



#09 - ΙΟΥΛΙΟΣ-ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2025

DIVERSITY&INCLUSION

TIMH: €15

IN ASSOCIATION WITH
DIVERSITY CHARTER
GREECE

THE D&I DICTIONARY

- AGE DIVERSITY
- BELONGING
- CULTURE OF INCLUSION
- DISABILITY & ACCESSIBILITY
- ERGS
- FATIGUE
- GENDER EQUITY
- HYBRID INCLUSION
- INCLUSIVE LEADERSHIP
- JEDI
- KAREN STEREOTYPE
- LANGUAGE OF INCLUSIVITY
- MENTAL HEALTH & PSYCHOLOGICAL SAFETY
- NEURODIVERSITY
- OPPORTUNITY GAP
- PARENTAL POLICIES
- QUEER INCLUSION
- RELIGION & BELIEF
- STEREOTYPES
- TIMEISM
- UNCONSCIOUS BIAS
- VISIBILITY
- WHISTLEBLOWING
- ZERO TOLERANCE

INCLUSION FROM A TO Z

THE D&I DICTIONARY

**● ΜΑΡΙΑ ΜΥΛΩΝΑ**

Αρχισυντάκτρια,
DIVERSITY&INCLUSION

Επιστροφή στα θρανία

Από το Α μέχρι το Ζ, επιστρέφουμε στα βασικά και (ξανα)μαθαίνουμε τη γλώσσα της διαφορετικότητας, της ισότητας και της συμπερίληψης, γράμμα γράμμα.

Τα τελευταία χρόνια, η συζήτηση για τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη έχει κερδίσει χώρο, θεσμική αναγνώριση και στρατηγικό βάρος. Παρόλα αυτά, οι έννοιες που διαμορφώνουν το DEI δεν έχουν πάντα κοινή ερμηνεία, οι όροι αποκτούν διαφορετικό περιεχόμενο από οργανισμό σε οργανισμό και η εφαρμογή τους συχνά απέχει από τον τρόπο με τον οποίο περιγράφονται. Σε μία περίοδο, όμως, όπου αυτά τα ζητήματα συχνά αμφισβητούνται, η ακρίβεια στη χρήση και στην ερμηνεία των όρων γίνεται πιο αναγκαία από ποτέ.

Το «D&I Dictionary» δημιουργήθηκε ακριβώς για αυτόν τον λόγο. Για να αποδώσει καθαρά τις έννοιες που διαμορφώνουν σήμερα το πεδίο του DEI, να φωτίσει τα σημεία που συχνά παρερμηνεύονται και να αποτελέσει ένα πρακτικό εργαλείο που εξηγεί τι σημαίνει κάθε όρος όταν εφαρμόζεται στην πράξη. Από το Age Diversity και το Belonging μέχρι τη Νευροδιαφορετικότητα, τις πολιτικές Parental Support, το Queer Inclusion και το Zero Tolerance, κάθε γράμμα αντιπροσωπεύει μία πραγματική πρόκληση για τους οργανισμούς, αλλά και μία ευκαιρία για πιο δίκαιες και ουσιαστικές πρακτικές.

Σε αυτή την έκδοση δεν συναντάμε μόνο ορισμούς. Συναντάμε ανθρώπους που δίνουν ουσιαστικό περιεχόμενο στις έννοιες: ακαδημαϊκούς, επαγγελματίες, advocates και στελέχη που μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους, αλλά και θεσμικούς φορείς και πολιτικούς εκπροσώπους, οι οποίοι δείχνουν στην πράξη ότι η συμπερίληψη δεν είναι πλέον αφηρημένη επιδίωξη αλλά καθημερινή επιλογή που επηρεάζει την κουλτούρα, τη συνεργασία και την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού.

Μέσα από όσα μοιράζονται οι ίδιοι, αναδεικνύεται το νόημα πίσω από κάθε έννοια. Τι σημαίνει για έναν εργαζόμενο να βρίσκει ισότητα ευκαιριών, τι σημαίνει για μία ομάδα να λειτουργεί σε πλαίσιο ψυχολογικής ασφάλειας, τι σημαίνει για έναν οργανισμό να αναγνωρίζει τη νευροδιαφορετικότητα ή να θέτει κανόνες μηδενικής ανοχής με συνέπεια. Η συμπερίληψη αποκτά πραγματικό περιεχόμενο όταν συνδέεται με την εμπειρία των ανθρώπων.

Αυτό το τεύχος είναι μία πρόσκληση να επαναπροσδιορίσουμε τη γλώσσα που χρησιμοποιούμε όταν μιλάμε για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη. Να σταθούμε λίγο περισσότερο στις λέξεις που επιλέγουμε, γιατί μέσα από αυτές μαθαίνουμε να ακούμε πραγματικά ο ένας τον άλλον, να κατανοούμε εμπειρίες και να αναγνωρίζουμε ανάγκες.

Γιατί η συμπερίληψη ξεκινά από τις λέξεις. Και συνεχίζει με τη δέσμευση να τις κάνουμε πράξη.

Καλή ανάγνωση!



ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ ΚΟΛΟΜΠΟΥΡΔΑ,
Chief People Officer & Member of the Board, Lidl Ελλάς

Η ψυχική υγεία ως σταθερή προτεραιότητα. Γιατί αξίζει.

Στη Lidl Ελλάς επενδύουμε συστηματικά σε δράσεις, πολιτικές και πρακτικές που ενισχύουν την ψυχική ανθεκτικότητα, την ασφάλεια και την ευημερία των ανθρώπων μας, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου κάθε άνθρωπος μπορεί να αισθάνεται ασφάλεια και να εξελίσσεται.

Στη Lidl Ελλάς εδώ και πολλά χρόνια μιλάμε για ψυχική υγεία εσωτερικά με τους ανθρώπους μας. Η συζήτηση γύρω από το θέμα μπορεί σήμερα να είναι πιο έντονη και να έχει αποκτήσει δημοσιότητα, αλλά για εμάς αποτελεί μέρος της καθημερινότητάς μας. Είναι μία επιλογή που ακολουθούμε εδώ και δεκαετίες, όχι γιατί είναι τάση, αλλά γιατί αφορά τους ανθρώπους μας.

Η δύναμη της καθημερινής φροντίδας

Αυτό που μας νοιάζει περισσότερο είναι οι πράξεις. Όχι οι μεγάλες δηλώσεις, ούτε τα καλοδοκούμενα συνθήματα καμπάνιας. Η καθημερινή συμπεριφορά, ο σεβασμός, ο τρόπος που στεκόμαστε ο ένας δίπλα στον άλλον λένε πολλά περισσότερα από οποιοδήποτε μήνυμα σε αφίσα. Εκεί αποτυπώνεται όταν νοιάζεσαι πραγματικά. Σε αυτό το ταξίδι, ο ρόλος των HR Consultants ήταν πάντα κομβικός.

Ξεκίνησε πριν από είκοσι χρόνια με την ιδέα ότι χρειάζεται ένας άνθρωπος δίπλα σε κάθε περιοχή, δίπλα σε κάθε ομάδα, δίπλα σε κάθε κατάσταση. Σήμερα, πέντε έμπειρα στελέχη μοιράζονται όλη την Ελλάδα. Γνωρίζουν τους ανθρώπους με το μικρό τους όνομα, γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής και αποτελούν το σημείο που ενώνει την εταιρεία με τις πραγματικές ανάγκες του κόσμου της. Είναι η σταθερή παρουσία που δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και κάνει πιο εύκολο

να μοιραστεί κάποιος κάτι που τον απασχολεί όταν οι ισορροπίες είναι πιο εύθραυστες.

Από αυτή τη λογική γεννήθηκε και ο χώρος συμβουλευτικής στα κεντρικά μας γραφεία. Θέλαμε ένα μέρος απλό, ζεστό, χωρίς τυπικότητες, ένα χώρο που να δίνει την αίσθηση ότι μπορείς να καθίσεις, να πάρεις ανάσα και να ακουστείς.

Και επειδή πάντα θέλουμε αυτά που δημιουργούμε να έχουν την υπογραφή των ανθρώπων μας, τους ζητήσαμε να του δώσουν όνομα. Κάπως έτσι προέκυψε το “Lidl Share”, ένα όνομα που σου δίνει τον χώρο και τον χρόνο να μοιραστείς ό,τι σε απασχολεί.

Ένα πλέγμα φροντίδας για κάθε εργαζόμενο

Παράλληλα, το Employee Assistance Program εξελίχθηκε μαζί μας. Η αρχική υπηρεσία ψυχολογικής υποστήριξης πήρε μεγαλύτερο εύρος μέσα στα χρόνια. Σήμερα λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο, υποστηρίζει τόσο τους ανθρώπους μας όσο και μέλη των οικογενειών τους, και περιλαμβάνει και οικονομικές ή νομικές συμβουλές που συχνά βοηθούν σε πρακτικές δυσκολίες της καθημερινότητας.

Με έναν οργανισμό που, μαζί με τις οικογένειες, ξεπερνά τις 15.000 ανθρώπους, είναι αναμενόμενο να προκύπτουν διαφορετικές ανάγκες και θέλαμε να υπάρχει μία σιγουριά ότι, ό,τι κι αν συμβεί, υπάρχει άμεση πρόσβαση



σε υποστήριξη. Και δεν μένουμε στάσιμοι. Προχωράμε μέσα από τον διάλογο. Τα focus groups που κάνουμε τα τελευταία χρόνια έχουν λειτουργήσει σαν ένας ζωντανός, ανοιχτός διάλογος.

Εκεί ακούμε πραγματικά τους ανθρώπους μας, τους προβληματισμούς τους, τις μικρές επισημάνσεις που μπορεί να αλλάξουν την καθημερινότητά τους. Και αυτή η αίσθηση ότι «με ακούνε» έχει φτιάξει ένα θεμέλιο εμπιστοσύνης που καμία πολιτική δεν μπορεί να προσφέρει από μόνη της.

Παράλληλα, διαμορφώσαμε ένα σταθερό πλαίσιο ασφάλειας. Από τις πολιτικές ίσης μεταχείρισης και προστασίας απέναντι σε παρενοχλητικές συμπεριφορές, μέχρι το ευέλικτο, υβριδικό μοντέλο εργασίας και τις εκπαιδεύσεις αναφορικά με το στυλ ηγεσίας, προσπαθούμε να δίνουμε στην ομάδα μας το περιβάλλον που χρειάζεται για να νιώθει ότι μπορεί να σταθεί και να εξελιχθεί. Όχι με σκληρούς κανόνες, αλλά με σαφήνεια, συνέπεια και κοινή γλώσσα.

Και κάπως έτσι, σιγά-σιγά, χτίζεται αυτό που λέμε μέλλον της εργασίας. Όχι με μεγάλα συνθήματα, αλλά με ανθρώπους που αισθάνονται ότι έχουν δίπλα τους μία εταιρεία που τους βλέπει, τους ακούει και τους στηρίζει. Γιατί τελικά, αυτό είναι που επιτρέπει σε κάποιον να ανθίσει: να νιώθει ότι έχει χώρο, χρόνο και ασφάλεια να είναι ο εαυτός του. Και αυτό είναι κάτι που αξίζει.



Ο.Τ. 31, ΔΑ 13
Τ.Κ.: 57022, Σίνδος
Θεσσαλονίκη
Τ: +30 2311768568
S: team.lidl.gr



ΑΡΧΙΣΥΝΤΑΚΤΡΙΑ

Μαρία Μυλωνά
mmylona@boussias.com

ΣΥΝΤΑΚΤΕΣ

Νάνου Βλαχάκη
avlachaki@boussias.com

Δημήτρης Κορδεράς
dkorderas@boussias.com

Κατερίνα Κυρίτση
kkyritsi@boussias.com

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Μαίρη Καλλιφειδα
mkalifida@boussias.com

ΓΡΑΦΙΣΤΡΙΑ

Ελένη Μακρυκώστα

ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΔΡΟΜΩΝ

Βασιλική Αρβανίτη
varvaniti@boussias.com

ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

2177776254

ΔΙΕΥΘΥΝΟΥΣΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Αντωνία Κατσουλιέρη

ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ

ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΚΔΟΣΕΩΝ
Κατερίνα Πολυμερίδου

ART DIRECTOR

Νατάσσα Θεοδοσίου

BOUSSIAS
media

ΚΛΑΔΙΚΑ ΜΕΣΑ ΜΟΝ ΙΚΕ
Λ. Κηφισίας 125-127 - Αθήνα
Τ.Κ. 115 24

Κτίριο Cosmos Center
Τ.: 210 710 2452

Κωδικός ΕΛΤΑ : 210193

ISSN: 2945-2686

ΕΤΗΣΙΑ ΣΥΝΔΡΟΜΗ: €60

- | | |
|---|--|
| <p>8 A- Age Diveristy
Jacynth Bassett, Founder & Ceo Of Ageism Is Never In Style®:
«Η ηλικιακή συμπερίληψη ως μοχλός ανάπτυξης και καινοτομίας»</p> <p>12 B- Belonging
<i>Η εμπειρία του «ανήκειν»</i></p> <p>14 C- Culture of Inclusion
Έλενα Ράπτη, Υφυπουργός Κοινωνικής Συνοχής και Οικογένειας:
«Η συμπερίληψη είναι προϋπόθεση κοινωνικής προόδου, με “κλειδί” την αλλαγή κουλτούρας»</p> <p>17 D- Disability & Accessibility
Ιωάννης Βαρδακαστάνης, Πρόεδρος EDF & Πρόεδρος Ε.Σ.Α.Με.Α.:
«Η προσβασιμότητα δεν είναι προνόμιο. Είναι ανθρώπινο δικαίωμα»</p> <p>20 E- Ergs
Sarah Cordivano, DEI Expert:
«ERGs: Από κοινότητες στήριξης, στρατηγικοί σύμμαχοι»</p> <p>22 F- Diversity Fatigue
<i>Όταν η συμπερίληψη οδηγεί σε burnout</i></p> <p>23 G- Gender Equity
Δρ Ζέφη Δημαδάμα, Λέκτορας Τμ. Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών:
«Χωρίς ισόρροπη συμμετοχή των φύλων στη λήψη αποφάσεων, δεν υπάρχει δημοκρατία»</p> <p>26 H- Hybrid Inclusion
<i>Ισότητα μέσα από την οθόνη του Η/Υ</i></p> <p>28 I- Inclusive Language
Suzanne Wertheim, PH.D., Inclusive Language Expert:
«Η δύναμη των λέξεων στην εποχή του DEI»</p> <p>30 J- JEDI
<i>Η ισότητα ξεκινά από τη δικαιοσύνη</i></p> <p>31 K- Karen Stereotype
<i>Από meme σε microaggression</i></p> <p>32 L- Inclusive Leadership
Φιλίππα Μιχάλη, Μέλος Δ.Σ. ΣΕΒ:
«Η συμπερίληψη ως ηγετική ικανότητα»</p> <p>34 M- Mental Health & Psychological Safety
<i>Η εσωτερική «συνθήκη» του DEI</i></p> | <p>36 N- Neurodiversity
Δρ. Ελένη Δαμιανίδου, Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου:
«Η “αόρατη” διάσταση της διαφορετικότητας»</p> <p>38 O- Opportunity Gap
<i>Mind the (opportunity) gap</i></p> <p>39 P- Parental Policies
Κατερίνα Πατσογιάννη, Γενική Γραμματέας Ισότητας: «Στόχος, να καταστήσουμε την γονεϊκότητα στρατηγική επιλογή ισότητας»</p> <p>42 Q- Queer Inclusion
Χριστίνα Βούλγαρη, Ιδρύτρια Snap – Athens Queer Comedy Club: «Η queer ταυτότητα δεν είναι προσωπική επιλογή. Είναι πολιτική ύπαρξη»</p> <p>44 R- Religion & Belief
<i>Πίστη, σεβασμός & συμπερίληψη: Μία αμφίδρομη σχέση</i></p> <p>46 S- Stereotypes
Λένα Ράικου, Board Member, Greek People Management Association:
«Σtereότυπα: Η ρίζα των ασυνείδητων προκαταλήψεων στην εργασία»</p> <p>48 T- Timeism
Dr. Andri Georgiadou, Nottingham University Business School: «Όταν ο χρόνος γίνεται εργαλείο αποκλεισμού»</p> <p>50 U- Unconscious Bias
Ιωάννης Λαγιάπουλος, Group Diversity, Equity & Inclusion Manager, Imerys: «Ο αόρατοι εχθροί της συμπερίληψης»</p> <p>52 V- Visibility
Βαγγέλης Αυγουλάς, Δικηγόρος, Ιδρυτής και Πρόεδρος ΑΜΚΕ «Με Άλλα Μάτια»: «Ορατότητα δεν είναι να φαίνονται, είναι να συμμετέχω»</p> <p>54 W- Whistleblowing
Κατερίνα Μυιάκη, Αντιπρόεδρος Δ.Σ.No Mobbing At Work:
«Η προστασία όσων μιλούν είναι όρος επιβίωσης της δικαιοσύνης»</p> <p>56 Z- Zero Tolerance
<i>Η Μηδενική Ανοχή ως θεμέλιο δίκαιης εργασιακής κουλτούρας</i></p> |
|---|--|

Henkel Hellas: Parental Support in Action!

Για εμάς, η συμπερίληψη είναι κουλτούρα –και η οικογένεια είναι στο επίκεντρο αυτής της δέσμευσης. Για αυτό και επενδύουμε σε πρακτικές που στηρίζουν κάθε γονέα και ενισχύουν την ισότητα.



ΘΑΛΕΙΑ ΒΟΥΒΟΝΙΚΟΥ
HR Head Greece & Cyprus, Henkel

Η υποστήριξη της οικογένειας αποτελεί σταθερή προτεραιότητα για τη Henkel Hellas. Με σύνθημα το «Empowering People, Supporting Families», η εταιρεία αναπτύσσει πρωτοβουλίες που προσφέρουν πρακτικές λύσεις στην καθημερινότητα των γονέων και δημιουργούν ένα περιβάλλον ασφάλειας και σεβασμού.

Gender-Neutral Γονεϊκή Άδεια: Ισότητα στην πράξη

Τα τελευταία δύο χρόνια, η Henkel έχει υιοθετήσει Παγκοσμίως το νέο τύπο άδειας gender-neutral parental leave, προσφέροντας σε κάθε νέο γονέα 8 εβδομάδες άδειας με αποδοχές, ανεξάρτητα από το φύλο ή τον τύπο οικογένειας. Με αυτή την πρωτοβουλία, στηρίζουμε και τους δύο γονείς, προάγουμε την ισότητα στις ευκαιρίες εξέλιξής και συμβάλλουμε ώστε η ευθύνη ανατροφής να μην επιβαρύνει μόνο τις μητέρες, αλλά και τους δύο γονείς.

Καθημερινά επικοινωνούμε και προάγουμε τη λήψη της νέας γονικής άδειας με αποδοχές για όλες τις νέες οικογένειες που δημιουργούνται στις ομάδες μας!

Συνεργασία με το «Project Parenting: Υποστήριξη στην καθημερινότητα!

Επιπλέον, στην Ελλάδα επενδύουμε σε συνεργασίες που κάνουν τη διαφορά. Μέσα από το «Project Parenting», παρέχουμε σε όλους τους γονείς πρόσβαση σε εκπαιδεύσεις και σε μία εξειδικευμένη online πλατφόρμα με συμβουλές και καθοδήγηση για ζητήματα καθημερινότητας, ισορροπίας οικογένειας και εργασίας.

«Παιδικές Γωνιές»: Ένα φιλόξενο περιβάλλον για όλη την οικογένεια!

Στα γραφεία μας δημιουργήσαμε ειδικά διαμορφωμένους χώρους και παιδικές γωνιές, ώστε οι συνάδελφοι να μπορούν να έρχονται με τα παιδιά τους τις ημέρες που δεν βρίσκουν άλλη λύση. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύουμε την αίσθηση ασφάλειας και συμπερίληψης, προσφέροντας πρακτική υποστήριξη στις οικογένειες και διευκολύνοντας την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και δεν αφήνουμε τους γονείς μόνους σε αδιέξοδα επιλογής.

Ευελιξία Ωραρίου: Ισορροπία ρόλων

Παράλληλα, έχουμε ενισχύσει την ευελιξία ωραρίου για γονείς και φροντιστές, ώστε να ανταποκρίνονται στις πολλαπλές τους υποχρεώσεις τους χωρίς να θυσιάζουν την επαγγελματική τους ανέλιξη. Κατανοώντας τις προκλήσεις της σύγχρονης ζωής, η Henkel Hellas βρίσκεται δίπλα σε κάθε εργαζόμενο, προσφέροντας έμπρακτη υποστήριξη για να βρει ισορροπία στους πολλαπλούς ρόλους του/της.



Κύπρου 23, Μοσχάτο T.K. 183 46
T: 21 0489 7200
S: www.henkel.gr





Jacynth Bassett

FOUNDER & CEO OF AGEISM IS NEVER IN STYLE®, AGE INCLUSIVITY, GENERATIONAL & LONGEVITY EXPERT

Η ηλικιακή συμπερίληψη ως μοχλός ανάπτυξης και καινοτομίας

Η ηλικία είναι ένα χαρακτηριστικό που μοιραζόμαστε όλοι και η διαδικασία της γήρανσης είναι μία καθολική εμπειρία. Ωστόσο, εξακολουθεί να αποτελεί την πιο υποτιμημένη διάσταση της διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας. Αυτή η παράλειψη δεν είναι μόνο άδικη, αλλά και επιχειρηματικά επιζήμια.

Οι δημογραφικές εξελίξεις αλλάζουν τον κόσμο της εργασίας. Οι πληθυσμοί γερνούν, η διάρκεια ζωής και καριέρας επιμηκύνονται, ο πλούτος ανακατανέμεται και έως και πέντε διαφορετικές γενιές συνυπάρχουν πλέον στον ίδιο εργασιακό χώρο. Στην Ευρώπη, περίπου ένας στους τρεις εργαζόμενους θα είναι σύντομα άνω των 50 ετών, ενώ οι νεότεροι μπαίνουν στην αγορά με νέες προσδοκίες για ευελιξία, σκοπό και αίσθηση συμμετοχής. Οι οργανισμοί που δεν προσαρμόζονται και δεν δίνουν στρατηγική προτεραιότητα στην ηλικιακή ποικιλομορφία, τόσο στην πολιτική ταλέντου όσο και στη στρατηγική της αγοράς, θα δυσκολευτούν να προσελκύσουν και να διακρατήσουν ταλέντα, να καινοτομήσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

Οι προκλήσεις: Ηλικιακή διάκριση και διαγενεακά χάσματα

Η ηλικιακή διάκριση στον χώρο εργασίας εκδηλώνεται με πολλούς τρόπους, οι οποίοι συχνά δεν είναι άμεσα ορατοί. Από τις λέξεις που χρησιμοποιούμε και τη στάση που διατηρούμε απέναντι στους συναδέλφους, μέχρι τις πολιτικές πρόσληψης, εξέλιξης και μάθησης, αλλά και τους περιορισμούς που επιβάλλουμε οι ίδιοι για τον εαυτό μας. Αυτές οι προκαταλήψεις -οι οποίες είναι συχνά ασυνείδητες- επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό ποιος προσλαμβάνεται, ποιος προάγεται, ποιος έχει πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης και, τελικά, ποιος αισθάνεται ότι ανήκει.

Μία από τις πιο διαδεδομένες παρανοήσεις είναι ότι η ηλικιακή διάκριση αφορά αποκλειστικά στα μεγαλύτερα

σε ηλικία άτομα. Στην πραγματικότητα, η ηλικιακή προκατάληψη είναι διάκριση με βάση την ηλικία, ανεξάρτητα από το αν το άτομο είναι 25 ή 65 ετών. Οι νεότεροι εργαζόμενοι βιώνουν και αυτοί μορφές υποτίμησης ή αποκλεισμού, όχι ως «αντίστροφο ageism», αλλά ως ageism, με την ίδια ακριβώς ρίζα: την πεποίθηση ότι η ηλικία καθορίζει αυτόματα την ικανότητα, την αξία ή την επαγγελματική ωριμότητα ενός εργαζομένου.

Οι γενεαλογικές ετικέτες -Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z- έχουν συμβάλει στην εδραίωση αυτών των «διχασμών». Παρότι είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την ανάλυση κοινωνικών τάσεων, συχνά λειτουργούν ως στερεότυπα που ενισχύουν τις αποστάσεις, αντί να χτίζουν γέφυρες ανάμεσα στα άτομα διαφορετικών γενεών. Δεν είναι τυχαίο ότι το 85% των εργαζομένων αναφέρει την ύπαρξη αρνητικών στερεοτύπων ανάμεσα στις γενιές στον οργανισμό του, γεγονός που οδηγεί σε εντάσεις, χαμηλότερο ηθικό και δυσκολίες συνεργασίας (Harvard Business Review).

Πέρα από τις γενεαλογικές ετικέτες

Η ηλικιακή ποικιλομορφία δεν αφορά στον ανταγωνισμό μεταξύ γενεών, αλλά στα στάδια της ζωής. Οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι ικανότητες των εργαζομένων εξελίσσονται και μεταβάλλονται ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκονται στην προσωπική και επαγγελματική τους πορεία. Ένας γονέας στην ηλικία των 30 και ένας φροντιστής στην ηλικία των 50 μπορεί να έχουν παρόμοιες ανάγκες για ευελιξία και υποστήριξη, ακόμη και αν τους χωρίζουν δύο δεκαετίες. Αυτός ο τρόπος κατανόησης μετατοπίζει την προσοχή από τις γενεακές ετικέτες στις πραγματικές συνθήκες ζωής που διαμορφώνουν την εμπειρία εργασίας.

Οι οργανισμοί που σχεδιάζουν πολιτικές και πρακτικές οι οποίες είναι ταυτόχρονα ανοιχτές σε όλες τις ηλικίες και υποστηρίζουν διαφορετικά στάδια ζωής -αντί να βασίζονται σε γενεακά στερεότυπα- αξιοποιούν πραγματικά το δυναμικό των ανθρώπων τους. Αυτό περιλαμβάνει τη δια βίου μάθηση, ευέλικτες σταδιοδρομίες, επιλογές σταδιακής συνταξιοδότησης και υποστήριξη εργαζομένων που βρίσκονται σε περιόδους μετάβασης.

Η διαγενεακή εργασία ενισχύει αυτά τα οφέλη. Όταν οι ομάδες συνδυάζουν και ενσωματώνουν ηλικίες και εμπειρίες με πρόθεση, η καινοτομία, η επίλυση προβλημάτων και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα ενισχύονται. Τα κοινά έργα, η αλληλομάθηση και η καθοδήγηση σε όλες τις κατευθύνσεις δημιουργούν ενσυναίσθηση, κατανόηση και ισχυρότερες συνεργασίες.

Ωστόσο, το 79% των ανώτερων στελεχών παραδέχεται ότι δεν έχει λάβει καμία εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση διαγενεακών χώρων εργασίας – ένα σημαντικό κενό που συνεχίζει να υπονομεύει τις δυνατότητες αυτής της ποικιλομορφίας.

Η επιχειρηματική αξία της ηλικιακής ποικιλομορφίας

Η ηλικία αποτελεί κρίσιμη διάσταση της επιχειρηματικής ποικιλομορφίας και η αναγνώρισή της σε επίπεδο διοίκησης μπορεί να κρίνει τη διαφορά ανάμεσα σε έναν οργανισμό που απλώς επιβιώνει και έναν που αναπτύσσεται.

Οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν, προωθούν και υποστηρίζουν ενεργά την ηλικιακή ποικιλομορφία εμφανίζουν καλύτερες επιδόσεις. Μελέτες των McKinsey, Deloitte και CIPD επιβεβαιώνουν σταθερά ότι οι εταιρείες με συμπεριληπτική κουλτούρα είναι πιο καινοτόμες, πιο ευέλικτες και πιο κερδοφόρες.

Η ένταξη των ηλικιών ενισχύει επίσης τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Σε μία περίοδο εντεινόμενης έλλειψης ταλέντου, η διατήρηση έμπειρων στελεχών, η ενίσχυση της επαγγελματικής πορείας σε αυτό το στάδιο της καριέρας και η στήριξη της εργασίας σε μεγαλύτερη ηλικία αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα. Η δημιουργία εργασιακών περιβαλλόντων όπου οι άνθρωποι μπορούν να ευημερούν στα 25, στα 45 και στα 65 δεν είναι απλώς κοινωνικά υπεύθυνη επιλογή. Είναι οικονομικά αναγκαία.

Τα στοιχεία είναι ξεκάθαρα. Ο ΟΟΣΑ εκτιμά ότι η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό πολλαπλών γενεών θα μπορούσε να αυξήσει το κατά κεφαλήν ΑΕΠ κατά 19% μέσα στις επόμενες τρεις δεκαετίες, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ηλικιακής ένταξης ως παράγοντα ανάπτυξης. Η McKinsey καταγράφει ότι οι εταιρείες που ενσωματώνουν ενεργά όλες τις ηλικίες μπορούν να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους έως και κατά 30% σε

• Age Diversity

Η συνύπαρξη και ενεργή συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ηλικιών μέσα σε έναν οργανισμό ή ομάδα, με τρόπο που αναγνωρίζει, αξιοποιεί και σέβεται τις διαφορετικές εμπειρίες, ανάγκες, ικανότητες και προοπτικές που φέρνει κάθε ηλικιακή ομάδα. Αφορά στην καλλιέργεια περιβάλλοντος όπου οι γενιές μπορούν να συνεργάζονται ισότιμα, να ανταλλάσσουν γνώση και να συμβάλλουν με τη δική τους οπτική. Συνδέεται επίσης με πρακτικές που αποτρέπουν τα ηλικιακά στερεότυπα και ενισχύουν τη δυνατότητα κάθε εργαζομένου να εξελίσσεται σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής του πορείας.

κερδοφορία, επιβεβαιώνοντας τη θετική σχέση ανάμεσα στην πολυγενεακή συνεργασία και την επιχειρησιακή απόδοση. Ομάδες με τουλάχιστον τρεις γενιές έχουν 42% περισσότερες πιθανότητες να υπερβούν τους στόχους απόδοσης, σύμφωνα με την AARP, ενώ οι εργαζόμενοι σε age inclusive εταιρείες έχουν διπλάσιες πιθανότητες να δηλώνουν ικανοποιημένοι με την εργασία τους, όπως καταγράφει το LSE. Τα στοιχεία αυτά συγκροτούν ένα συνεκτικό πλαίσιο που δείχνει πως η ηλικιακή ποικιλομορφία συνδέεται με υψηλότερη αποτελεσματικότητα, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και καλύτερη εμπειρία εργασίας.

Η επιχειρηματική αξία δεν περιορίζεται στο εσωτερικό του οργανισμού. Επεκτείνεται και στην αγορά, όπου οι δημογραφικές μεταβολές αναδιαμορφώνουν τα πρότυπα κατανάλωσης. Η ασημένια οικονομία στην ΕΕ ξεπερνά τα 5,7 τρις. ευρώ, ωστόσο πολλές επιχειρήσεις αδυνατούν να την προσεγγίσουν, είτε λόγω άγνοιας, είτε λόγω απαρχαιωμένων στερεοτύπων που περιορίζουν την κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των καταναλωτών μεγαλύτερων ηλικιών. Οι καταναλωτές όλων των ηλικιών είναι 70 τοις εκατό πιο πιθανό να επιλέξουν μάρκες που εκπροσωπούν ηλικιακή ένταξη, ενώ η γενιά 50+ ελέγχει το 70 τοις εκατό του παγκόσμιου διαθέσιμου εισοδήματος. Με την οικονομία των 50+ να αναπτύσσεται ταχύτερα από το παγκόσμιο ΑΕΠ και τους καταναλωτές 50 ως 70 να ξεδεδούν περισσότερα από τους νεότερους, η ηλικιακή ένταξη δεν αποτελεί απλώς κοινωνική επιλογή. Αποτελεί στρατηγική ανάπτυξης που διευρύνει την πρόσβαση σε αγορές, ενισχύει την πιστότητα των καταναλωτών και δημιουργεί νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Η ηλικιακή συμπερίληψη στην πράξη

Για να γίνει πλεονέκτημα η ηλικιακή ποικιλομορφία, χρειάζονται πρακτικές παρεμβάσεις. Ενδεικτικά:

Οι οργανισμοί που δεν δίνουν στρατηγική προτεραιότητα στην ηλικιακή ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη διαφορετικών γενεών, θα δυσκολευτούν να προσελκύσουν και να διακρατήσουν ταλέντα, να καινοτομήσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί



1. Κάνετε την ένταξη των ηλικιών στρατηγική προτεραιότητα:

Η ηλικιακή ένταξη δεν μπορεί να περιορίζεται στα πεδία HR, DEI ή marketing. Για να αξιοποιηθεί πραγματικά, πρέπει να ενταχθεί στη στρατηγική ατζέντα του οργανισμού: από την ανάπτυξη ηγεσίας και τη στρατηγική καινοτομίας, μέχρι τον σχεδιασμό προϊόντων, τη σχέση με την αγορά και την οργανωτική ανάπτυξη. Η ηλικία αποτελεί κρίσιμη διάσταση της επιχειρηματικής ποικιλομορφίας και η αναγνώρισή της σε επίπεδο διοίκησης μπορεί να καθορίσει αν ένας οργανισμός απλώς επιβιώνει ή αναπτύσσεται.

2. Σχεδιάσετε πολιτικές για διαφορετικά στάδια ζωής:

Προσαρμόστε οφέλη, διαδρομές καριέρας και ευκαιρίες μάθησης στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων, αντί να βασίζεστε σε γενεαλογικές ετικέτες.

3. Επενδύστε στη δια βίου μάθηση:

Δημιουργήστε συνθήκες συνεχούς ανάπτυξης σε όλα τα στάδια καριέρας, ώστε να ενισχυθούν η προσαρμοστικότητα, η διατήρηση ταλέντου και η μακροπρόθεσμη εξέλιξη.

4. Προωθήστε ευέλικτες, διαγενεακές σταδιοδρομίες:

Ενθαρρύνετε οριζόντιες μετακινήσεις, σταδιακή συνταξιοδότηση και μικτές ηλικιακά ομάδες έργου, ώστε να διατηρείται η εμπειρία και να ενισχύεται η συνεργασία.

5. Ενισχύστε τη διαγενεακή συνεργασία:

Διευκολύνετε αμφίδρομη καθοδήγηση, ανταλλαγή γνώσης και κοινά project, χτίζοντας εμπιστοσύνη, ανθεκτικότητα και κουλτούρα καινοτομίας.

6. Υποστηρίξτε τη συμπεριληπτική ηγεσία:

Οι ηγέτες χρειάζεται να λειτουργούν ως πρότυπα ανοιχτής στάσης απέναντι στη γήρανση και τις μεταβάσεις ζωής, δείχνοντας ότι η ηλικιακή ποικιλομορφία αναγνωρίζεται και εκτιμάται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

7. Επενδύστε στην εξειδίκευση:

Η ηλικιακή ποικιλομορφία είναι ταυτόχρονα ευκαιρία και ευαίσθητο πεδίο. Οι οργανισμοί που τη χειρίζονται σωστά, τόσο ως προς το ταλέντο όσο και ως προς την αγορά, συνεργάζονται με ειδικούς, αποφεύγουν απλοποιήσεις και δεν κάνουν εκπτώσεις στην ποιότητα.

