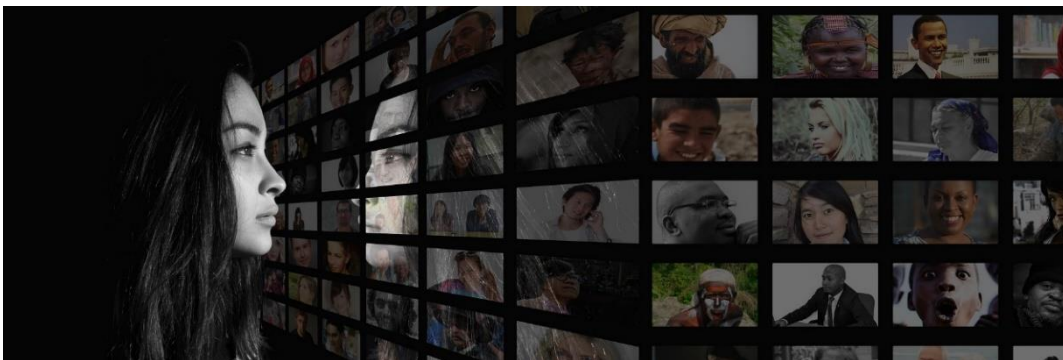




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ
ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ**



Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Διπλωματική εργασία

**Η διαχείριση της εθνοτικής και πολιτισμικής ετερότητας από τους
εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα.**

της μεταπτυχιακής φοιτήτριας
Παπαμιχαήλ Σμαρούλας, Α.Ε.Μ.: 793

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μιχαήλ Δόμνα

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή: Μιχαήλ Δόμνα, Τριαντάρη Σωτηρία,
Κωνσταντινίδου Ευθαλία**

Φλώρινα, 2018

Βλέπεις, είπε, είναι οι Άλλοι
και δε γίνεται Αυτοί χωρίς Εσένα
και δε γίνεται μ' Αυτούς χωρίς, Εσύ

Βλέπεις, είπε, είναι οι Άλλοι
και ανάγκη πάσα να τους αντικρύσεις
η μορφή σου αν θέλεις ανεξάλειπτη να 'ναι
και να μείνει αυτή.

Ο. Ελύτης, *ΤΟ ΑΕΙΟΝ ΕΣΤΙ* (1959).

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Σμαρούλα Παπαμιχαήλ, 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τη συγγραφέα και μόνο.

Υπεύθυνη δήλωση

Όνοματεπώνυμο : Παπαμιχαήλ Σμαρούλα

A.E.M.: 793

Έτος εισαγωγής: 2016

Κατεύθυνση: «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού».

Τίτλος διπλωματικής: «Η διαχείριση της εθνοτικής και πολιτισμικής ετερότητας από τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα».

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται ότι η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά τον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι τη συγγραφέα.

Ημερομηνία, 10-10-2018

Η δηλούσα

Παπαμιχαήλ Σμαρούλα

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία σηματοδοτεί την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο της Δυτικής Μακεδονίας και στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών: «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού». Σ' αυτό το όμορφο, αλλά δύσκολο εκπαιδευτικό ταξίδι συμπαραστάτης ήταν πάντα η οικογένειά μου, γι' αυτό και την ευχαριστώ ιδιαίτερα και της αφιερώνω αυτήν την εργασία.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, την κα. Μιχαήλ Δόμνα, αναπληρώτρια καθηγήτρια Π.Τ.Ν/Π.Δ.Μ, για την αναλυτική της καθοδήγηση, την άμεση ανταπόκριση και την έμπρακτη υποστήριξή της κατά τη συγγραφή της εργασίας. Ιδιαίτερη μνεία οφείλω να κάνω και στην Α' βαθμολογήτρια, μέλος της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής κα. Τριαντάρη Σωτηρία, Καθηγήτρια Π.Τ.Ν/Π.Δ.Μ, η οποία καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου αποτέλεσε φωτεινό παράδειγμα εργατικότητας, συνέπειας και επιστημονικής αρτιότητας. Επίσης, εγκάρδιες ευχαριστίες οφείλω και στη Β' βαθμολογήτρια, μέλος της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής κα. Κωνσταντινίδου Ευθαλία, επίκουρο καθηγήτρια Π.Τ.Ν/Π.Δ.Μ, για το χρόνο που διέθεσε να αναγνώσει την εργασία μου και τις εύστοχες παρατηρήσεις της σ' αυτήν.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ τους συναδέλφους για την ένθερμη συνεργασία και την προθυμία που επέδειξαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, η συμμετοχή των οποίων ήταν καθοριστική για την ολοκλήρωσή της.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το θέμα της διαχείρισης της πολιτισμικής και εθνοτικής ετερότητας από τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Η επιλογή του ερευνητικού θέματος προέκυψε λόγω του εγγενούς ενδιαφέροντος της ερευνήτριας να μελετήσει το φαινόμενο αυτό στο εργασιακό της περιβάλλον. Αρχικά, παρουσιάζεται η θεωρητική ερμηνεία των εννοιών ‘ετερότητα’ και ‘διαφορετικότητα’ και εν συνεχεία προσεγγίζονται δύο εκ των ειδών της ετερότητας, η εθνοτική και η πολιτισμική. Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται ακροθιγώς τα σημαντικότερα μοντέλα διαχείρισης της ετερότητας με έμφαση στο διαπολιτισμικό και αναπτύσσονται διεξοδικά τα χαρακτηριστικά του Αναπτυξιακού Μοντέλου Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας του Bennett, ως θεωρητικού υπόβαθρου στη δόμηση του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η πολιτισμική ετερότητα μέσα από συμβάσεις και στρατηγικές δράσεις των Διεθνών Οργανισμών και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ακολουθεί η ανασκόπηση του ελληνικού νομοθετικού πλαισίου για τους εθνοτικά και πολιτισμικά «έτερους».

