόνο.

2. Υψηλότερη παραγωγικότητα. Όταν η διαφορετικότητα γίνεται αποδεκτή ως μέρος της κουλτούρας του οργανισμού και οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να είναι αυθεντικοί στην εργασία τους χωρίς να κρίνονται, τότε είναι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί. Έτσι, δημιουργείται μια ικανοποιημένη ομάδα ανθρώπινου δυναμικού, έμπιστη και με αυξημένη παραγωγικότητα, που μπορεί να συμβάλει στην αύξηση των εσόδων του οργανισμού.

3. Αύξηση του πελατολόγιου. Οι αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία έχουν εισάγει στην αγορά εταιρείες με ομάδες διοίκησης που χαρακτηρίζονται από τη διαφορετικότητα. Για την προσέγγιση των νέων αυτών διαφορετικών πελατών είναι απαραίτητο από έναν οργανισμό να έχει κι εκείνος στο δυναμικό του ομάδες που χαρακτηρίζονται από διαφορετικότητα.

4. Αύξηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού. Ένα διαφορετικό ανθρώπινο δυναμικό φέρνει μια μαζική εισροή ιδεών για νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες. Αυτή η διαρκής εισροή καινοτομιών, με την κατάλληλη διαχείριση, μπορεί να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

5. Μείωση του κόστους εναλλαγής προσωπικού. Η εφαρμογή ευέλικτων

κανόνων στο εργασιακό περιβάλλον, που ωφελούν τις μοναδικές ανάγκες κάθε εργαζομένου, βοηθά στην ενίσχυση του ηθικού τους άρα και στην παραμονή τους στην εργασία. Έτσι, διατηρώντας ένα σταθερό δυναμικό, μειώνεται μακροπρόθεσμα και το πιθανό κόστος από την εναλλαγή του προσωπικού.

Τι πρέπει να κάνει, λοιπόν, ένας οργανισμός για να επιτύχει αυτήν την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας; Ή για να το θέσουμε καλύτερα: Τι ενέργειες πρέπει να γίνουν ώστε η μοναδικότητα των αντιλήψεων, των εμπειριών, των ικανοτήτων και των τρόπων ζωής να γίνουν αποδεκτές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να χρησιμοποιηθούν ως εκπαίδευση και πληροφόρηση σχετικά με τη λήψη καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων;

Χρειάζεται ένα πλάνο δράσης, το οποίο θα πρέπει αρχικά να λαμβάνει υπόψη όλες τις διαστάσεις της διαφορετικότητας. Στη συνέχεια, οι δομές και τα οργανικά συστήματα της επιχείρησης θα πρέπει να αξιολογηθούν για να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο παρέχεται δίκαιη πρόσβαση σε όλους. Αρκετές βασικές στρατηγικές ίσως να χρειαστούν επανεξέταση ή επανασχεδιασμό. Όπου ανιχνεύονται κενά και εμπόδια, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πως η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας μπορεί να αντιμετωπίσει ελλείψεις και να υποστηρίξει αποτελεσματικά λήψεις αποφάσεων και καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Συγκεκριμένα:

1. Δημιουργία ενός σαφώς διατυπωμένου σχεδίου δράσης με σκοπούς, στόχους και μικρά καθήκοντα, ώστε να γίνει πιο γρήγορα κατανοητή η αλλαγή.

2. Ενσωμάτωση των διαφορετικών θεμελιωδών αρχών στις δομές και τα οργανικά συστήματα της επιχείρησης. Αυτές οι θεμελιώδεις αρχές πρέπει να ενταχθούν στην εργασιακή πραγματικότητα, ξεκινώντας από τις καθημερινές διαδικασίες, όπως η παραγωγή προϊόντων, οι επικοινωνίες, η εκπαίδευση και η επι-

μόρφωση, μέχρι και την ίδια την αντίληψη των εργαζομένων για την καριέρα και την προσωπική εξέλιξη, την πρόσληψη και την παραμονή στην εταιρεία.

3. Δημιουργία ετερογενών ομάδων εργασιών, που να χαρακτηρίζονται από τη διαφορετικότητα στη σύστασή τους ως προς το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα, οι οποίες θα δίνουν ερέθισμα για νέες ιδέες και σκέψεις, οδηγώντας έτσι σε καλύτερα αποτελέσματα.

4. Ανάπτυξη και εξέλιξη των ηγετικών και των ομαδοσυνεργατικών ικανοτήτων. Οι ικανότητες αυτές, από μόνες τους, αποτελούν πλεονέκτημα. Η ομαδοσυνεργατικότητα όμως των ατόμων μιας ετερογενούς ομάδας και η ικανότητα ηγεσίας μιας τέτοιας ομάδας μπορούν να την καταστήσουν επιτυχημένη.

Υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που αδυνατούν να αντιληφθούν τις επιχειρηματικές επιταγές, καθώς επίσης τις δημογραφικές και κοινωνικές αλλαγές, που επιβάλλουν την αλλαγή κουλτούρας και το γεγονός πως η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας είναι απαραίτητη για να είναι επιτυχημένοι. Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου οι μεταβολές αυτές πραγματοποιούνται με αργούς ρυθμούς, λόγω έλλειψης υποστήριξης από την ανώτερη ηγεσία, ενώ πολλές φορές και τα μεσαία στελέχη των οργανισμών εκτροχιάζουν τη διαδικασία. Επιπλέον, η απλή εκτίμηση και η αποδοχή της διαφορετικότητας δεν μπορούν να εξισωθούν με ένα επαγγελματικό περιβάλλον όπου η διαφορετικότητα έχει ενσωματωθεί και οι μοναδικές ικανότητες των διαφορετικών ανθρώπων αναγνωρίζονται.

Γίνεται αντιληπτό ότι η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας και η αλλαγή κουλτούρας αποτελούν καινοτομία για έναν οργανισμό. Οι μεταβολές για να επιτευχθεί τελικά αυτή η ενσωμάτωση δεν μπορούν να υλοποιηθούν άμεσα, αλλά πρέπει να θεωρηθούν ως μακροχρόνια δέσμευση.