Η στιγμή για δράση

Η ηλικιακή ποικιλομορφία δεν αποτελεί πρόσκαιρη τάση, αλλά εξέλιξη που ήδη αναδιαμορφώνει τις επιχειρήσεις, την κουλτούρα και την κοινωνία. Οι οργανισμοί που εντάσσουν την ηλικιακή συμπερίληψη στη στρατηγική τους ατζέντα κερδίζουν υψηλότερη δέσμευση, καλύτερη απόδοση, βαθύτερη κατανόηση της αγοράς και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τώρα είναι η στιγμή για δράση. Όταν συνδέουμε διαφορετικά στάδια ζωής, ενθαρρύνουμε συνεργασία και παρέχουμε πραγματική υποστήριξη, οι ομάδες, οι επιχειρήσεις και οι κοινωνίες μας γίνονται ισχυρότερες.

JobsLink: Βρίσκοντας εργασία σε άτομα με αυτισμό

Οι αυτιστικοί και μπορούν και θέλουν να βρουν εργασία, όμως πολλοί εργοδότες εξακολουθούν να μην τους προσλαμβάνουν. Το πρόγραμμα JobsLink, του Ελληνικού Συλλόγου για το Σύνδρομο Asperger, τους υποστηρίζει στην εύρεση μίας θέσης και στη διατήρησή της.

Οι επιχειρήσεις ήταν και παραμένουν διστακτικές απέναντι στην ένταξη της διαφορετικότητας. Συχνά επιλέγουν έναν νευροτυπικό υποψήφιο αντί ενός ανθρώπου με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και συμπεριφοράς. Παρόλα αυτά, τα οφέλη της διαφορετικότητας για έναν οργανισμό είναι ουσιαστικά, καθώς ενισχύει την καινοτομία και συμβάλλει στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας όπου κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ότι έχει πραγματική πρόσβαση σε ευκαιρίες. Το πρόγραμμα JobsLink, που λειτουργεί τα τελευταία τρία χρόνια, καλύπτει το κενό και προσφέρει πρόσβαση στην εργασία σε άτομα με αυτισμό που στο παρελθόν έμεναν εκτός αγοράς. Αυτό γίνεται μέσα από μία δέσμη συμπληρωματικών δράσεων:

- Ευαισθητοποιώντας τις επιχειρήσεις ώστε να διαθέσουν θέσεις εργασίας για άτομα με αυτισμό.
- Χρησιμοποιώντας μια εξειδικευμένη ψηφιακή πλατφόρμα που έχει αναπτύξει, προκειμένου να ταιριάζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε ατόμου με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης.
- Λειτουργώντας ένα σύστημα εξατομικευμένης καθοδήγησης μέσω μεντόρων, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους εργοδότες

Οι ψυχολόγοι, ως μέντορες, υποστηρίζουν τους αυτιστικούς υποψηφίους στην προετοιμασία τους, στη διαμόρφωση επαγγελματικών στόχων, στην κατανόηση του εργασιακού πλαισίου και στην ενίσχυση της αυτονομίας τους. Εξίσου κρίσιμη είναι η καθοδήγηση που προσφέρουν στην επιχείρηση, τόσο στην εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού γύρω από τον αυτισμό, όσο και στην προσαρμογή διαδικασιών πρόσληψης και επικοινωνίας. Αυτή η ολοκληρωμένη υποστήριξη συμβάλλει ουσιαστικά στη διατήρηση της εργασίας για τα άτομα που προσλαμβάνονται.

Ποια είναι τα αποτελέσματα της λειτουργίας του JobsLink;

Περισσότεροι από πεντακόσιοι αυτιστικοί πολίτες έχουν εγγραφεί στην πλατφόρμα. Ένας στους τρεις έχει ήδη βρει εργασία και το ποσοστό διατήρησης παραμένει



ιδιαίτερα υψηλό. Οι επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας την αξία του προγράμματος, δεν περιορίζονται στο πρώτο βήμα. Το σύνολο των εργοδοτών που συνεργάστηκαν με το JobsLink προχώρησε, μετά την αρχική πρόσληψη, σε επιπλέον προσλήψεις αυτιστικών εργαζομένων.

Σχετικά με το πρόγραμμα

Το πρόγραμμα JobsLink του Ελληνικού Συλλόγου για το Σύνδρομο Asperger (Ελ.σ.σ.Α) έχει αναδειχθεί σε σημαντική καινοτομία για την εργασιακή συμπερίληψη και έχει τιμηθεί με Χρυσό Βραβείο στην κατηγορία Diversity, Equity, Inclusion and Belonging Initiatives στα HR Awards 2025. Παρέχεται χωρίς κόστος τόσο στους υποψηφίους εργαζόμενους όσο και στους εργοδότες και διατηρείται βιώσιμο χάρη σε χορηγίες. Με τη δράση του μειώνει τους εργασιακούς αποκλεισμούς και ενισχύει μία νέα κουλτούρα ένταξης και αντιμετώπισης της διαφορετικότητας στην ελληνική κοινωνία.



E: elssavol@gmail.com

T: 6972259390

S: jobslink.asperger.gr, asperger.gr





Η εμπειρία του «ανήκειν»

Αν η διαφορετικότητα αποτυπώνει ποιοι βρίσκονται μέσα σε έναν οργανισμό και η συμπερίληψη ποιοι έχουν φωνή, το belonging αναδεικνύει ποιοι νιώθουν ότι έχουν πραγματική θέση μέσα σε αυτόν. Δεν είναι η «επόμενη φάση» του DEI, αλλά η απόδειξή του στην πράξη.

● Της ΜΑΡΙΑΣ ΜΥΛΩΝΑ

Το belonging είναι η έννοια που μετέτρεψε το DEI σε DEIB, μεταφέροντας το βάρος από την πολιτική στη βιωματική εμπειρία. Καθώς οι εταιρείες επανεξετάζουν τις πρωτοβουλίες DEI, γίνεται ολοένα και πιο σαφές ότι η εκπροσώπηση και η συμμετοχή δεν αρκούν χωρίς ουσιαστική αποδοχή. Το belonging καλύπτει ακριβώς αυτό το κενό: μετατρέπει την ένταξη από τυπική διαδικασία σε εμπειρία πραγματικής συμμετοχής.

Γιατί το ανήκειν δεν είναι «αίσθημα καλής διάθεσης», αλλά ο βαθμός στον οποίο κάποιος νιώθει ότι η παρουσία του έχει βαρύτητα μέσα στο σύστημα. Δεν αφορά στη «συμπάθεια» ή σε ένα γενικό καλό εργασιακό κλίμα. Είναι η στιγμή όπου ο εργαζόμενος νιώθει πως η παρουσία του έχει νόημα, η φωνή του αξία και ο ρόλος του πραγματικό αντίκτυπο. Όχι μόνο «με αποδέχονται», αλλά «με υπολογίζουν» -και αυτό είναι το σημείο όπου η συμπερίληψη παύει να είναι δήλωση πολιτικής και γίνεται καθημερινή πρακτική. Από εκεί και πέρα, αρχίζει να παράγει ουσιαστικό αποτέλεσμα.

Όταν το «ανήκειν» γίνεται δύναμη

Το belonging δεν αφορά μόνο στο πώς νιώθουν οι άνθρωποι. Αποτυπώνεται στα οικονομικά αποτελέσματα, στην ανθεκτικότητα των ομάδων και στη συνολική

ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Οι πιο πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι τα οφέλη του είναι πολλαπλά, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την ίδια την επιχείρηση:

A. Για τους οργανισμούς, λειτουργεί ως δείκτης υγείας και ανθεκτικότητας, καθώς:

- Ενισχύει τη δέσμευση και μειώνει το turnover, γιατί οι άνθρωποι παραμένουν εκεί όπου νιώθουν εκτίμηση και σεβασμό.
- Αυξάνει την απόδοση και τη συνεργατικότητα, μέσα από ομάδες που λειτουργούν με εμπιστοσύνη και κοινό σκοπό.
- Ενδυναμώνει το employer brand, επιβεβαιώνοντας στην πράξη όσα ο οργανισμός δηλώνει.
- Δημιουργεί περιβάλλον ψυχολογικής ασφάλειας, όπου οι ιδέες ακούγονται και η διαφορετικότητα γίνεται πηγή καινοτομίας.

B. Για τους εργαζόμενους, αποτελεί θεμέλιο ισορροπίας και εξέλιξης, καθώς:

- Τους επιτρέπει να εκφράζονται αυθεντικά και να παραμένουν ο εαυτός τους.
- Ενισχύει τη σύνδεσή τους με την ομάδα και τον σκοπό της εργασίας τους.
- Καλλιεργεί αυτοπεποίθηση και αίσθηση προόδου.
- Τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν ενεργά, να συνεισφέρουν και να εξελίσσονται μαζί με τον οργανισμό.

Οι αριθμοί επιβεβαιώνουν

Και αν όλα αυτά ακούγονται θεωρητικά, οι επιπτώσεις του belonging γίνονται ιδιαίτερα ορατές όταν τις «μετρήσουμε» στην πράξη. Η έρευνα Unlocking Belonging in the Workplace (McLean & Company, 2025) δείχνει ότι όταν οι άνθρωποι νιώθουν ότι αναγνωρίζονται, ακούγονται και συνδέονται ουσιαστικά με τον οργανισμό, τα επίπεδα δέσμευσης αυξάνονται κατά 73%. Αντίστοιχα, το Center for Creative Leadership

● Belonging

Η αίσθηση σύνδεσης, ασφάλειας και αυθεντικής αποδοχής που βιώνει ένα άτομο όταν νιώθει ότι η παρουσία και η φωνή του έχουν θέση, αξία και αντίκτυπο στον οργανισμό όπου εργάζεται.

3 ΜΥΘΟΙ ΚΑΙ ΑΛΗΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ BELONGING

Παρότι το belonging συζητείται ολοένα και περισσότερο, παραμένει μία από τις πιο παρεξηγημένες έννοιες του DEI. Συχνά συγχέεται με το «καλό κλίμα», την ομαδικότητα ή την ευγένεια, με αποτέλεσμα να θεωρείται αυτονόητο, ενώ στην πραγματικότητα σπάνια καλλιεργείται συνειδητά. Οι παρακάτω μύθοι δείχνουν γιατί πολλά προγράμματα αποτυγχάνουν πριν καν ξεκινήσουν.

Μύθος 1ος: «Αφού έχουμε καλό κλίμα, υπάρχει και belonging»

Αλήθεια: Ένα φιλικό περιβάλλον δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι άνθρωποι νιώθουν ότι ανήκουν. Το belonging δεν αποδεικνύεται από την ευγένεια στις συζητήσεις, αλλά από το αν κάποιος μπορεί να εκφράσει την άποψή του, να διαφωνήσει και να παραμείνει ο εαυτός του, χωρίς να φοβάται ότι θα κριθεί ή θα απομονωθεί.

Μύθος 2ος : «Δίνουμε φωνή σε όλους»

Αλήθεια: Το να έχει ένας εργαζόμενος τη δυνατότητα να μιλήσει δεν αρκεί. Belonging υπάρχει μόνο όταν οι απόψεις ακούγονται,

λαμβάνονται υπόψη και έχουν πραγματική επίδραση στις εταιρικές αποφάσεις.

Μύθος 3ος : «Αφού έχουμε diversity, έχουμε και belonging»

Αλήθεια: Η εκπροσώπηση μπορεί να αποτυπωθεί σε ποσοστά, όχι όμως και η αίσθηση του ανήκειν. Μία εταιρεία μπορεί, για παράδειγμα, να έχει 45% γυναίκες στο δυναμικό της, αλλά αν οι ίδιες δεν νιώθουν ότι η φωνή τους ακούγεται, ότι έχουν επιρροή ή ότι μπορούν να εκφραστούν χωρίς φίλτρα, τότε το belonging απλώς δεν υπάρχει. Η διαφορετικότητα υπάρχει στη δομή, όχι στην εμπειρία.

(2024) καταγράφει σημαντική μείωση του εργασιακού άγχους και ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας.

Σύμφωνα, δε, με το Great Place to Work, οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι ανήκουν είναι 3 φορές πιο πιθανό να περιγράψουν το περιβάλλον εργασίας ως «ευχάριστο» και 5 φορές πιο πιθανό να θέλουν να παραμείνουν μακροπρόθεσμα στον οργανισμό, ενώ μελέτη της BetterUp έδειξε πως έχουν 50% μικρότερη πρόθεση αποχώρησης και απουσιάζουν 75% λιγότερο από την εργασία τους.

Και όμως, η εικόνα δεν είναι ιδανική: σύμφωνα με το Belonging Barometer (2024), το 64% των εργαζομένων δηλώνει ότι δεν νιώθει πως ανήκει πραγματικά στο εργασιακό του περιβάλλον. Το χάσμα ανάμεσα στη στρατηγική και στην εμπειρία παραμένει μεγάλο -για αυτό και το belonging δεν μπορεί να μένει στο επίπεδο των δηλώσεων ή να αντιμετωπίζεται ως initiative. Αντίθετα, οφείλει να αντιμετωπίζεται ως τρόπος λειτουργίας που χρειάζεται συνειδητή οικοδόμηση -κάθε μέρα, σε κάθε σημείο επαφής.

Χτίζοντας μία κουλτούρα belonging

Το belonging δεν διαμορφώνεται με μία μεμονωμένη δράση, μία συγκεκριμένη πρωτοβουλία ή πολιτική. Χτίζεται μέσα από τον τρόπο που ο οργανισμός λειτουργεί καθημερινά: πώς επικοινωνεί, πώς αξιολογεί, πώς αναγνωρίζει, πώς αποφασίζει. Στην πράξη, καλλιεργείται όταν:

A. Οι εργαζόμενοι:

- **Χτίζουν σχέσεις συνειδητά:** Το ανήκειν δεν «προσφέρεται», καλλιεργείται μέσα από πρωτοβουλία, τακτική επαφή και ουσιαστική συμμετοχή.
- **Λειτουργούν με ενσυναίσθηση:** Επιδιώκουν να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις οπτικές των άλλων, όχι μόνο να υπερασπιστούν τη δική τους.
- **Αγκαλιάζουν τις διαφορές:** Βλέπουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις ως συμπληρωματική δύναμη, όχι ως εμπόδιο.
- **Παραμένουν αυθεντικοί:** Γνωρίζουν την αξία που φέρνουν και την εκφράζουν χωρίς να «συρρικνώνουν» την ταυτότητά τους για να ταιριάξουν.

B. Οι οργανισμοί:

- **Ορίζουν κοινό σκοπό και κατεύθυνση:** Το ανήκειν ενισχύεται όταν οι άνθρωποι καταλαβαίνουν το «γιατί» πίσω από το έργο τους.
- **Επενδύουν στην ανάπτυξη ανθρώπων, όχι μόνο δεξιοτήτων:** Προσφέρουν εργαλεία αυτογνωσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και υποστήριξης.
- **Συμπεριλαμβάνουν τους ανθρώπους στις αποφάσεις:** Το ανήκειν χτίζεται όταν οι αποφάσεις διαμορφώνονται μαζί τους, όχι όταν απλώς τους ανακοινώνονται.
- **Αναγνωρίζουν με σαφήνεια και συνέπεια:** Η επιβράβευση έχει αξία όταν είναι συγκεκριμένη, έγκαιρη και δίκαιη.



Έλενα Ράππη

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ
ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ

«Η συμπερίληψη
είναι προϋπόθεση
κοινωνικής προόδου,
με “κλειδί” την
αλλαγή κουλτούρας»

Η συμπεριληπτική κουλτούρα χτίζεται μέσα από επιλογές που ενισχύουν τη συμμετοχή όλων. Η Έλενα Ράππη παρουσιάζει τα βήματα που έχουν γίνει και εξηγεί γιατί η συμπερίληψη χρειάζεται συνέπεια, ενημέρωση και συνεργασία σε πολλαπλά επίπεδα.

● Συνέντευξη στον ΔΗΜΗΤΡΗ ΚΟΡΔΕΡΑ

Στο χαρτοφυλάκιό της εντάσσονται πρωτοβουλίες που αφορούν στην ισότητα, την πρόσβαση και τη στήριξη δικαιωμάτων. Για την υφυπουργό Κοινωνικής Συνοχής και Οικογένειας, Έλενα Ράππη, η ενίσχυση της συμπερίληψης είναι μία δυναμική και διαρκής διαδικασία που απαιτεί συνέπεια, συνεργασία και ουσιαστική αλλαγή νοοτροπίας. Στη συνέντευξη που ακολουθεί αναφέρεται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το υπουργείο, στην ανάγκη η αλλαγή κουλτούρας να ξεκινήσει από το σχολείο και στον ρόλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο οποίος παραμένει κρίσιμος για την επίτευξη των στόχων της συμπερίληψης.

Ποιες είναι οι σημαντικότερες πρωτοβουλίες που έχετε λάβει στην κατεύθυνση της συμπερίληψης στην Ελλάδα;

Για την κυβέρνησή μας, η συμπερίληψη αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα –μία αρχή που διαπερνά οριζόντια όλες τις πολιτικές μας. Στο υπουργείο Κοινωνικής Συνοχής και Οικογένειας, δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία ίσων ευκαιριών και στην εξάλειψη κάθε μορφής διάκρισης. Μία πρόσφατη πρωτοβουλία μας προς αυτή την κατεύθυνση είναι το Πρόγραμμα Ευαισθητοποίησης Εργαζομένων σε Θέματα Διαφορετικότητας και Καταπολέμησης των Διακρίσεων στον χώρο εργασίας, που υλοποιήσαμε με πόρους

του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Πρόκειται για ένα εξ αποστάσεως, τρίωρο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο μπορεί να παρακολουθήσει ο καθένας με τον δικό του ρυθμό. Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτήκαν σε ζητήματα φύλου, ηλικίας, αναπηρίας, καταγωγής, σεξουαλικού προσανατολισμού, ακόμη και εξωτερικής εμφάνισης. Στόχος μας είναι η διαμόρφωση μίας κουλτούρας ίσης μεταχείρισης μέσα στους χώρους εργασίας. Μετά τον πρώτο επιτυχημένο κύκλο, η πλατφόρμα inclusion.apps.gov.gr λειτουργεί ξανά, αυτή τη φορά χωρίς την αποζημίωση, δίνοντας όμως τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο του ιδιωτικού τομέα να συμβάλει ενεργά στη δημιουργία πιο δίκαιων και συμπεριληπτικών εργασιακών περιβαλλόντων. Παράλληλα, υλοποιούμε –σε συνεργασία με την Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου και το Κέντρο Κοινωνικής Δράσης και Καινοτομίας, με χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση– το έργο ECOSYSTEM. Μέσα από το έργο αυτό, θα πραγματοποιηθούν δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού, αλλά και εκπαιδεύσεις δημοσίων λειτουργών, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες των θυμάτων, μέσα από μία διατομεακή και συνεργατική προσέγγιση.

Εκτιμάτε ότι το περιβάλλον στην ελληνική κοινωνία και στην αγορά εργασίας είναι πρόσφορο για να ευοδωθούν οι προσπάθειες αυτές;

Ασφαλώς ναι. Και αυτό φάνηκε ξεκάθαρα από την εντυπωσιακή ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό μας πρόγραμμα για τη συμπερίληψη στον χώρο εργασίας. Μέσα σε μόλις δέκα ημέρες, συμπληρώθηκαν περισσότερες από 80.000 αιτήσεις συμμετοχής -ένας αριθμός που αποδεικνύει ότι υπάρχει ώριμο έδαφος και πραγματική διάθεση για αλλαγή. Οι εργαζόμενοι θέλουν να εκπαιδευτούν, να ενημερωθούν και να συμβάλουν στη δημιουργία ενός δικαιότερου και πιο σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Θέλουν να συμμετέχουν ενεργά σε έναν πολιτισμό που δεν αποκλείει κανέναν. Το ίδιο συμβαίνει και με τους εργοδότες. Πλέον αναγνωρίζουν ότι μία επιχείρηση που αντιμετωπίζει τη διαφορετικότητα ως πηγή δύναμης και δημιουργικότητας, και όχι ως εμπόδιο, πετυχαίνει ένα υγιές εργασιακό κλίμα, ένα ισχυρό κοινωνικό προφίλ, και τελικά, μία πιο ανταγωνιστική και ανθρώπινη ταυτότητα. Η κοινωνία μας αλλάζει. Και αυτή η αλλαγή έρχεται «από μέσα», από τους ίδιους τους ανθρώπους που θέλουν να προχωρήσουν μπροστά, με σεβασμό και ισότητα.

Ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις σας στην προσπάθεια ενίσχυσης της συμπερίληψης;

Η ενίσχυση της συμπερίληψης είναι μία δυναμική και διαρκής διαδικασία, που απαιτεί συνέπεια, συνεργασία και κυρίως αλλαγή νοοτροπίας. Οι προκλήσεις που συναντάμε εστιάζονται σε δύο βασικούς τομείς. Ο πρώτος αφορά στην αλλαγή κουλτούρας. Παρά τη μεγάλη πρόοδο των τελευταίων ετών, εξακολουθούν να υπάρχουν στερεότυπα και προκαταλήψεις που χρειάζονται χρόνο, ενημέρωση και εκπαίδευση για να ξεπεραστούν. Ως κοινωνία έχουμε κάνει βήματα μπροστά, αλλά ο δρόμος προς την πλήρη αποδοχή της διαφορετικότητας παραμένει μακρύς. Ο δεύτερος τομέας αφορά στην ουσιαστική εφαρμογή των πολιτικών συμπερίληψης. Δεν αρκεί να θεσπίζουμε νόμους, πρέπει αυτοί να μετατρέπονται σε πράξη, να φτάνουν πραγματικά στους πολίτες που τους έχουν ανάγκη. Για αυτό, στο υπουργείο Κοινωνικής Συνοχής και Οικογένειας δίνουμε έμφαση στη συνεχή ενημέρωση και ευαισθητοποίηση, στη διασφάλιση πρόσβασης όλων στα διαθέσιμα εργαλεία, καθώς και στη συνεργασία με την κοινωνία των πολιτών και τον ιδιωτικό τομέα.

Ξέρετε, η συμπερίληψη δεν είναι μία αφηρημένη έννοια. Είναι η πραγματική δυνατότητα κάθε πολίτη, ανεξάρτητα από φύλο, ηλικία, αναπηρία ή καταγωγή, να συμμετέχει ισότιμα στην εργασία, στην εκπαίδευση και στην κοινωνική ζωή. Παρά τις δυσκολίες, βλέπουμε καθημερινά ότι οι πολίτες είναι έτοιμοι να αγκαλιάσουν την αλλαγή. Και αυτό μας δίνει τη δύναμη να συνεχίσου-

με με αποφασιστικότητα και πίστη, ώστε η συμπερίληψη να γίνει πραγματικότητα σε κάθε πτυχή της κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής στη χώρα μας.

Ποιος εκτιμάτε ότι πρέπει να είναι ο ρόλος των οργανισμών, των επιχειρήσεων, αλλά και των θεσμικών φορέων στην προσπάθεια αυτή;

Η προώθηση της συμπερίληψης δεν είναι αποκλειστικά υπόθεση της Πολιτείας. Είναι μία συλλογική ευθύνη, που αφορά στους θεσμικούς φορείς, τις επιχειρήσεις και κάθε πολίτη ξεχωριστά.

Οι επιχειρήσεις έχουν καθοριστικό ρόλο. Μέσα από τις πολιτικές και τις πρακτικές τους μπορούν να διαμορφώσουν κουλτούρα ίσων ευκαιριών, να ενθαρρύνουν τη διαφορετικότητα και να δημιουργήσουν χώρους εργασίας όπου όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν σεβασμό και αποδοχή. Οι θεσμικοί φορείς -όπως το Υπουργείο μας, η Τοπική Αυτοδιοίκηση και οι κοινωνικοί εταίροι-, οφείλουν να λειτουργούν ως πρότυπα, να διασφαλίζουν την εφαρμογή των νόμων, να προωθούν προγράμματα ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης, αλλά και να συνεργάζονται στενά για κοινές δράσεις με διαρκή κοινωνικό αντίκτυπο.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εξαιρετική συνεργασία μας με το ΕΒΕΑ, το περασμένο καλοκαίρι. Το Επιμελητήριο υλοποίησε μία πρωτοποριακή έρευνα για τα θέματα συμπερίληψης στις επιχειρήσεις, τα αποτελέσματά της οποίας ανέδειξαν τις πραγματικές ανάγκες και προκλήσεις του ιδιωτικού τομέα. Ως υπουργείο, απαντήσαμε με στοχευμένα προγράμματα και πολιτικές, που βοηθούν τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν στην πράξη αρχές ισότητας και σεβασμού στη διαφορετικότητα. Μέσα από αυτή τη συνεργασία ήρθαμε σε άμεση επαφή με εργοδότες και εργαζομένους, παρουσιάσαμε το εκπαιδευτικό μας πρόγραμμα για τη διαφορετικότητα και ανοίξαμε δημόσιο διάλογο για τις διακρίσεις, τις απαγορευμένες συμπεριφορές και τους τρόπους προστασίας των θυμάτων στον χώρο εργασίας.

Ως κυβέρνηση, είμαστε αποφασισμένοι να συνεχίσουμε σε αυτό το πνεύμα συνεργασίας. Γιατί μόνο μέσα από συντονισμένη και συλλογική προσπάθεια μπορούμε να οικοδομήσουμε μία κοινωνία δίκαιη, σύγχρονη και πραγματικά συμπεριληπτική.

• Culture Of Inclusion

Η συλλογική στάση μίας κοινότητας που ενθαρρύνει το αίσθημα του ανήκειν, προωθεί τη συμμετοχή όλων και καλλιεργεί περιβάλλον όπου οι άνθρωποι εκφράζονται με ασφάλεια, αλληλοσεβασμό και ιστιμία.



Σε επίπεδο ευρωπαϊκών θεσμών, θεωρείτε ότι η συμβολή της Ε.Ε. είναι η ενδεδειγμένη ή θα πρέπει η τελευταία να εντείνει τις προσπάθειές της;

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στον σεβασμό της διαφορετικότητας και στην προστασία των θυμάτων ρατσισμού και διακρίσεων, κάτι που αποτυπώνεται τόσο στο ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο, όσο και στη Στρατηγική για τα Δικαιώματα των Θυμάτων 2020–2025. Παράλληλα, η Ε.Ε. προσφέρει σημαντικά χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως το Πρόγραμμα “Πολίτες, Ισότητα, Δικαιώματα και Αξίες (CERV)”, μέσω του οποίου χρηματοδοτείται και το δικό μας έργο ECOSYSTEM, για την ενημέρωση και εκπαίδευση λειτουργών και πολιτών σε θέματα συμπερίληψης και διατομεακής συνεργασίας. Ωστόσο, όταν μιλάμε για την προστασία θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων, οι πολιτικές σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο πρέπει να αξιολογούνται διαρκώς, να προσαρμόζονται στις κοινωνικές εξελίξεις και να ενισχύονται με στοχευμένες δράσεις -ιδίως εκεί όπου οι ανισότητες παραμένουν επίμονες. Η Ευρώπη έχει κάνει σημαντικά βήματα, αλλά ο δρόμος προς μία πλήρως συμπεριληπτική Ένωση απαιτεί συνέπεια, συνεργασία και πολιτική βούληση.

Ποιο είναι το όραμα του υπουργείου για τη συμπερίληψη στην αγορά εργασίας;

Για εμάς, η συμπερίληψη δεν είναι απλώς μία πολιτική. Είναι αυτονόητη προϋπόθεση κοινωνικής προόδου και βιωσιμότητας -και το «κλειδί» βρίσκεται στην αλλαγή κουλτούρας. Αυτή η αλλαγή πρέπει να ξεκινήσει από νωρίς, μέσα από το σχολείο. Εργαζόμαστε πάνω σε εκπαιδευτικά προγράμματα κατά των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων, ώστε οι νέοι άνθρωποι να μάθουν να βλέπουν τη διαφορετικότητα ως πλούτο και όχι ως εμπόδιο. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσονται το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Ισότητα των Φύλων και το Εθνικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση του Ρατσισμού και της Μισαλλοδοξίας, που περιλαμβάνουν δράσεις ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης του γενικού πληθυσμού, αλλά και μαθητών και μαθητριών. Μέσα από αυτή τη διαρκή προσπάθεια ευαισθητοποίησης, φιλοδοξούμε μακροπρόθεσμα να δούμε αυτή την αλλαγή στάσης να αποτυπώνεται έμπρακτα σε

κάθε χώρο εργασίας, σε κάθε σχολείο, σε κάθε πτυχή της κοινωνικής ζωής. Η αρχή μας είναι απλή: κάθε άνθρωπος μετράει, κανείς δεν περισσεύει. Αυτό είναι το όραμά μας για μία κοινωνία πραγματικά δίκαιη και συμπεριληπτική.

Τι πρωτοβουλίες λαμβάνετε για να ενθαρρύνετε τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην υιοθέτηση πρακτικών συμπερίληψης και ισότητας;

Ως υπουργείο Κοινωνικής Συνοχής και Οικογένειας, η προώθηση της ισότητας στην εργασία αποτελεί σταθερή προτεραιότητά μας. Τα τελευταία χρόνια, μέσα από νομοθετικές παρεμβάσεις, πετύχαμε τη νομική ισότητα των φύλων, γνωρίζουμε όμως ότι αυτό από μόνο του δεν αρκεί. Στόχος μας είναι η ουσιαστική ισότητα και οι ίδιες ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, καταγωγής ή άλλων χαρακτηριστικών. Σε αυτή την κατεύθυνση υλοποιούμε καινοτόμες δράσεις, όπως είναι π.χ. το Πρόγραμμα Ευαισθητοποίησης Εργαζομένων σε θέματα διαφορετικότητας και καταπολέμησης των διακρίσεων, που συμβάλλει στη διαμόρφωση συμπεριληπτικής κουλτούρας στους χώρους εργασίας. Υπάρχει δε και το έργο “Fair Pay”, το οποίο δημιουργεί εργαλεία για τους εργοδότες ώστε να εφαρμόζεται στην πράξη η ίση αμοιβή για ίση εργασία, όπως προβλέπει και η νέα Ευρωπαϊκή Οδηγία 2023/970. Παράλληλα έχουμε το Σήμα Ισότητας και το Σήμα Διαφορετικότητας, δύο νέα προγράμματα που θα ξεκινήσουν σύντομα. Μέσα από αυτά, οι επιχειρήσεις θα μπορούν να εκπαιδευτούν, να αξιολογηθούν και να επιβραβευτούν για την υιοθέτηση πολιτικών που προωθούν την ισότητα και τη συμπερίληψη. Παράλληλα, μέσα από τα Εθνικά Σχέδια Δράσης για την Ισότητα των Φύλων και για την Καταπολέμηση του Ρατσισμού και της Μισαλλοδοξίας, ενισχύουμε τη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ώστε η ισότητα να μην μένει στα χαρτιά, αλλά να αποτυπώνεται στην καθημερινότητα κάθε πολίτη, κάθε εργασιακού χώρου.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι μετρήσιμοι στόχοι που έχετε θέσει π.χ. η μείωση μισθολογικού χάσματος;

Η θέσπιση στατιστικών δεικτών αποτελεί ουσιαστικό εργαλείο για την αποτύπωση της όποιας προόδου μπορεί να επιτευχθεί σε ζητήματα κοινωνικής πολιτικής. Ήδη στο υπουργείο λειτουργεί το «Παρατηρητήριο Ισότητας των Φύλων», το οποίο δρα ως κόμβος αναφοράς για τη συλλογή και επεξεργασία έγκυρων στατιστικών δεδομένων για την έμφυλη ισότητα, πάντα σε συνεργασία με την Ελληνική Στατιστική Αρχή και διεθνείς φορείς, όπως είναι η Ε.Ε., η Eurostat, το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων/EIGE, το Συμβούλιο της Ευρώπης, ο ΟΗΕ κ.α. Σε επόμενο στάδιο έχει προβλεφθεί και ήδη δρομολογείται, η αναβάθμισή του με σκοπό την ένταξη της διάστασης της ισότητας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε μία ολιστική προσέγγιση.

Η προώθηση της συμπερίληψης είναι συλλογική ευθύνη, που αφορά στους θεσμικούς φορείς, τις επιχειρήσεις και κάθε πολίτη ξεχωριστά



Ιωάννης Βαρδακαστάνης

ΠΡΟΕΔΡΟΣ EDF & ΠΡΟΕΔΡΟΣ Ε.Σ.Α.μεΑ.

«Η προσβασιμότητα δεν είναι προνόμιο. Είναι ανθρώπινο δικαίωμα»



Η πρόσβαση στους χώρους, στις υπηρεσίες και στις ευκαιρίες δεν είναι θέμα τεχνικών λεπτομερειών, αλλά ένα ουσιαστικό δικαίωμα που καθορίζει την ισότιμη συμμετοχή. Ο Ιωάννης Βαρδακαστάνης εξηγεί γιατί η προσβασιμότητα αποτελεί πυρήνα της συμπερίληψης και τι χρειάζεται για να γίνει πράξη σε οργανισμούς και κοινωνίες.

● Συνέντευξη στη ΜΑΡΙΑ ΜΥΛΩΝΑ

Η αναπηρία και η προσβασιμότητα βρίσκονται σήμερα στο επίκεντρο μίας συζήτησης που επηρεάζει την ισότητα, την ανεξαρτησία και τη συμμετοχή των πολιτών σε κάθε πτυχή της ζωής. Ο Ιωάννης Βαρδακαστάνης Πρόεδρος του Ευρωπαϊκού Φόρουμ για τα Άτομα με Αναπηρία (EDF) και Πρόεδρος της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ατόμων με Αναπηρία της Ελλάδας (Ε.Σ.Α.μεΑ.), αναδεικνύει γιατί η προσβασιμότητα είναι προϋπόθεση για κάθε δικαίωμα, από την εκπαίδευση μέχρι την εργασία.

Πώς ορίζετε την έννοια της «προσβασιμότητας» στη σύγχρονη κοινωνία και ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, η σχέση της με τη συμπερίληψη;

Η προσβασιμότητα είναι θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα και απαραίτητη προϋπόθεση για την ισότιμη συμμετοχή στη δημόσια και κοινωνική ζωή, και δεν αποτελεί πολυτέλεια ή προαιρετική παροχή. Προϋποθέτει ότι κάθε άνθρωπος πρέπει να έχει ίση πρόσβαση σε αγαθά, υπη-

ρεσίες, πληροφορίες, χώρους και ευκαιρίες. Για να γίνει πραγματικότητα, απαιτείται η διασφάλιση της «αλυσίδας προσβασιμότητας», από την ιδιωτική κατοικία έως τις υποδομές, τα συστήματα μετακίνησης και τις υπηρεσίες. Για τα άτομα με αναπηρία, χρόνιες ή/και σπάνιες παθήσεις, αποτελεί βασικό μοχλό και καταλύτη για την πραγμάτωση όλων των δικαιωμάτων τους, όπως αυτά κατοχυρώνονται από τη Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες. Χωρίς προσβάσιμες κτιριακές υποδομές, μεταφορές, ψηφιακά περιβάλλοντα και μέσα επικοινωνίας, η ισότιμη συμμετοχή στην εκπαίδευση, στην εργασία, και στην κοινωνική ζωή παραμένει περιορισμένη, οδηγώντας σε διακρίσεις και κοινωνικό αποκλεισμό. Η προσβασιμότητα, επομένως, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη συμπερίληψη και θεμέλιο λίθο για την οικοδόμηση μίας κοινωνίας δικαιωμάτων, που αναγνωρίζει την αξία κάθε πολίτη και παρέχει σε όλους τη δυνατότητα να ζουν ισότιμα, ανεξάρτητα και με αξιοπρέπεια.