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται ως μελέτη περίπτωσης ο πρόσφατα ιδρυθείς δημόσιος φορέας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης (Α.Δ.Μ-Θ)¹. Με το πρόγραμμα Καλλικράτης (2010) μεταβιβάστηκε ένα σημαντικό μέρος της εφαρμογής της μεταναστευτικής και ενταξιακής πολιτικής των αλλοδαπών από τις τοπικές αυτοδιοικητικές δομές στις αντίστοιχες Διευθύνσεις των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων ανά τη χώρα. Γι’ αυτό, αρχικά επιχειρείται η διενέργεια της SWOT Ανάλυσης, που αποσκοπεί στον εντοπισμό των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών του εν λόγω φορέα. Εν συνεχεία, περιγράφεται η μικτής μεθοδολογίας έρευνα με αποδέκτες τους εργαζόμενους στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών, Μετανάστευσης και Αστικής Κατάστασης Θεσσαλονίκης του εν λόγω φορέα. Με τη χρήση ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων διερευνάται η οπτική τους για την πολιτισμική και εθνοτική ετερότητα, αξιολογείται το επίπεδο της διαπολιτισμικής τους ευαισθησίας και αποτυπώνονται οι δυσκολίες και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην εργασιακή τους καθημερινότητα με την αποτίμηση των παραπάνω παραμέτρων στην εργασιακή τους απόδοση.

¹ Σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 6 και 280 του Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ/ Α’ /87) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» και με το Π.Δ. 142/2010 «Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας - Θράκης»

Λέξεις-κλειδιά

- Διαχείριση της ετερότητας
- Πολιτισμική ετερότητα
- Εθνοτική ετερότητα
- Διαπολιτισμική ευαισθησία
- Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης (ΑΔΜ-Θ)

Abstract

This thesis deals with the issue of the management of cultural and ethnic diversity of employees in the public sector. This topic was chosen due to the researchers' interest to study the dynamics of this phenomenon in her specific work environment. Initially, the theoretical interpretation and analysis of the concepts of 'alterity' and 'diversity' is presented, and then two of the kinds of alterity, ethnic and cultural, are approached.

In the first part of the thesis, the most important models of diversity management are presented with emphasis on the Developmental Model of Intercultural Sensitivity by Bennett as a theoretical background in the structure of the questionnaire used for this research.

Subsequently, cultural diversity is presented through conventions and strategic actions of the International Organizations and the European Union. Following is the review of the greek legislation for the ethnic and cultural "other".

In the second part of the thesis, the newly - formed public service of the Decentralized Administration of Macedonia-Thrace (D.A.M-T) is presented as a case study. Due to the Programme "Kallikratis" (2010) an important part of the everyday implementation of migration and integration policy has been transferred to the newly-formed Decentralised Administration Structures all over the country. Therefore, the SWOT Analysis is attempted prior to identify the strengths, the weaknesses, the opportunities and the threats of this venture. Next, the combined methodological survey is described, which is addressed to the employees of Foreigners, Migration and Civil Status Services of the Decentralized Administration of Macedonia-Thrace (DAM-T) in Thessaloniki. The use of questionnaire and interviews explores their perspective on cultural and ethnic diversity and its management. They assess the level of their intercultural sensitivity and outline the issues that arise in relation to the difficulties and obstacles the employees face in their daily routine, and the appreciation of the above in their work performance.

Key words

- Diversity management
- Cultural diversity
- Ethnotic diversity
- Intercultural sensitivity
- The Decentralized Administration of Macedonia and Thrace (DAM-T)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	4
Περίληψη	5
Εισαγωγή	11

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1.Θεωρητική ερμηνεία και ανάλυση της έννοιας: ετερότητα/διαφορετικότητα.	16
1.2 Ορισμοί και είδη: εθνοτική, πολιτισμική	19
1.3.Μοντέλα διαχείρισης της ετερότητας	22
1.4.«Η κατανόηση του Άλλου» - Η διαπολιτισμική προσέγγιση και η εφαρμογή της στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1. Μοντέλα και κλίμακες διαπολιτισμικής ευαισθησίας και ικανότητας	29
2.2. Αναπτυξιακό Μοντέλο Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας του Bennett	30
2.3. Ανάπτυξη και χαρακτηριστικά του μοντέλου	31
2.4. Στάδια του Μοντέλου	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1.Η προσέγγιση της πολιτισμικής ετερότητας από Διεθνείς Οργανισμούς και την Ευρωπαϊκή Ένωση	38
3.2.Το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο για τους εθνοτικά και πολιτισμικά «έτερους»	41

Β΄ ΜΕΡΟΣ:ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1.Προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης της διαφορετικότητας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης (ΑΔΜ-Θ)	48
4.2. Πρακτική εφαρμογή	49
4.3.SWOT Ανάλυση	50
4.4. Σχέδιο Δράσης	52
4.5. Η εξέλιξη της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης (Α.Δ.Μ.-Θ) μετά την εφαρμογή του μοντέλου	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1.Γενικός σκοπός και ειδικοί στόχοι της έρευνας	57
5.2.Μεθοδολογία και δειγματοληπτική τεχνική	57
5.2.1.Παρουσίαση ερωτηματολογίου	58
5.2.2 Παρουσίαση συνεντεύξεων	61
5.2.3.Ανάλυση και επεξεργασία ποσοτικών δεδομένων	62
5.2.4.Ανάλυση και επεξεργασία ποιοτικών δεδομένων	89
5.2.5.Συμπεράσματα πορισμάτων έρευνας	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

6.1.Γενικά συμπεράσματα	101
6.2.Περιορισμοί της έρευνας	103
6.3.Πρακτικές επιπτώσεις/Επεκτάσεις-Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	104

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°

Βιβλιογραφικές αναφορές	107
-------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1.1.Ερωτηματολόγιο	118
1.2.Οδηγός συνέντευξης	128