Αν ένας οργανισμός
θέλει πραγματικά να είναι
συμπεριληπτικός, τότε
οφείλει να διασφαλίζει την
προσβασιμότητα σε κάθε πτυχή
της λειτουργίας του



Σε ποιο βαθμό οι οργανισμοί στην Ελλάδα έχουν προχωρήσει σε ουσιαστικές πολιτικές για την ένταξη των ατόμων με αναπηρία στο εργασιακό περιβάλλον;

Οι οργανισμοί στην Ελλάδα, ιδιαίτερα ο ιδιωτικός τομέας, δεν έχουν προχωρήσει ακόμη στην υιοθέτηση ουσιαστικών πολιτικών και πρακτικών για τη συμπερίληψη των ατόμων με αναπηρία στο εργασιακό περιβάλλον. Αν και υπάρχει θεσμικό πλαίσιο που κατοχυρώνει το δικαίωμα των ατόμων με αναπηρία στην εργασία -όπως το Σύνταγμα της Ελλάδας (άρθρο 21, παρ. 6), ο Χάρτης Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ (άρθρο 26) και η Σύμβαση των ΗΕ για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες (άρθρο 27)- στην πράξη δεν εφαρμόζεται. Η έλλειψη ουσιαστικών πολιτικών αποτυπώνεται στα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία. Σύμφωνα με την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού (2022), το ποσοστό των ατόμων με αναπηρία ηλικίας 20-64 ετών που συμμετέχουν στο εργατικό δυναμικό ανέρχεται μόλις στο 23,8% έναντι του 77,7% του πληθυσμού χωρίς αναπηρία. Το ποσοστό απασχόλησης των ατόμων με σοβαρή αναπηρία στην ίδια ηλικιακή ομάδα φτάνει μόλις στο 18,4%, όταν για τα άτομα χωρίς αναπηρία ανέρχεται σε 68,2%. Το χάσμα απασχόλησης, που αγγίζει τις 50 ποσοστιαίες μονάδες, αποτυπώνει το μέγεθος του αποκλεισμού που εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν τα άτομα με αναπηρία ως προς την πρόσβασή τους στην αγορά εργασίας, τοποθετώντας την Ελλάδα ανάμεσα στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τα χαμηλότερα ποσοστά απασχόλησης. Επιπλέον, το 2024, ένας στους δύο πολίτες με αναπηρία 16-64 ετών ζει σε συνθήκες φτώχειας ή/και κοινωνικού αποκλεισμού, ενώ η μείωση της φτώχειας στην ίδια ομάδα, είναι μόλις 5,3 μονάδες, κατατάσσοντας τη χώρα στην τελευταία θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρότι υπάρχει πληθώρα νομοθετικών ρυθμίσεων, αυτές στην πράξη δεν εφαρμόζονται. Ενδεικτικό παράδειγμα ο ν. 2643/1998 (σύστημα ποσόστωσης) που προβλέπει την απασχόληση των ατόμων με αναπηρία σε προστατευμένες θέσεις στον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος, ωστόσο, στην πράξη δεν εφαρμόστηκε ποτέ. Η αναμόρφωση και ο εκσυγχρονισμός του αποτελούν επιτακτική ανάγκη, καθώς πρόκειται για ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διευκόλυνσης της πρόσβασης των ατόμων με αναπηρία στην αγορά εργασίας.

Πρόκειται για διαχρονικό αίτημα της Ε.Σ.Α.μεΑ.. Παρότι η Ελλάδα έχει θεσμικά κατοχυρώσει το δικαίωμα των ατόμων με αναπηρία στην εργασία, η πραγματικότητα παραμένει διαφορετική. Η εφαρμοστική νομοθεσία εξακολουθεί να είναι αποσπασματική και αλυσιτελής, με αποτέλεσμα η ουσιαστική συμπερίληψη να μη έχει ακόμη καταστεί χειροπιαστή πραγματικότητα.

Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά εμπόδια που εξακολουθούν να περιορίζουν την πρόσβαση και τη συμμετοχή, και πώς μπορούν να αρθούν στην πράξη;

Τα βασικά εμπόδια που εξακολουθούν να περιορίζουν την πρόσβαση και τη συμμετοχή των ατόμων με αναπηρία σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής δεν είναι μόνο υλικοτεχνικά, αλλά κυρίως θεσμικά, εκπαιδευτικά και βαθιά κοινωνικά, καθώς πηγάζουν από τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε την αναπηρία, τη συμμετοχή και την ισότητα. Η πηγή αυτών των εμποδίων βρίσκεται στο υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο εξακολουθεί να παραμένει μη συμπεριληπτικό σε όλα του τα επίπεδα. Επιπρόσθετα, μη συμπεριληπτική παραμένει και η μη τυπική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και η διά βίου εκπαίδευση. Το εκπαιδευτικό μας σύστημα δεν προετοιμάζει τους αυριανούς πολίτες να αναγνωρίζουν και να σέβονται την ποικιλομορφία και τη διαφορετικότητα, ούτε εξοπλίζει τα άτομα με αναπηρία με τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας και να συμμετέχουν ισότιμα σε αυτήν.

Στην εποχή της ψηφιακής και πράσινης μετάβασης, είναι απαραίτητη μία νέα προσέγγιση που θα βασίζεται στο τρίπτυχο «skilling - upskilling - reskilling», δηλαδή στην απόκτηση, αναβάθμιση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, με προγράμματα κατάρτισης, τεχνολογίες και υποστηρικτικές υπηρεσίες πλήρως προσβάσιμες στα άτομα με αναπηρία, έτσι ώστε οι επαγγελματικές δεξιότητες των ατόμων με αναπηρία να συγκλίνουν με εκείνες του γενικού πληθυσμού. Το ζήτημα της ισότιμης συμμετοχής δεν περιορίζεται στην εκπαίδευση και την εργασία. Αφορά σε κάθε πτυχή της ζωής, όπως τη συμμετοχή στον πολιτισμό, την ψυχαγωγία, την κοινωνική και προσωπική ζωή. Η άρση των εμποδίων απαιτεί αλλαγή παραδείγματος: να σταματήσουμε να αντιμετωπίζουμε την αναπηρία ως ατομικό πρόβλημα αλλά να την αναγνωρίσουμε ως ζήτημα δικαιωμάτων και κοινωνικής δικαιοσύνης. Επιπρόσθετα, απαιτείται μία συνεκτική και ολοκληρωμένη προσέγγιση που να συνδυάζει την καθολική προσβασιμότητα, την εκπαίδευση χωρίς αποκλεισμούς και την ενεργό συμμετοχή των οργανώσεων των ατόμων με αναπηρία, χρόνιες ή/και σπάνιες παθήσεις στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση όλων των πολιτικών.

Ποιον ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν οι ηγεσίες (πολιτικές και επιχειρηματικές) στη διαμόρφωση ενός πραγματικά προσβάσιμου περιβάλλοντος;

Οι ηγεσίες έχουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός πραγματικά προσβάσιμου και συμπεριληπτικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, καθεμία φέρει διαφορετικές ευθύνες και πεδία παρέμβασης. Συγκεκριμένα, οι πολιτικές ηγεσίες, έχοντας τη λαϊκή εντολή, φέρουν την πρωταρχική ευθύνη να λειτουργούν στο πλαίσιο του δικαίου που έχει θεσπιστεί: στο πλαίσιο του Συντάγματος, των διεθνών και ευρωπαϊκών δεσμεύσεων της χώρας, και φυσικά της Σύμβασης, η οποία και κατέχει προεξάρχουσα θέση στην εθνική έννομη τάξη. Οι πολιτικές ηγεσίες έχουν τη θεσμική και ηθική υποχρέωση να διασφαλίζουν την πλήρη εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης και της ισότιμης συμμετοχής, η οποία όμως δεν είναι εφικτή χωρίς τη διασφάλιση της προσβασιμότητας, καθώς αυτή αποτελεί το βασικότερο εργαλείο για την πραγμάτωσή τους. Παράλληλα, οφείλουν κατά την χάραξη των πολιτικών να συνεργάζονται και να διαβουλεύονται συνεχώς με την Ε.Σ.Α.μεΑ. και τις οργανώσεις των ατόμων με αναπηρία, χρόνιες ή/και σπάνιες παθήσεις, όπως ρητά προβλέπεται στο άρθρο 4.3 της Σύμβασης, προκειμένου η φωνή τους να ακούγεται και να λαμβάνεται υπόψη σε όλα τα ζητήματα που τα αφορούν.

Οι επιχειρηματικές ηγεσίες, όπως και οι κοινωνικοί και οικονομικοί φορείς καθώς και η Εκκλησία της χώρας, οφείλουν να υιοθετούν τη δικαιωματική προσέγγιση της αναπηρίας, που κατοχυρώθηκε με τη Σύμβαση, ώστε η προσβασιμότητα και η μη διάκριση να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής τους πρακτικής. Είτε πρόκειται για εργαζόμενους είτε για πελάτες με αναπηρία, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαμορφώνουν συνθήκες ισότητας, πλήρως προσβάσιμους χώρους και υπηρεσίες, καθώς και ευκαιρίες συμμετοχής χωρίς αποκλεισμούς.

Πώς βλέπετε να εξελίσσεται η συζήτηση γύρω από την αναπηρία σε ευρωπαϊκό επίπεδο;

Η συζήτηση για την αναπηρία σε ευρωπαϊκό επίπεδο βρίσκεται σήμερα σε ένα κρίσιμο σημείο. Παρά τις δεσμεύσεις των κρατών-μελών απέναντι στη Σύμβαση, η Ευρωπαϊκή Ένωση εξακολουθεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδρυματικές μορφές φροντίδας. Σήμερα, περισσότερα από 1,5 εκατομμύριο άτομα με αναπηρία εξακολουθούν να ζουν σε ιδρυματικές δομές, και σε αρκετές χώρες ο αριθμός αυτός, αντί να μειώνεται, αυξάνεται. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πολιτικές που καθιστούν εφικτή την ανεξάρτητη διαβίωση παραμένουν υποχρηματοδοτούμενες, αποσπασματικές ή απουσιάζουν εντελώς. Η έλλειψη προσβάσιμης και οικονομικά προσιτής στέγασης, η ανεπάρκεια υπηρεσιών προσωπικής υποστήριξης και η υποβάθμιση των κοινοτικών υπηρεσιών αποκλείουν χιλιάδες ανθρώπους από την κοινότητα. Όταν δεν υπάρχουν οι αναγκαίες υποδομές για να ζεις στην κοινότητα, τότε το ίδρυμα εμφανίζεται ως η «εύκολη» λύση, η οποία, όμως, είναι λανθασμένη και αντίθετη με τα ανθρώπινα δικαιώματα. Παρά τις δυσκολίες, υπάρχουν σημάδια προόδου.

Η ενίσχυση της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία 2021-2030, οι συζητήσεις για τον επόμενο ευρωπαϊκό προϋπολογισμό και οι παρεμβάσεις σχετικά με την προσιτή στέγαση ανοίγουν ένα παράθυρο ευκαιρίας. Η Ευρώπη οφείλει να θέσει ξεκάθαρη προτεραιότητα: να επενδύσει στις υπηρεσίες υποστήριξης στην κοινότητα και στην προσβάσιμη κατοικία, αποτρέποντας παράλληλα κάθε χρηματοδότηση που αναπαράγει ιδρυματικές πρακτικές του παρελθόντος. Αν η Ευρώπη θέλει πραγματικά να είναι χωρίς αποκλεισμούς, η ανεξάρτητη διαβίωση πρέπει να αναγνωριστεί όχι μόνο ως θεμελιώδες δικαίωμα αλλά και ως βασική πολιτική επιλογή, διαμορφωμένη με τη συμμετοχή των ίδιων των ατόμων με αναπηρία και των οργανώσεών τους.

Ποιο μήνυμα θα θέλατε να στείλετε στους οργανισμούς που επιδιώκουν να είναι πραγματικά συμπεριληπτικοί;

Η προσβασιμότητα δεν είναι προνόμιο, ούτε πράξη καλής θέλησης. Είναι θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα. Όταν ένας χώρος, μία υπηρεσία ή μία διαδικασία δεν είναι προσβάσιμη, τότε το άτομο με αναπηρία αποκλείεται. Αν ένας οργανισμός θέλει πραγματικά να είναι συμπεριληπτικός, τότε οφείλει να διασφαλίζει την προσβασιμότητα σε κάθε πτυχή της λειτουργίας του -από τον σχεδιασμό των πολιτικών και των υποδομών έως την καθημερινή εξυπηρέτηση και επικοινωνία του με το κοινό. Η συμπερίληψη δεν επιτυγχάνεται με αποσπασματικές κινήσεις, αλλά με σταθερή δέσμευση, συνέπεια και αλλαγή νοοτροπίας. Και αυτή η αλλαγή θα επέλθει μόνο μέσα από τη στενή συνεργασία και ουσιαστική διαβούλευσή τους με την Ε.Σ.Α.μεΑ. και τις οργανώσεις των ατόμων με αναπηρία. Μόνο έτσι μπορούν να διαμορφωθούν λύσεις που ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των ατόμων με αναπηρία, χρόνιες ή/και σπάνιες παθήσεις, διασφαλίζοντας ότι κανένας δεν θα μείνει πίσω. ●

Disability & Accessibility

Προσβασιμότητα είναι η αρχή που διασφαλίζει πως κάθε άτομο μπορεί να έχει ισότιμη πρόσβαση σε υπηρεσίες, πληροφορίες, χώρους και ψηφιακά περιβάλλοντα, χωρίς εμπόδια που προκύπτουν από σωματικές, αισθητηριακές, νοητικές ή άλλες ιδιαιτερότητες. Αποτελεί δείκτη του βαθμού στον οποίο οι οργανισμοί επιτρέπουν την αυτόνομη συμμετοχή όλων.



Sarah Cordivano

DEI EXPERT, CCO STARTSTEPS,
AUTHOR OF «DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION:
HOW TO SUCCEED AT AN IMPOSSIBLE JOB»

ERGs: Από κοινότητες στήριξης, στρατηγικοί σύμμαχοι

Δημιουργήθηκαν για να προσφέρουν φωνή και ασφάλεια σε όσους συχνά μένουν στο περιθώριο. Σήμερα, το ζητούμενο δεν είναι απλώς η ύπαρξή των ομάδων Employee Resource Groups, αλλά ο ρόλος τους: μπορούν να εξελιχθούν από κοινότητες φροντίδας σε δομές με πραγματική στρατηγική επιρροή;

Οι ομάδες ERG αποτελούν ένα από τα πιο συνηθισμένα πρώτα βήματα όταν ένας οργανισμός αποφασίζει να επενδύσει συστηματικά στο DEI, καθώς δημιουργούν άμεσα ορατά αποτελέσματα. Ωστόσο, αυτές οι ομάδες σπάνια έχουν κοινή εικόνα για τον ρόλο τους με τον οργανισμό που τις φιλοξενεί. Οι ίδιες θέλουν να επηρεάσουν στρατηγικές αποφάσεις, να έχουν ορατό αποτύπωμα. Οι εταιρείες, από την άλλη, συχνά τις αντιμετωπίζουν απλώς ως χώρους υποστήριξης και κοινωνικής σύνδεσης. Αυτό το κενό προσδοκιών δημιουργεί ένταση, απογοήτευση και τελικά περιορίζει τη δυναμική τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, γίνονται ένα από τα πιο ενδιαφέροντα –και ταυτόχρονα πιο παρεξηγημένα– εργαλεία του DEI. Από τη μία πλευρά, διαθέτουν άμεση πρόσβαση σε εμπειρίες και φωνές που σπάνια ακούγονται στις επίσημες διαδικασίες. Από την άλλη, μένουν συχνά «κλειδωμένα» στον ρόλο της εσωτερικής κοινότητας, χωρίς ουσιαστική σύνδεση με τις επιχειρησιακές αποφάσεις ή τον στρατηγικό σχεδιασμό. Το ερώτημα, λοιπόν, δεν είναι αν οι ERGs έχουν αξία, αλλά αν η αξία τους αξιοποιείται πλήρως.

Ποιος είναι ο στόχος τους;

Ο πρώτος και θεμελιώδης ρόλος των ομάδων ERG είναι να δημιουργούν χώρο για σύνδεση, αμοιβαία στήριξη

και συλλογική φωνή, ειδικά για ομάδες που τείνουν να υποεκπροσωπούνται στον χώρο εργασίας. Όταν λειτουργούν σωστά, ωφελούν ταυτόχρονα τους ανθρώπους και τον οργανισμό. Τυπικά επιτελούν τρεις βασικούς ρόλους:

- 1. Belonging:** Ενισχύουν την ψυχολογική ασφάλεια, χτίζουν δεσμούς και βοηθούν τα μέλη τους να πλοηγηθούν στην επαγγελματική τους πορεία.
- 2. Advocacy:** Προσφέρουν έναν θεσμικό, συλλογικό χώρο έκφρασης γύρω από ζητήματα που συχνά δεν φτάνουν στα κέντρα λήψης αποφάσεων.
- 3. Ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων:** Όσοι αναλαμβάνουν ρόλους συντονισμού μαθαίνουν να θέτουν στρατηγική, να διαχειρίζονται έργα και να επηρεάζουν stakeholders. Ήδη σε αυτό το επίπεδο, η συμβολή τους είναι ουσιαστική. Όμως, με την κατάλληλη δομή και καθοδήγηση από την ηγεσία, μπορούν να εξελιχθούν από κοινότητες υποστήριξης σε στρατηγικούς συμμάχους του οργανισμού. Σε αυτή την πιο ώριμη μορφή, μπορούν να λειτουργήσουν ως:

- * **DEI Ambassadors:** Ενεργοποιούν τη στρατηγική DEI σε ολόκληρη την εταιρεία, πέρα από τα δικά τους μέλη.
- * **Employee Advisory Body:** Προσφέρουν insight με βάση την εμπειρία, βελτιώνοντας πολιτικές και διαδικασίες HR.
- * **Business Advisory Partner:** Συμβάλλουν σε αποφάσεις

που επηρεάζουν συγκεκριμένα κοινά, προϊόντα ή αγορές, ενισχύοντας το επιχειρησιακό αποτέλεσμα.

Αποκτώντας στρατηγικό ρόλο

Η μετάβαση από κοινότητες υποστήριξης σε στρατηγικούς εταίρους; δεν είναι αυτόματη. Απαιτεί σαφή οργανωτική δομή, υποστήριξη από την ηγεσία και συντονισμό ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα. Τα θεμέλια είναι τα εξής:

- 1. Επαγγελματική λειτουργία:** Οι ομάδες χρειάζονται σαφές καταστατικό, μοντέλο διακυβέρνησης και πρακτικά εργαλεία: πρότυπα για τον σχεδιασμό δράσεων, υποστήριξη OKRs, απλή διαδικασία προϋπολογισμού και πρόσβαση στα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας.
- 2. Σταθερός προϋπολογισμός:** Για να αναπτύξουν ουσιαστικές δράσεις, οι ομάδες χρειάζονται πόρους. Ο προϋπολογισμός είναι βασική προϋπόθεση για να θέτουν φιλόδοξους στόχους και να ωριμάζουν ως κοινότητες.
- 3. Ορατότητα σε όλο τον οργανισμό:** Οι ομάδες χρειάζονται πλατφόρμες για να παρουσιάζουν το έργο τους, να ενημερώνουν για τις πρωτοβουλίες τους και να προσελκύουν νέα μέλη από διαφορετικά τμήματα ή χώρες. Η ορατότητα αυξάνει το κύρος και διευρύνει την επιρροή τους.
- 4. Αναγνώριση της εργασίας τους:** Η λειτουργία ενός ERG δεν είναι «εθελοντική δραστηριότητα στο περιθώριο». Αποτελεί κρίσιμη υποδομή κουλτούρας. Για τους βασικούς συντονιστές πρέπει να υπάρχει σαφής πρόβλεψη εργασίου χρόνου και επίσημη αναγνώριση της συμβολής τους σε αξιολογήσεις απόδοσης, bonus ή προγράμματα ανάπτυξης.

Όταν τα παραπάνω στοιχεία υπάρχουν, η συνεργασία ανάμεσα στον οργανισμό και τις ομάδες εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει σε ουσιαστικό επίπεδο. Αυτό προϋποθέτει μία ξεκάθαρη διαδικασία διαβούλευσης, που καθορίζει πότε ζητείται η συμβολή των ομάδων, ποιοι stakeholders εμπλέκονται, πόσος χρόνος δίνεται για feedback και με ποιον τρόπο αξιοποιούνται οι προτάσεις τους. Σε ένα ώριμο περιβάλλον, οι ομάδες δεν καλούνται μόνο σε στιγμές κρίσης, αλλά συμμετέχουν σταθερά στη λήψη αποφάσεων και έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν οι ίδιες ιδέες και παρεμβάσεις.

Όταν η συνεργασία «κολλάει» στην πράξη

Ακόμη και όταν υπάρχει πρόθεση, πόροι και υποστήριξη, η συνεργασία ανάμεσα στον οργανισμό και τις ομάδες εργαζομένων δεν είναι πάντα αποτελεσματική. Η ομάδα DEI μπορεί να έχει επενδύσει χρόνο και ενέργεια, τα μέλη των ERGs να προσφέρουν σημαντικό κομμάτι της εργασίας και της συναισθηματικής τους δέσμευσης, και η ηγεσία να αναγνωρίζει δημόσια τη συμβολή τους. Παρ' όλα αυτά, η συνεργασία μπορεί να αποτύχει. Οι πιο συχνές αιτίες είναι:

- Οι ηγέτες δηλώνουν ότι θέλουν τη συμβολή των ERGs, αλλά στην πράξη αποδέχονται μόνο το feedback που δεν αμφισβητεί τις αποφάσεις τους.
- Οι ομάδες καλούνται να «εγκρίνουν» ένα έργο στο τέλος, αντί να συμμετέχουν στη φάση σχεδιασμού.
- Η εμπλοκή τους ζητείται μόνο σε στιγμές κρίσης, υπό πίεση χρόνου, με αποτέλεσμα το αίτημα να είναι επείγον και να μην επιτρέπει ουσιαστική συμβολή.
- Οι ομάδες ERG έχουν συχνά πολύ υψηλές προσδοκίες για το πόσο πρέπει να επηρεάζουν τις αποφάσεις, γεγονός που δημιουργεί απογοήτευση και ένταση και από τις δύο πλευρές.
- Παρότι οι ομάδες έχουν θεωρητικά την εντολή να συνεργάζονται με την επιχείρηση, οι άμεσοι προϊστάμενοι των μελών τους δεν αναγνωρίζουν αυτό το έργο ως μέρος της εργασίας τους.
- Δεν υπάρχουν σαφή όρια για το πού αρχίζει και πού τελειώνει ο ρόλος μίας ERG, με αποτέλεσμα η εταιρεία να μην γνωρίζει πότε και σε τι είναι σωστό να την εμπλέκει. Στην πραγματικότητα, η συνεργασία μπορεί να γίνει αμοιβαία επωφελής μόνο όταν υπάρχει σαφές πλαίσιο, ξεκάθαρες προσδοκίες και σταθερή υποστήριξη από την ηγεσία. Χωρίς αυτά, οι ομάδες ERG παραμένουν ενεργές, αλλά όχι ουσιαστικά ενδυναμωμένες -και ο οργανισμός χάνει μία ευκαιρία στρατηγικής αξίας.

Η ανεκμετάλλευτη δυνατότητα

Παρά τις δυσκολίες, η δυναμική των ERGs παραμένει τεράστια και συχνά ανεκμετάλλευτη. Οι ομάδες αυτές μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά τον οργανισμό, αρκεί να υπάρξει πραγματική επένδυση σε δομή, καθοδήγηση και σαφή ρόλο. Όταν συνοδεύονται από ξεκάθαρη εντολή της ηγεσίας και αντιμετωπίζονται ως στρατηγικός πόρος -όχι ως εθελοντική προσπάθεια «στο περιθώριο»- τότε η συνεργασία μετατρέπεται σε αμοιβαίο όφελος: οι εργαζόμενοι αποκτούν φωνή και επιρροή, και η επιχείρηση κερδίζει διορατικότητα, καινοτομία και ουσιαστική σύνδεση με τις κοινότητές της.

• Employee Resource Groups

Εσωτερικές, εθελοντικές ομάδες εργαζομένων που σχηματίζονται γύρω από κοινές ταυτότητες, εμπειρίες ή ενδιαφέροντα. Μπορεί να αφορούν στο φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την αναπηρία, τη γονεϊκότητα, την ηλικία, τη θρησκεία, την εθνικότητα ή ακόμη και κοινές επαγγελματικές διαδρομές.

Όταν η συμπερίληψη οδηγεί σε burnout

Όσο το DEI ωριμάζει, τόσο δοκιμάζεται. Το diversity fatigue είναι η νέα απειλή που -στην πραγματικότητα- δεν στρέφεται ενάντια στη διαφορετικότητα, αλλά στην αδυναμία των οργανισμών να τη στηρίξουν με συνέπεια και βάθος.

● Της ΜΑΡΙΑΣ ΜΥΛΩΝΑ

Τα τελευταία χρόνια, οι οργανισμοί έχουν κάνει σημαντικά βήματα στο DEI. Δημιούργησαν ρόλους, όρισαν στόχους, επένδυσαν πόρους. Παρόλα αυτά, η έννοια της συμπερίληψης δείχνει να χάνει τη δυναμική της όταν δεν συνοδεύεται από ουσία, συνέπεια και εσωτερική δέσμευση. Ως αποτέλεσμα αυτής της ασυνέπειας, αναδύεται το diversity fatigue. Η κόπωση δεν σχετίζεται με αδιαφορία, προκαλείται όταν οι πρωτοβουλίες DEI δεν εξελίσσονται, δεν αποδίδουν ή δεν συνδέονται με ξεκάθαρο αποτέλεσμα, μετρήσιμους δείκτες και συστηματική παρακολούθηση. Εντείνεται ακόμη περισσότερο όταν η ηγεσία δεν στηρίζει ενεργά τις DEI πολιτικές, ούτε εξασφαλίζει τους πόρους που χρειάζονται για την εφαρμογή τους.

Το κόστος του φαινομένου

Αν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα, το φαινόμενο μπορεί να οδηγήσει σε:

- **Μείωση του engagement:** Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι πρωτοβουλίες DEI στερούνται συνέπειας, μειώνεται η αίσθηση σκοπού και συμμετοχής. Η αποστασιοποίηση αυτή οδηγεί σε χαμηλότερη δέσμευση και μειωμένη απόδοση.

- **Αύξηση της κινητικότητας και του turnover:** Η απουσία αυθεντικής δέσμευσης στις αξίες της ισότητας και της συμπερίληψης ωθεί ιδιαίτερα τα άτομα από υποεκπροσωπούμενες ομάδες να αναζητούν εργοδότες με πιο ειλικρινή κουλτούρα ένταξης.
- **Φθορά της φήμης και της αξιοπιστίας:** Οι οργανισμοί που προβάλλουν την ισότητα ως αξία χωρίς να την εφαρμόζουν στην πράξη, κινδυνεύουν να χάσουν την εμπιστοσύνη τόσο των εργαζομένων όσο και των εξωτερικών τους κοινοτήτων.

Από την επικοινωνία στην ουσία

Η αντιμετώπιση του diversity fatigue απαιτεί στρατηγική προσέγγιση και ουσιαστική δέσμευση από την ηγεσία. Ενδεικτικά βήματα περιλαμβάνουν:

- 1. Καθορισμός σαφών και μετρήσιμων στόχων.** Οι πρωτοβουλίες DEI πρέπει να συνδέονται με συγκεκριμένους δείκτες προόδου και να συνοδεύονται από τακτική παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.
 - 2. Ενσωμάτωση του DEI στις διαδικασίες.** Η συμπερίληψη δεν μπορεί να λειτουργεί ως παράλληλο πρόγραμμα, αλλά ως βασικό στοιχείο του τρόπου με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις, σχεδιάζονται πολιτικές και διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα.
 - 3. Διασφάλιση πόρων και υποστήριξης.** Οι δράσεις χρειάζονται επαρκή στελέχωση, χρηματοδότηση και διοικητική υποστήριξη ώστε να παραμένουν βιώσιμες και να έχουν από αντίκτυπο.
 - 4. Συνεπής εμπλοκή της ηγεσίας.** Οι ηγέτες οφείλουν να συμμετέχουν ενεργά, να δίνουν το παράδειγμα και να ενσωματώνουν τη συμπερίληψη στις επιχειρηματικές τους επιλογές.
- Οι οργανισμοί που θα ξεπεράσουν το diversity fatigue είναι εκείνοι που θα επενδύσουν στη συνέπεια, στη διαφάνεια και στη βιωματική εφαρμογή της συμπερίληψης σε κάθε πτυχή της λειτουργίας τους. ●

● Diversity Fatigue

Η σταδιακή μείωση του ενδιαφέροντος και της δέσμευσης απέναντι στις πρωτοβουλίες διαφορετικότητας και συμπερίληψης, η οποία εμφανίζεται όταν οι σχετικές δράσεις θεωρούνται επιφανειακές, αποσπασματικές ή χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο. Ενισχύεται, δε, όταν δεν υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στις εξαγγελίες και στις πραγματικές πρακτικές.

Δρ Ζέφη Δημαδάμα

ΛΕΚΤΟΡΑΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ
& ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ, ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΕΝΩΣΗΣ
ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΑΘΗΝΑΣ)

«Χωρίς ισόρροπη
συμμετοχή
των φύλων στη
λήψη αποφάσεων,
δεν υπάρχει
δημοκρατία»



Η έμφυλη ισότητα, για τη Δρ Ζέφη Δημαδάμα, αποτελεί θεμέλιο δημοκρατίας και κοινωνικής προόδου. Μας μιλά για τις πολιτισμικές ανισότητες που εξακολουθούν να περιορίζουν τη συμμετοχή των φύλων και για τον ρόλο της εκπαίδευσης και της πολιτικής βούλησης στη διαμόρφωση μίας κοινωνίας πραγματικά ισότιμης.

● Συνέντευξη στη ΣΙΣΣΥ ΤΖΕΛΕΠΙΔΟΥ

Η Δρ Ζέφη Δημαδάμα γνωρίζει καλά τι σημαίνει να συνδέεις την ισότητα με τη στρατηγική και την πράξη. Λέκτορας στο Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Παντείου Πανεπιστημίου, διδάκτωρ και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στον επιστημονικό τομέα της «Περιφερειακής Οικονομικής Ανάπτυξης και των Περιβαλλοντικών Πολιτικών» και πρώην Γενική Γραμματέας Ισότητας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, έχει αφιερώσει την πορεία της στη μελέτη και την προώθηση θεμάτων φύλου, ανάπτυξης και βιωσι-

μότητας. Με διεθνή εμπειρία ως Γενική Διευθύντρια του Διεθνούς Κέντρου Μελετών Ευξείνου Πόντου, Πρόεδρος του Παραρτήματος Αθήνας της Ένωσης Γυναικών Ελλάδας και μέλος του δικτύου «Leading Women for Oceans», βλέπει την έμφυλη ισότητα ως δείκτη προόδου κάθε κοινωνίας.

Όπως σημειώνει, δεν πρόκειται για τυπική υποχρέωση, αλλά για βαθιά κοινωνική ανάγκη που απαιτεί στρατηγική συνέπεια, πολιτική βούληση και πίστη στις αξίες της δημοκρατίας.



Μιλάμε συχνά για ισότητα των φύλων, αλλά σπάνια για ισοτιμία. Πώς θα περιγράφατε τη διαφορά ανάμεσα στα δύο και γιατί η ισοτιμία παραμένει πιο δύσκολη στην πράξη;

Όταν μιλάμε για ισότητα των φύλων, αναφερόμαστε στις ίσες και ίδιες ευκαιρίες και δικαιώματα όλων, με έμφαση στο θεσμικό και νομικό πλαίσιο που κατοχυρώνει ότι γυναίκες και άνδρες αντιμετωπίζονται με τους ίδιους κανόνες.

Η ισοτιμία, ωστόσο, είναι κάτι ακόμη ουσιαστικότερο: είναι η αναγνώριση, ο σεβασμός και η ενεργός συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα, από τη λήψη αποφάσεων έως την κοινωνική και οικονομική ζωή. Είναι απαραίτητα και τα δύο, και καλώς υπάρχουν σήμερα στον δημόσιο διάλογο.

Επιτρέψτε μου να το διατυπώσω ως εξής: η ισότητα θεσπίζεται με νόμους, ενώ η ισοτιμία οικοδομείται με αλλαγή νοοτροπίας. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο, αλλά και απολύτως αναγκαίο, να ξεπεράσουμε και να ανατρέψουμε τα παγιωμένα στερεότυπα που μας εγκλωβίζουν σε άνισους ρόλους.

Η αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας αποτελεί, κατά τη γνώμη μου, το σημαντικότερο βήμα στο οποίο πρέπει να επικεντρωθούμε και να επενδύσουμε.

Γιατί ακόμη και όταν θεσπίζονται νόμοι, αν δεν αλλάξει η κουλτούρα -αν δεν μεταβληθούν οι κοινωνικές συμπεριφορές και οι αντιλήψεις για τους ρόλους των φύλων- η ισότητα παραμένει στα χαρτιά και η ισοτιμία μετατρέπεται σε ένα μακρινό ζητούμενο.

Στην πράξη, είναι εξίσου δύσκολο να επιτευχθούν και η ισότητα και η ισοτιμία· όμως με σταθερή στρατηγική και στα δύο αυτά επίπεδα, με σημαντική γυναικεία εκπροσώπηση στα κέντρα λήψης αποφάσεων, με σύμπραξη ανδρών και γυναικών, με πολιτική βούληση και εκπαίδευση, μπορούμε να κάνουμε σταθερά και ουσιαστικά βήματα μπροστά.

Ποιες θεωρείτε ότι είναι σήμερα οι βαθύτερες προκλήσεις που εξακολουθούν να εμποδίζουν την ισότητα στην εργασία και στην εκπροσώπηση των φύλων στα κέντρα λήψης αποφάσεων;

Οι προκλήσεις στην αγορά εργασίας και στην εκπροσώπηση των φύλων παραμένουν έντονες. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών το 2021 ήταν 67,7%, έναντι 78,5% των ανδρών. Παράλληλα, το μισθολογικό χάσμα παραμένει αισθητό — το 2022 η διαφορά στην ωριαία αμοιβή ανδρών και γυναικών ήταν κατά μέσο όρο 12,7% υπέρ των ανδρών. Ακόμη πιο ανησυχητικό είναι το χάσμα στις συντάξεις, που ξεπερνά το 30%, οδηγώντας πολλές γυναίκες συνταξιούχους σε χαμηλότερο βιοτικό επίπεδο, μεγαλύτερη οικονομική ανασφάλεια και περιορισμένη πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας. Πέρα όμως από τα θεσμικά ζητήματα, οι βαθύτερες προκλήσεις είναι πολιτισμικές και κοινωνικές: τα στερεότυπα που θεωρούν την ηγεσία «ανδρικό προνόμιο» και τη φροντίδα «γυναικεία υποχρέωση» εξακολουθούν να περιορίζουν τις γυναίκες στην πράξη στην ισότιμη κοινωνική συμμετοχή.

Και σε αυτό το σημείο απαιτείται να δούμε και την εκπροσώπηση των φύλων στα κέντρα λήψης αποφάσεων, καθώς η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει ως στρατηγικό στόχο την «ισορροπία των φύλων στη λήψη αποφάσεων». Ωστόσο, οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα και στα διοικητικά συμβούλια.

Σε αυτή την κατεύθυνση κινείται η Οδηγία (ΕΕ) 2022/2381, που υιοθετήθηκε στις 23 Νοεμβρίου 2022 και θέτει σαφείς κανόνες για την ισόρροπη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών. Προβλέπει ότι έως τις 30 Ιουνίου 2026, τουλάχιστον 40% των μη εκτελεστικών μελών ή 33% του συνόλου των μελών των Δ.Σ. θα πρέπει να προέρχονται από το λιγότερο αντιπροσωπευόμενο φύλο.

Η Ελλάδα έχει ήδη ενσωματώσει την παραπάνω Οδηγία με τον Ν. 5178/2025, που ψηφίστηκε στις 14 Φεβρουαρίου 2025, κάνοντας ένα σημαντικό βήμα για την ενίσχυση της γυναικείας παρουσίας στα κέντρα λήψης αποφάσεων και στη δημόσια ζωή γενικότερα.

Αν και τα τελευταία χρόνια το DEI έχει αναδειχθεί σε βασική αξία του δημόσιου διαλόγου, σήμερα δέχεται ολοένα και μεγαλύτερη αμφισβήτηση, πολιτικά αλλά και κοινωνικά. Πώς ερμηνεύετε αυτή την αλλαγή κλίματος;

Το γεγονός ότι το DEI δέχεται σήμερα έντονη αμφισβήτηση δείχνει πως περνάμε μία περίοδο έντασης και μετάβασης. Θα χαίρόμουν να ήταν μία ώριμη κριτική, με όρους σεβασμού και αναστοχασμού, αλλά τα πράγματα δεν είναι έτσι. Ο αναστοχασμός, όταν είναι γνήσιος, μπορεί να οδηγήσει σε πιο ώριμες, ουσιαστικές μορφές ισότητας εκεί όπου η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη δεν

Gender Equity

Η δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των φύλων, με βάση τις ανάγκες, τις συνθήκες και τις ευκαιρίες που τους αναλογούν. Περιλαμβάνει την άρση θεσμικών, κοινωνικών και πολιτισμικών ανισοτήτων ώστε κάθε άτομο, ανεξαρτήτως φύλου, να έχει ίση πρόσβαση σε πόρους, εξέλιξη και αναγνώριση.

είναι απλώς συνθήματα, αλλά βαθιές κοινωνικές αξίες.

Αντί για αυτό, έχουμε σήμερα μία ακραία ρητορική αντίδρασης και απαξίωσης, που επιχειρεί να ακυρώσει ό,τι έχει κερδηθεί με αγώνες δεκαετιών και να οδηγήσει συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού σε απόγνωση και απομόνωση. Θυμίζω ότι αν δεν σεβαστούμε το DEI, δηλαδή τα ανθρώπινα δικαιώματα, και δεν υπερασπιστούμε τη συμπερίληψη και την ισότητα ως βασική αρχή της δημοκρατίας, τότε οδηγούμαστε σε δύσβατα μονοπάτια.

Η πρόοδος δεν απειλείται από την κριτική, αλλά από τον λαϊκισμό, τον ρατσισμό, τον σεξισμό και τη ρητορική μίσους. Και ακριβώς για αυτό, σήμερα περισσότερο από ποτέ, χρειάζεται επιμονή, συνέπεια και συλλογική δράση για να κρατήσουμε ζωντανή την ουσία του DEI -δηλαδή την πίστη στη δημοκρατία, στην ισότητα και στον σεβασμό της ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

Από την εμπειρία σας, τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στους θεσμικούς ρόλους που έχετε υπηρετήσει, τι θεωρείτε ότι μπορεί να επιταχύνει πραγματικά την επίτευξη της ισότητας των φύλων; Η εκπαίδευση, η πολιτική βούληση ή η αλλαγή κουλτούρας στους οργανισμούς;

Η ισότητα των φύλων δεν είναι αποτέλεσμα μίας μόνο παρέμβασης, δεν είναι μία αποσπασματική πολιτική ή δράση· είναι μία οριζόντια τομή που διατρέχει κάθε τομέα πολιτικής και απαιτεί συστηματική εκπαίδευση, πολιτική βούληση και αλλαγή της κουλτούρας μας.

Ωστόσο, αν έπρεπε να ξεχωρίσω έναν καθοριστικό παράγοντα, θα έλεγα πως είναι η πολιτική βούληση -γιατί χωρίς αυτήν, καμία στρατηγική, καμία εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και καμία αλλαγή νοοτροπίας δεν αποκτά πραγματικό βάρος και βάθος. Η επιλογή μιας σταθερής, συνεχούς στρατηγικής -χωρίς πισωγυρίσματα και αστερίσκους- είναι καθοριστική για την επίτευξη της ισότητας. Θα έλεγα ότι η στρατηγική αυτή θα πρέπει να ξεπερνά κομματικές αγκυλώσεις και να είναι συλλογική, ώστε να δεσμεύει κάθε κυβερνόντα μακροπρόθεσμα.

Ωστόσο, ως ακαδημαϊκός γνωρίζω πολύ καλά τον ρόλο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση είναι ο θεμέλιος λίθος. Είναι εκεί όπου διαμορφώνονται οι αντιλήψεις, όπου καταρρίπτονται τα στερεότυπα και οι προσδοκίες για το τι «μπορεί» ή «δεν μπορεί» να κάνει μία γυναίκα ή ένας άνδρας. Αν δεν αλλάξουμε τον τρόπο που διδάσκουμε την ισότητα -από τα σχολεία έως τα πανεπιστήμια- θα συνεχίσουμε να αναπαράγουμε τα ίδια στερεότυπα.

Τέλος, η αλλαγή κουλτούρας στους εργασιακούς χώρους και γενικότερα στην κοινωνία καθορίζει την ισότητα στην πράξη. Χρειάζεται επομένως ηγεσία που πιστεύει πραγματικά στη διαφορετικότητα, στα συστήματα αξιολόγησης χωρίς προκαταλήψεις και στην ουσιαστική ενσωμάτωση της ισότητας σε κάθε επίπεδο λήψης αποφάσεων. Μόνο έτσι η ισότητα και θα γίνει καθημερινή μας πραγματικότητα.

Η ισότητα θεσπίζεται με νόμους, ενώ η ισοτιμία οικοδομείται με αλλαγή νοοτροπίας. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο, αλλά και απολύτως αναγκαίο, να ξεπεράσουμε τα στερεότυπα που μας εγκλωβίζουν σε άνισους ρόλους



Κοιτάζοντας μπροστά, ποια θεωρείτε ότι είναι τα επόμενα ουσιαστικά βήματα για την έμφυλη ισότητα στην εργασία και την κοινωνία;

Κοιτάζοντας μπροστά, τα επόμενα ουσιαστικά βήματα για την έμφυλη ισότητα στην εργασία και την κοινωνία απαιτούν γενναίες αποφάσεις, συνέχεια, συνέπεια και διάρκεια, καθώς και ελεγκτικούς μηχανισμούς και τόλμη στις αποφάσεις. Δεν χρειαζόμαστε αποσπασματικές και στείρες πολιτικές ή επικοινωνιακές πρωτοβουλίες, αλλά σταθερές δεσμεύσεις με μετρήσιμα αποτελέσματα.

Πρωταρχικά, χρειάζεται ουσιαστικός έλεγχος της εφαρμογής των νόμων και των πολιτικών που ήδη υπάρχουν. Έχουμε ένα καλό «οπλοστάσιο» νόμων που προστατεύει την ισότητα και τις ίσες ευκαιρίες σε πολλούς τομείς (εργασία, εκπαίδευση κλπ.). Η ισότητα δεν προχωρά μόνο με νέα νομοθετήματα, αλλά με την εφαρμογή όσων έχουν θεσπιστεί.

Παράλληλα, πρέπει να ενισχυθεί η εκπροσώπηση των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων και όταν λέμε ενίσχυση, αναφερόμαστε σε ισόρροπη εκπροσώπηση 50-50, γιατί χωρίς ισορροπία δεν υπάρχει δημοκρατία.

Εξίσου σημαντική είναι η επένδυση στην εκπαίδευση και στην αλλαγή κουλτούρας, αλλά και η αξιοποίηση των κοινωνικών δικτύων για την ενημέρωση και την κινητοποίηση των νέων. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να αποτελέσουν εργαλεία ευαισθητοποίησης και συμμετοχής, ειδικά για τη νεότερη γενιά που διαμορφώνει τώρα τη συνείδηση της ισότητας, της δικαιοσύνης και της δημοκρατίας -και όχι δίκτυα μίσους και τοξικότητας.

Οι προκλήσεις που έχουμε μπροστά μας πρέπει να μας αφυπνίσουν και ως κοινωνία πολιτών. Η κλιματική κρίση, οι ένοπλες συγκρούσεις, η ενεργειακή κρίση και οι ανισότητες δεν μπορούν να αναπαράγονται ή να απαξιώνονται με ακραίες φωνές. Το στοίχημα ενός δίκαιου, βιώσιμου κόσμου περνά από τον καθένα και την καθεμία από εμάς. ●



Όταν η ισότητα περνάει από την οθόνη του Η/Υ

Στο υβριδικό περιβάλλον, η συμπερίληψη δεν κρίνεται από τον χώρο όπου εργαζόμαστε, αλλά από το αν έχουμε την ίδια πρόσβαση, ορατότητα και δυνατότητα συμμετοχής, είτε εμφανιζόμαστε σε αίθουσα συσκέψεων είτε σε ένα μικρό παράθυρο στην οθόνη. Πώς μπορεί, λοιπόν, ένας οργανισμός να γίνει πραγματικά «χώρος όλων»;

● Της ΝΑΝΣΥ ΒΛΑΧΑΚΗ

Από την πανδημία και έπειτα, εκατοντάδες οργανισμοί σε όλο τον κόσμο αναθεώρησαν τα μοντέλα λειτουργίας τους, επενδύοντας στην ευελιξία και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Κάποτε, η φυσική παρουσία των εργαζομένων θεωρούνταν απόλυτο κριτήριο δέσμευσης και απόδοσης. Σήμερα όμως, η εργασία έχει απελευθερωθεί – σε ένα ποσοστό- από τον «αυστηρό» χώρο εργασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχει απαλλαγεί και από τις ανισότητες. Η ευελιξία δεν εγγυάται από μόνη της την ισότητα, ούτε η υβριδική εργασία διασφαλίζει αυτόματα τη συμπερίληψη. Αντίθετα, όπως δείχνουν πρόσφατες έρευνες, μπορεί να δημιουργήσει νέες μορφές αποκλεισμού και αθέατες διακρίσεις. Τι σημαίνει αυτό στην πράξη; Και πόσο προετοιμασμένοι είναι οι οργανισμοί να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που έχει φέρει η νέα εποχή της εργασίας;

Υπό αυτό το πρίσμα, η έννοια του Hybrid Inclusion έρχεται να επαναπροσδιορίσει τι σημαίνει «ισότητα» και «συμπερίληψη» στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Δεν αφορά στον χώρο, αλλά στην ουσία, δηλαδή το κατά πόσο κάθε εργαζόμενος έχει ίσες ευκαιρίες, φωνή και πρόσβαση, όπου και αν βρίσκεται.

● Hybrid Inclusion

Η ικανότητα ενός οργανισμού να διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι, είτε βρίσκονται στο γραφείο είτε εργάζονται εξ αποστάσεως, έχουν ίσες ευκαιρίες και πλήρη πρόσβαση στις ίδιες δυνατότητες.

Η «υπόσχεση» της υβριδικής εργασίας

Δίνοντας στους εργαζόμενους μεγαλύτερη αυτονομία ως προς το πότε και πού εργάζονται, η υβριδική εργασία έχει προσφέρει ευελιξία σε όσους διαφορετικά θα δυσκολεύονταν να συμμετέχουν πλήρως στην επαγγελματική ζωή τους. Εργαζόμενοι με οικογενειακές υποχρεώσεις, άτομα με αναπηρίες ή όσοι χρειάζεται να διανύουν μεγάλες αποστάσεις για να φτάσουν στο γραφείο, αποκτούν τη δυνατότητα να οργανώνουν την εργασία τους με τρόπο που στηρίζει καλύτερα την ευημερία, την απόδοση και την παραγωγικότητά τους. Σύμφωνα με έρευνα του CIPD (2025), η πλειονότητα των εργοδοτών (91%) δηλώνει ότι προσφέρει κάποια μορφή ευέλικτης εργασίας, ενώ οι εργαζόμενοι αξιοποιούν περισσότερο την εργασία από το σπίτι εντός του ωραρίου (50%) και τα ευέλικτα ωράρια (38%).

... και οι «σκιές» της

Ωστόσο, η φυσική απόσταση μεταξύ των ανθρώπων μπορεί εύκολα να εξελιχθεί σε ψυχολογική απόσταση. Όπως δείχνουν οι έρευνες για τη δέσμευση των εργαζομένων, οι ισχυρές, υποστηρικτικές σχέσεις στον χώρο εργασίας είναι καθοριστικές για την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την αίσθηση του «ανήκειν». Όταν, όμως, η επικοινωνία περιορίζεται σε οθόνες και προγραμματισμένες εξ αποστάσεως συναντήσεις, η ανθρώπινη διάσταση της εργασίας και ο «αυθορμητισμός» της στιγμής δύναται να φθίνουν. Οι ανεπίσημες συζητήσεις, το χαμόγελο σε ένα διάλειμμα ή το βλέμμα συμπαράστασης στους εταιρικούς διαδρόμους, είναι εκείνα που χτίζουν δεσμούς εμπιστοσύνης και καλλιεργούν την ομαδικότητα. Τα στοιχεία δείχνουν ότι στο ψηφιακό περιβάλλον, αυτά τα «μικρά» τείνουν να σβήνουν, αφήνοντας πίσω τους ένα αίσθημα απομόνωσης.

Επιπλέον, οι εικονικές συνεργασίες δυσκολεύουν την αντίληψη της συναισθηματικής κατάστασης των άλλων. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι είναι πιο δύσκολο να κατα-

λάβεις πότε κάποιος χρειάζεται υποστήριξη ή απλώς μία ανθρώπινη κουβέντα. Έτσι, η φυσική απόσταση μπορεί να δημιουργήσει ψυχολογικό χάσμα, επηρεάζοντας την εμπιστοσύνη και τη συνοχή της ομάδας.

Στη δοκό της ισορροπίας

Υποστηρίζεται συχνά ότι το υβριδικό μοντέλο μπορεί να κάνει τον χώρο εργασίας ασφαλέστερο για ανθρώπους που προέρχονται από ευάλωτες ή μειονοτικές ομάδες, μειώνοντας την έκθεσή τους σε καθημερινές μορφές προκατάληψης. Πράγματι, οι ψηφιακές πλατφόρμες επικοινωνίας τείνουν να εξαλείφουν τις ιεραρχίες και να προσφέρουν πιο ισότιμο βήμα συμμετοχής στις συζητήσεις. Ωστόσο, η πραγματικότητα δείχνει ότι το υβριδικό περιβάλλον δεν αποτελεί πανάκεια για τη δημιουργία πιο συμπεριληπτικών ή πιο δίκαιων χώρων εργασίας. Οι μικρές, καθημερινές συμπεριφορές αποκλεισμού μπορούν να εκδηλωθούν εξίσου εύκολα και μέσα σε αυτό. Για παράδειγμα, σε μία διαδικτυακή συνάντηση, κάποιος μπορεί να μην ξέρει πώς να προφέρει το όνομα ενός συναδέλφου και, αδυνατώντας να τον προσεγγίσει άμεσα, να αποφύγει τελικά να τον προσφωνήσει. Η σιωπή αυτή, αν και ακούσια, στέλνει ένα μήνυμα αποκλεισμού.

Ακόμη και φαινομενικά αθώες λεπτομέρειες μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη της αξίας μίας φωνής μέσα στην ομάδα. Την ίδια στιγμή, οι υβριδικές συναντήσεις, όπου ορισμένοι συμμετέχουν από το γραφείο και άλλοι εξ αποστάσεως, συχνά δημιουργούν «δύο ταχύτητες» επικοινωνίας. Από τη μία πλευρά, συνομιλίες που ακούγονται μόνο στην αίθουσα και από την άλλη, εκφράσεις που δεν μεταφέρονται στην οθόνη. Στο πλαίσιο αυτό, μία ενδεδειγμένη πρακτική είναι ο λεγόμενος κανόνας «αν ένας είναι online, όλοι online», ώστε να διασφαλίζεται η ισότιμη συμμετοχή όλων. Παράλληλα, η υβριδική εργασία μπορεί άθελα να ενισχύσει υφιστάμενα στερεότυπα. Αν, για παράδειγμα, οι γυναίκες επιλέγουν συχνότερα να εργάζονται εξ αποστάσεως, σε περιβάλλοντα όπου η «φυσική παρουσία» εκλαμβάνεται ως ένδειξη δέσμευσης ή η επαγγελματική εξέλιξη εξαρτάται από την ορατότητα, τότε δημιουργείται έδαφος για νέες ανισότητες.

«Δίκαιη απόδοση» σε υβριδικές ομάδες

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας και με γνώμονα τη συμπερίληψη, η δίκαιη αξιολόγηση με αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης είναι κρίσιμη. Χωρίς σαφή μέτρα αξιολόγησης, οι άνθρωποι τείνουν να βασίζονται σε αυτόματες κρίσεις και ασυνείδητες προκαταλήψεις. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι η επιτυχία δεν μπορεί να μετριέται με βάση την παρουσία, αλλά με βάση το αποτέλεσμα, τη συνεισφορά και τον αντίκτυπο του καθενός. Ενδεικτικά:

- Εστίαση στην ποιότητα των παραδοτέων και τήρηση προθεσμιών, και όχι στις ώρες συνδεσιμότητας ή συμμετοχής σε συναντήσεις.

ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΟΡΙΖΟΥΝ ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΥΒΡΙΔΙΚΟ & ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- **Human Centered:** Όλα ξεκινούν και τελειώνουν με τον άνθρωπο.
- **Your voice matters:** Κάθε φωνή μετράει, κάθε εμπειρία έχει αξία.
- **Balance:** Ισορροπία ανάμεσα στη ζωή, την εργασία και τον εαυτό μας.
- **Reconnection:** Επανασύνδεση με τον άνθρωπο πίσω από την οθόνη.
- **Inclusion by Design:** Η συμπερίληψη απαιτεί σχεδιασμό.
- **Data with empathy:** Τα δεδομένα οδηγούν, αλλά η ενσυναίσθηση καθοδηγεί.
- **Innovation through diversity:** Η καινοτομία γεννιέται από τη διαφορετικότητα.
- **Network of trust & care:** Δίκτυο εμπιστοσύνης και φροντίδας που συνδέει τους ανθρώπους, όπου και αν βρίσκονται.
- **Culture of fairness:** Η δικαιοσύνη ως καθημερινή πρακτική.
- **Leadership with empathy:** Ηγεσία που ακούει
- **Universal access:** Ίσες ευκαιρίες για όλους, χωρίς εμπόδια.
- **Shared purpose:** Κοινός σκοπός που ενώνει και κινητοποιεί.
- **Integrity:** Ακεραιότητα και συνέπεια ανάμεσα σε λόγια και πράξεις.
- **Openness:** Κουλτούρα ειλικρίνειας, διαφάνειας και αμοιβαίου σεβασμού.
- **Nurture belonging:** Καλλιέργεια της αίσθησης του ανήκειν σε κάθε ομάδα.

- Βαθμός συνεργασίας και ομαδικής συνεισφοράς, όπως προκύπτει από feedback συναδέλφων ή συμμετοχή σε κοινά έργα.
- Διαφάνεια και συνέπεια στην επικοινωνία, δηλαδή πόσο έγκαιρα και με σαφήνεια κοινοποιείται η πληροφορία σε όλη την ομάδα.
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ή στη διαμόρφωση ιδεών, ανεξάρτητα από το αν κάποιος εργάζεται στο γραφείο ή εξ αποστάσεως.

Μόνο έτσι μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι το υβριδικό μοντέλο εργασίας και η ευελιξία που προσφέρει, δεν θα εξελιχθεί σε νέο μηχανισμό ανισοτήτων, αλλά θα λειτουργήσει ως μοχλός δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης. ●



Suzanne Wertheim

PH.D., INCLUSIVE LANGUAGE EXPERT, AUTHOR OF "THE INCLUSIVE LANGUAGE FIELD GUIDE"

Η δύναμη των λέξεων στην εποχή του DEI

Η γλώσσα δεν είναι ουδέτερη. Μπορεί να χτίσει εμπιστοσύνη ή να την διαβρώσει, να ενισχύσει τη σύνδεση ή να αποκλείσει σιωπηλά ανθρώπους και εμπειρίες. Πώς η συμπεριληπτική γλώσσα μετατρέπεται σε πρακτικό εργαλείο σχέσεων και οργανωσιακής κουλτούρας;

Κάθε λέξη που λέμε ή γράφουμε επηρεάζει τις σχέσεις μας με τους άλλους. Η γλώσσα που «κρύβει» προκατάληψη ή υποτίμηση διαβρώνει την εμπιστοσύνη, προκαλεί ψυχική φθορά και απομακρύνει τους ανθρώπους. Αντίθετα, η συμπεριληπτική γλώσσα δείχνει σεβασμό, ενισχύει την εγγύτητα και κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι τους υπολογίζουν. Αρκεί μία φράση, ακόμη και χωρίς προσβλητικούς ή εχθρικούς όρους, για να υπονομεύσει -ή και να καταστρέψει- μία σχέση μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα. Στο επαγγελματικό περιβάλλον, η απόσταση που δημιουργεί η γλώσσα σπάνια δηλώνεται ανοιχτά. Κανείς δεν θα εξηγήσει τι τον ενόχλησε. Απλώς θα απομακρυνθεί. Έτσι, συχνά δεν αντιλαμβανόμαστε καν ότι ο τρόπος που μιλήσαμε ήταν η πραγματική αιτία της ρήξης.

Η γλώσσα ως πλαίσιο

Η επικοινωνία είναι μία από τις πιο σύνθετες ανθρώπινες διαδικασίες. Χρειάζονται χρόνια για να μάθουμε να χρησιμοποιούμε σωστά τη γλώσσα μας και ακόμη περισσότερα

για να τη χειριζόμαστε με ακρίβεια και ευαισθησία.

Πολλοί αναζητούν έναν απλό κατάλογο με «επιτρεπτές» και «μη επιτρεπτές» λέξεις. Όμως μία τέτοια προσέγγιση δεν μπορεί να αποδώσει. Η γλώσσα εξελίσσεται συνεχώς και ό,τι θεωρείται αποδεκτό σήμερα μπορεί να μην είναι αύριο. Η σύγχρονη εποχή διαμορφώνει μία νέα εθιμοτυπία, με διαφορετικές νόρμες και νέες προσδοκίες. Η πιο ουσιαστική αλλαγή είναι ότι πλέον καλούμαστε να δίνουμε προσοχή και σεβασμό σε ανθρώπους και ομάδες που για μεγάλο διάστημα είχαν αγνοηθεί ή περιθωριοποιηθεί.

Επιπλέον, μία σταθερή λίστα λέξεων δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες κάθε περίπτωσης. Αυτό που είναι κατάλληλο σε ένα πλαίσιο μπορεί να είναι ακατάλληλο σε ένα άλλο. Το γεγονός ότι μία λέξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ένα άτομο σε συγκεκριμένες συνθήκες δεν σημαίνει ότι είναι εξίσου κατάλληλη όταν χρησιμοποιείται από κάποιον άλλο ή σε διαφορετικό περιβάλλον.

Συχνά ακούμε τη φράση «Δεν θα με ενοχλούσε αν κάποιος το έλεγε σε εμένα». Όμως το ότι μία λέξη δεν φαί-

νεται προβληματική σε εσάς δεν σημαίνει ότι γίνεται δεκτή με τον ίδιο τρόπο από όλους.

Μπορεί επίσης κάποιος να πει «Το έλεγξα στο λεξικό και η έννοια είναι απολύτως επιτρεπτή». Το ζήτημα είναι ότι το λεξικό δεν προσφέρει το απαραίτητο κοινωνικό πλαίσιο για να γίνουν ακριβείς κρίσεις. Η χρήση της γλώσσας δεν εξαρτάται μόνο από τον ορισμό αλλά από τις εμπειρίες, τις σχέσεις εξουσίας, τα ιστορικά φορτία και τις πραγματικότητες των ανθρώπων που την ακούν. Αν λοιπόν δεν μπορεί κανείς να βασιστεί σε μία απλή λίστα λέξεων προς αποφυγή, ούτε μόνο στη δική του κρίση ούτε αποκλειστικά στις έννοιες του λεξικού, ποια είναι η λύση;

Η απάντηση βρίσκεται στις Έξι Αρχές της Περιεκτικής Γλώσσας. Η περιεκτική γλώσσα δεν είναι κατάλογος λέξεων αλλά ένα σύνολο στάσεων και συμπεριφορών. Οι αρχές αυτές στηρίζονται σε δεκαετίες έρευνας σε πολλές γλώσσες και πολιτισμικά περιβάλλοντα, δείχνοντας ότι υπάρχουν ορισμένα σταθερά στοιχεία επικοινωνίας που λειτουργούν για όλους:

1. Αντικατοπτρίστε την πραγματικότητα
2. Δείξτε σεβασμό
3. Προσελκύστε τους ανθρώπους
4. Ενσωματώστε άλλες προοπτικές
5. Αποτρέψτε τη διαγραφή
6. Αναγνωρίστε τα ευαίσθητα σημεία

Οι αρχές αυτές έχουν κοινό υπόβαθρο: όλοι θέλουν να αντιμετωπίζονται με σεβασμό, να αναγνωρίζεται η πραγματικότητά τους, να ακούγεται η προοπτική τους και να προστατεύονται από εκφράσεις που προκαλούν περιττό πόνο ή τους τοποθετούν στο περιθώριο.

Οι αρχές, στην πράξη

Κάθε μία από τις παραπάνω αρχές δείχνει έναν πρακτικό δρόμο για το πώς μιλάμε με σεβασμό, ακρίβεια και ευαισθησία. Συγκεκριμένα:

1. Ένας τρόπος να αντικατοπτρίζουμε την πραγματικότητα είναι να χρησιμοποιούμε γλώσσα που αναγνωρίζει ότι το φύλο δεν περιορίζεται σε δύο κατηγορίες και ότι υπάρχουν άτομα που αυτοπροσδιορίζονται ως μη δυαδικά. Σε ορισμένες γλώσσες αυτό επιτυγχάνεται ευκολότερα, σε άλλες απαιτεί περισσότερη προσοχή.
2. Ο σεβασμός εκφράζεται με απλές αλλά ουσιαστικές πράξεις, όπως η σωστή προφορά και γραφή των ονομάτων. Περιλαμβάνει επίσης την αποφυγή χαϊδευτικών προσφωνήσεων ή ψευδωνύμων χωρίς σχετική άδεια, ένα στοιχείο που επηρεάζει άμεσα το πώς νιώθουν οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας.
3. Η συμπερίληψη ενισχύεται όταν χρησιμοποιούμε τους όρους που προτιμούν τα ίδια τα άτομα με αναπηρία. Ακόμη και μέσα στην ίδια κοινότητα υπάρχουν διαφορετικές επιλογές, επομένως δεν είναι σωστό οι άνθρωποι χωρίς αναπηρία να επιβάλλουν ποιοι όροι είναι «σωστοί».
4. Η αποφυγή γενικεύσεων αποτελεί, επίσης, μέρος της

συμπεριληπτικής γλώσσας. Καμία γενιά δεν είναι ενιαία, καμία μεγάλη ομάδα δεν αποτελείται από ανθρώπους με τα ίδια χαρακτηριστικά, τις ίδιες ανάγκες και τις ίδιες εμπειρίες.

5. Η γλώσσα που αποτρέπει τη διαγραφή ιστοριών και ταυτοτήτων αντανάκλα μία πιο ακριβή εικόνα του κόσμου. Η αφήγηση της «ανακάλυψης» της Αμερικής, οι ιστορίες γύρω από την τυπογραφία ή την προέλευση μαθηματικών θεωρημάτων δείχνουν πόσο εύκολα παραλείπονται πολιτισμοί, γνώσεις και κοινωνίες που προϋπήρχαν.
6. Η αναγνώριση των ευαίσθητων σημείων απαιτεί αποφυγή εκφράσεων που χρησιμοποιούν την αναπηρία ως μεταφορά για ανικανότητα ή κακή συμπεριφορά. Το να είναι κάποιος τυφλός δεν σημαίνει ότι δεν αντιλαμβάνεται το περιβάλλον του και το να είναι κάποιος κωφός δεν σημαίνει ότι δεν προσέχει ή δεν δείχνει ενσυναίσθηση.

Γιατί η γλώσσα είναι θέμα στρατηγικής

Πολλοί άνθρωποι και οργανισμοί δεν αντιλαμβάνονται πόσα προβλήματα δημιουργούνται όταν η γλώσσα τους δεν εξελίσσεται. Οι ατυχείς επιλογές λόγου μπορούν να έχουν πραγματικές συνέπειες για τον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός. Επηρεάζουν την αφοσίωση, την καινοτομία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, διαβρώνουν την ψυχολογική ασφάλεια και επιβαρύνουν τη συνεργασία μέσα στις ομάδες. Μπορούν επίσης να δυσκολέψουν την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντου, να «αποκρύψουν» κρίσιμες ιδέες ή προβλήματα και να αποξενώσουν κοινό, πελάτες και συνεργάτες. Σε σοβαρότερες περιπτώσεις, η κακή χρήση της γλώσσας μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε αρνητική δημοσιότητα ή πλήγμα στη φήμη ενός brand.

Αντίθετα, η επένδυση σε μία συμπεριληπτική γλώσσα συμβάλλει σε μεγαλύτερη διατήρηση και υψηλότερο ηθικό, σε περιβάλλοντα με περισσότερη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα, σε αποτελεσματικότερες πρακτικές πωλήσεων και μάρκετινγκ και –τελικά– σε καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η γλώσσα χωρίς αποκλεισμούς δεν είναι απλώς ζήτημα ευαισθησίας, είναι μοχλός υγιών σχέσεων και υγιών επιχειρήσεων. ●

● Inclusive Language

Επικοινωνιακή πρακτική που λαμβάνει υπόψη τις διαφορετικές ταυτότητες και εμπειρίες των ανθρώπων, αποφεύγει όρους που αναπαράγουν κοινωνικές ανισότητες και καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου οι σχέσεις και η συνεργασία ενισχύονται μέσα από τον σεβασμό.

Η ισότητα ξεκινά από τη δικαιοσύνη

Το JEDI μετακινεί τη συζήτηση από τη διαφορετικότητα στη δικαιοσύνη, υπενθυμίζοντας ότι η συμπερίληψη κρίνεται στον τρόπο που κατανέμονται οι ευκαιρίες και λαμβάνονται οι αποφάσεις.

• Της ΜΑΡΙΑΣ ΜΥΛΩΝΑ

Από το Diversity & Inclusion στο DEI, η συζήτηση πέρασε από το «ποιοι εκπροσωπούνται» στο «ποιοι έχουν πρόσβαση στις ίδιες ευκαιρίες». Όμως η εμπειρία απέδειξε ότι η ισότητα δεν είναι αυτονόητη. Οι άνθρωποι δεν ξεκινούν όλοι από την ίδια αφετηρία και οι ανισότητες -κοινωνικές, έμφυλες, οικονομικές, πολιτισμικές- συνεχίζουν να καθορίζουν ποιος προχωρά και ποιος μένει εκτός. Έτσι προέκυψε το «JEDI»: η δικαιοσύνη ως συνθήκη πριν από την ισότητα. Δικαιοσύνη δεν σημαίνει «ίση μεταχείριση», αλλά αναγνώριση των διαφορετικών αναγκών, ώστε όλοι να μπορούν να σταθούν ισότιμα.

Η δικαιοσύνη ως πράξη, όχι ως έννοια

Στην πραγματικότητα, η δικαιοσύνη δεν είναι μία αφηρημένη έννοια. Αποδεικνύεται στον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός στην πράξη: σε ποιους δίνει πρόσβαση σε ευκαιρίες, σε ποιους επιτρέπει να ακούγονται και σε ποιους ανοίγει τον δρόμο της εξέλιξης. Δικαιοσύνη υπάρχει όταν οι πολιτικές δεν ευνοούν πάντα τους ίδιους, όταν τα κριτήρια είναι ξεκάθαρα και όχι άτυπα, όταν η πρόοδος συνδέεται με τη συνεισφορά και όχι με παράγοντες που δεν είναι ορατοί, διαφανείς και ισότιμοι για όλους. Δεν αφορά σε ένα τμήμα ή μία πολιτική, αλλά στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός στο σύνολό του: από τη διαφάνεια των διαδικασιών και τη συμμετοχική ηγεσία, μέχρι την κατανομή ρόλων, ευθυνών και δυνατοτήτων εξέλιξης. Στην πράξη, σε ένα εργασιακό περιβάλλον αποτυπώνεται μέσα από:

- **Τις αξιολογήσεις:** Όταν εκτιμάται όχι μόνο το αποτέλεσμα, αλλά και ο τρόπος συνεργασίας, η συμβολή στην ομάδα και η διάθεση στήριξης των άλλων.
- **Τις προαγωγές:** Όταν αναγνωρίζεται η δυναμική και όχι απλώς τα χρόνια εμπειρίας ή η άνεση στη διεκδίκηση.
- **Τις αμοιβές:** Όταν η αξία της εργασίας συνδέεται με τη συνεισφορά και όχι με προκαταλήψεις που διευρύνουν μισθολογικά χάσματα.
- **Τις συναντήσεις:** Όταν ο χρόνος ομιλίας μοιράζεται και όλοι νιώθουν ότι η φωνή τους μετρά.
- **Την εκπαίδευση:** Όταν τα προγράμματα μάθησης προσαρμόζονται σε διαφορετικούς ρυθμούς και ανάγκες, προσφέροντας σε όλους ίσες δυνατότητες εξέλιξης.

Η δίκαιη μεταχείριση ως πλεονέκτημα

Η δικαιοσύνη δεν λειτουργεί μόνο σε επίπεδο αξιών. Μεταφράζεται σε μετρήσιμα οφέλη για τους οργανισμούς. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, χαμηλότερο turnover και υψηλότερη αποδοτικότητα.