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τόσο τα τέλη του 20^{ου} αιώνα όσο και οι αρχές του 21^{ου} έχουν αναμφίβολα εγχαραχτεί από τις πλέον έντονες πολιτισμικές, εθνοτικές και θρησκευτικές αλλαγές, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Ποτέ άλλοτε έννοιες όπως η ετερότητα, η ταυτότητα, η εθνοτικότητα, η διαπολιτισμικότητα, δεν ήταν τόσο επίκαιρες και συνάμα τόσο περίπλοκες στην προσέγγισή τους. Αυτό συμβαίνει, διότι λόγω της αθρόας μετακίνησης πληθυσμών εξαιτίας δομικών γεωπολιτικών ανατροπών και ιστορικών συγκυριών οι ανθρώπινες κοινωνίες καλούνται να μετατραπούν σε ένα παγκόσμιο πολυπολιτισμικό δίκτυο ενσωματώνοντας στους κόλπους τους διαφορετικής πολιτισμικής και εθνοτικής ταυτότητας άτομα, με στόχο πάντα την αρμονική συνύπαρξη και αλληλεπίδρασή τους (Bennett, 1998 · Weber, 2003 · Deardorff, Pysarchik & Yun 2009, · Fantini, 2009, · Dai & Chen, 2014).

Η ρητορική περί διαχείρισης της ετερότητας περιστρέφεται τα τελευταία χρόνια γύρω από τις προσεγγίσεις της αφομοίωσης, της ενσωμάτωσης, της πολυπολιτισμικότητας, της διαπολιτισμικότητας και τα τελευταία χρόνια της διεθνοτικότητας ως κυρίαρχων θεωρητικών μοντέλων, που καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό και τις ασκούμενες πολιτικές μέσα στις πολυπολιτισμικές κοινωνίες. Άλλωστε, λόγω του σημαντικού πλέον αριθμού μεταναστών σε πολλές δυτικές χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της χώρας μας, έχουν ήδη καταβληθεί προσπάθειες διαχείρισης της πολιτισμικής και εθνοτικής ετερότητας, κυρίως σε επίπεδο εκπαιδευτικό και δευτερευόντως σε επίπεδο εργασιακό. Κομβικό ρόλο σ' αυτό διαδραμάτισαν όχι μόνο οι διακηρύξεις των Διεθνών Οργανισμών, όπως του ΟΗΕ, της UNESCO και του Συμβουλίου της Ευρώπης, οι οποίες αφορούν στην προστασία της πολιτισμικής ετερότητας και επηρέασαν σε σημαντικό βαθμό τις εκάστοτε εκπαιδευτικές και κοινωνικές πολιτικές των κρατών- μελών (Καρανικόλα, 2015), αλλά και η παραδοχή ότι η πολιτισμική ανομοιογένεια² σε μια κοινωνία αποτελεί πλέον τον

² Άλλωστε, ακόμη και στη φαινομενικά ομοιογενή ελληνική κοινωνία από τα τέλη της δεκαετίας του '80 και τις αρχές της δεκαετίας '90 άρχισαν να εισρέουν μαζικά ρεύματα παλινοστούτων (Ελληνοποντίων από τις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και Βορειοηπειρωτών από την Αλβανία) καθώς και αλλοδαπών, κυρίως οικονομικούς και πολιτικούς μετανάστες από τα Βαλκάνια, τις χώρες της ανατολικής Ευρώπης και της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, τη Μέση και Άπω Ανατολή και την Αφρική με αποτέλεσμα την εκ βάθρων μεταβολή της σύνθεσής της. Έτσι «δημιουργήθηκε ένα νέο πλαίσιο πολιτικής, οικονομικής και πολιτισμικής επικοινωνίας, που συνέβαλε στην πολυπολιτισμικότητα και την ανάδειξη της ετερότητας» (Κεσίδου, 2008:21-22)

κανόνα και όχι την εξαίρεση, όπως ακριβώς συνέβαινε και πριν από την περίοδο της νεωτερικότητας και του σχηματισμού εθνικών-κρατών.

Σε ένα πρώτο επίπεδο καθίσταται ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η σύνδεση με το παρόν και πιο συγκεκριμένα η αποτύπωση στην παρούσα εργασία ενός πρωτότυπου ερευνητικού θέματος, όπως είναι το ζήτημα της διαχείρισης της πολιτισμικής και εθνοτικής ετερότητας σε ένα σύγχρονο εργασιακό χώρο, αυτόν της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης (ΑΔΜ-Θ), Διευθύνσεις της οποίας σχετίζονται άμεσα μ' αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Θεσσαλονίκης, καθώς και Αστικής Κατάστασης Θεσσαλονίκης³ προσέρχεται καθημερινά πληθώρα κοινού με φυλετική, πολιτισμική και θρησκευτική ποικιλομορφία προς διεκπεραίωση υποθέσεων που έχουν σχέση, ως επί το πλείστον, με τη νόμιμη τακτοποίηση διαμονής και εργασίας τους στη χώρα και τη χορήγηση της ελληνικής ιθαγένειας. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, η παρούσα ερευνητική μελέτη κρίνεται σημαντική, διότι βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης διαπιστώθηκε ερευνητικό κενό και στην ξενόγλωσση, αλλά και στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία αναφορικά με την ύπαρξη αντίστοιχων ερευνών εστιασμένων στη χρήση κλιμάκων ή μοντέλων τόσο για την ποσοτική διερεύνηση της διαπολιτισμικής ευαισθησίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα⁴, όσο και για την ποιοτική μελέτη ανάλυσης των στάσεων και των αντιλήψεων τους στις προαναφερθείσες δημόσιες Υπηρεσίες.