Σε επίπεδο ομάδων, η δίκαιη μεταχείριση λειτουργεί ως παράγοντας που μειώνει τις εσωτερικές τριβές ανάμεσα στους εργαζόμενους, ενισχύει την εμπιστοσύνη προς την ηγεσία και δημιουργεί περιβάλλον ψυχολογικής ασφάλειας, όπου οι άνθρωποι μιλούν, προτείνουν και συμμετέχουν. Τα παραπάνω είναι προϋπόθεση για δημιουργικότητα, καλύτερες αποφάσεις και πραγματική καινοτομία.

Τέλος, η δικαιοσύνη «ενισχύει» την εταιρική αξιοπιστία. Ένας οργανισμός που λειτουργεί με συνέπεια ανάμεσα σε λόγια και πράξεις ενισχύει το employer brand του, προσελκύει ταλέντα και διακρατά ανθρώπους που δεν αναζητούν απλώς έναν μισθό, αλλά έναν χώρο να εξελιχθούν.

Από το DEI στο JEDI

Το JEDI δεν αλλάζει απλώς τη γλώσσα γύρω από το DEI. Αλλάζει το κριτήριο με το οποίο αξιολογούνται οι οργανισμοί. Δεν αρκεί να υπάρχει διαφορετικότητα, ούτε να δηλώνεται συμπερίληψη. Πλέον, το βασικό ζητούμενο είναι αν οι ευκαιρίες, οι ρόλοι, οι πόροι και οι αποφάσεις κατανέμονται δίκαια. ●

• JEDI

Ακρωνύμιο των λέξεων Justice, Equity, Diversity & Inclusion, που επεκτείνει τη λογική του DEI, προσθέτοντας τη διάσταση της δικαιοσύνης ως προϋπόθεση για ουσιαστική ισότητα και βιώσιμη συμπερίληψη.

Όταν το meme γίνεται microaggression

Μπορεί να ξεκίνησε ως διαδικτυακό αστείο, όμως το «Karen stereotype» διαβρώνει αθόρυβα τη συνεργασία, υπονομεύοντας την ισότητα και την αίσθηση δικαιοσύνης στους οργανισμούς.

• Της ΜΑΡΙΑΣ ΜΥΛΩΝΑ

Το «Karen», ως διαδικτυακό φαινόμενο, εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2010 μέσα από τα social media, κυρίως στο Reddit και το Twitter, για να σατιρίσει τη γυναίκα που διαμαρτύρεται έντονα, απαιτεί «να μιλήσει με τον διευθυντή» και θεωρεί ότι όλοι γύρω της οφείλουν να ικανοποιούν τις ανάγκες της. Χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει ανθρώπους που λειτουργούν μέσα σε περιβάλλον ασφάλειας και προνομίων, χωρίς να αντιλαμβάνονται πώς αυτή η θέση επηρεάζει τη συμπεριφορά τους απέναντι στους άλλους.

Με τον καιρό, ο όρος «Karen stereotype» έγινε σύμβολο μιας στάσης που χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενσυναίσθησης, διάθεση ελέγχου και πεποίθηση ότι «ο δικός μου τρόπος είναι ο σωστός». Δεν περιγράφει φύλο ή κοινωνική ομάδα, αλλά έναν τρόπο αντίληψης που μπορεί να εκδηλωθεί οπουδήποτε: στην κοινωνία, στις σχέσεις, στην εργασία.

Από το twitter... στους οργανισμούς

Στο εργασιακό περιβάλλον, το φαινόμενο είναι συχνό, αλλά σπάνια εκδηλώνεται ανοιχτά. Συνήθως γίνεται αντιληπτό μέσα από συμπεριφορές που απορρίπτουν, μειώνουν ή αγνοούν τη φωνή των άλλων. Μπορεί να φανεί σε έναν manager που θεωρεί τις δικές του απόψεις αυτονοήτα σωστές ή σε έναν εργαζόμενο που αντιμετωπίζει την εμπειρία του σαν προνόμιο εξουσίας. Στην ουσία, πρόκειται για μορφές ασυνείδητης προκατάληψης ή μικροεπιθετικότητας, που δεν πηγάζουν απαραίτητα από κακές προθέσεις, σπάνια καταγράφονται, αλλά διαβρώνουν την εμπιστοσύνη και την αίσθηση ισότητας. Αν και δεν αναγνωρίζεται πάντα ως προκατάληψη, το «Karen mindset» κινείται στον αντίποδα των αξιών του DEI, καθώς αναπαράγει τις ίδιες ανισότητες που το DEI προσπαθεί να εξαλείψει.

Όταν η σιωπή υπονομεύει τη συνεργασία

Όταν τέτοιες συμπεριφορές κυριαρχούν σε μία ομάδα, δεν επηρεάζουν μόνο την επικοινωνία, αλλά αλλάζουν σταδιακά τον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται και δρουν. Οι εργαζόμενοι αυτολογοκρίνονται, διστάζουν να εκφραστούν, μετρούν τα λόγια τους για να μην «παρεξηγηθούν». Έτσι, μειώνεται η ψυχολογική ασφάλεια, η

εμπιστοσύνη φθίνει και η διαφορετικότητα χάνει τη δύναμή της να γεννά ιδέες και εξέλιξη. Σε βάθος χρόνου, αυτή η νοοτροπία πλήττει και την απόδοση του οργανισμού. Όταν επικρατεί φόβος ή η πεποίθηση ότι «υπάρχει μόνο ένας σωστός τρόπος», οι ομάδες παύουν να συνεργάζονται δημιουργικά, δεν μοιράζονται ιδέες, δεν ρισκάρουν, και τελικά οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα πιο «δυνατά» ή επιβλητικά άτομα, όχι απαραίτητα από τα πιο ικανά.

Από τη συνειδητοποίηση στη δράση

Η αντιμετώπιση του φαινομένου προϋποθέτει αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας. Οι οργανισμοί χρειάζεται να επανεξετάσουν πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις, ποιοι συμμετέχουν ουσιαστικά στη διαδικασία και αν όλες οι απόψεις ακούγονται ισότιμα. Στην πράξη, αυτό σημαίνει να:

- Επενδύουν σε εκπαίδευση για unconscious bias.
- Καλλιεργούν κουλτούρα ενεργής ακρόασης, με ανοιχτές συζητήσεις και ουσιαστικό feedback.
- Επανεξετάζουν τα πρότυπα ηγεσίας και τα κριτήρια αξιολόγησης, ώστε να αναγνωρίζουν τη συμπεριφορά που ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία, όχι μόνο εκείνη που δείχνει ισχύ.
- Αναδεικνύουν την ενσυναίσθηση ως οργανωσιακή αξία που στηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια και την πραγματική συμπερίληψη.

• Karen Stereotype

Όρος που περιγράφει ένα σύνολο συμπεριφορών μέσα από τις οποίες ένα άτομο, συνήθως χωρίς πρόθεση, βασίζεται στην αίσθηση ότι η θέση ή το κύρος του του δίνουν το δικαίωμα να επιβληθεί, να αμφισβητήσει ή να ελέγξει τους άλλους, ενισχύοντας ασυνείδητες προκαταλήψεις και περιορίζοντας τη συμπερίληψη.



Φιλίππα Μιχάλη

ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ. & CEO NN HELLAS,
ΜΕΛΟΣ Δ.Σ. ΣΕΒ & ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ
ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ
& ΙΣΟΤΗΤΑΣ

Η συμπερίληψη ως ηγετική ικανότητα

Η Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς είναι ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης που βασίζεται στην ενεργή ενσωμάτωση της κάθε διαφορετικότητας και την προώθηση της ισότητας μεταξύ όλων των μελών ενός οργανισμού. Δεν αποτελεί μία επικοινωνιακή «ταμπέλα», αλλά μία στρατηγική επιλογή και καθημερινή πρακτική που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, τη διοίκηση και την επικοινωνία.

Ο όρος Inclusive Leadership καθιερώθηκε το 2006 από τους Nembhard & Edmondson, περιγράφοντας έναν ηγετικό τρόπο σκέψης που ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων και ενισχύει την ψυχολογική ασφάλεια και εμπιστοσύνη. Έκτοτε, η διεθνής βιβλιογραφία έχει εμπλουτιστεί με θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις, που αναδεικνύουν τη σημασία της συμπεριληπτικής ηγεσίας ως καταλύτη εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Στην πράξη, οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το μοντέλο, επιδεικνύουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και ευαλωτότητα, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου κάθε φωνή έχει αξία. Η ανάγκη υιοθέτησης μίας τέτοιας ηγετικής συμπεριφοράς, επιβεβαιώνεται και από την τελευταία μελέτη Belonging Barometer 3.0 της EY (2023), σύμφωνα με την οποία το 56% των εργαζομένων διστάζει να μοιραστεί στοιχεία της προσωπικής του ταυτότητας στον χώρο εργασίας, από φόβο αποκλεισμού ή αρνητικής αντιμετώπισης. Παράλληλα, πολλές έρευνες τεκμηριώνουν τη θετική συσχέτιση της συμπεριληπτικής ηγεσίας με την παρα-

γωγικότητα. Οι ομάδες που λειτουργούν σε συμπεριληπτικά περιβάλλοντα, εμφανίζουν υψηλότερη απόδοση, καλύτερη ψυχική υγεία και ισχυρότερη δέσμευση. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι εισακούγονται και χαίρουν σεβασμού, συμμετέχουν πιο ενεργά, συνεργάζονται αποτελεσματικά και παραμένουν για μεγαλύτερο διάστημα στον ίδιο οργανισμό. Η συμπερίληψη δεν αποτελεί, λοιπόν, μόνο ηθική επιλογή, αλλά και στρατηγική επένδυση στην ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού και στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Δεν είναι απλώς επιθυμητή, αλλά απαραίτητη.

Η συμπερίληψη ως επιχειρησιακή πρακτική

Με τον καιρό, όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις αρχίζουν να υιοθετούν στρατηγικές DE&I, όπως:

- Πολιτικές ίσης αμοιβής και υποστήριξης της γονεϊκότητας,
- Ενίσχυση της συμμετοχής γυναικών σε θέσεις ευθύνης,
- Εκπαίδευση σε θέματα ασυνείδητης μεροληψίας,

- Μηχανισμούς αναφοράς διακρίσεων.

Παρά τη σημαντική πρόοδο των τελευταίων ετών, η Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς παραμένει ζητούμενο. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων (EIGE), η χώρα μας κατατάσσεται 24η στην ΕΕ στον Δείκτη Ισότητας των Φύλων (2024), με ιδιαίτερα χαμηλές επιδόσεις στους τομείς της εξουσίας και της εργασίας. Οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται σε θέσεις λήψης αποφάσεων, ενώ τα κοινωνικά στερεότυπα φαίνεται να περιορίζουν την εξέλιξή τους.

Η απόσταση που μας χωρίζει από την ουσιαστική συμπερίληψη και ισότητα δεν αποτυπώνεται μόνο στους αριθμούς – είναι βαθιά ριζωμένη σε πολιτισμικές αντιλήψεις, σε θεσμικές πρακτικές και στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος των θεσμικών φορέων μπορεί να είναι καθοριστικός. Ο ΣΕΒ, αναγνωρίζοντας τη σημασία της συμπερίληψης, έχει αναλάβει πρωτοβουλίες για την προώθηση της ισότητας στην εργασία. Συμμετέχει ενεργά στις δημόσιες διαβουλεύσεις, όπως π.χ. στο πλαίσιο ενσωμάτωσης της Κοινοτικής Οδηγίας περί ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων στα Διοικητικά Συμβούλια εισηγμένων εταιρειών, ενώ διοργάνωσε και σχετικό συνέδριο μαζί με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Επιπλέον, συνεργάζεται με την Πολιτεία για την προώθηση πολιτικών ισότητας και την ενίσχυση της συμμετοχής στην αγορά εργασίας, μέσα από δράσεις για την ενδυνάμωση των γυναικών, τη στήριξη της (επαν)ένταξης στην εργασία -ιδιαίτερα για γυναίκες μεγαλύτερης ηλικίας- την ενίσχυση της συμμετοχής γυναικών σε τεχνικά και τεχνολογικά επαγγέλματα και τη βελτίωση του πλαισίου για τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Η δέσμευση του ΣΕΒ αποτυπώνεται και στην οργανωτική του δομή: το 56% των στελεχών είναι γυναίκες, 8 από τα 13 μέλη της διοικητικής ομάδας είναι γυναίκες, καθώς και 5 από τα 25 μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Επίσης, έχει συγκροτηθεί συγκεκριμένη Επιτροπή για τη Συμπερίληψη και την Ισότητα, η οποία απαρτίζεται από ανώτατα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού επιχειρήσεων-μελών του, από ένα ευρύ φάσμα δυναμικών κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Για τον ΣΕΒ, η Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς είναι ένα θεμέλιο συμπερίληψης και βιώσιμης ανάπτυξης.

Προς μία ουσιαστική κουλτούρα συμπερίληψης

Η συμπερίληψη δεν μπορεί να είναι περιθωριακή ή ευκαιριακή επιλογή. Πρέπει να εντάσσεται στον πυρήνα της στρατηγικής κάθε οργανισμού, να παρακολουθείται, να μετρείται και να ενισχύεται συστηματικά. Γιατί είναι μία πρακτική με μετρήσιμο αποτέλεσμα, που συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση της δίκαιης, ανοιχτής και δυναμικής κοινωνίας που οραματιζόμαστε.

ΤΑ (ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ) ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η συμπεριληπτική ηγεσία δεν αποτελεί μόνο αξιακή επιλογή, αλλά αποδεδειγμένο παράγοντα επιχειρησιακής υπεροχής. Τα παρακάτω διεθνή ευρήματα δείχνουν πώς η συμπερίληψη συνδέεται με υψηλότερη απόδοση, κερδοφορία και διατήρηση ταλέντου.

- Οι εταιρείες με ποικιλόμορφες και συμπεριληπτικές ηγετικές ομάδες έχουν 36 % περισσότερες πιθανότητες να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους σε κερδοφορία.

Πηγή: McKinsey & Company, Diversity Wins: How Inclusion Matters

- Η ψυχολογική ασφάλεια, βασική συνέπεια της συμπεριληπτικής ηγεσίας, συνδέεται με σημαντικά υψηλότερη παραγωγικότητα και αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων.

Πηγή: Harvard Business Review, The Neuroscience of Trust

- Η αίσθηση του ανήκειν μειώνει την πρόθεση αποχώρησης κατά 50 % και αυξάνει την ατομική απόδοση κατά 56 %.

Πηγή: BetterUp, The Value of Belonging at Work

- Η συμπεριληπτική ηγεσία ενισχύει την εργασιακή ευημερία και περιορίζει την επαγγελματική εξουθένωση.

Πηγή: BMC Psychology, Inclusive Leadership and Employee Workplace Well-Being

- Σε ομάδες με εθνοτική ποικιλομορφία, η συμπεριληπτική ηγεσία βελτιώνει την ομαδική απόδοση και μειώνει καθυστερήσεις στην εργασία.

Πηγή: SA Journal of Human Resource Management, Inclusive Leadership and Ethnic Diversity

Συντακτική επιμέλεια: Μαρία Μυλωνά

• Inclusive Leadership

Το στιλ ηγεσίας που καλλιεργεί ένα εργασιακό περιβάλλον όπου κάθε εργαζόμενος νιώθει ότι αναγνωρίζεται, εκτιμάται και αντιμετωπίζεται με σεβασμό, ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά, την ταυτότητα ή το υπόβαθρό του.

Ψυχολογική ασφάλεια: Η εσωτερική «συνθήκη» του DEI

Δεν μπορεί να υπάρξει πραγματικά συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον όταν οι άνθρωποι φοβούνται να μιλήσουν, να κάνουν λάθη ή να δείξουν τον πραγματικό τους εαυτό. Η ψυχολογική ασφάλεια είναι το σημείο όπου η ευημερία και η ψυχική υγεία των εργαζομένων «συναντούν» την αληθινή κουλτούρα ισότητας του οργανισμού.

● Του ΔΗΜΗΤΡΗ ΚΟΡΔΕΡΑ

Η ψυχική υγεία των εργαζομένων, όταν συσχετίζεται με τη συμπερίληψη και το αίσθημα belonging, καθώς και με την ψυχολογική ασφάλεια στο χώρο εργασίας, συνιστά όχι απλώς θέμα ευημερίας, αλλά θεμέλιο μίας βιώσιμης κουλτούρας εργασίας, η οποία από τη μία προστατεύει τους ίδιους και από την άλλη συνδράμει στην εξέλιξή τους. Το ζητούμενο εδώ είναι η ευημερία και η ανθεκτικότητα των εργαζομένων, αλλά και το να μπορούν να εκφράζονται, να μαθαίνουν και να δημιουργούν, χωρίς φόβο κριτικής ή αποκλεισμού.

Σύνδεση DEI και ψυχικής υγείας

Η έννοια της συμπερίληψης και του ανήκειν στο χώρο εργασίας δεν αφορά απλά και μόνο στην επιδίωξη πο-

λυμορφίας ή εκπροσώπησης. Σύμφωνα με έρευνα του Integrated Benefits Institute (IBI), οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι ανήκουν ουσιαστικά σε έναν οργανισμό και γίνονται αποδεκτοί για αυτό που πραγματικά είναι, έχουν καλύτερη ψυχική και σωματική υγεία, ενώ αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους. Η σύνδεση της ψυχικής υγείας με τις στρατηγικές D&I αποτυπώνεται σε πρόσφατη έκθεση της One Mind at Work, στην οποία αναδεικνύεται το γεγονός ότι οι εταιρείες που ευθυγραμμίζουν τις δράσεις τους για ψυχική υγεία με αυτές για DEIB, έχουν 25% περισσότερες πιθανότητες να δουν αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές. Σύμφωνα με την έρευνα, η λογική πίσω από αυτή την πραγματικότητα είναι ότι σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η διαφορετικότητα δεν παραμένει «στα χαρτιά», αλλά είναι ουσιαστική και εφαρμόζεται, δηλαδή οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να αφήσουν να φανεί ο πραγματικός τους εαυτός, να κάνουν λάθη, να ρωτήσουν και να μάθουν, μειώνει το επίπεδο άγχους και απομόνωσης και αυξάνει την ανθεκτικότητα και την ευημερία. Από την άλλη, η αίσθηση του belonging «εμπεδώνει» ότι ο εργαζόμενος δεν είναι μόνος και δεν φοβάται την απόρριψη ή την κριτική, με αποτέλεσμα να μπορεί να αφιερώσει ενέργεια στην εργασία και στην προσωπική του εξέλιξη, αντί να καταναλώνεται στο να αντικρούει διαρκώς τις ψυχολογικές επιθέσεις που του γίνονται.

Στρατηγική προτεραιότητα η ψυχολογική ασφάλεια

Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας, δηλαδή η αντίληψη ότι «μπορώ να μιλήσω, να προτείνω, να κάνω λάθος και να μάθω χωρίς να φοβάμαι την κρίση ή την τιμωρία», έχει αποδειχθεί κρίσιμος παράγοντας για σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα. Όπως σημειώνει το

Η σύνδεση ανάμεσα στην ψυχική υγεία, τη συμπερίληψη, το belonging και την ψυχολογική ασφάλεια δημιουργεί μία εργασιακή κουλτούρα που μειώνει το άγχος, ενισχύει την ανθεκτικότητα και επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να εξελίσσεται χωρίς φόβο



Harvard Business Review σε ανάλυσή του, η ψυχολογική ασφάλεια είναι ο «κρυφός κινητήρας της καινοτομίας και της μεταμόρφωσης». Την ίδια στιγμή, το Society for Human Resource Management (SHRM) επισημαίνει ότι χωρίς ψυχολογική ασφάλεια δεν μπορεί να υπάρξει πραγματική συμπερίληψη και κουλτούρα, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι ο εαυτός τους.

Σύμφωνα με το MDPI, σε έρευνα για τους εργαζόμενους στη δημόσια υγεία κατά την περίοδο της πανδημίας στην Ελλάδα, το 42,70% των συμμετεχόντων ανέφερε «υψηλό (πάνω από τον μέσο όρο)» burn-out, το 64% ότι το άγχος από την εργασία επηρεάζει την προσωπική του ζωή, ενώ το 54% ένιωσε έντονο άγχος και στρες για το μέλλον. Παρόλα αυτά, μόνο το 23% δήλωσε ότι ο οργανισμός τους υποστηρίζει την ψυχική τους υγεία.

Σχετική έρευνα του ELINYAE εξάλλου, έδειξε ότι το 79% των εργαζομένων στην Ελλάδα έθεταν την ψυχική υγεία ως κορυφαία προτεραιότητα. Σε διεθνές επίπεδο, έρευνα του 2024 της HBR, με τίτλο «To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety», επισημαίνει ότι οι ομάδες με υψηλή ποικιλομορφία αποδίδουν μόνο εάν υπάρχει ψυχολογική ασφάλεια, ενώ την ίδια στιγμή, η διαφορετικότητα μπορεί να ευνοεί την καινοτομία, ωστόσο χωρίς ψυχολογική ασφάλεια τα οφέλη δεν «έρχονται». Σε έναν κόσμο εργασίας που αλλάζει, οι οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς, ότι μπορούν να μιλήσουν, να προτείνουν, να αποτύχουν, να μάθουν. Χωρίς αυτό, οι κρίσιμες δεξιότητες όπως η καινοτομία, η προσαρμοστικότητα και η δέσμευση υπονομεύονται, ενώ από την άλλη, η έλλειψη ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να οδηγήσει σε disengagement, υψηλή ανεργία, αποχώρηση εργαζομένων, αύξηση περιπτώσεων «σιωπηλής εργασίας» και υποστελέχωσης.

Πρόκληση η σύνδεση D&I και ψυχικής υγείας

Οι περισσότερες έρευνες των τελευταίων 2-3 χρόνων δείχνουν ότι η ανάγκη σύνδεσης της ψυχικής υγείας με στρατηγικές D&I έχει γίνει συνείδηση σε όλους. Ωστόσο, παρά τη θεωρητική αναγνώριση της ανάγκης αυτής, στην πράξη οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις στην προσπάθειά τους να την επιτύχουν. Όπως αναφέρει έρευνα της One Mind at Work, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου οι δράσεις D&I περιορίζονται σε απλούς δείκτες (π.χ. σε ποσοστό γυναικών ή εθνικών μειονοτήτων που εργάζονται σε έναν οργανισμό), χωρίς να αγγίζουν τον πυρήνα του ζητήματος, που αφορά στη δημιουργία κουλτούρας και την ψυχική κατάσταση των εργαζομένων. Όπως αναφέρει η έρευνα, μόνο ένας στους τρεις οργανισμούς (το 28%) έχουν ευθυγραμμίσει τις πρωτοβουλίες τους για ψυχική υγεία με το DEIB. Ένα από τα προβλήματα που προκύπτουν είναι

ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να φοβούνται να μιλήσουν για ζητήματα ψυχικής υγείας, εκτιμώντας ότι θα τους στιγματίσουν, εξέλιξη που σαφώς μειώνει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων σύνδεσης. Από την άλλη, η ψυχολογική ασφάλεια ενώ αναγνωρίζεται η σημασία της, δεν είναι εύκολο να δημιουργηθεί διότι απαιτεί αλλαγές ενδεχομένως και στην ηγεσία, στην κουλτούρα, στην αντιμετώπιση του λάθους, στην ανοιχτή επικοινωνία. Σύμφωνα με το ResearchGate, η επιτυχία της σύνδεσης ψυχικής υγείας με στρατηγικές D&I απαιτεί μία σειρά από δράσεις, όπως είναι η εκπαίδευση της ηγεσίας και των στελεχών της μεσαίας διοίκησης σε θέματα ψυχικής υγείας, διαφορετικότητας, συμπερίληψης, αλλά και η σταθερή μέτρηση και παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς τους. Παράλληλα, απαιτεί την καλλιέργεια κουλτούρας μέσα από την οποία το λάθος δεν τιμωρείται, αλλά γίνεται γνώση («learner culture»). Πέρα από αυτά, απαιτείται η συμμετοχή και των ίδιων των εργαζομένων στο σχεδιασμό των δράσεων, ώστε αυτές να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες τους, ενώ θα πρέπει αυτές να αξιολογούνται διαρκώς, για την αποτελεσματικότητά τους. Τέλος, απαιτείται η δημιουργία και η οργάνωση υποστηρικτικών μηχανισμών, όπως είναι το coaching, το mentoring, αλλά και τα employee assistance programs.

Από τη θεωρία, στην πράξη,

Η ψυχική υγεία, το αίσθημα belonging, η συμπερίληψη και η ψυχολογική ασφάλεια είναι συνδεδεμένα δυναμικά. Η πρόκληση είναι η θεωρία να γίνει πράξη. Οι οργανισμοί που θα το καταφέρνουν, θα αποκομίσουν οφέλη για την ευημερία του προσωπικού τους, την απόδοσή τους, την καινοτομία και την ανθεκτικότητά τους στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. ●

● Mental Health & Psychological Safety

Ο συνδυασμός της ψυχικής ευημερίας των εργαζομένων και της ύπαρξης ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, όπου μπορούν να εκφράζονται, να μαθαίνουν και να λειτουργούν χωρίς φόβο κριτικής, στιγματισμού ή τιμωρίας. Η ψυχική υγεία αφορά στο άτομο, ενώ η ψυχολογική ασφάλεια αφορά στις συνθήκες που επιτρέπουν αυτή την υγεία να διατηρηθεί.



Δρ Ελένη Δαμιανίδου

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

Η «αόρατη» διάσταση της διαφορετικότητας

Σε έναν κόσμο σχεδιασμένο για τη «νευροτυπικότητα», η νευροδιαφορετικότητα μάς καλεί να ξανασκεφτούμε τι θεωρούμε κανονικό και να αναγνωρίσουμε την αξία των διαφορετικών τρόπων σκέψης. Η νευροσυμπερίληψη μετατρέπει αυτή τη συνειδητοποίηση σε πράξη, ανοίγοντας τον δρόμο για οργανισμούς που δεν αποδέχονται απλώς τη διαφορετικότητα, αλλά τη μετατρέπουν σε πηγή καινοτομίας και κοινωνικής προόδου.

Η διαφορετικότητα αποτελεί μία σύγχρονη κανονικότητα, η οποία, ενώ γίνεται σχετικά εύκολα αντιληπτή όταν αφορά χαρακτηριστικά που γίνονται αντιληπτά με τις αισθήσεις, όπως το φύλο και η ηλικία, δεν είναι τόσο απλά διακριτή όταν αφορά τον τρόπο σκέψης και αντίληψης των κοινωνικών φαινομένων. Έτσι, σε ένα κόσμο όπου επικρατεί η νευροτυπικότητα, η οποία βέβαια θεωρείται ως τέτοια επειδή ακριβώς αφορά μία επικρατούσα κατάσταση, η νευροδιαφορετικότητα, όπως είναι για παράδειγμα η περίπτωση της διαταραχής αυτιστικού φάσματος (ΔΑΦ), συχνά παραμένει αόρατη. Ως αποτέλεσμα, αν και ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό του γενικού πληθυσμού που μπορεί να φτάνει μέχρι και το 15-20% είναι νευροδιαφορετικό, λόγω ακριβώς της αόρατης διάστασης της διαφορετικότητας οι οργανισμοί συχνά έχουν ανεπαρκείς ή καθόλου πολιτικές για τα νευροδιαφορετικά άτομα.

Η υπερτίμηση της «κανονικότητας»

Η μειωμένη ή μη αντιληπτή παρουσία της νευροδιαφορετικότητας στους οργανισμούς έχει οδηγήσει σταδιακά σε μία υπερτίμηση της αξίας της κανονικότητας, με αποτέλεσμα οι σύγχρονοι οργανισμοί να σχεδιάζονται για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας υποτιθέμενης κοινής λογικής και ενός θεωρούμενου ως «κανονικού» τρόπου σκέψης που στην πραγματικότητα αναπαράγει και διευκολύνει τον νευροτυπικό εργαζόμενο. Η επικράτηση όμως αυτής της τεχνητής «κανονικότητας» οδηγεί τελικά στον σιωπηλό αποκλεισμό ατόμων που επεξεργάζονται διαφορετικά την πληροφορία ή συμπεριφέρονται με διαφορετικές μορφές κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της επικράτησης αρνητικών στερεοτύπων -σύνηθες φαινόμενο για ό,τι αποκλίνει από τη νόρμα- για τους νευροδιαφορετικούς ανθρώπους και εργαζομένους, οι οποίοι συχνά χαρακτηρίζονται ως

«δύσκολοι», «μη συνεργάσιμοι», «μη παραγωγικοί», παρά το γεγονός ότι, στην καθημερινή πρακτική στον χώρο εργασίας μπορεί να αποθούν πολύτιμοι και απαραίτητοι λόγω μοναδικών και σημαντικών δεξιοτήτων, όπως δημιουργικότητα, εντοπισμός της λεπτομέρειας, καινοτόμος σκέψη και επιμονή.

Από τη νευροδιαφορετικότητα στη νευροσυμπερίληψη

Όπως αναφέρει το κοινωνικό μοντέλο του Michael Oliver, ο αποκλεισμός των διαφορετικών ατόμων από την κοινωνική ζωή και την εργασία αποτελεί κοινωνικό κατασκεύασμα που μπορεί να αποδομηθεί με τη εφαρμογή της συμπερίληψης, ως θέμα απονομής κοινωνικής δικαιοσύνης. Επομένως, η νευροσυμπερίληψη δεν αποτελεί ελεημοσύνη αλλά σχεδιασμό για όλους και με όλους. Στα πλαίσια αυτά, ένας νευροσυμπεριληπτικός οργανισμός περιλαμβάνει ευέλικτους τρόπους εργασίας (π.χ. διαρρύθμιση χώρου, επίπεδα ήχου και φωτισμού, ώρα προσέλευσης/αποχώρησης), ξεκάθαρη και απλά διατυπωμένη επικοινωνία και σαφείς προσδοκίες, δίκαιες διαδικασίες προσλήψεων ούτως ώστε να μην αποκλείονται οι νευροδιαφορετικοί υποψήφιοι και εκπαίδευση των στελεχών για ενσυναίσθηση και συνειδητή κατανόηση της αξίας της νευροδιαφορετικότητας, παρά για τυπική συμμόρφωση με τους κανόνες. Με αυτούς τους τρόπους μπορεί να διευκολυνθεί η μετάβαση από τον νευροαποκλεισμό στη νευροσυμπερίληψη.

Η δύναμη της ρητορικής και η δυνατότητα για αλλαγή

Εξίσου σημαντικό για να επιτευχθεί η νευροσυμπερίληψη είναι η υιοθέτηση και χρήση μιας συμπεριληπτικής ρητορικής που να μην έχει ομαλοποιητική χροιά και υπόρρητες διαχωριστικές προεκτάσεις, αφού οι λέξεις διαμορφώνουν τη σκέψη, η οποία μετατρέπεται σε κουλτούρα και τελικά σε κοινωνική πρακτική και κανονιστική νόρμα. Επομένως, η πρώτη πράξη συμπερίληψης πρέπει να είναι η αλλαγή της ρητορικής στους οργανισμούς όταν γίνεται αναφορά στα νευροδιαφορετικά άτομα, αλλά και στις διαδικασίες του οργανισμού, υιοθετώντας γλώσσα που προτάσσει το άτομο ή την ταυτότητά του, ανάλογα με την προτίμηση του ίδιου του νευροδιαφορετικού ατόμου. Ως αποτέλεσμα, η νευροσυμπεριληπτική ρητορική μπορεί να οδηγήσει σε κατάργηση των στερεοτύπων και επομένως αλλαγή των αντιλήψεων, αφού οι λέξεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την καθημερινή πρακτική και τις πολιτικές των οργανισμών.

Η νευροσυμπερίληψη ως επένδυση

Παρά τις δυσκολίες πολλών οργανισμών να υπερβούν την επιλεκτική παράδοση και τον αποσαθρωτικό δογματισμό, ούτως ώστε να καταφέρουν να λειτουργήσουν

νευροσυμπεριληπτικά, η πραγματικότητα είναι πως η νευροσυμπερίληψη αποτελεί όχι μόνο θέμα κοινωνικής δικαιοσύνης αλλά και μία σημαντική επένδυση με μακροπρόθεσμα οφέλη για τον οργανισμό και την ανταγωνιστικότητά του. Αυτό οφείλεται στην ανθεκτικότητα, τη δημιουργικότητα και την ευελιξία που αποκτά ένας οργανισμός που επενδύει στην ποικιλία σκέψης, η οποία επίσης σχετίζεται με την καινοτομία και τη βιωσιμότητα, καθιστώντας έτσι την ύπαρξη νευροδιαφορετικότητας ανάμεσα στους εργαζομένους ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς. Έτσι, σύγχρονοι οργανισμοί, όπως η Microsoft, που έχουν προγράμματα νευροδιαφορετικότητας για λόγους ανάδειξης των ταλέντων και μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητάς τους παρά λόγω συμμόρφωσης με τη νομοθεσία για ποσόστωση και θετική διάκριση, φαίνονται να έχουν καταφέρει να αποκτήσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομική και εμπορική ζωή, αφού αξιοποιούν τη νευροδιαφορετικότητα για βελτιστοποίηση των λειτουργιών του οργανισμού.

Πρόσκληση για αλλαγή

Τελικά, πιθανόν το πιο ριζοσπαστικό πράγμα που μπορεί να γίνει για να παγιωθεί η νευροσυμπερίληψη στις αντιλήψεις των ανθρώπων και των οργανισμών ως μία αναγκαία και επωφελής πρακτική είναι η αποδοχή ότι δεν υπάρχει ένας μόνο σωστός τρόπος σκέψης, μάθησης και εργασίας, αλλά πολλοί διαφορετικοί τρόποι. Αυτούς τους διαφορετικούς τρόπους ένας οργανισμός οφείλει και χρειάζεται να μπορεί να τους ενσωματώνει για να μπορεί να προσαρμοστεί σε ένα κόσμο, όπου η κατασκευή της κανονικότητας και η κυριαρχία της νόρμας ενέχουν τον κίνδυνο της εσωτερικής αποσάθρωσης και της μονολιθικής λειτουργίας, καθιστώντας έτσι τη νευροδιαφορετικότητα ως την απάντηση στις προκλήσεις. Εξάλλου, η ίδια η ζωή είναι όμορφη και συναρπαστική επειδή ακριβώς κάθε μέρα και κάθε στιγμή είναι διαφορετική. ●

• Neurodiversity

Η αναγνώριση ότι οι διαφορές στη λειτουργία του εγκεφάλου και στις γνωστικές διεργασίες αποτελούν φυσική μορφή ανθρώπινης ποικιλομορφίας. Περιλαμβάνει καταστάσεις όπως ο αυτισμός, η ΔΕΠΥ και η δυσλεξία, τονίζοντας ότι δεν αποτελούν δυσλειτουργίες, αλλά διαφορετικούς τρόπους σκέψης, μάθησης και αντίληψης.

Mind the (opportunity) gap

Το opportunity gap λειτουργεί εκεί όπου το DEI δοκιμάζεται περισσότερο: στην καθημερινότητα. Οι οργανισμοί που δεν γεφυρώνουν έγκαιρα το «κενό», κινδυνεύουν να χάσουν όχι μόνο τα talenta, αλλά και την ικανότητα να αναπτύσσουν δίκαιες και ισότιμες ομάδες.

● Της ΜΑΡΙΑΣ ΜΥΛΩΝΑ

Το opportunity gap αποτελεί έναν από τους πιο υποτιμημένους παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή πραγματικότητα. Αν και λειτουργεί «αθόρυβα», έχει σημαντικό αντίκτυπο σε κρίσιμες οργανωσιακές διαδικασίες, από την ανάπτυξη talέντου μέχρι την ποικιλομορφία σε ρόλους ευθύνης.

Τι τροφοδοτεί το opportunity gap

Τα αίτια του χάσματος βρίσκονται συνήθως σε καθημερινές πρακτικές που δεν είναι πάντα ορατές, αλλά επηρεάζουν καθοριστικά την πορεία ενός εργαζομένου. Μικρές διαφοροποιήσεις στον τρόπο που μοιράζεται η πληροφορία, παρέχεται η υποστήριξη ή εφαρμόζονται τα κριτήρια αξιολόγησης δημιουργούν σταδιακά διαφορετικές διαδρομές εξέλιξης.

- **Ανισότιμη πρόσβαση στην πληροφόρηση:** Κάποιοι εργαζόμενοι μαθαίνουν νωρίτερα για θέσεις, projects ή ευκαιρίες ανάπτυξης επειδή βρίσκονται πιο κοντά σε ομάδες επιρροής. Έτσι προλαβαίνουν να εκδηλώσουν ενδιαφέρον, να προετοιμαστούν ή να δικτυωθούν, πριν η πληροφορία γίνει επίσημη.
- **Διαφορετικός βαθμός υποστήριξης από τους προϊσταμένους:** Η καθοδήγηση και οι ευκαιρίες ανάπτυ-

ξης δεν μοιράζονται πάντα ισότιμα. Πολλές φορές οι προϊστάμενοι στηρίζουν περισσότερο ανθρώπους με τους οποίους έχουν καλύτερη συνεργασία ή μεγαλύτερη οικειότητα, ανεξάρτητα από την απόδοση. Έτσι, ορισμένοι εργαζόμενοι λαμβάνουν περισσότερες ευκαιρίες χωρίς να υπάρχει ουσιαστικός λόγος που τους ξεχωρίζει.

- **Ασυνέπειες στην αξιολόγηση απόδοσης:** Όταν τα κριτήρια δεν εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο από όλους τους επικεφαλής ή όταν η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές κρίσεις, εργαζόμενοι με παρόμοια επίδοση βαθμολογούνται διαφορετικά. Αυτό επηρεάζει προαγωγές, αυξήσεις και αναθέσεις έργων, δημιουργώντας διαφορετικές ευκαιρίες εξέλιξης για άτομα με αντίστοιχα αποτελέσματα.

Κλείνοντας το «κενό»

Η αντιμετώπιση του opportunity gap απαιτεί συστηματικές παρεμβάσεις στον τρόπο με τον οποίο διαχέεται η πληροφόρηση, κατανέμονται τα projects και διασφαλίζεται η πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης.

- 1. Διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στην πληροφόρηση:** Η κοινοποίηση διαθέσιμων ρόλων, θέσεων και projects πρέπει να γίνεται ταυτόχρονα σε όλους, πρέπει να στηρίζεται σε μετρήσιμα δεδομένα και να εφαρμόζεται με σταθερότητα, ώστε να περιορίζονται υποκειμενικές αποκλίσεις που επηρεάζουν τις προαγωγές και τις ευκαιρίες ανάπτυξης.
- 3. Μηχανισμοί στήριξης και συστηματική παρακολούθηση της πρόσβασης:** Οι μηχανισμοί στήριξης, όπως τα προγράμματα mentoring και sponsorship, σε συνδυασμό με τη συστηματική χαρτογράφηση talέντου και τα εργαλεία εντοπισμού ομάδων που μένουν εκτός ευκαιριών, διευρύνουν την ορατότητα όσων δεν έχουν πρόσβαση σε πληροφορία και ανάπτυξη και επιτρέπουν έγκαιρες παρεμβάσεις που ενισχύουν την ισοτιμία στην εξέλιξη.

● Opportunity Gap

Η συστηματική διαφορά στην πρόσβαση εργαζομένων σε πληροφόρηση, πόρους και ευκαιρίες ανάπτυξης. Πρόκειται για μηχανισμό που επηρεάζει τη διαδρομή εξέλιξης μέσα στον οργανισμό και δημιουργεί άνισες προϋποθέσεις για άτομα με παρόμοιες δυνατότητες.

Κατερίνα Πατσογιάννη

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ

«Στόχος,
να καταστήσουμε
την γονεϊκότητα
στρατηγική
επιλογή ισότητας»



Αναφέρεται στη γονεϊκότητα ως ουσιαστικό εργαλείο για την επίτευξη πραγματικής ισότητας στην εργασία. Η Κατερίνα Πατσογιάννη τονίζει ότι η ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής αποτελεί βασικό δικαίωμα και επισημαίνει την ανάγκη να δημιουργηθεί μία κουλτούρα όπου η στήριξη των γονέων θα θεωρείται αυτονόητη.

● Συνέντευξη στην ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΚΥΡΙΤΣΗ

Την αντίληψή της για τη συμβολή των πολιτικών γονεϊκότητας στη διαμόρφωση ενός πιο δίκαιου και ισότιμου εργασιακού περιβάλλοντος, το σύγχρονο τοπίο των parental policies στην Ελλάδα, καθώς και τις πρωτοβουλίες τις οποίες προωθεί το υπουργείο Κοινωνικής Συνοχής και Οικογένειας για τη στήριξη των εργαζόμενων γονέων, συζητά στο D&I η Γενική Γραμματέας Ισότητας, Κατερίνα Πατσογιάννη. Παράλληλα, συμφώνησε πως οι πολιτικές αυτές χρειάζεται να αποκτήσουν ουσιαστικό ρόλο, ενισχύοντας την κουλτούρα φροντίδας, ευελιξίας και συμμετοχής

στους οργανισμούς και περιέγραψε τα βήματα για μία πραγματικά συμπεριληπτική πολιτική γονεϊκότητας η οποία θα ανταποκρίνεται στη διαφορετικότητα των οικογενειών σήμερα.

Οι πολιτικές γονεϊκότητας αποτελούν βασικό δείκτη ισότητας και συμπερίληψης. Πώς αντιλαμβάνεστε τη συμβολή τους στη διαμόρφωση ενός πιο δίκαιου και ισότιμου εργασιακού περιβάλλοντος;

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει το υπουργείο Κοινωνικής Συνοχής

Οι πολιτικές γονεϊκότητας είναι από τα πιο ουσιαστικά εργαλεία για να πετύχουμε ισότητα στην εργασία. Όταν δίνουμε και στους δύο γονείς τη δυνατότητα να συμμετέχουν ισότιμα στη φροντίδα των παιδιών, αλλάζει η κουλτούρα γύρω από την εργασία και την οικογένεια. Πρέπει να καταλάβουμε ότι η ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής αποτελεί βασικό δικαίωμα



και Οικογένειας είναι η συμπόρευση γονεϊκότητας και εργασίας. Οι πολιτικές γονεϊκότητας επηρεάζουν δύο σημαντικούς τομείς τους οποίους έχουμε στόχο να βελτιώσουμε ως υπουργείο: το δημογραφικό και την ισότητα στον εργασιακό χώρο.

Ένας από τους κύριους λόγους της μείωσης των γεννήσεων, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρο το δυτικό κόσμο, είναι το γεγονός πως οι νέοι άνθρωποι βάζουν ως προτεραιότητα την καριέρα και η οικογένεια έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Εμείς, για να αντιμετωπιστεί και να αλλάξει αυτή η νοοτροπία καλούμαστε να στηρίξουμε τους νέους και τις νέες και να τους δώσουμε τη δυνατότητα, παράλληλα με την εργασία τους, να δημιουργήσουν και οικογένεια.

Οι πολιτικές γονεϊκότητας είναι ίσως από τα πιο ουσιαστικά εργαλεία για να πετύχουμε πραγματική ισότητα στην εργασία. Όταν δίνουμε και στους δύο γονείς -μητέρες και πατέρες- τη δυνατότητα να συμμετέχουν ισότιμα στη φροντίδα των παιδιών, τότε αλλάζει ολόκληρη η κουλτούρα γύρω από την εργασία και την οικογένεια. Μέτρα τα οποία βοηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση είναι οι άδειες πατρότητας, η ευελιξία στο ωράριο ή η ενίσχυση της στήριξης των εργαζόμενων μητέρων. Πρέπει, λοιπόν, να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον όπου η μητρότητα δεν θα θεωρείται εμπόδιο στην επαγγελματική εξέλιξη και σε αυτό το πλαίσιο εργαζόμαστε καθημερινά.

Πώς διαμορφώνεται σήμερα το τοπίο των parental policies στην Ελλάδα και ποιες πρωτοβουλίες προωθεί το υπουργείο για τη στήριξη των εργαζόμενων γονέων;

Τα τελευταία χρόνια, έχουν υπάρξει πολλές νομοθετικές παρεμβάσεις οι οποίες προωθούν τις πολιτικές γονεϊκότητας. Επίσης, υλοποιούνται προγράμματα υποστήριξης τα οποία στοχεύουν τόσο στη στήριξη των εργαζόμενων γονέων, όσο και στην ενίσχυση των δομών φροντίδας παιδιών. Επιπλέον, πέρα από τη στήριξη των εργαζομένων, αναγνωρίζουμε και επιβραβεύουμε τις επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν πολιτικές γονεϊκότητας, όχι μόνο στο πλαίσιο των υποχρεώσεων τις οποίες προβλέπει η νομοθεσία, αλλά και μέσα από δικές τους πρωτοβουλίες οι οποίες ενισχύουν τη φροντίδα και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.

Μία από τις σημαντικότερες νομοθετικές πρωτοβουλίες στο πλαίσιο των πολιτικών γονεϊκότητας αποτελεί η ενσωμάτωση της Οδηγίας 2019/1158 με τον νόμο 4808/2021. Με τον νόμο αυτόν θεσπίστηκαν σημαντικές ρυθμίσεις οι οποίες αφορούν στη γονεϊκότητα και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα όσων προβλέπει ο νόμος αποτελούν οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας για τους εργαζόμενους γονείς σε σχέση με το ωράριο, την τηλεργασία ή τις άδειες τις οποίες δικαιούνται οι γονείς όπως η άδεια πατρότητας. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι αυτές οι ρυθμίσεις αφορούν και τους θετούς ή αναδόχους γονείς. Σημαντικές είναι επίσης και οι προβλέψεις του εργασιακού νομοσχεδίου το οποίο ψηφίστηκε πρόσφατα και αφορούν σε επέκταση των αδειών μητρότητας σε ανάδοχες μητέρες, αναγνώριση του ασφαλιστικού χρόνου από περισσότερα του ενός ταμεία για τη χορήγηση του επιδόματος κυοφορίας και λοχείας κ.ά.

Πέρα όμως από τις νομοθετικές πρωτοβουλίες, είναι πολύ σημαντικά και τα προγράμματα που προωθούνται από το υπουργείο και τη γενική γραμματεία Ισότητας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Σημαντική δράση αποτελεί το πρόγραμμα «Νταντάδες της Γειτονιάς» το οποίο υλοποιήθηκε πιλοτικά με μεγάλη επιτυχία και πολύ σύντομα θα ξεκινήσει η καθολική εφαρμογή του. Με αυτό δίνουμε τη δυνατότητα στους εργαζόμενους γονείς με παιδιά έως 2,5 ετών να προσλάβουν έναν πιστοποιημένο φροντιστή με το κόστος να καλύπτεται μέσω voucher το οποίο παρέχεται στους γονείς, ενώ μπορούν να συμμετέχουν και άνεργοι γονείς, ώστε να έχουν μία ευχέρεια κατά την αναζήτηση εργασίας.

Επίσης, ήδη υλοποιήθηκε πιλοτικά και τώρα βρισκόμαστε σε τελικό στάδιο σχεδιασμού για την καθολική εφαρμογή επιβράβευσης επιχειρήσεων με το «Σήμα Ισότητας». Η συγκεκριμένη δράση στοχεύει στην ενίσχυ-

ση επιχειρήσεων οι οποίες εφαρμόζουν, μεταξύ άλλων, πολιτικές γονεϊκότητας και στήριξης των εργαζόμενων γονέων. Μέσα, λοιπόν, από τέτοιες δράσεις προσπαθούμε, όχι να επιβάλλουμε, αλλά κυρίως να δημιουργήσουμε μία κουλτούρα στον εργασιακό χώρο όπου οι πολιτικές γονεϊκότητας θα θεωρούνται αυτονόητες.

Οι πολιτικές γονεϊκότητας συχνά αντιμετωπίζονται ως παροχή, όχι ως στρατηγική επιλογή ισότητας. Πώς μπορούν να αποκτήσουν ουσιαστικό ρόλο, ενισχύοντας την κουλτούρα φροντίδας, ευελιξίας και συμμετοχής στους οργανισμούς;

Αυτό που ανέφερα και προηγούμενως και αποτελεί τον βασικό μας στόχο ως γενική γραμματεία, είναι, αφενός, να στηρίξουμε τους εργαζόμενους γονείς με δράσεις και νομοθετικές πρωτοβουλίες, αφετέρου, να προωθήσουμε την κουλτούρα της εργασιακής ισότητας, ώστε κάποια στιγμή αυτές οι βασικές αρχές να θεωρούνται αυτονόητες.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με δράσεις οι οποίες προωθούν αυτές τις πολιτικές. Σε σύντομο χρονικό διάστημα, θα ξεκινήσει το πρόγραμμα «Σήμα Διαφορετικότητας» το οποίο υλοποιείται από το υπουργείο Κοινωνικής Συνοχής και Οικογένειας και, ειδικότερα, από τη γενική γραμματεία Ισότητας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αποτελεί μία επιβράβευση επιχειρήσεων οι οποίες εφαρμόζουν πολιτικές συμπεριλήψης στον χώρο εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη βράβευσή τους με το «Σήμα Διαφορετικότητας» είναι, εκτός των άλλων, η εφαρμογή πολιτικών εναρμόνισης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.

Το πιο σημαντικό είναι να ξεφύγουμε από τη νοοτροπία του ευεργετήματος και να καταλάβουμε ότι η ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής αποτελεί βασικό δικαίωμα. Αυτό θα επιτευχθεί όταν και οι ίδιοι οι εργοδότες θα ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους να κάνουν χρήση των δικαιωμάτων τα οποία τους παρέχονται. Στη γενική γραμματεία Ισότητας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων κινούμαστε σε αυτήν την κατεύθυνση και, με πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια, προσπαθούμε να καταστήσουμε την γονεϊκότητα στρατηγική επιλογή ισότητας.

Πλέον τα πρότυπα της οικογένειας αλλάζουν, η οικογενειακή δομή δεν είναι πια μόνο η παραδοσιακή. Πώς μπορούν οι οργανισμοί να προσαρμόσουν τις πολιτικές τους ώστε να ανταποκρίνονται σε αυτή τη νέα πραγματικότητα;

Είναι γεγονός πως, σήμερα, η έννοια της οικογένειας είναι διευρυμένη σε σχέση με το παρελθόν. Υπάρχουν οι μονογονεϊκές οικογένειες οι οποίες αποτελούν ένα μεγάλο κομμάτι, οι θετές και οι ανάδοχες οικογένειες. Οι οργανισμοί οφείλουν να προσαρμόζονται στα ση-

μερινά δεδομένα και να αναγνωρίζουν αυτήν τη νέα πραγματικότητα, ώστε να είναι συμπεριληπτικοί και δίκαιοι. Με βάση, λοιπόν, αυτήν τη νέα πραγματικότητα, θα πρέπει να σχεδιάζονται και οι πολιτικές για τη στήριξη των οικογενειών και των εργαζόμενων γονέων. Στη νομοθεσία ήδη γίνονται βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση.

Ο νόμος 4808/2021 αναγνωρίζει ίσα δικαιώματα για θετούς και ανάδοχους γονείς και για μονογονεϊκές οικογένειες. Στην ίδια λογική θα πρέπει να κινούνται και οι επιχειρήσεις και οι δημόσιοι φορείς, αναγνωρίζοντας την οικογένεια ως μία πιο ευρεία έννοια και όχι μόνο με την παραδοσιακή της μορφή.

Αν κοιτάξουμε προς το μέλλον, ποια θεωρείτε ότι είναι τα επόμενα βήματα για μία πραγματικά συμπεριληπτική πολιτική γονεϊκότητας που θα ανταποκρίνεται στη διαφορετικότητα των οικογενειών σήμερα;

Προκειμένου να γίνει μία πολιτική συμπεριληπτική πρέπει, πρώτα, να αναγνωρίσουμε ότι κάθε μοντέλο οικογένειας έχει τις δικές του ανάγκες. Δεν υπάρχει, δυστυχώς, μία μεταρρύθμιση η οποία να λύνει τα προβλήματα όλων των οικογενειών. Χρειάζεται συνεχής προσπάθεια και οφείλουμε να βελτιώνουμε τις πολιτικές μας, ώστε να ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες οι οποίες διαρκώς μεταβάλλονται.

Για αυτό έχουμε ανάγκη από πολιτικές οι οποίες σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε ανοιχτή επικοινωνία με τους ίδιους τους εργαζόμενους γονείς. Γιατί, μόνο όταν ακούμε τις πραγματικές τους ανάγκες, μπορούμε να δημιουργήσουμε μέτρα ουσιαστικά και αποτελεσματικά. ●

● Parental Policies

Το σύνολο πολιτικών και πρακτικών που διασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής, εξέλιξης και ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και την οικογενειακή ζωή των γονέων. Περιλαμβάνουν ρυθμίσεις όπως άδειες, ευέλικτες μορφές εργασίας και υποστηρικτικές υπηρεσίες, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους με γονεϊκές ευθύνες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της οικογένειας, χωρίς να περιορίζεται η επαγγελματική τους πορεία και εξέλιξη. Αποτελούν τη βάση για ένα εργασιακό πλαίσιο που σέβεται ουσιαστικά αυτή την ισορροπία.



Photo Credit: Απόστολος Δελάλης

Χριστίνα Βούλγαρη

STAND UP ΚΩΜΙΚΟΣ, ΙΔΡΥΤΡΙΑ ΤΟΥ
SNAP – ATHENS QUEER COMEDY CLUB

«Η queer ταυτότητα δεν είναι προσωπική επιλογή. Είναι πολιτική ύπαρξη»

«Η queer ταυτότητα βιώνεται με θάρρος, αλλά και με κόπο», τονίζει η Χριστίνα Βούλγαρη. Μιλά για μία πραγματικότητα όπου η ορατότητα αυξάνεται, αλλά τα εμπόδια επιμένουν, εξηγώντας γιατί το queer inclusion δεν αφορά στην εικόνα, αλλά στην ασφάλεια.

● Συνέντευξη στη ΜΑΡΙΑ ΜΥΛΩΝΑ

Μπορεί η ορατότητα των queer ατόμων να έχει αυξηθεί, όμως η πραγματική ισότητα παραμένει ζητούμενο. Στην Ελλάδα του 2025, η συζήτηση γύρω από το queer inclusion αποκτά νέα δυναμική, όχι μόνο στα κοινωνικά κινήματα αλλά και μέσα στους επαγγελματικούς χώρους, όπου το δικαίωμα στην αυθεντικότητα δοκιμάζεται καθημερινά. Η Χριστίνα Βούλγαρη, καλλιτέχνης με έντονη δημόσια παρουσία σε ζητήματα ισότητας, μιλά για το πώς βιώνεται σήμερα η queer ταυτότητα, ποια εμπόδια παραμένουν και ποιο είναι το επόμενο βήμα προς μία κοινωνία που χωρά πραγματικά όλους.

Πώς βιώνεται σήμερα η queer ταυτότητα στην Ελλάδα; Πόσο κοντά πιστεύετε ότι είμαστε σε μία κοινωνία όπου κάθε άνθρωπος μπορεί να είναι ο εαυτός του χωρίς φόβο ή προκατάληψη, τόσο στην καθημερινότητα όσο και στον χώρο της εργασίας;

Η queer ταυτότητα στην Ελλάδα σήμερα βιώνεται με θάρρος, αλλά και με κόπο. Είναι μία εμπειρία που συνδυάζει την ελπίδα με την επιφυλακτικότητα. Από τη μία

πλευρά, βλέπουμε μια νέα γενιά που αρνείται να κρυφτεί, που διεκδικεί χώρο, φωνή και δικαιώματα. Από την άλλη, όμως, η καθημερινότητα παραμένει δύσκολη. Έχουμε κάποιες βήματα, αλλά δεν είμαστε ακόμη εκεί. Η αποδοχή δεν είναι οριζόντια. Η queer ταυτότητα βιώνεται διαφορετικά ανάλογα με το πού βρίσκεσαι, ποιος είσαι, τι προνόμια έχεις. Για ένα τρανς άτομο, η καθημερινότητα μπορεί να είναι γεμάτη εμπόδια -από την πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη, μέχρι την αντιμετώπιση στον δρόμο. Για μία λεσβία μητέρα, η αναγνώριση της οικογένειάς της από το κράτος μπορεί να είναι αμφισβητούμενη. Στον χώρο εργασίας, ειδικά, πολλοί άνθρωποι επιλέγουν να κρύβονται. Όχι γιατί ντρέπονται, αλλά γιατί φοβούνται. Και αυτό λέει πολλά για το πού βρισκόμαστε. Η queer ταυτότητα δεν είναι μία «προσωπική επιλογή». Είναι μία πολιτική ύπαρξη. Κάθε φορά που ένας άνθρωπος δηλώνει ανοιχτά ποιος είναι και αμφισβητεί τις νόρμες, διεκδικεί χώρο σε μία κοινωνία που έχει μάθει να λειτουργεί με αυστηρά δίπολα. Και αυτό απαιτεί θάρρος, αλλά και υποστήριξη. Δεν αρκεί

να λέμε ότι «η κοινωνία προχωράει». Πρέπει να κοιτάξουμε ποιοι μένουν πίσω, ποιοι δεν έχουν φωνή, ποιοι δεν νιώθουν ασφαλείς. Είναι μία διαρκής διαπραγμάτευση ανάμεσα στο δικαίωμα να υπάρξεις και στην ανάγκη να προστατευτείς. Και όσο αυτή η ισορροπία παραμένει εύθραυστη, η δουλειά μας δεν έχει τελειώσει.

Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα εμπόδια ή προκλήσεις που συναντούν τα queer άτομα στην επαγγελματική τους πορεία, είτε ορατά είτε πιο «υπόγεια»;

Τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν τα queer άτομα στον επαγγελματικό χώρο είναι συχνά αόρατα, αλλά βαθιά ριζωμένα. Δεν είναι πάντα οι κραυγαλέες διακρίσεις -αν και αυτές δυστυχώς υπάρχουν ακόμη. Είναι οι μικρές, καθημερινές στιγμές που σε κάνουν να νιώθεις ότι δεν ανήκεις. Είναι η σιωπή όταν μιλάς για τον σύντροφό σου και οι συνάδελφοι αλλάζουν θέμα. Είναι το βλέμμα του προϊσταμένου όταν εμφανίζεσαι με non-binary έκφραση φύλου. Είναι η απουσία πολιτικών συμπερίληψης που σε αφήνει εκτεθειμένο όταν υπάρξει πρόβλημα. Υπάρχουν και ακόμα πιο «υπόγεια» εμπόδια, που δεν καταγράφονται αλλά επηρεάζουν βαθιά την επαγγελματική εξέλιξη. Η αυτολογοκρισία, η απουσία role models, το tokenism, τα microaggressions, η αξιολόγηση με προκατάληψη, η έλλειψη εκπαιδευμένων HR στελεχών είναι μόνο μερικά καθημερινά παραδείγματα. Και ας μην ξεχνάμε και τις διασταυρούμενες ταυτότητες. Η queer εμπειρία δεν είναι μονοδιάστατη -και για αυτό η συμπερίληψη πρέπει να είναι πολυεπίπεδη.

Μέσα από τη δική σας διαδρομή και τη δημόσια παρουσία σας, πώς αντιλαμβάνεστε τη συζήτηση γύρω από το queer inclusion; Τι λείπει από τον τρόπο που την προσεγγίζουμε, ειδικά όταν μιλάμε για τον χώρο εργασίας;

Η συζήτηση γύρω από το queer inclusion έχει αρχίσει να αποκτά ορατότητα, αλλά συχνά παραμένει εγκλωβισμένη σε επιφανειακές πρακτικές. Βλέπουμε εταιρείες να υιοθετούν «πολιτικές διαφορετικότητας», να συμμετέχουν σε Pride, να κάνουν αναρτήσεις στα social media. Όλα αυτά είναι σημαντικά, αλλά δεν αρκούν. Λείπει η ουσία: η εσωτερική δουλειά, η εκπαίδευση, η αναγνώριση των προνομίων και των αποκλεισμών που υπάρχουν μέσα στις δομές. Από τη δική μου εμπειρία, έχω δει πόσο δύσκολο είναι να μιλήσεις ανοιχτά για την queer ταυτότητα σε επαγγελματικά περιβάλλοντα που δεν έχουν μάθει να ακούν. Έχω βρεθεί σε panels, σε συζητήσεις, σε χώρους όπου η λέξη «queer» προκαλεί αμηχανία. Και αυτό δείχνει πόσο δρόμο έχουμε ακόμη. Χρειαζόμαστε συμμαχίες, όχι μόνο από την LGBTQ+ κοινότητα, αλλά και από cis-hetero ανθρώπους που θέλουν να είναι μέρος της αλλαγής. Χρειαζόμαστε κουλτούρα συμπερίληψης, όχι απλώς πολιτική ορθότητα. Αυτό λείπει: η ουσία. Η πρόθεση να αλλάξουμε τις δομές, όχι απλώς την εικόνα.

Τι σημαίνει για εσάς ενδυνάμωση της queer κοινότητας μέσα στους χώρους εργασίας; Μιλάμε για εκπροσώπηση, για ορατότητα ή για κάτι βαθύτερο;

Ενδυνάμωση σημαίνει να μπορείς να είσαι ο εαυτός σου χωρίς να φοβάσαι. Σημαίνει να έχεις φωνή, να έχεις συμμαχούς, να έχεις ευκαιρίες. Ναι, η εκπροσώπηση και η ορατότητα είναι σημαντικές. Αλλά δεν φτάνουν.

Η ενδυνάμωση δεν είναι απλώς να έχουμε queer άτομα σε panels ή σε καμπάνιες. Είναι να έχουν φωνή, επιρροή, ασφάλεια. Είναι να μπορούν να είναι αυθεντικοί χωρίς να φοβούνται ότι αυτό θα τους κοστίσει επαγγελματικά. Είναι να μην χρειάζεται να «διορθώνουν» τον εαυτό τους για να γίνουν αποδεκτοί. Μιλάμε για κάτι βαθύτερο: για την αναγνώριση της queer εμπειρίας ως πηγή γνώσης, δημιουργικότητας και ανθεκτικότητας. Για mentoring προγράμματα που στηρίζουν queer επαγγελματίες. Για πολιτικές που προστατεύουν από διακρίσεις, αλλά και για κουλτούρα που τις αποτρέπει πριν καν συμβούν. Για χώρους όπου η διαφορετικότητα δεν είναι «πρόβλημα προς διαχείριση», αλλά πλούτος προς αξιοποίηση.

Αν σκεφτούμε το μέλλον, πώς φαντάζεστε μία κοινωνία -και έναν εργασιακό κόσμο- που έχουν πετύχει πραγματικά το queer inclusion; Ποια θα ήταν τα χαρακτηριστικά τους;

Ονειρεύομαι μία κοινωνία όπου η queer ταυτότητα δεν είναι «θέμα». Έναν εργασιακό κόσμο όπου η συμπερίληψη είναι ενσωματωμένη στις δομές, όχι προσθήκη. Όπου οι queer άνθρωποι δεν χρειάζεται να εξηγούν, να απολογούνται ή να εκπαιδεύουν τους γύρω τους για να γίνουν αποδεκτοί. Όπου οι πολιτικές συμπερίληψης είναι αυτονόητες. Όπου η αξιοπρέπεια και η ελευθερία δεν είναι πολυτέλειες, αλλά δικαιώματα. Όπου έννοιες όπως «ασφάλεια», «εκπροσώπηση», «εκπαίδευση», «διαφάνεια», «συμμαχίες», «ευελιξία» θα βρίσκονται ψηλά στην κεντρική ατζέντα. Αυτό δεν είναι ουτοπία. Είναι στόχος. Και αξίζει να τον διεκδικήσουμε. ●

• Queer Inclusion

Η ισότιμη ενσωμάτωση, αποδοχή και ενδυνάμωση των LGBTQ+ ατόμων σε όλους τους τομείς της κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής. Περιλαμβάνει την αναγνώριση της ταυτότητας και της έκφρασής τους, την εξάλειψη των προκαταλήψεων και τη διασφάλιση περιβαλλόντων όπου η αυθεντικότητα δεν αποτελεί ρίσκο αλλά δικαίωμα.

Πίστη, σεβασμός & συμπερίληψη: Μία αμφίδρομη σχέση

Η πίστη, αν και συχνά δεν περιλαμβάνεται στις συζητήσεις για το DEI, καθορίζει σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την ένταξη, τη δικαιοσύνη και το αίσθημα του ανήκειν. Η αναγνώρισή της ως πυλώνα ποικιλομορφίας αποτελεί προϋπόθεση για πραγματική συμπερίληψη.

● Της ΝΑΝΣΥ ΒΛΑΧΑΚΗ

Αν και για κάποιους εργαζόμενους η θρησκεία αποτελεί ένα σύνολο πεποιθήσεων, για άλλους είναι τρόπος ζωής που διαπερνά την καθημερινότητά τους. Επηρεάζει το πώς γιορτάζουν, πώς τρέφονται, πώς ντύνονται, πώς προσεύχονται και, τελικά, πώς συμμετέχουν στο εργασιακό γίγνεσθαι. Σε αυτό το πλαίσιο, γεννάται το ερώτημα: προσφέρει άραγε ο χώρος εργασίας επαρκή χώρο για τέτοιες εκφράσεις; Και αν όχι, τι σημαίνει το αόρατο εμπόδιο που δημιουργείται ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό;

Η έλλειψη κατάλληλων πολιτικών για θρησκευτικές αργίες, προσευχή ή σχετικές διατροφικές ανάγκες, οι αυστηροί κανονισμοί ένδυσης και οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να κάνουν έναν εργαζόμενο να νιώσει ότι πρέπει να κρύψει ένα κομμάτι του εαυτού του. Όμως, η πραγματική ενσωμάτωση σημαίνει σεβασμό και ενεργή υποστήριξη της πίστης και των πεποιθήσεων κάθε ατόμου.

Άλλωστε, οι οργανισμοί που αγκαλιάζουν τη θρησκευτική ποικιλομορφία επωφελούνται σε βάθος.

Δημιουργούν κοινότητες όπου οι άνθρωποι μπορούν να μιλούν ανοιχτά για τις αξίες τους, να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον και να βρίσκουν κοινό έδαφος μέσα από τον διάλογο και όχι τον αποκλεισμό.

Μία σχέση που καλλιεργείται

Στην εποχή μας, η πίστη δεν ανήκει μόνο στον ιδιωτικό χώρο, ούτε χρειάζεται να αποσιωπάται για να «ταιριάζει» στο επαγγελματικό περιβάλλον. Μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης, ενσυναίσθησης και συνεργασίας, όταν της δίνεται ο απαραίτητος σεβασμός και χώρος. Φυσικά, η σχέση αυτή δεν αποτελεί μονόδρομο.

Είναι αμφίδρομη και πολυεπίπεδη. «Ρέει» από τον οργανισμό προς το άτομο, μέσα από πολιτικές, κουλτούρα και αξίες που καθορίζουν το πλαίσιο.

«Ρέει» από το άτομο προς τον οργανισμό, όταν ο καθένας φέρνει τη δική του πίστη, προοπτική και πολιτισμική εμπειρία μέσα στην καθημερινή συνεργασία, ακόμη κι αν εργάζεται σε ένα διεθνές περιβάλλον, όπως για παράδειγμα ένας Έλληνας σε οργανισμό με έδρα στην Κίνα. Και τέλος, «ρέει» από άνθρωπο σε άνθρωπο, μέσα από τον τρόπο που σχετιζόμαστε, ακούμε και σεβόμαστε ο ένας τον άλλον.

Όλες αυτές οι διαδρομές λειτουργούν σαν συγκοινωνούντα δοχεία, όπου η πίστη, οι αξίες και η κουλτούρα αλληλεπιδρούν, δημιουργώντας μία «ζωντανή» ισορροπία.

Από το πλαίσιο στην πράξη

Σε αυτή την ισορροπία, ο ρόλος του οργανισμού είναι καθοριστικός. Θέτει το πλαίσιο και τους κανόνες, δημιουργεί πολιτικές, αλλά κυρίως καλλιεργεί κουλτούρα που ενθαρρύνει την έκφραση πίστης και διαφορετικών πεποιθήσεων χωρίς φόβο ή προκατάληψη. Το άτομο, από την πλευρά του, φέρνει την αυθεντικότητα και το θάρρος. Είναι εκείνο που επιλέγει να μοιραστεί, να ακού-

● Religion & Belief

Το σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, πρακτικών και τρόπων ζωής μέσω των οποίων τα άτομα εκφράζουν την πνευματικότητά τους και αναζητούν νόημα, σκοπό ή σύνδεση με κάτι ανώτερο. Περιλαμβάνει οργανωμένες μορφές πίστης (θρησκείες) και προσωπικά ή φιλοσοφικά συστήματα αξιών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τις επιλογές του ατόμου.

FOOD FOR THOUGHT

RELIGIOUS IDENTITY vs CULTURAL IDENTITY

Η θρησκευτική και η πολιτιστική ταυτότητα μπορεί να σχετίζονται, όμως αποτελούν διαφορετικές διαστάσεις της ανθρώπινης εμπειρίας. Η πίστη συνδέεται με την προσωπική αναφορά του ατόμου, ενώ η πολιτιστική ταυτότητα περιλαμβάνει τρόπους ζωής, έθιμα και συλλογικές μνήμες που συχνά κινούνται πέρα από τα θρησκευτικά όρια.

Ακόμα και άτομα της ίδιας θρησκείας εκφράζουν την πίστη τους με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις εμπειρίες και το περιβάλλον τους. Για τους οργανισμούς, αυτό μεταφράζεται σε ευθύνη.

Χρειάζονται πολιτικές, πρακτικές και καθημερινές συμπεριφορές που επιτρέπουν σε κάθε εργαζόμενο να εκφράζει αυθεντικά τη θρησκευτική ή πολιτιστική του ταυτότητα χωρίς χωρίς να φοβάται ότι θα τον αποκλείσουν, θα τον παρεξηγήσουν ή θα τον πιέσουν να αλλάξει.

Η πραγματικά συμπεριληπτική κοινότητα είναι εκείνη όπου η ταυτότητα γίνεται δεκτή με φυσικότητα και οι οργανισμοί λειτουργούν ως πλαίσιο ασφάλειας, σεβασμού και ισότιμης συμμετοχής για όλους.

σει, να σεβαστεί και να σταθεί απέναντι στη διαφορετικότητα όχι με άμυνα, αλλά με περιέργεια και ενσυναίσθηση. Και η εκπαίδευση λειτουργεί ως γέφυρα ανάμεσά τους. Μέσα από τη γνώση και την ευαισθητοποίηση, δίνει τα εργαλεία για διάλογο, κατανόηση και αποδοχή, μετατρέποντας την ποικιλομορφία σε κοινή δύναμη.