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να διερευνηθεί με συστηματικό τρόπο η οπτική των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, και πιο συγκεκριμένα αυτών που εργάζονται στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών, Μετανάστευσης και Αστικής Κατάστασης Θεσσαλονίκης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης (Α.Δ.Μ-Θ) για την πολιτισμική και εθνοτική ετερότητα και τη διαχείρισή της. Μέσα από την ανάδειξη των προβληματισμών και των προτάσεών τους προβάλλεται μια εργασιακή πραγματικότητα που όχι μόνο δεν μπορεί να αγνοηθεί, αντιθέτως χρίζει εμπλουτισμού με περισσότερα στοιχεία, προκειμένου να αποτυπωθεί

³ <http://www.damt.gov.gr/21/12/2017>.

⁴ Με εξαίρεση τους εκπαιδευτικούς, για τους οποίους διαπιστώθηκε πληθώρα ερευνών σε θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Ενδεικτικά αναφέρονται οι έρευνες των: Δαμανάκη (1997), Μάρκου (1997), Νικολάου (2000), Παπαχρήστος-Παλαιολόγου (2002β), Φραγκουδάκη (1997), Τριάρχη-Herrmann (2000), Unicef (2001), Σπινθουράκη (2001), Γκότοβου-Αθανασίου (2002), Κοσσυβάκη (2002), Καρατζιά-Σπινθουράκη (2005), Μάγου (2005), Σκούρτου (2005), Ρουσσάκη-Χατζηνικολάου (2005), Γκόβαρη (2005), Κασίμη (2005), Νικολούδη (2005), Παπαχρήστος (2005), Μπάρος (2008), Μπαραλός (2008).

κατά το δυνατόν αντικειμενικά. Αναλυτικότερα, το κεντρικό ερώτημα της έρευνας διαμορφώνεται ως εξής:

-Είναι οι εργαζόμενοι διαπολιτισμικά ευαισθητοποιημένοι απέναντι σε ζητήματα εθνοτικής και πολιτισμικής ετερότητας; Ποια εικόνα διαμορφώνουν για τον Εαυτόν και τον Άλλον κατά την εξυπηρέτηση του πολιτισμικά και εθνοτικά έτερου κοινού και ποιες πρακτικές υιοθετούν για την ανάπτυξη μιας διαπολιτισμικής επικοινωνίας;

Ενώ τα ακόλουθα επιμέρους ερωτήματα /υποθέσεις εργασίας είναι:

-Ποια εμπόδια/ζητήματα/δυσκολίες επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην ικανότητά τους να διαχειριστούν την εθνοτική και πολιτισμική ετερότητα και σε ποιο βαθμό;

-Πώς επιδρούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο/ηλικία/μορφωτικό επίπεδο/διαπολιτισμική και μεταναστευτική εμπειρία) στη διαπολιτισμική τους ικανότητα όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών;

-Ποια είναι τα αποτελέσματα (θετικά/αρνητικά) στην εργασιακή τους απόδοση;

Στην προσπάθεια απάντησης στα προαναφερθέντα ερωτήματα αρχικά διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ένα ερωτηματολόγιο 33 ερωτήσεων σε 80 υπαλλήλους των ως άνω αναφερθέντων Υπηρεσιών και διερευνήθηκαν με ποσοτικό τρόπο οι γνώσεις και η κατάρτιση που έχουν οι εργαζόμενοι σε ζητήματα ετερότητας, οι διαθέσεις και ο προσανατολισμός τους απέναντι σ' αυτήν, καθώς και οι πρακτικές που επιλέγουν να εφαρμόζουν στη συναλλαγή τους με το πολιτισμικά έτερο κοινό. Στη συνέχεια, ως ποιοτικό στοιχείο χρησιμοποιήθηκαν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις πέντε (5) υπαλλήλων όλων των βαθμίδων, από όπου προέκυψαν σημαντικά στοιχεία που αφορούν τόσο στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν εν ώρα εργασίας οι υπάλληλοι όσο και στις στάσεις και τους προβληματισμούς που προκύπτουν από την επαφή τους με τους εθνοτικά και πολιτισμικά διαφορετικούς. Τα πορίσματα της παρούσας μικτής σε μεθοδολογία έρευνας έρχονται να επιβεβαιώσουν τις υποψίες που ελλοχεύουν στη σκέψη όλων όσων ενδιαφέρονται και ασχολούνται με το μείζον θέμα της διαχείρισης της ετερότητας στο εργασιακό περιβάλλον και να θέσουν τις βάσεις για περαιτέρω προβληματισμό και έρευνα επί της συγκεκριμένης θεματικής. Παρά τις όποιες αδυναμίες η παρούσα ερευνητική εργασία συνιστά ένα πρώτο εγχείρημα καταγραφής

του γενικότερου κλίματος, που έχει διαμορφωθεί στις εν λόγω Υπηρεσίες, όπως αποτυπώνεται από τους εργαζομένους της, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί μια συστηματική μελέτη της διαχείρισης της ετερότητας σε ένα εργασιακό περιβάλλον του ελληνικού σύγχρονου δημόσιου τομέα.

Η παρούσα εργασία συγκροτείται από δύο μέρη και έξι συνολικά κεφάλαια. Το πρώτο μέρος της εργασίας, που περιλαμβάνει τα κεφάλαια ένα έως τρία, αποτελεί την καταγραφή των θεωρητικών συντεταγμένων των παραπάνω ζητημάτων μέσα από την επισκόπηση της ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας. Το δεύτερο μέρος της εργασίας είναι περισσότερο πρακτικό και στα κεφάλαια τέσσερα και πέντε, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης και η πρωτότυπη έρευνα που διενεργήθηκε. Το έκτο κεφάλαιο είναι ο επίλογος. Προτού αναλυθούν επιμέρους τα κεφάλαια σκόπιμο κρίνεται να δικαιολογηθεί εν συντομία η επιλογή της εικόνας του εξωφύλλου της εργασίας. Η επιλογή δεν έγινε τυχαία, καθώς αντικατοπτρίζεται το είδωλο του 'εαυτού' μέσα από τα πρόσωπα των διαφορετικών 'άλλων'. Έτσι, οι έννοιες 'εαυτός' και 'άλλος/διαφορετικός' αλληλοσυμπληρώνονται σε μία διττή υπόσταση. Η φωτογραφία ανήκει στον καλλιτέχνη Gerd Altmann, (2012) και ανακτήθηκε από το διαδίκτυο⁵.

Πιο αναλυτικά, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ερμηνεία και ανάλυση της έννοιας της ετερότητας διαφοροποιώντας την εννοιολογικά από τον όρο της διαφορετικότητας. Ορίζονται και διακρίνονται δύο από τα βασικά είδη της: η εθνοτική και η πολιτισμική ετερότητα, καθώς με αυτά συνδιαλέγονται στην καθημερινότητα της εργασίας τους οι εργαζόμενοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης (ΑΔΜ-Θ). Τέλος, παρουσιάζονται τα ενεργά μοντέλα διαχείρισης της ετερότητας και ξεχωριστά παρουσιάζεται ως πρόταση μια διαπολιτισμική προσέγγιση, καθώς και η εφαρμογή της στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον του εν λόγω Οργανισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά στα μοντέλα και στις κλίμακες διαπολιτισμικής ευαισθησίας και ικανότητας με εκτενή ανάλυση στα χαρακτηριστικά και τα στάδια του Αναπτυξιακού Μοντέλου Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας του Bennett. Αυτό κρίθηκε απαραίτητο, καθώς σε αυτό βασίστηκε κατά κύριο λόγο η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου της ποσοτικής έρευνας που διεξήχθη.

⁵ <https://pixabay.com/en/personal-woman-self-talk-mirror-2923048/23/6/2018>.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτυπώνει ευσύνοπτα το διεθνές και ελληνικό νομικό πλαίσιο για τους εθνοτικά και πολιτισμικά «έτερους», ενώ το τέταρτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους παρουσιάζει το αντικείμενο της έρευνας, που είναι και το εργασιακό περιβάλλον της γράφουσας ως προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης της ετερότητας, αξιοποιώντας παράλληλα και τη SWOT Ανάλυση. Εν προκειμένω, η θεωρητική εφαρμογή επικεντρώνεται στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας – Θράκης, που είναι ένας δημόσιος φορέας παροχής υπηρεσιών.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφονται η μικτή μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, προκειμένου να στηριχθεί η ερευνητική προσπάθεια, ο γενικός σκοπός και οι ειδικοί στόχοι, η δειγματοληπτική τεχνική, ο τρόπος ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων και τα συμπεράσματά τους. Τέλος η εργασία ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο, στο οποίο καταγράφονται επιλογικά τα γενικεύσιμα πορίσματα της έρευνας, οι περιορισμοί της, οι πρακτικές της επιπτώσεις και κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Η εργασία συμπληρώνεται με τις βιβλιογραφικές αναφορές και με δύο παραρτήματα. Το πρώτο περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε και το δεύτερο τις ερωτήσεις κορμού για τις συνεντεύξεις των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1. Θεωρητική ερμηνεία και ανάλυση της έννοιας: Ετερότητα/ Διαφορετικότητα

Η κατανόησή της έννοιας της ετερότητας είναι κομβικής σημασίας για τη δημιουργία μιας κοινωνίας σεβασμού, αλληλεγγύης και ευημερίας. Προκειμένου να κατανοηθεί ολόπλευρα το φαινόμενο της ετερότητας είναι απαραίτητη πρωτίστως η εννοιολογική της προσέγγιση. Ετερότητα είναι η κατάσταση ή η ιδιότητα του ‘άλλου’: όντας άλλος ή διαφορετικός. Προϋποθέτει ένα εγώ/εμείς που αυτο-προσδιορίζεται σε σχέση με έναν άλλο/άλλους. Αποτελεί ελληνική απόδοση του όρου *alterity*, όπου ετυμολογικά η ρίζα *-έτερο* προέρχεται από το λατινικό *alter* που σημαίνει ο άλλος από δύο άτομα/ ένας και ο άλλος/ (<http://www.i-red.eu/?i=institute.el.glossary#> Ετερότητα, 2018). Πρωτίστως, σχετίζεται άμεσα με την αποδοχή του εαυτού και της ταυτότητάς του και διαμέσου αυτής με την αποδοχή και την κατανόηση του ‘άλλου’. Γι’ αυτό και η έννοια της ετερότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της ταυτότητας. Αυτό συμβαίνει, διότι η ταυτότητα ενός ατόμου έχει διαφορούμενη σημασία και διττή κατεύθυνση. Η μία αναζητά την ομοιότητα και τη σύνδεση με τους άλλους μέσω ενοποιητικών στοιχείων, της ταύτισης δηλαδή, ενώ η άλλη αναζητά τη διαφοροποίηση με αυτό που είναι διαφορετικό, ξένο, μέσω στοιχείων που το καθιστούν μοναδικό (Derrida, 1981). Στην έννοια της ταυτότητας ενυπάρχει κάτι το παράδοξο: υπονοείται το ίδιο, το ταυτόσημο και παράλληλα το ακριβώς αντίθετο, δηλαδή, το ξεχωριστό, το μοναδικό. «Το θέμα της ταυτότητας είναι κατεξοχήν θέμα ορίων, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών, μεταξύ του όμοιου και του διαφορετικού, μεταξύ του εαυτού και του ‘άλλου’, του γνωστού και του αγνώστου, του οικείου και του ξένου. Με αυτή την έννοια είναι σχεδόν ανέφικτος ο διαχωρισμός μεταξύ τους» (Μαϊνού, 2015:18).