Ενισχύοντας τη θρησκευτική συμπερίληψη

Για να γίνει ουσιαστική η θρησκευτική συμπερίληψη, χρειάζεται, πέρα από πρόθεση, και θεσμικές ρυθμίσεις, πολιτικές και πρακτικές που αναγνωρίζουν τις διαφορετικές εκφράσεις πίστης και τις εντάσσουν ισότιμα στην καθημερινή ζωή του οργανισμού. Συγκεκριμένα:

1. Δημιουργία σαφών πολιτικών: Οι οργανισμοί χρειάζεται να θεσπίζουν ξεκάθαρες διαδικασίες που αφορούν αργίες, διατροφικές επιλογές και χώρους προσευχής, διασφαλίζοντας ότι οι ανάγκες κάθε πίστης αναγνωρίζονται και γίνονται σεβαστές. Η εκπαίδευση των μάντζερ είναι κρίσιμη, ώστε να διαχειρίζονται σχετικά αιτήματα με δίκαιο, ευέλικτο και ευαισθητοποιημένο τρόπο, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη και το αίσθημα ισότητας.

2. Δημιουργία Θρησκευτικών Ομάδων Εργαζομένων (Faith-based ERGs): Οι ομάδες αυτές καλλιεργούν την αίσθηση του ανήκειν και δίνουν φωνή σε κοινότητες πίστης μέσα στον οργανισμό. Δημιουργούν έναν χώρο διαλόγου, συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν τη θρησκευτική τους ταυτότητα με ασφάλεια. Παράλληλα, ενισχύουν τον διαθρησκευτικό διάλογο και συμβάλλουν στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας σεβασμού και κατανόησης.

3. Ενσωμάτωση της θρησκευτικής ποικιλομορφίας

στις πολιτικές DEI: Η πίστη πρέπει να αναγνωρίζεται ως ουσιαστικός πυλώνας της διαφορετικότητας. Η συμπερίληψή της στον στρατηγικό σχεδιασμό DEI σημαίνει πρακτικές προσαρμογές, όπως ευέλικτα dress codes ή πολιτικές που αποτρέπουν τον αποκλεισμό λόγω θρησκευτικών πεποιθήσεων. Πέρα όμως από τις ρυθμίσεις, χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση και διάλογος για να ενσωματωθεί η θρησκευτική ποικιλομορφία στην καθημερινή κουλτούρα του οργανισμού.

4. Ενίσχυση της εκπαίδευσης και της ευαισθητοποίησης σε ζητήματα πίστης:

Η εκπαίδευση αποτελεί κλειδί για την κατανόηση και τον σεβασμό της θρησκευτικής ποικιλομορφίας. Προγράμματα ευαισθητοποίησης μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν και να αποφεύγουν στερεότυπα ή μικροεπιθέσεις που σχετίζονται με τη θρησκεία.

5. Καλλιέργεια κουλτούρας ανοιχτού διαλόγου και ανταλλαγής εμπειριών:

Η πίστη μπορεί να γίνει γέφυρα κατανόησης όταν οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία να μοιραστούν προσωπικές ιστορίες και παραδόσεις σε περιβάλλον σεβασμού. Οι οργανισμοί μπορούν να διοργανώνουν θεματικές εκδηλώσεις, όπου διαφορετικές θρησκευτικές ομάδες παρουσιάζουν πώς η πίστη τους επηρεάζει θετικά την εργασία και τη συνεργασία.

Όλες οι παραπάνω πρακτικές αποκτούν πραγματική αξία μόνο μέσα σε μία κουλτούρα εμπιστοσύνης και σεβασμού. Δεν αρκούν οι πολιτικές, χρειάζεται καθημερινή επίγνωση και ευαισθησία, ώστε η συμπερίληψη να είναι κοινό βίωμα για όλους και όχι προνόμιο για λίγους.



Λένα Ράικου

SENIOR HR PROFESSIONAL | BOARD MEMBER, GREEK PEOPLE MANAGEMENT ASSOCIATION | MENTAL HEALTH ADVISOR

Σtereότυπα: Η ρίζα των ασυνείδητων προκαταλήψεων στην εργασία

Τα στερεότυπα δεν εμφανίζονται ποτέ ως προσωπική θέση. Εκδηλώνονται ως αίσθηση, ως αυτόματη βεβαιότητα ότι κάτι είναι λογικό, φυσικό, αναμενόμενο. Όταν αυτή η αίσθηση περνά στις αποφάσεις μας, δεν την αναγνωρίζουμε ως προκατάληψη, αλλά ως κρίση. Και κάπως έτσι αρχίζει να λειτουργεί ο μηχανισμός των ασυνείδητων bias.

Aν ρωτήσεις έναν μάνατζερ ή έναν επαγγελματία HR αν πιστεύει ότι λειτουργεί με προκαταλήψεις, σχεδόν όλοι θα σου πουν όχι. Κανείς δεν επιλέγει συνειδητά να αποκλείσει, να αδικήσει ή να αγνοήσει. Και όμως, το κάνουμε όλοι, κάθε μέρα, αθόρυβα, σχεδόν αυτόματα. Αυτό ακριβώς είναι οι ασυνείδητες προκαταλήψεις: μικρές, αστραπιαίες αξιολογήσεις που κάνει ο εγκέφαλός μας προτού καν προλάβουμε να σκεφτούμε. Είναι αποτέλεσμα της διαδρομής μας, των εμπειριών, των εικόνων που έχουμε εσωτερικεύσει από την παιδική μας ηλικία, των πολιτισμικών αφηγήσεων που μάθαμε ως «φυσιολογικές». Και παρότι είναι ανθρώπινες, γίνονται επικίνδυνες όταν διαμορφώνουν αποφάσεις μέσα στους οργανισμούς.

Οι προκαταλήψεις που «φορούν» επαγγελματική μάσκα

Στον χώρο εργασίας, οι προκαταλήψεις σπάνια εμφανίζονται ως καθαρή διάκριση. Συνήθως φορούν τον μανδύα της «αντικειμενικότητας». Μπορεί να είναι η σκέψη ότι «αυτή η υποψήφια δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί

γιατί έχει μικρά παιδιά», η εντύπωση ότι «ο συγκεκριμένος υποψήφιος είναι πολύ εσωστρεφής για να διαχειριστεί ομάδες» ή η υπόθεση ότι «ένας εργαζόμενος στα 55 μάλλον δεν ενδιαφέρεται για εξέλιξη ή επιμόρφωση ή δεν μπορεί να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα». Καμία από αυτές τις σκέψεις δεν λέγεται φωναχτά αλλά επηρεάζει την αξιολόγηση, την πρόσληψη, την ανάθεση ρόλων, τη μισθολογική εξέλιξη, την καθημερινή επικοινωνία. Αυτές οι ασυνείδητες επιλογές δεν βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια. Είναι νοητικές συντομεύσεις που οδηγούν σε μεροληπτικές αποφάσεις. Και μέσα από αυτές τις επιλογές διαμορφώνεται η κουλτούρα ενός οργανισμού. Όχι μόνο ποιος προσλαμβάνεται ή ποιος προάγεται, αλλά και ποιος αισθάνεται ότι ανήκει. Πολλοί οργανισμοί δηλώνουν ότι λειτουργούν «αξιοκρατικά». Όμως η ουδετερότητα είναι, συχνά, μία ψευδαίσθηση. Οι διαδικασίες, όσο «αντικειμενικές» και αν φαίνονται, σχεδιάζονται από ανθρώπους και όλοι φέρουμε τις δικές μας προκαταλήψεις. Για παράδειγμα, όταν μια αγγελία είναι γεμάτη λέξεις όπως «αποφασιστικότητα», «επιθετική στρατηγική», «ανταγωνιστικότητα», είναι πιθανό να αποθαρρύνει γυναίκες ή

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία σήμερα δεν είναι ζήτημα εξουσίας ή τεχνικής επάρκειας. Είναι ζήτημα εσωτερικής επίγνωσης. Ο ηγέτης που έχει το θάρρος να δει τα δικά του bias, να ακούσει τη διαφορετική φωνή χωρίς άμυνα, να επανεξετάσει μοτίβα που τον εξυπηρετούσαν, είναι αυτός που μπορεί να αλλάξει και την κουλτούρα γύρω του. Η συνειδητή ηγεσία δεν είναι «perfect leadership». Είναι ανθρώπινη ηγεσία. Μία ηγεσία που αναγνωρίζει την ανθρώπινη ατέλεια, αλλά επιλέγει κάθε μέρα να κινείται προς τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια, τη συμπερίληψη.

πιο συνεργατικά προφίλ. Ή κάτι ακόμη πιο ύπουλο: όταν panels συνεντεύξεων είναι ομοιογενή (π.χ. τρία άτομα με παρόμοιο φύλο, ηλικία, background), είναι πολύ πιο πιθανό να επιλέξουν κάποιον που τους μοιάζει.

Η αυτοπαρατήρηση ως δεξιότητα συμπερίληψης

Η αναγνώριση των ασυνείδητων προκαταλήψεων δεν είναι εύκολη. Όμως η επίγνωση είναι το πρώτο βήμα για την αλλαγή. Και η αλλαγή δεν είναι μόνο προσωπική, είναι και οργανωσιακή. Ατομικά, χρειάζεται να εκπαιδευόμαστε τον εαυτό μας στην παρατήρηση. Να ρωτάμε «γιατί προτίμησα αυτόν τον υποψήφιο; Γιατί ένιωσα πιο άνετα σε αυτή τη συνάντηση; Γιατί αντιλήφθηκα τη συμπεριφορά του ενός συναδέλφου ως «επιθετική» ενώ του άλλου συναδέλφου ως «δυναμική»; Η αυτοπαρατήρηση είναι δεξιότητα ηγεσίας. Δεν μειώνει την αυθεντικότητα αλλά την βαθαίνει. Σε επίπεδο ομάδων, χρειάζεται κουλτούρα ανοιχτού διαλόγου. Ομάδες που μπορούν να συζητούν τα στερεότυπα χωρίς φόβο ή ντροπή, έχουν πολύ μεγαλύτερη ψυχική ασφάλεια και τελικά καλύτερη απόδοση.

Σε επίπεδο οργανισμού, χρειάζεται δομημένη προσέγγιση, που μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση σε Unconscious bias για μάνατζερ και recruiters, έλεγχο των HR πολιτικών με «φακό συμπερίληψης», ανάλυση δεδομένων (προαγωγές, μισθολογικά, εκπροσώπηση φύλων και ηλικιών), ώστε να αποκαλύπτονται ασυνείδητα μοτίβα, διαφορετικά panels αξιολόγησης, γλώσσα ουδέτερη και συμπεριληπτική στις επικοινωνίες. Η συνειδητή συμπερίληψη δεν είναι «nice to have». Είναι organizational capability. Ένας οργανισμός που δεν ακούει όλες τις φωνές του, χάνει τη μισή του σοφία. Συχνά λέμε πως αγαπάμε τη διαφορετικότητα, αρκεί να μην μας προκαλεί. Η αλήθεια είναι ότι η διαφορετικότητα φέρνει σύγκρουση. Μας βγάζει από τη ζώνη άνεσης, μας κάνει να επανεξετάσουμε βεβαιότητες. Αυτή όμως είναι και η αξία της.

Η φροντίδα ως οργανωσιακή επιλογή

Σε έναν κόσμο που κινείται πολύ γρήγορα, οι προκαταλήψεις λειτουργούν σαν νοητικές συντομεύσεις. Ο εγκέφαλος μας απλοποιεί την πολυπλοκότητα για να επιβιώσει. Όμως, οι οργανισμοί που θέλουν να είναι βιώσιμοι,

πρέπει να προχωρήσουν πέρα από την επιβίωση και να επενδύσουν στη συνειδητή φροντίδα. Φροντίδα σημαίνει να βλέπεις τον άλλον ολόκληρο: όχι μόνο τον ρόλο του, αλλά και το βίωμά του. Σημαίνει να αναγνωρίζεις πως ο καθένας κουβαλάει διαφορετικό υπόβαθρο, διαφορετικές ανάγκες, διαφορετικές «αόρατες» προκλήσεις. Σημαίνει να καλλιεργείς κουλτούρα εμπιστοσύνης, όπου οι άνθρωποι μπορούν να μιλήσουν, να κάνουν λάθη, να μάθουν. Γιατί ο πιο δυνατός δείκτης συμπερίληψης δεν είναι τα KPIs, αλλά το πόσο ελεύθερα νιώθει κάποιος να είναι ο εαυτός του σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Από το ασυνείδητο στο συνειδητό

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις δεν θα εξαφανιστούν ποτέ πλήρως. Είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης. Αυτό που μπορούμε να κάνουμε, όμως, είναι να φωτίζουμε εκεί που κάποτε υπήρχε σκοτάδι. Κάθε φορά που αμφισβητούμε μια «αυτόματη» σκέψη, κάθε φορά που δίνουμε φωνή σε κάποιον που δεν είχε ακουστεί, κάθε φορά που λέμε «ίσως κάνω λάθος», χτίζουμε μια νέα κουλτούρα, πιο δίκαιη, πιο ανοιχτή, πιο ανθρώπινη. Γιατί η συμπερίληψη δεν είναι πολιτική HR. Είναι στάση ζωής. Και το πρώτο της βήμα ξεκινά πάντα μέσα μας.

• Stereotypes

Γενικευμένες αντιλήψεις ή νοητικά σχήματα που αποδίδουν σε άτομα ή ομάδες συγκεκριμένα χαρακτηριστικά με βάση την ταυτότητα, τον ρόλο ή την εμφάνισή τους, χωρίς ατομική τεκμηρίωση. Λειτουργούν ως «συντομεύσεις» του νου και συχνά εσωτερικεύονται ασυνείδητα, επηρεάζοντας κρίσεις, συμπεριφορές και αποφάσεις στο κοινωνικό και επαγγελματικό πλαίσιο. Στους οργανισμούς, τα στερεότυπα είναι ο μηχανισμός μέσα από τον οποίο γεννιούνται τα ασυνείδητα bias.



Dr. Andri Georgiadou

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ,
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ, NOTTINGHAM
UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL

Όταν ο χρόνος γίνεται εργαλείο αποκλεισμού

Ο τρόπος που οι οργανισμοί ορίζουν τον «σωστό» ρυθμό εργασίας δεν είναι ουδέτερος. Πώς οι χρονικές προσδοκίες μπορούν να μετατρέψουν τον χρόνο σε μηχανισμό αποκλεισμού;

Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν καταστήσει τον χρόνο το κυριότερο μέτρο αξίας. Όχι τον χρόνο ως διάρκεια, αλλά ως ταχύτητα, ως μετρήσιμη ποσότητα που πρέπει να ελαχιστοποιείται. Αυτή η μετατόπιση έχει συνέπειες για όσους δεν μπορούν –ή δεν επιλέγουν– να κινηθούν με τον ρυθμό που επιβάλλει η κυρίαρχη λογική. Για να κατανοήσουμε αυτό τον αποκλεισμό, η Δρ Δαμιανίδου και εγώ εισάξαμε το timeism.

Η αόρατη τυραννία του ρυθμού

Το timeism δεν είναι απλώς η πίεση των προθεσμιών που όλοι βιώνουμε. Είναι ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί έχουν συγκροτηθεί γύρω από μία συγκεκριμένη αντίληψη για το τι σημαίνει να είσαι παραγωγικός, αποτελεσματικός, αξιόλογος. Στην καρδιά αυτής της αντίληψης βρίσκεται η υπόθεση ότι υπάρχει ένας «φυσιολογικός» ρυθμός εργασίας, και όσοι αποκλίνουν από αυτόν αποτελούν απόκλιση, πρόβλημα, ανωμαλία. Η μεταφορά του μαραθωνίου που σχεδιάζεται για σπρίντερ δεν είναι τυχαία. Αποκαλύπτει ότι οι κανόνες του παιχνιδιού δεν είναι ουδέτεροι. Όταν μετράμε την επιτυχία με κριτήρια που προϋποθέτουν συγκεκριμένες σωματικές και χρονικές δυνατότητες, επιβάλλουμε ένα ιδεώδες που εξ ορισμού αποκλείει.

Από την έρευνα στην κατανόηση

Μέσα από την έρευνά μας, συναντήσαμε κάτι που ξεπερνά τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις. Συναντήσαμε έναν δομικό αποκλεισμό που λειτουργεί μέσω του χρόνου. Άτομα που χρειάζονται περισσότερο χρόνο για μετακινήσεις δεν απορρίπτονται επειδή θεωρούνται ανίκανα, αλλά επειδή ο οργανισμός έχει δομηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να καθιστά την «αργή» κίνηση ανεπιθύμητη. Εργαζόμενοι με χρόνιες παθήσεις που χρειάζονται διαλείμματα δεν κρίνονται για την ποιότητα της δουλειάς τους αλλά για τη διακοπή του ρυθμού που επιβάλλουν. Γονείς –και ιδίως μητέρες– που δεν μπορούν να παραμένουν στο γραφείο απεριορίστα αντιμετωπίζονται ως λιγότερο αφοσιωμένοι, όχι επειδή προσφέρουν λιγότερο, αλλά επειδή δεν είναι διαρκώς διαθέσιμοι.

Το timeism δεν είναι ζήτημα κακής διαχείρισης ή ατομικών προκαταλήψεων. Είναι ενσωματωμένο στον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε την οργάνωση: στα συστήματα αξιολόγησης που μετρούν ώρες αντί για νόημα, στις πολιτικές που θεωρούν τη συνεχή παρουσία αναγκαία προϋπόθεση της αφοσίωσης, στις κουλτούρες οι οποίες επιβραβεύουν την άμεση ανταπόκριση ως ένδειξη επαγγελματισμού.

Η εσωτερίκευση του αποκλεισμού

Αυτό που κάνει το timeism ιδιαίτερα ύπουλο είναι η δυνατότητά του να μετατρέπει θύματα σε συνενοχους. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το πρόβλημα βρίσκεται στη δική τους «αργή» κίνηση και όχι στο σύστημα που τους αποκλείει, όταν αισθάνονται υποχρεωμένοι να εργάζονται διπλάσιες ώρες για να «αποδείξουν» την αξία τους, τότε ο αποκλεισμός έχει γίνει μέρος της ταυτότητάς τους. Δεν χρειάζεται πια εξωτερική επιβολή – η νόρμα έχει ενσωματωθεί. Αυτή η εσωτερίκευση δεν είναι ατομικό φαινόμενο. Είναι το αποτέλεσμα ενός συστήματος που συστηματικά ανταμείβει όσους ταιριάζουν στο πρότυπο και τιμωρεί όσους αποκλίνουν. Όταν η «επιτυχία» ορίζεται ως ταχύτητα και η «αποτυχία» ως βραδύτητα, τότε όποιος κινείται διαφορετικά βρίσκεται ήδη στο περιθώριο.

Οι πολλαπλές όψεις της αποκλεισμού

Το timeism δεν λειτουργεί μεμονωμένα. Συμπλέκεται με άλλες μορφές αποκλεισμού και δημιουργεί πολλαπλές μορφές περιθωριοποίησης. Οι γυναίκες, για παράδειγμα, αντιμετωπίζουν ήδη τη στέρηση του χρόνου λόγω του δυσανάλογου βάρους της αμισθί φροντίδας. Όταν προστεθεί και μία αναπηρία, η πίεση πολλαπλασιάζεται. Στην ελληνική κοινωνία, όπου οι παραδοσιακές αντιλήψεις για τους ρόλους των φύλων παραμένουν ισχυρές, μία γυναίκα που δεν μπορεί να εργάζεται απειριόριστα θεωρείται λιγότερο «σοβαρή». Ένας άνδρας με αναπηρία που κινείται πιο αργά προκαλεί τα στερεότυπα της δύναμης και της ταχύτητας που συνδέονται με την ανδρικότητα. Αυτές οι διασταυρώσεις αποκαλύπτουν πως το timeism δεν είναι μόνο ζήτημα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Είναι ζήτημα εξουσίας. Αφορά το ποιος ορίζει το «φυσιολογικό», ποιος καθορίζει τους κανόνες, ποιος αποφασίζει τι σημαίνει να είσαι πολύτιμος εργαζόμενος.

Η στιγμή της πανδημίας

Η πανδημία του COVID-19 αποτέλεσε ένα σπάνιο παράθυρο διαύγειας. Όταν αναγκαστήκαμε να αναστείλουμε τις συνηθισμένες πρακτικές, ξαφνικά διαπιστώσαμε πόσο αυθαίρετες ήταν πολλές από τις «απαραίτητες» χρονικές προσδοκίες. Η φυσική παρουσία στο γραφείο στις εννέα το πρωί, η συνεχής διαθεσιμότητα, οι συναντήσεις που θα μπορούσαν να είναι ένα μήνυμα – όλα αυτά αποδείχθηκαν λιγότερο απαραίτητα από ό,τι υποστηρίζαμε. Αυτή η εμπειρία θα μπορούσε να είχε αποτελέσει αφετηρία για έναν επαναπροσδιορισμό του τρόπου που οργανώνουμε την εργασία. Δυστυχώς, βλέπουμε πολλούς οργανισμούς να επιστρέφουν στις παλιές συνήθειες, σαν η πανδημία να ήταν απλώς μία προσωρινή διακοπή της «κανονικότητας» και όχι μία ευκαιρία να αναρωτηθούμε τι σημαίνει αυτή η κανονικότητα και ποιος αποκλείει.

Προς μία διαφορετική λογική

Η αντιμετώπιση του timeism απαιτεί κάτι παραπάνω από επιμέρους παρεμβάσεις. Απαιτεί αναθεώρηση των βασικών μας υποθέσεων για το τι σημαίνει παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα, αξία. Απαιτεί να αναγνωρίσουμε ότι η ταχύτητα δεν ταυτίζεται με την ποιότητα, ότι η συνεχής παρουσία δεν σημαίνει αφοσίωση, ότι ο διαφορετικός ρυθμός δεν υποδηλώνει έλλειψη ικανότητας.

Στην πράξη, αυτό σημαίνει συστήματα αξιολόγησης που εστιάζουν στην ουσία του έργου και όχι στη μορφή της παρουσίας. Σημαίνει πολιτικές που θεωρούν την ευελιξία προεπιλογή και όχι εξαίρεση. Σημαίνει κουλτούρες που τιμούν την πολλαπλότητα των ρυθμών αντί να επιβάλλουν έναν ενιαίο τρόπο ύπαρξης. Κυρίως όμως, σημαίνει να δώσουμε βήμα σε όσους ζουν στο περιθώριο του χρόνου που ορίζουν οι οργανισμοί. Τα άτομα με αναπηρίες, οι γονείς με ευθύνες φροντίδας, όσοι ζουν με χρόνιες παθήσεις διαθέτουν κάτι που οι οργανισμοί αδυνατούν να δουν: την εμπειρία του πώς να οργανώνεσαι όταν η ταχύτητα δεν είναι επιλογή, και το νόημα προηγείται της αποδοτικότητας.

Το ζητούμενο

Όταν αποκλείουμε ανθρώπους με βάση τη χρονική τους διαθεσιμότητα ή τον ρυθμό τους, δεν χάνουμε μόνο ταλέντο, αλλά και τρόπους σκέψης που γεννιούνται από το να κινείσαι διαφορετικά, να βλέπεις τον κόσμο από άλλη οπτική. Χάνουμε την ευκαιρία να φανταστούμε οργανισμούς που δεν αναπαράγουν μηχανικά το μοντέλο της βιομηχανικής παραγωγής, αλλά σέβονται την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης ύπαρξης. Όταν το ρολόι παύει να είναι όργανο μέτρησης και γίνεται όργανο προσφοράς, όταν ο χρόνος παύει να είναι περιορισμός και γίνεται δυνατότητα, τότε ίσως αρχίσουμε να χτίζουμε οργανισμούς που δεν αποκλείουν αλλά φιλοξενούν, που δεν επιβάλλουν αλλά επιτρέπουν, που δεν μετρούν αλλά δημιουργούν νόημα. ●

• Timeism

Μορφή διάκρισης που συμβαίνει όταν ένας οργανισμός θεωρεί πως υπάρχει ένας «σωστός» τρόπος εργασίας -συγκεκριμένος ρυθμός, ωράριο, ταχύτητα και διαθεσιμότητα. Όποιος δεν μπορεί ή δεν θέλει να εργαστεί έτσι, θεωρείται λιγότερο ικανός ή αφοσιωμένος. Το timeism πλήττει όποιον λειτουργεί, για οποιοδήποτε λόγο, με διαφορετικό χρονικό προφίλ από το «κανονικό».



Ιωάννης Λαγιόπουλος

GROUP DIVERSITY, EQUITY &
INCLUSION MANAGER, IMERYS

Unconscious Bias: Ο αόρατοι εχθροί της συμπερίληψης

Η πορεία προς τη γνήσια συμπερίληψη απαιτεί συνειδητή εγρήγορση. Σε αυτήν την προσπάθεια, μία από τις πιο ύπουλες και επίμονες προκλήσεις είναι οι ασυνείδητες προκαταλήψεις.

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι αυτόματες, ταχείες κρίσεις που σχηματίζονται από τον εγκέφαλό μας με βάση τις εμπειρίες και τους κοινωνικούς κανόνες. Αυτές οι νοητικές «συντομεύσεις» μπορούν να οδηγήσουν σε μεροληπτικές ή άνισες αποφάσεις, υπονομεύοντας ακόμη και τις πιο ειλικρινείς προσπάθειες για ουσιαστική συμπερίληψη. Ωστόσο, η πραγματική πρόοδος απαιτεί από τους οργανισμούς να εστιάσουν στη μετάβαση από την ασυνείδητη προκατάληψη στη συνειδητή συμπερίληψη (Conscious Inclusion). Πολύ συχνά, οι εταιρείες σταματούν στην ευαισθητοποίηση και την αναγνώριση της προκατάληψης μέσω εκπαιδεύσεων. Το να γνωρίζουμε ότι έχουμε προκαταλήψεις δεν αρκεί. Η ουσιαστική αλλαγή έρχεται όταν εστιάζουμε όχι μόνο στη διόρθωση των προσωπικών μας κρίσεων, αλλά κυρίως στη διόρθωση των εταιρικών συστημάτων.

Πώς οι προκαταλήψεις εξακολουθούν να εκδηλώνονται (και γιατί η ευαισθητοποίηση δεν αρκεί)

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις εκδηλώνονται επίμονα στην επαγγελματική καθημερινότητα, επηρεάζοντας κρίσιμες διαδικασίες όπως οι προσλήψεις (Hiring), η αξι-

ολόγηση απόδοσης & προαγωγές (Performance Review & Promotions) και η ομαδική συνεργασία.

Ενδεικτικά:

- **Προσλήψεις – Η παγίδα της ομοιότητας:** Η Affinity Bias (προκατάληψη ομοιότητας) μάς ωθεί να ευνοούμε υποψηφίους που μοιάζουν με εμάς. Αποτέλεσμα: Δημιουργούνται ομοιογενείς ομάδες που στερούνται διαφορετικών οπτικών, μειώνοντας τη δημιουργικότητα.
- **Αξιολόγηση & Προαγωγές – Το χάσμα δυναμικού:** Η Performance vs. Potential Bias κάνει τους managers να αξιολογούν μέλη της πλειοψηφίας με βάση το μελλοντικό τους δυναμικό («potential»), ενώ άλλα άτομα (π.χ. μέλη μειονοτήτων) κρίνονται αυστηρά με βάση την τρέχουσα απόδοση τους. Συνέπεια: Αυτή η άνιση αξιολόγηση οδηγεί σε μεροληπτικές προαγωγές.
- **Ομαδική Συνεργασία – Η προκατάληψη εξουσίας/επιβεβαίωσης:** Η Authority Bias (προκατάληψη εξουσίας) ή η Confirmation Bias (προκατάληψη επιβεβαίωσης) οδηγεί τα μέλη της ομάδας να δίνουν μεγαλύτερο βάρος στην άποψη ενός ατόμου με υψηλότερο τίτλο ή σε απόψεις που επιβεβαιώνουν την υπάρχουσα σκέψη της ομάδας.

Συνέπεια: Οι διαφορετικές φωνές και οι τεκμηριωμένες αντιρρήσεις ατόμων με χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ., νεότεροι εργαζόμενοι) αγνοούνται, με αποτέλεσμα κατώτερες αποφάσεις.

Οι αόρατες συνέπειες

Οι ασυνείδητες και συστημικές προκαταλήψεις απο-τελούν έναν αόρατο ανασχετικό παράγοντα που απειλεί ευθέως την επιχειρηματική επιτυχία:

- **Υπονομεύουν την αξιοκρατία και οδηγούν σε ομοιογένεια:** Όταν οι αποφάσεις βασίζονται σε υποκειμενικές εντυπώσεις αντί σε δεδομένα και ικανότητες, τα καλύτερα talents παραβλέπονται. Αυτό οδηγεί σε ομοιογένεια στις ηγετικές ομάδες και απώλεια καινοτομίας.
- **Μειώνουν την ψυχολογική ασφάλεια και την αφοσίωση:** Η εκδήλωση των προκαταλήψεων κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι κρίνονται άδικα ή ότι πρέπει να «κρύψουν» μέρος της ταυτότητάς τους. Αυτή η έλλειψη Ψυχολογικής Ασφάλειας μειώνει την παραγωγικότητα.
- **Αυξάνουν τον κίνδυνο διακρίσεων και ρήξης φήμης:** Προκαταλήψεις ανεξέλεγκτες στα συστήματα οδηγούν σε συστηματικές διακρίσεις (π.χ., μισθολογικές διαφορές), εκθέτοντας τον οργανισμό σε νομικούς κινδύνους και ζημιά στη φήμη.
- **Οδηγούν σε έλλειψη αποτελεσμάτων DE&I:** Η προσέγγιση που εξαντλείται στην ευαισθητοποίηση (awareness) αγνοεί τη ρίζα του προβλήματος -τα συστημικά εμπόδια. Ως αποτέλεσμα, η συνεχής επένδυση στον τομέα DE&I δεν μεταφράζεται σε μετρήσιμη βελτίωση για τις εταιρείες.

Από το Ασυνείδητο στο Συνειδητό

Η ρίζα του προβλήματος δεν είναι μόνο η ατομική προκατάληψη. Η συστημική προκατάληψη (Systemic Bias) είναι ενσωματωμένη στα συστήματα ταλέντου (Talent Systems), στις δομές και τις διαδικασίες των εταιριών. Ως εκ τούτου, αντί να εκπαιδεύουμε μόνο τα άτομα, πρέπει να διορθώσουμε τις διαδικασίες για να διασφαλίσουμε ίσες ευκαιρίες. Για να επιτευχθεί η υιοθέτηση της συνειδητής Συμπερίληψης, απαιτείται η εστίαση σε δύο βασικούς πυλώνες ενεργητικών πρακτικών:

1. Διόρθωση των Συστημάτων (Debiasing the System)

Οι εταιρικές διαδικασίες πρέπει να καθίστανται πιο αντικειμενικές και δομημένες:

- **Δομημένες & Τυφλές Διαδικασίες:** Χρησιμοποιούνται δομημένες συνεντεύξεις με κριτήρια και, όπου είναι δυνατόν, τυφλές αξιολογήσεις. Η αντικειμενικότητα ενισχύεται και η ατομική προκατάληψη (π.χ., Conformity Bias) μειώνεται μέσω των πολυμελών Επιτροπών Αξιολόγησης/Προαγωγών.

- **Δεδομένα & Ανάλυση:** Διενεργείται τακτική ανάλυση των δεδομένων (π.χ., μισθολογικές διαφορές, ποσοστά προαγωγών) για τον εντοπισμό και τη διόρθωση συστημικών προκαταλήψεων στις διαδικασίες.

2. Προσωπικός έλεγχος και ενεργή περιέργεια

Κάθε εργαζόμενος, ειδικά οι ηγέτες, πρέπει να εφαρμόζει τακτικό αυτοέλεγχο και ενεργή, συνειδητή συμπεριφορά στην καθημερινότητα

- **Pause & Reflect (Παύση & Σκέψη):** Πριν από κάθε κρίσιμη απόφαση, θέτουμε τα ερωτήματα: «Ποια δεδομένα υποστηρίζουν την κρίση μου;» και «Υπάρχει κάποια προκατάληψη που την επηρεάζει;»
- **«Flip it and Test it»:** Πριν εκδηλώσουμε μια συμπεριφορά, αντιστρέψουμε την κατάσταση. Για παράδειγμα: Εάν διστάζουμε να αναθέσουμε σε μια γυναίκα ένα δύσκολο έργο, ρωτάμε τον εαυτό μας: Θα είχα τον ίδιο δισταγμό αν ήταν άνδρας;
- **Ενεργή ακρόαση & ανοιχτές ερωτήσεις:** Αναζητούμε ενεργά διαφορετικές απόψεις. Όταν μια απάντηση μας εκπλήσσει, ζητάμε ευγενικά περισσότερες πληροφορίες για το σκεπτικό του άλλου, αντί να βγάλουμε άμεσα κρίση.
- **Επιδίωξη Input & πολιτισμική ενσυναίσθηση (Cultural Empathy):** Αναζητούμε ενεργά ανατροφοδότηση (feedback) και τη γνώμη ατόμων από διαφορετικές ομάδες και πολιτισμικά υπόβαθρα, προκειμένου να κατανοήσουμε πώς οι δικές μας προτιμήσεις επηρεάζουν την αντίληψη των άλλων.
Η συνειδητή συμπερίληψη είναι η ενεργή, καθημερινή δέσμευση να κάνουμε το αντίθετο από την προκατάληψη: να επιβραδύνουμε τη σκέψη μας, να αμφισβητούμε τις αυτόματες κρίσεις μας και να διορθώνουμε τα συστήματα.
Μόνο τότε οι προσπάθειες DE&I των οργανισμών θα αποφέρουν ουσιαστικά αποτελέσματα, οδηγώντας σε μια κουλτούρα ισότητας και συμπερίληψης για όλους. ●

● Unconscious Bias

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις και οι αυτόματοι συσχετισμοί που διαμορφώνονται χωρίς συνειδητή πρόθεση και επηρεάζουν τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε, κρίνουμε και συμπεριφερόμαστε απέναντι στους άλλους.



Βαγγέλης Αυγουλάς

ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ, ΙΔΡΥΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΑΜΚΕ «ΜΕ ΑΛΛΑ ΜΑΤΙΑ»

«Ορατότητα δεν
είναι να φαίνομαι,
είναι να συμμετέχω»

Μιλά για την ορατότητα όχι ως απλή παρουσία, αλλά ως απόδειξη ότι οι άνθρωποι με αναπηρία έχουν θέση, ρόλο και φωνή σε κάθε χώρο όπου λαμβάνονται αποφάσεις. Ο Βαγγέλης Αυγουλάς εξηγεί γιατί η ισότητα δεν εξασφαλίζεται όταν «φαίνεσαι», αλλά όταν πραγματικά συμπεριλαμβάνεσαι.