Σύμφωνα με τους Ely & Thomas (2001), ο όρος ‘ετερότητα’ αφορά σε ένα πρώτο «επιφανειακό» επίπεδο κάθε προσωπικό, φυσικό χαρακτηριστικό ή δημογραφικό, όπως είναι το φύλο, η καταγωγή, οι ικανότητες, τα ταλέντα, ενώ σε ένα δεύτερο βαθύτερο επίπεδο, κατά τους Harrison, Price & Bell, (1998), σχετίζεται με στάσεις, αξιακούς κώδικες, πεποιθήσεις και κοινωνική προέλευση (όπ. αναφ. στο Καρανικόλα, 2015). Παρουσιάζεται λοιπόν ως όρος πολιτικός, φιλοσοφικός και ανθρωπολογικός, που χρησιμοποιείται για την περιγραφή της κοινωνικής κατασκευής του ‘εμείς’ και του ‘οι άλλοι’. Ενώ η ετερότητα, ως έννοια, απαντάται ήδη από τις

πρώιμες ανθρώπινες κοινωνίες, ο ορισμός της άρχισε να διευρύνεται από τη δεκαετία του 1960 με αφορμή τις διεκδικήσεις μη προνομιούχων ομάδων για πολιτική και κοινωνική ισότητα. Στις μέρες μας συνδέεται «με το δικαίωμα του ατόμου στη διαφορά, όπου ο Άλλος είναι ο μη κυρίαρχος» (Γιακουμάκη & Γκόβαρης, 2007:13).

Ιστορικά, η ιδέα του ‘άλλου’, με την έννοια του ξένου, απαντάται ήδη από την αρχαιότητα στην ελληνική γραμματεία και αναφορές υπάρχουν στις *Ιστορίες* του Ηροδότου⁶, στον *Πλούτο του Αριστοφάνη*⁷, στην Πολιτεία του Πλάτωνα⁸ αλλά και στα Πολιτικά και Μεταφυσικά του Αριστοτέλη⁹. Ως ‘ξένος’, ορίζεται πάντα ο «πολιτισμικά» ξένος, αυτός που είναι εκτός της καθιερωμένης πολιτισμικής πραγματικότητας και προσανατολίζεται σε άγνωστα συστήματα αξιών. Εδώ πρέπει να επισημανθεί η λεπτή διαφορά μεταξύ των εννοιών ‘ξένος’ και ‘άλλος’. Ο ‘ξένος’ εκφράζει μια συγκεκριμένη ερμηνεία της διαφοράς και κατά συνέπεια είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένων ιστορικών εξελίξεων και κοινωνικών διαδικασιών, που εξαιτίας της «φύσης» του είναι σε θέση να ταρακουνήσει και να αμφισβητήσει την καθιερωμένη τάξη πραγμάτων. Είναι μια κατασκευή που δε σχετίζεται με τις «πραγματικές διαφορές», αλλά κυρίως αποτελεί μέρος μιας συνολικότερης διαδικασίας που δημιουργεί κοινωνικές ανισότητες, μέσω ενεργοποίησης μηχανισμών παραγωγής και αναπαραγωγής των «διαφορών» που νομιμοποιούν την περιθωριοποίηση συγκεκριμένων ομάδων (Γκόβαρης, 2002).

Ως ‘άλλο’, χαρακτηρίζεται το άτομο που ενεργεί με συγκεκριμένες δυνατότητες και περιορισμούς, που χαρακτηρίζουν τις κοινωνικές συνθήκες διαβίωσής του και η ετερότητά του ορίζεται απλά ως διαφορά προς το «εγώ». (Γκόβαρης, 2001). Ωστόσο, ό,τι γίνεται αντιληπτό ως άλλο/διαφορετικό δεν

⁶ Κυρίως όσον αφορά το χαρακτηρισμό των ξένων ως φυλετική ετερότητα

⁷ Ο.π.

⁸ Στο χωρίο 470b- 471c της Πολιτείας, ο Πλάτων επισημαίνει πως κατ’ αντιστοιχίαν προς τα δύο διαφορετικά ονόματα, πόλεμος και στάσις, υπάρχουν και δύο διαφορετικά πράγματα: αφ’ ενός μεν το οικειόν και συγγενές, αφ’ ετέρου δε το αλλότριον και θνητίον. (Πλάτων, Πολιτεία, Εισ. Σημειώμα-Μετάφραση- Ερμ. Σημειώματα Ν.Μ.Σκουτερόπουλος, εκδ. Πόλις.)

⁹ Ο Αριστοτέλης στα Πολιτικά κάνει διάφορες κρίσεις για τη φύση των βαρβάρων, δηλαδή των ξένων όπως και για τα πολιτεύματα που αρμόζουν στη φύση τους. Βλ. Πολιτικά: Βιβλίο Ι. Κεφ. 2 1252α24-β9, Βιβλίο Ι. Κεφ. 6 1255α6-β6, Βιβλίο ΙΙΙ. Κεφ. 2 1275β23-1276α5, Βιβλίο ΙΙΙ. Κεφ. 14, 1285α18-1285β1, 1285β20-8 Βιβλίο ΙV. Κεφ. 10, 1295α9-29, αλλά και στα Μεταφυσικά χρησιμοποιεί τον όρο με την έννοια διαφοράς γένους ή ουσιώδους διαφοράς (Τσιάκαλος, 2007:37).

(https://www.philosophy.upatras.gr/competition/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=2/18/5/2018)

ερμηνεύεται αναγκαστικά και ως ξένο, αφού όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο ‘ξένος’ συνδέεται με συγκεκριμένες κοινωνικές συνιστώσες (Γκόβαρης, 2002).

Επιχειρώντας μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση, το ζήτημα του/ων ‘άλλου/ων’, αναδείχθηκε για πρώτη φορά, χάρη στην ανάπτυξη της κοινωνικής ανθρωπολογίας, ως μια ξεχωριστή αναλυτική κατηγορία «για την έρευνα και την κατανόηση του πολιτισμού ως ένα σύστημα σχέσεων, κατά το πρότυπο της γλώσσας» (Βέικου & Λαλαγιάννη, 2015:55). Θιασώτης αυτής της προσέγγισης ήταν ο κοινωνιογλωσσολόγος T. Todorov (1984) χρησιμοποιώντας ένα δυαδικό σχήμα, για να ερμηνεύσει τις έννοιες του ‘εαυτού’ και του ‘άλλου’. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινήθηκε και ο M. Foucault (1988) με το συγγραφικό του έργο να εισηγείται μια διαφορετική αντιμετώπιση του ατόμου, του κόσμου και της πολιτικής μέσα από τη θεωρία του λόγου, καθώς ασχολήθηκε και εξέτασε τους άλλους και διαφορετικούς της γαλλικής κοινωνίας, αυτούς που χαρακτηρίζονται ως αποκλίνοντες. Ωστόσο, λίγο νωρίτερα μέσα στο πλαίσιο των πολιτισμικών σπουδών ο E. Said (1978) στο βιβλίο του Orientalism έθεσε ως ερώτημα τη σημασία του ‘άλλου’ στο πλαίσιο της δυτικής σκέψης. Οι βασικοί άξονες της ετερότητας τότε ήταν η φυλή, η κοινωνική τάξη και το φύλο. Την ίδια χρονική περίοδο ο J. Derrida (1978) προσεγγίζει κ αυτός το ζήτημα της ετερότητας, εστιάζοντας περισσότερο στις έννοιες της ‘ταυτότητας’ και της ‘διαφοράς’, καθώς κρίνονται περισσότερο ακριβείς και πολυδιάστατες. Όσον αφορά στη διαφορά, απαντάται με πολλές διαστάσεις: «ως διαφορετικότητα, οντολογική διαφορά, μεταφυσική διαφορά, διαφορά φύλου και πολιτισμού. Με την πάροδο του χρόνου, η ετερότητα όλο και περισσότερο αναφέρεται σε υπαρξιακά ζητήματα, στις διαφορές της γλώσσας, της θρησκείας, της φυλής, της εθνικότητας, του φύλου, της τάξης, της ιδεολογίας» (ό.π:55)

Πολύ συχνά όμως στην ανασκόπηση της ελληνικής βιβλιογραφίας παρατηρείται η παράλληλη χρήση του όρου ‘διαφορετικότητα’ (diversity) με τον όρο ‘ετερότητα’ (alterity), καθώς εννοιολογικά συγκλίνουν. Η διάκριση μεταξύ των δυο προαναφερθέντων εννοιών συμβάλλει στην κατανόηση ότι η ετερότητα είναι περισσότερο μια κοινωνικά φορτισμένη και προσδιορισμένη έννοια, μια κοινωνική κατασκευή, παρά μία αυτόνομη και αναλλοίωτη οντότητα, κάτι που το επιβεβαιώνει και ο Νικολάου (2008: 368) υποστηρίζοντας την άποψη ότι: «ανέκαθεν οι πάσης φύσεως «ομοιογένειες» ήταν περισσότερο κοινωνικές

κατασκευές, παρά οικουμενικές φυσικές οντότητες, ανεξάρτητες από το χρόνο και το χώρο». Ο όρος 'διαφορετικότητα' αναφέρεται στην κατανόηση του ατόμου ότι είναι μοναδικό και ως αξία στηρίζεται στην αναγνώριση, στην αποδοχή και στο σεβασμό της διαφοράς, όταν αυτή αναπτύσσεται γύρω από διαφορετικές διαστάσεις της προσωπικότητας. Έτσι, αν ο όρος 'διαφορετικότητα' αντανάκλα τη μοναδικότητα και την πολλαπλότητα του αυτοπροσδιορισμού και της κοινωνικής ταυτότητας του ατόμου, ο όρος 'ετερότητα' είναι πιο φιλοσοφικός και ανθρωπολογικός και περιγράφει μια κοινωνική κατασκευή του 'εμείς' και του οι 'άλλοι' εμφανιζόμενη με πολλές μορφές, όπως η πολιτισμική, η εθνοτική, η γλωσσική, η θρησκευτική και η φυλετική¹⁰.

1.2 Εθνοτική και πολιτισμική ετερότητα

Οι συνηθέστεροι άξονες μέσα στους οποίους αναπτύσσεται η ετερότητα είναι γλώσσα, η εθνοτικότητα, η θρησκεία και ο πολιτισμός. Εμβαθύνοντας στα ζητήματα ετερότητας ο Γκότοβος (2002, 2008) αναφέρει ως διακριτά είδη της την *εθνοτική* ετερότητα, η οποία αφορά ομάδες που ανήκουν σε διαφορετική συλλογικότητα από ό,τι ο μεγάλος όγκος του πληθυσμού μιας χώρας, τη *θρησκευτική* (αφορά σε άτομα που έχουν διαφορετικό από το επικρατέστερο σε μια χώρα θρήσκευμα), τη *γλωσσική* (αφορά σε μια ιδιαίτερη κοινότητα, που χρησιμοποιεί διαφορετική από την κυρίαρχη - επίσημη γλώσσα του κράτους) και την ευρύτερη *πολιτισμική* ετερότητα, η οποία αναφέρεται σε ιδιαίτερες πολιτισμικές πρακτικές όπως τις αξίες, τις στάσεις, τα ενδιαφέροντα, τις γνώσεις. Στην παρούσα εργασία προσεγγίζονται δύο από τα παραπάνω είδη, η εθνοτική και η πολιτισμική, καθώς με αυτές έρχονται σε καθημερινή αλληλεπίδραση οι εργαζόμενοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης (ΑΔΜ-Θ) και αποτελούν ερευνητικό ζητούμενο.