● Συνέντευξη στη ΜΑΡΙΑ ΜΥΛΩΝΑ

Τυφλός δικηγόρος με εξειδίκευση στο Αστικό Δίκαιο, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Δικηγορικού Συλλόγου Αθηνών Δικηγόρος, ιδρυτής και Πρόεδρος της ΑΜΚΕ «Με Άλλα Μάτια» και μία από τις πιο σταθερές φωνές υπέρ της πλήρους συμμετοχής των ατόμων με αναπηρία στη δημόσια ζωή. Ο Βαγγέλης Αυγουλάς μάς εξηγεί γιατί η ορατότητα δεν εξαντλείται στην εικόνα, αλλά στην ουσιαστική συμμετοχή, και γιατί μία κοινωνία δεν γίνεται συμπεριληπτική επειδή «δείχνει» τη διαφορετικότητα, αλλά όταν της δίνει ρόλο, λόγο και χώρο, χωρίς προϋποθέσεις.

Η «ορατότητα» είναι μία έννοια που χρησιμοποιείται συχνά, αλλά σπάνια κατανοείται σε βάθος. Τι σημαίνει για εσάς να είστε πραγματικά ορατός -ως πολίτης, ως επαγγελματίας, ως άνθρωπος;

Για μένα ορατότητα σημαίνει να συνυπάρχω εξίσου χωρίς να χρειάζεται κάθε φορά να αποδεικνύω ότι «ανή-

κω». Και μάλιστα να συνυπάρχω ισότιμα, καθημερινά και ταυτόχρονα, σε κάθε έκφανση της συλλογικής ζωής του τόπου και σε οποιεσδήποτε δράσεις και δραστηριότητες επιλέξω ότι με αφορούν και θέλω να τις ζήσω. Να έχω φωνή, ρόλο και ευθύνη στα κοινά. Να λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία μου σε όλο το φάσμα της ζωής και όχι μόνο σε ότι σχετίζεται με τη βλάβη μου. Να έχω επιλογές όπως τα περισσότερα άτομα γύρω μου. Μέσα από το «Με Άλλα Μάτια» δουλεύουμε καθημερινά για μία κοινωνία όπου η ανθρώπινη ποικιλομορφία θα είναι πραγματικά ορατή και επιθυμητή χωρίς περιορισμούς ή εξαιρέσεις. Όταν σε ένα ανάπηρο άτομο δίνεται πραγματικός «χώρος» να υπάρξει, με όλη του την υπόσταση, δηλαδή ευκαιρία να παρουσιάσει ειδήσεις, να συμμετέχει σε πάνελ, να αναλάβει ηγετικό ρόλο σε κάτι, να πρωταγωνιστεί στο θέατρο, να φοιτήσει στο τυπικό σχολείο, να βγει ένα ραντεβού στην καφετέρια της γειτονιάς, να σπουδάσει... τότε είναι και πραγματικά ορατό.

Ποιο θεωρείτε ότι είναι σήμερα το μεγαλύτερο εμπόδιο στην ορατότητα των ατόμων με αναπηρία και, γενικότερα, όσων δεν ταιριάζουν στα στερεότυπα του «κανονικού»;

Η κοινωνία έχει μάθει να «προστατεύει» τα ανάπηρα άτομα, αλλά όχι να τα συμπεριλαμβάνει πραγματικά. Έχουμε μάθει, δηλαδή, να ξυπνά μέσα μας ο οίκτος, η φιλανθρωπία, ή και μια ακατέργαστη διάθεση -υποκινούμενη συνήθως από τη λύπη ή τη συμπόνοια- για να βοηθήσουμε τα ΑμεΑ, αλλά δεν έχουμε προσεγγίσει και κατανοήσει την ουσία αυτής της πτυχής της διαφορετικότητας. Όταν δε συναντάς την αναπηρία στον δημόσιο λόγο, στα ΜΜΕ, στην εργασία, στο σχολείο, τότε το συνηθίζεις και να αγνοείς την πραγματικότητά της. Για αυτό και η ΑΜΚΕ «Με Άλλα Μάτια» υπάρχει: για να προκαλεί, να ενημερώνει και να σπάει τα στερεότυπα που μας οδηγούν στη διάκριση. Για να κάνει ορατό αυτό που έχει προαποφασιστεί από κάποιους ότι θα είναι αόρατο. Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια, λοιπόν, είναι η άγνοια και οι προκαταλήψεις. Η υπέρβασή τους είναι το πρώτο βήμα για μια κοινωνία που στοχεύει στο «μαζί».

Όσο περισσότεροι «διαφορετικοί» άνθρωποι γίνονται ορατοί, τόσο περισσότερο μπορεί να αλλάξει και η αντίληψη της κοινωνίας για τη διαφορετικότητα; Μπορεί η ορατότητα να οδηγήσει σε πραγματική αποδοχή;

Η ορατότητα είναι αναγκαία, είναι το πρώτο ίσως βήμα, αλλά δεν είναι αρκετή. Αν απλώς «φαίνομαι» αλλά δε συμμετέχω, δεν ακούγομαι, τότε είμαι απλά ένα σύμβολο. Η ορατότητα πρέπει να έχει συνέχεια, να ανοίγει διάλογο, να αλλάζει στάσεις, να δημιουργεί κοινές αφετηρίες και να αναδεικνύει κοινές εμπειρίες. Όταν ένα παιδί βλέπει πιο συχνά γύρω του την ανθρώπινη ποικιλομορφία, έχει για παράδειγμα έναν ανάπηρο δάσκαλο, τότε είναι που σιγά-σιγά αλλάζει το στερεότυπο για το τι είναι «κανονικό» ή «φυσιολογικό» και εκεί ξεκινά η αποδοχή. Έχω την μεγάλη τιμή και ευθύνη να μπαίνω καθημερινά σε σχολεία για να καλύψω αυτήν την ηχηρή απουσία ανάπηρων εκπαιδευτικών και παιδιών στα γενικά σχολεία. Μπαίνω στα σχολεία ως καλεσμένος, για να αποδείξω ότι «χωράω» και εγώ στον σχολικό κόσμο, μέχρι αυτό να γίνει καθημερινότητα. Από το 2017, ως οργανισμός, έχουμε συνυπάρξει σε εκπαιδευτικά προγράμματα ορατότητας με πάνω από 75.000 παιδιά και, για όσο χρειάζεται, θα συνεχίζουμε. Παρ' όλο που το κράτος δίνει άδεια στο εκπαιδευτικό μας πρόγραμμα -άρα το θεωρεί χρήσιμο- δεν καλύπτει τις πρακτικές ανάγκες υλοποίησής του, όπως τα έξοδα μετακίνησης των ανάπηρων ομιλητών μας, από και προς τα σχολεία πανελλαδικά.

Στο επαγγελματικό περιβάλλον, πώς μπορεί ένας οργανισμός να κάνει την ορατότητα πράξη, δημιουργώντας ίσες ευκαιρίες;

Οι οργανισμοί χρειάζεται να επενδύσουν σε 3 βασικούς άξονες: προσβάσιμο φυσικό και ψηφιακό περιβάλλον, εκπαίδευση ηγεσίας και προσωπικού, συμβουλευτική συμπερίληψης. Μέσα από τη συμβουλευτική θα αντιληφθούν σε τι υστερούν, γιατί η συμπερίληψη είναι αναγκαία και πώς μπορούν να ενισχύσουν αυτό το προφίλ τους. Μέσα από την εκπαίδευση της ηγεσίας, θα ακολουθήσει η εκπαίδευση του προσωπικού η οποία θα εγκαθιδρύσει τη συμπεριληπτική νοοτροπία που χρειάζεται. Τέλος, με μικρές και μεγάλες αλλαγές στις συνθήκες ενός χώρου για να μπορεί να αγκαλιάσει όλα τα άτομα -σε δομικό και ψηφιακό επίπεδο. Για αυτό σας μιλώ εμπειρικά και βιωματικά, όχι θεωρητικά. Από το 2018, μέσα από ουσιαστικές συνεργασίες με οργανισμούς και εταιρείες πάνω σε αυτόν τον τριπλό άξονα, έχουμε δει εταιρικές κουλτούρες να μεταμορφώνονται. Η συμπερίληψη παύει να είναι ένα επικοινωνιακό πυροτέχνημα και γίνεται πλέον σταθερό θεμέλιο του τρόπου λειτουργίας τους.

Κλείνοντας, τι θα σημαίνει για εσάς πραγματική ορατότητα στην Ελλάδα του 2030;

Ορατότητα το 2030 σημαίνει να μη χρειάζεται να μιλάμε πια για αυτή. Να είναι αυτονόητη και συνεπής. Να υπάρχουν ανάπηρα άτομα ορατά, αυτόνομα και ενεργά σε κάθε πτυχή της κοινωνικής ζωής: στην πολιτική, στα ΜΜΕ, στις επιχειρήσεις, στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, θα πρέπει στη χώρα μας να ανοίξουμε δημόσια το θέμα -για να το προσεγγίσουμε και να αναλάβουμε ουσιαστικές δράσεις- για τα άτομα που βιώνουν πολλαπλές διακρίσεις, όπως τα ΛΟΑΤΚΙ ανάπηρα άτομα, οι πρόσφυγες με αναπηρία κ.α. Γιατί Ορατότητα σε μία Ευρωπαϊκή χώρα, σημαίνει να μπορεί να φαίνεται στον καμβά της, ζωγραφισμένη κάθε προσωπικότητα, από όλο το φάσμα της ανθρώπινης ποικιλομορφίας, όσο σύνθετη και αν φαίνεται!

Γεννήθηκα τυφλός και, αν και έχω και καναδέζικη υπηκοότητα, επέλεξα να μείνω εδώ. Γιατί πιστεύω στην Ελλάδα. Πιστεύω ότι μπορεί να αλλάξει. Και όσο μένω, θα συνεχίσω να δίνω τον δικό μου αγώνα για την ορατότητα, όπως κάνω τόσα χρόνια μέχρι σήμερα. Όχι από πείσμα, αλλά από βαθιά πίστη ότι η αλλαγή αυτή μπορεί να καλλιεργηθεί και εδώ. ●

● Visibility

Η δυνατότητα κάθε ατόμου να αναγνωρίζεται και να είναι ενεργό στον κοινωνικό και επαγγελματικό χώρο, χωρίς να χρειάζεται να αποκρύπτει ή να «διορθώνει» την ταυτότητά του.



Κατερίνα Μυγιάκη

ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ. NO MOBBING AT WORK, DIRECTOR OF PEOPLE & CULTURE, UP HELLAS

«Η προστασία όσων μιλούν είναι όρος επιβίωσης της δικαιοσύνης»

Η Κατερίνα Μυγιάκη μιλά για τη σημασία της προστασίας όσων τολμούν να καταγγείλουν άδικες συμπεριφορές και για τον ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

● Συνέντευξη στη ΝΑΝΣΥ ΒΛΑΧΑΚΗ

Σε μία εποχή όπου οι έννοιες της ισότητας, της συμπερίληψης και της ψυχικής ασφάλειας στον χώρο εργασίας βρίσκονται στο επίκεντρο, το whistleblowing αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Μία πράξη θάρρους, αυτοσεβασμού και συλλογικής ευθύνης. Η Κατερίνα Μυγιάκη, Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. της οργάνωσης No Mobbing At Work, εξηγεί πώς οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν κουλτούρα εμπιστοσύνης, να στηρίζουν τους ανθρώπους που μιλούν, και να δίνουν δύναμη στη φωνή που τολμά να ακουστεί, ώστε να γίνει μοχλός αλλαγής για ολόκληρη την κοινωνία.

Σε έναν οργανισμό που μιλά για ισότητα και συμπερίληψη, τι σημαίνει στην πράξη να έχεις τη δύναμη να μιλήσεις ή να καταγγείλεις μία άδικη συμπεριφορά;

Όταν ένας οργανισμός προασπίζεται ενεργά την ισότητα και τη συμπερίληψη και οι εργαζόμενοι βρίσκουν τη δύναμη και το κουράγιο να μιλάνε και να καταγγέλλουν μία άδικη συμπεριφορά, τότε αυτό αποτελεί επιβεβαίωση ότι το περιβάλλον που έχει χτίσει ο οργανισμός είναι πραγματικά ασφαλές και υποστηρικτικό. Δεν υπάρχει μεγαλύτερη επιβράβευση για έναν τέτοιο οργανισμό. Και αυτό έρχεται, λαμβάνοντας υπόψη το ψυχολογικό ή

και –κάποιες φορές– κοινωνικό κόστος που μπορεί να έχει το να καταγγείλεις μία άδικη συμπεριφορά. Ένας άνθρωπος που προχωρά σε καταγγελία, έχει να παλέψει πρώτα απ' όλα με τον ίδιο του τον εαυτό και έπειτα με την αντιμετώπιση του περίγυρου του. Για αυτό και η ευθύνη του οργανισμού είναι τεράστια: να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που προστατεύει, που στηρίζει, που δικαιώνει, που είναι δίπλα στον άνθρωπο. Όσο για την αξία αυτής της πράξης, όσοι έχουν βγει μπροστά, ξέρουν ότι πλέον δεν αφορά μόνο στους ίδιους, καθώς βάζουν το δικό τους λιθαράκι στο να βελτιωθεί ένα μικρό κομμάτι της κοινωνίας, να δικαιωθεί το άδικο και να μην επαναληφθεί. Κάθε φωνή που σπάει τη σιωπή, αναδιαμορφώνει την κουλτούρα του οργανισμού. Είναι μία πράξη θάρρους, αυτοσεβασμού, αλλά και συλλογικής ευθύνης. Και η αξία μεγαλώνει και άλλο αν αναλογιστούμε ότι κάθε οργανισμός αποτελεί μία μικρογραφία της κοινωνίας μας.

Το mobbing και άλλες μορφές ψυχολογικής πίεσης δύσκολα αποδεικνύονται. Πώς μπορεί ένα σύστημα αναφοράς να προστατεύει χωρίς να στιγματίζει;

Το mobbing και οι άλλες μορφές ψυχολογικής πίεσης είναι συχνά σιωπηλές μορφές βίας οι οποίες μπορεί να

μην αφήνουν εμφανή σημάδια, αλλά σιγά σιγά φθείρουν την αυτοπεποίθηση ή και την αξιοπρέπεια του ατόμου και διαβρώνουν την εμπιστοσύνη του με τον οργανισμό. Ακριβώς επειδή δεν αποδεικνύονται εύκολα, είναι κρίσιμο ο οργανισμός να δείχνει ευαισθησία και όχι καχυποψία, να ακούει και όχι μόνο να ερευνά. Πρέπει πάντα να θυμόμαστε ότι δεν είμαστε δικαστήριο, ο άνθρωπος που έρχεται να καταγγείλει κάτι, έρχεται πρωτίστως για να ακουστεί –και πολλές φορές, αυτό είναι το πιο σημαντικό από όλα: να ακούμε πραγματικά και με ενσυναίσθηση.

Ένα σύστημα αναφοράς οφείλει να είναι ένας χώρος ασφάλειας. Για να μπορέσει να το καταφέρει αυτό ένας οργανισμός, θα πρέπει να χτίσει ένα σύστημα με βάση τρεις αρχές:

1. Εμπιστευτικότητα, χωρίς να «θάβουμε» το περιστατικό.
2. Αντικειμενικότητα με ενσυναίσθηση –δεν ψάχνουμε κατηγορούμενο, αλλά την αποκατάσταση της εσωτερικής ισορροπίας ενός ανθρώπου.

3. Ασφάλεια και πολλαπλούς τρόπους να ακουστεί κάποιος. Το ζητούμενο δεν είναι να μην φοβούνται οι άνθρωποι να μιλήσουν. Το ζητούμενο είναι να νιώθουν ότι δεν χρειάζεται να φοβηθούν. Είναι λυπηρό για εμάς, στο No Mobbing At Work, όταν φτάνουν άνθρωποι και μας λένε ότι «δεν έχω πού αλλού να στραφώ». Σημαίνει ότι βρίσκονται σε έναν οργανισμό που δεν τηρεί ένα, δύο, ή και όλα τα παραπάνω.

Γιατί είναι κρίσιμο να προστατεύονται όσοι τολμούν να μιλήσουν; Και πώς επηρεάζει η ταυτότητα ή η θέση ενός ανθρώπου τη δυνατότητά του να το κάνει;

Τη στιγμή που ένας άνθρωπος βρίσκει τη δύναμη να καταγγείλει ένα περιστατικό, αυτομάτως βγαίνει από το «καβούκι» του, την ασφάλειά του και εκτίθεται. Η προστασία όσων μιλούν είναι όρος επιβίωσης της δικαιοσύνης μέσα σε έναν οργανισμό. Όταν ένας οργανισμός στιγματίζει ή αφήνει τον άνθρωπο που καταγγέλλει να στιγματιστεί (που, για μένα, το δεύτερο είναι χειρότερο), τότε το μήνυμα που περνάει γίνεται κατανοητό από όλους: «καλύτερα να μην μιλήσεις». Και ξέρεις ότι αυτό το περιστατικό ίσως να είναι και το τελευταίο, όχι επειδή υπήρξε αποκατάσταση, αλλά επειδή επικράτησε ο φόβος. Δεν έχουν, όμως, όλοι οι άνθρωποι την ίδια ευκολία να μιλήσουν. Και ειδικά οι άνθρωποι που μπορεί να ανήκουν σε μειονότητα ή σε ευάλωτη κοινωνική ομάδα – έχουν βιώσει τον στιγματισμό από πολύ μικρή ηλικία και το να βρίσκουν τη δύναμη να μιλήσουν απαιτεί, συχνά, διπλάσια προσπάθεια. Έχουμε δει και τέτοια περιστατικά στο No Mobbing At Work και πραγματικά οι ιστορίες τους ήταν σαν κραυγή αγωνίας – ια τον οργανισμό που εργαζόνταν, για την κοινωνία μας, για εμάς τους ίδιους σαν ανθρώπους. Επιπλέον, η θέση στην ιεραρχία μπορεί να καθορίσει τη «νομιμότητα» της φωνής. Συχνά, δίνουμε μεγαλύτερη «βαρύτητα» σε μία καταγγελία όταν προέρχεται από άτομο σε θέση ευθύνης. Η φωνή, από όπου και αν προέρχεται, πρέπει να ακούγεται το ίδιο.

Πολλές φορές, τα άτομα σε θέσεις ευθύνης δυσκολεύονται ακόμα περισσότερο να καταγγείλουν μία συμπεριφορά, από φόβο μην χάσουν αυτήν τους τη θέση.

Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας όπου η καταγγελία δεν προκαλεί φόβο;

Η ηγεσία δεν είναι απλώς η θέση και ο τίτλος –είναι κυρίως ένα παράδειγμα. Ο ηγέτης, ο επικεφαλής ενός οργανισμού, είναι εκείνος που δίνει τον τόνο, είναι εκείνος που παρατηρούν όλοι τι κάνει –πολύ περισσότερο από το τι λέει. Όταν η ηγεσία ενός οργανισμού αντιμετωπίζει την καταγγελία ως πράξη ευθύνης και εμπιστοσύνης, τότε διαμορφώνεται ολόκληρη η κουλτούρα του οργανισμού, δίνει το παράδειγμα και τον άγραφο κώδικα συμπεριφοράς μέσα στην εταιρεία. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί τις συνθήκες για να μπορούν να ακούγονται όλοι χωρίς φόβο. Πρέπει να μπορεί να ηγηθεί με ενσυναίσθηση και συνέπεια, ώστε οι εργαζόμενοι να τον νιώθουν δίπλα και όχι απέναντί τους. Και βέβαια, το πιο σημαντικό: η κουλτούρα ασφάλειας και εμπιστοσύνης δεν επιβάλλεται. Αντιθέτως, καλλιεργείται και χτίζεται. Οι ηγέτες πρέπει να επενδύουν συνεχώς σε εκπαίδευση και να ανοίγουν τον διάλογο.

Πώς φαντάζεστε έναν εργασιακό χώρο όπου οι άνθρωποι δεν φοβούνται να εκφραστούν σε ό,τι θεωρούν άδικο;

Ένας εργασιακός χώρος χωρίς φόβο δεν είναι ουτοπία, αλλά αποτέλεσμα συνεδμητής προσπάθειας και συλλογικής δέσμευσης. Όλα πηγάζουν από την κουλτούρα του οργανισμού και πώς επιλέγει να τοποθετείται στη μικροκοινωνία που έχει δημιουργήσει. Όταν οι άνθρωποι δεν μετρούν τα λόγια τους με βάση την εξουσία, αλλά με βάση την ευθύνη και τον σεβασμό, και η διαφωνία δεν εκλαμβάνεται ως απειλή, αλλά ως πηγή εξέλιξης, τότε αισθάνονται ασφαλείς να είναι ο εαυτός τους. Οι διαδικασίες είναι απαραίτητες –αλλά από μόνες τους δεν αρκούν. Για να υπάρξει ουσιαστική αλλαγή, χρειάζεται μετασχηματισμός στη νοοτροπία, στον πυρήνα του οργανισμού. Απαιτείται διαφάνεια, ενσυναίσθηση, φροντίδα, και εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη γεννιέται όταν οι άνθρωποι ξέρουν πως, ό,τι και αν πουν, θα ακουστούν με σεβασμό. Ένας τέτοιος εργασιακός χώρος δεν είναι τέλειος. Όμως, είναι ζωντανός, θαρραλέος, και διέπεται από διαφάνεια. ●

• Whistleblowing

Η ενέργεια κατά την οποία κάποιος ενημερώνει τις αρχές ή το κοινό ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται προβαίνει σε ανήθικες ή παράνομες πράξεις.



Η Μηδενική Ανοχή ως θεμέλιο μίας δίκαιης εργασιακής κουλτούρας

Σε ένα περιβάλλον όπου η ασφάλεια και ο σεβασμός δοκιμάζονται καθημερινά, η «Μηδενική Ανοχή» λειτουργεί ως σαφής μηχανισμός προστασίας και συμβάλλει στη διατήρηση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, της παραγωγικότητας και της συνοχής του οργανισμού.

● Του ΔΗΜΗΤΡΗ ΚΟΡΔΕΡΑ

Στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, ο όρος «Μηδενική Ανοχή» (Zero Tolerance) δεν είναι απλώς μία ρητορική δέσμευση οργανισμών και επιχειρήσεων απέναντι στους εργαζομένους τους. Ουσιαστικά επιχειρεί να λειτουργήσει ως θεμελιωμένη πολιτική που δηλώνει με απόλυτα ξεκάθαρο τρόπο ότι συμπεριφορές βίας, παρενόχλησης, διάκρισης ή άλλες σοβαρές παραβιάσεις κανόνων ηθικής δεν θα γίνονται ανεκτές και θα αντιμετωπίζονται αποφασιστικά.

Σε διεθνές επίπεδο, η «Μηδενική Ανοχή» ενσωματώνεται σε εργαλεία και κανονιστικά πλαίσια, όπως είναι η Διεθνής Σύμβαση της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ - International Labour Organization/ILO)

για τη βία και την παρενόχληση στην εργασία, καθώς και τα σχετικά εγχειρίδια καθοδήγησης για την κατάργηση της βίας και της παρενόχλησης, εγχειρίδια που έχει δημιουργήσει η ίδια, προτείνοντας μεταξύ άλλων, σαφείς διαδικασίες πρόληψης, έρευνας και αποκατάστασης των θυμάτων, ως αναπόσπαστο κομμάτι μιας μηδενικής πολιτικής.

Από τη θεωρία...

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την «Μηδενική Ανοχή» σε διεθνές επίπεδο, οι οποίοι εμπλουτίζονται όσο εξελίσσονται οι συνθήκες στον κλάδο του ανθρώπινου δυναμικού και όσο η εργασιακή νομοθεσία συντονίζεται με αυτές. Ο πλέον τεκμηριωμένος επιστημονικά και ευρύτερα αποδεκτός όρος, σύμφωνα με την ΔΟΕ, περιγράφει την «Μηδενική Ανοχή» ως την επίσημη πολιτική και πρακτική δέσμευση ενός οργανισμού να μην ανέχεται συγκεκριμένες, μη κοινωνικά αποδεκτές συμπεριφορές – όπως π.χ. βία, παρενόχληση, σοβαρές μορφές διάκρισης ή παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων -, και να εφαρμόζει προκαθορισμένες, διαφανείς διαδικασίες αναφοράς, διερεύνησης και επιβολής κυρώσεων, με σκοπό την προστασία των εργαζομένων και τη διατήρηση δίκαιης, ασφαλούς εργασιακής κουλτούρας.

...στην πράξη

Για κάθε επιχείρηση και οργανισμό είναι απαραίτητο να υπάρχει μία ξεκάθαρη και προσβάσιμη από όλους Οδηγία για το τι σημαίνει «Μηδενική Ανοχή» στην πράξη. Σύμφωνα με ανάλυση του Harvard Business Review, ουσιαστικά αυτό απαιτεί την ύπαρξη ενός σαφούς, γραπτού πλαισίου πολιτικής, το οποίο να αναλύει ξε-

Η «Μηδενική Ανοχή» χρειάζεται να σχεδιαστεί με σεβασμό στις τοπικές νομοθεσίες και στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας ή κλάδου, ενώ παράλληλα πρέπει να διατηρεί αμετάβλητο τον πυρήνα της, που είναι η προστασία των εργαζομένων



κάθαρα και χωρίς γκρίζες ζώνες το τι περιλαμβάνει ο όρος στην πράξη, τι θεωρείται παρενόχληση ή βία στην εργασία, ποιες συμπεριφορές επισύρουν άμεσες συνέπειες, αλλά και ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης και του κάθε εργαζόμενου στην τήρηση των παραπάνω. Στην προσπάθεια αυτή είναι απολύτως απαραίτητο να υπάρχει ένα εύκολα προσβάσιμο σύστημα αναφοράς, με ρήτρα εμπιστευτικότητας, όπου θα μπορούν οι εργαζόμενοι να καταγγέλλουν τέτοιες συμπεριφορές, με απόλυτη εχεμύθεια και δίχως φόβο, ώστε να υπάρχει απόλυτη προστασία για τους ίδιους. Εξαιρετικά σημαντικό ωστόσο στην όλη προσπάθεια είναι οι καταγγελίες να διερευνώνται άμεσα και αντικειμενικά, αλλά παράλληλα να υπάρχει αναλογική, αλλά και σταθερή επιβολή κυρώσεων και όχι κατά περίπτωση.

Πολλές οι προκλήσεις για την εφαρμογή της

Η εφαρμογή ωστόσο της «Μηδενικής Ανοχής» δεν είναι εύκολη διαδικασία, καθώς απαιτεί την ύπαρξη μιας σειράς σημαντικών προϋποθέσεων. Σύμφωνα με σχετική ανάλυση της ILO, η λειτουργική εφαρμογή της δεν μπορεί να είναι μηχανιστική, καθώς συνδέεται άρρηκτα με την κουλτούρα του οργανισμού. Όπως επισημαίνει ο Οργανισμός, απαιτείται κατ' αρχήν η ύπαρξη σαφών κανόνων εφαρμογής της, αλλά και ουσιαστική και διαρκής εκπαίδευση και δέσμευση της ηγεσίας. Η ύπαρξη των προϋποθέσεων αυτών μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη, τη λογοδοσία, αλλά και την ψυχολογική ασφάλεια, το αίσθημα δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να μιλήσουν χωρίς φόβο εκδίκησης ή στιγματισμού. Η έρευνα για την ψυχολογική ασφάλεια δείχνει ότι οι ομάδες όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς, είναι πιο αποδοτικές, περισσότερο καινοτόμες, ενώ πολύ πιο εύκολα αναλαμβάνουν ρίσκο για μία νέα ιδέα ή ένα καινούργιο project. Ωστόσο, οι προκλήσεις παραμένουν. Μία από τις σημαντικότερες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί έχουν να κάνουν με την υπερβολικά απόλυτη ή άκαμπτη ερμηνεία του όρου «Μηδενική Ανοχή», η οποία μπορεί να στερήσει την ορθή κρίση και την αναλογικότητα. Όπως για παράδειγμα, να υπάρξει διαφορετική αντιμετώπιση ενός φαινομένου σοβαρής βίας έναντι ενός άλλου, εξίσου σοβαρού μεν, με άλλα χαρακτηριστικά δε. Το αποτέλεσμα σε μία τέτοια περίπτωση είναι να υπάρξουν αδικίες στις αξιολογήσεις που να οδηγήσουν σε λανθασμένες απολύσεις.

Η διεθνής βιβλιογραφία για το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και όλοι οι φορείς και οργανισμοί που προάγουν την επιστήμη του HR, επισημαίνουν την ανάγκη ύπαρξης πολιτικών που να είναι σαφείς αλλά και προσαρμοστικές, ώστε να μην καταστούν αντιπαραγωγικές. Ένας άλλος κίνδυνος που μπορεί να προκύψει κατά την εφαρμογή της «Μηδενικής Ανοχής» έχει να κάνει

με τις πολιτισμικές και νομικές διαφοροποιήσεις, με την έννοια πως ό,τι εφαρμόζεται σε ένα νομικό σύστημα ή σε έναν κλάδο ίσως να χρειάζεται προσαρμογή σε έναν άλλο. Όπως επισημαίνει η ILO, σε πολυεθνικούς οργανισμούς, η «Μηδενική Ανοχή» πρέπει να σχεδιαστεί με σεβασμό σε τοπικές νομοθεσίες και σε πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, χωρίς όμως να αλλοιώνεται ο στόχος της, που είναι η προστασία των εργαζομένων.

«Μηδενική Ανοχή» και Συμπερίληψη

Σύμφωνα με το SHRM, για την επιτυχή εφαρμογή της «Μηδενικής Ανοχής» είναι απολύτως απαραίτητο να διερευνηθεί η σχέση της με τη συμπερίληψη και τη δικαιοσύνη. Όπως αναφέρει, η δίκαιη εφαρμογή της «Μηδενικής Ανοχής» προάγει την ισότητα, καθώς όταν τα περιστατικά διακρίσεων, σεξουαλικής παρενόχλησης ή λεκτικής βίας αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, ενισχύεται η πρόσβαση στην εργασία χωρίς αποκλεισμούς. Παράλληλα, οι πολιτικές που εφαρμόζονται θα πρέπει να περιλαμβάνουν προληπτικά προγράμματα εκπαίδευσης για τις έννοιες δεοντολογία και συμπερίληψη, αλλά και μηχανισμούς συμβουλευτικής υποστήριξης των θυμάτων. Η αρχή της «Μηδενικής Ανοχής» μπορεί να εξελιχθεί σε πυρήνα υψηλής εταιρικής ηθικής, σε κίνητρο για πιο ασφαλή και συμπεριληπτικά εργασιακά περιβάλλοντα, αλλά παράλληλα, και σε εργαλείο στρατηγικής διακυβέρνησης. Όταν εφαρμόζεται με συνέπεια, ενσυναίσθηση και δικαιοσύνη, επιτρέπει στους οργανισμούς να αναβαθμίσουν την κουλτούρα τους και να καλλιεργήσουν βαθιά εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων τους. Όπως αναφέρει η ILO, μία πολιτική «Μηδενικής Ανοχής» δεν προστατεύει μόνο από παραβατικές συμπεριφορές, αλλά προάγει την ανθρωπινή αξιοπρέπεια, την παραγωγικότητα και τη συνοχή του οργανισμού. Πρόκειται για μία επένδυση που οι σύγχρονοι οργανισμοί, όπως τονίζει, δεν μπορούν πλέον να παραβλέπουν. ●

• Zero Tolerance

Πολιτική που ορίζει μηδενική ανοχή σε συμπεριφορές που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια, τον σεβασμό ή την ισότητα στον χώρο εργασίας. Βασίζεται σε καθαρούς κανόνες λειτουργίας, διαφανείς μηχανισμούς αναφοράς και συνέπειες που εφαρμόζονται σταθερά. Λειτουργεί ως εργαλείο πρόληψης και προστασίας.



Inclusion Calendar

Ένα πρακτικό ημερολόγιο με τις σημαντικότερες ημερομηνίες που «γιορτάζουν» τη διαφορετικότητα, την ισότητα και τη συμπερίληψη.

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ

24 Ιανουαρίου: Διεθνής Ημέρα Εκπαίδευσης - Ανακηρύχθηκε από τον ΟΗΕ για να αναδείξει την ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση ως θεμέλιο για τη μείωση ανισοτήτων, την κοινωνική ένταξη και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ

Black History Month - Εορτάζεται κυρίως στις ΗΠΑ, τον Καναδά και το Ηνωμένο Βασίλειο (τον Οκτώβριο) για να τιμήσει την ιστορία και τον αγώνα της αφροαμερικανικής κοινότητας.

ΜΑΡΤΙΟΣ

8 Μαρτίου: Παγκόσμια Ημέρα της Γυναίκας - Μία παγκόσμια ημέρα που γιορτάζει τα κοινωνικά, οικονομικά, πολιτιστικά και πολιτικά επιτεύγματα των γυναικών και ζητά δράση για την ισότητα των φύλων.

ΑΠΡΙΛΙΟΣ

2 Απριλίου: Παγκόσμια Ημέρα Αυτισμού - Θεσπίστηκε από τον ΟΗΕ για να τονίσει την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας ζωής των ατόμων με αυτισμό, ώστε να έχουν πλήρη και ισότιμη συμμετοχή στην κοινωνία.

ΜΑΪΟΣ

Μήνας της Διαφορετικότητας (Diversity Month) - Μία ευρωπαϊκή πρωτοβουλία που προωθεί την ποικιλομορφία, την ισότητα και τη συμπερίληψη στους χώρους εργασίας και την κοινωνία.

ΙΟΥΝΙΟΣ

Pride Month - Ένας μήνας αφιερωμένος στον εορτασμό και την προώθηση της ορατότητας των ΛΟΑΤΚΙ+ κοινοτήτων, με πορείες και εκδηλώσεις σε όλον τον κόσμο.

ΙΟΥΛΙΟΣ

15 Ιουλίου: Παγκόσμια Ημέρα Δεξιοτήτων Νέων - Ορίστηκε από τον ΟΗΕ για να τιμήσει τη στρατηγική σημασία του εξοπλισμού των νέων με δεξιότητες για την απασχόληση, την αξιοπρεπή εργασία και την επιχειρηματικότητα.

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ

23 Σεπτεμβρίου: Διεθνής Ημέρα Νοηματικών Γλωσσών - Τιμάται από τον ΟΗΕ για την υποστήριξη της γλωσσικής ταυτότητας και της πολιτισμικής πολυμορφίας όλων των κωφών ατόμων και άλλων χρηστών νοηματικών γλωσσών.

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ

10 Οκτωβρίου: Παγκόσμια Ημέρα Ψυχικής Υγείας - Διοργανώνεται από την Παγκόσμια Ομοσπονδία Ψυχικής Υγείας με την υποστήριξη του ΠΟΥ, με στόχο την ευαισθητοποίηση του κοινού για τα θέματα ψυχικής υγείας.

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ

25 Νοεμβρίου: Διεθνής Ημέρα για την Εξάλειψη της Βίας κατά των Γυναικών - Επισήμως αναγνωρισμένη από τον ΟΗΕ. Από αυτή την ημερομηνία ξεκινά μία διεθνής καμπάνια, που διαρκεί 16 ημέρες, κατά της έμφυλης βίας.

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ

3 Δεκεμβρίου: Παγκόσμια Ημέρα Ατόμων με Αναπηρία - Καθιερώθηκε από τον ΟΗΕ για την προώθηση των δικαιωμάτων και της ευημερίας των ατόμων με αναπηρία σε όλους τους τομείς της κοινωνίας,

THE D&I DICTIONARY