Ουσιαστικά, τα δύο προαναφερθέντα είδη αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, καθώς τόσο η εθνοτική όσο και η πολιτισμική ετερότητα εμπρικλείονται η μία στην άλλη και αλληλοσυμπληρώνονται. Άλλωστε, η πολιτισμική ετερότητα δεν αποτελεί μια ξεχωριστή κατηγορία, αφού εμφανίζεται σχεδόν πάντα σε συνδυασμό με μια ή περισσότερες από τις προαναφερθείσες κατηγορίες και η σχέση της με αυτές είναι σχέση κελύφους / περιεχομένου (Γκότοβος, 2002).

¹⁰ Βλ. <http://www.i-red.eu/?i=institute.el.glossary#Διαφορετικότητα>, 20/5/2018

Πιο συγκεκριμένα, η *εθνοτική* ετερότητα συνδέεται με τη μελέτη της έννοιας της εθνοτικότητας. Σύμφωνα με τον Barth (1969) η εθνοτικότητα είναι «μια μορφή κοινωνικής οργάνωσης, όπου η πολιτισμική διαφορετικότητα οργανώνεται ως μια διχοτόμηση σε Εμείς και Άλλοι» (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015:26). Σύμφωνα με άλλη ανθρωπολογική θεώρηση του Verdery (1994) η εθνοτικότητα προσεγγίζεται μέσα από το πρίσμα δημιουργίας κρατικών σχηματισμών και ρύθμισης ενδο-ομαδικών σχέσεων μέσα σ' αυτούς. Εδώ οι ταυτότητες έχουν κομβική σημασία ως μέσο άσκησης κρατικού ελέγχου στους πολίτες (ό.π). Στη βιβλιογραφία απαντάται και ο όρος 'καταστασιακή εθνοτικότητα' (situational ethnicity), ο οποίος σχετίζεται με ευέλικτες και ευπροσάρμοστες εθνοτικές ταυτότητες στις χώρες του τρίτου κόσμου, σε αντίθεση με αυτές του πρώτου, όπου η δυσκαμψία στον τομέα αυτό είναι περισσότερο από εμφανής λόγω της άρρηκτης σύνδεσης των ταυτοτήτων «με ζητήματα εξουσίας, ιεραρχίας, κοινωνικής διαστρωμάτωσης και εν τέλει με το ίδιο το εθνικό κράτος» (Campbell & Rew, 1999, όπ. αναφ. στο Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015: 27).

Ως σύγχρονη κοινωνική συμπεριφορά, η εθνοτικότητα (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015) διαμορφώνεται αφενός μέσα από μια αμφίδρομη διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης και προσαρμογής και αφετέρου μέσα από διοικητικές διαδικασίες ένταξης στην εκάστοτε εθνοτική ομάδα με αμοιβαία εσωτερίκευση από γηγενείς και έτερους ως αρραγές κομμάτι της ταυτότητάς τους. Σύμφωνα με την ανάλυση του Campbell (1999, όπ. αναφ. στο Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015:27), «η εθνοτικότητα εμπερικλείει την απόδοση μειονοτικής ταυτότητας από την πλευρά της πλειονότητας. Αυτή η διττή διαδικασία ταυτοποίησης δεν είναι δυνατόν να μην επηρεάζεται από ιδεολογίες περί εθνικισμού και εθνοτικότητας», τις οποίες ενστερνίζονται και οι δύο πλευρές: η κοινότητα υποδοχής και οι πολιτισμικά και εθνοτικά 'έτεροι'.

Όσον αφορά στην *πολιτισμική* ετερότητα, ο Γκότοβος (2002: 11) διακρίνει δύο μηχανισμούς γένεσης: α. τον *εγχώριο*, που δημιουργείται με τη σύνθεση των πληθυσμών που βρίσκονται στο κράτος τη δεδομένη στιγμή της εμφάνισής τους και β. τον *εισαγόμενο*, που δημιουργείται λόγω της αυξημένης εισροής μεταναστών και αλλότριων πολιτισμικών στοιχείων σε ένα κράτος. Είναι η λεγόμενη «εισαγόμενη» ετερότητα (Πλεξουσάκη, 2003). Η έννοια της 'πολιτισμικής ετερότητας' και η κατασκευή των 'πολιτισμικών άλλων' χρησιμοποιείται, για να περιγραφεί η

διαδικασία διαμέσου της οποίας ασκούνται διακρίσεις και αποκλεισμός εκ μέρους των πλειοψηφικών κοινωνικών ομάδων που αυτό-προσδιορίζονται ως ‘εμείς’ σε βάρος των μειοψηφικών/μειονοτικών¹¹ ομάδων που προσδιορίζονται έτσι από την πλειοψηφία ως ‘άλλοι’. Ανάλογα με τις κοινωνικές συνθήκες και τις σχέσεις ισχύος και εξουσίας, οι μειοψηφικές-μειονοτικές ομάδες απορρίπτονται ή εναγκαλίζονται την ιδιότητά τους ως ‘άλλοι’ στο πλαίσιο αυτής της κοινωνικής δυναμικής των διακρίσεων, του αποκλεισμού και της διεκδίκησης δικαιωμάτων και ισότιμης κοινωνικής συμμετοχής (Institute for Rights Equality & Diversity, 2017).

Ωστόσο, η πολιτισμική ετερότητα αποτελεί θεμελιώδες σύμβολο της ατομικής ύπαρξης και σύμβολο της προσωπικής εμπειρίας, καθώς περιλαμβάνει την κοσμοθεωρία, το αξιακό σύστημα, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις μιας ομάδας (Adler, 2008). Οι πολλαπλές ερμηνείες του όρου έγκεινται τόσο στην πολυπλοκότητα του όρου από τη φύση του όσο και στο γεγονός ότι λόγω των συνεχόμενων μεταναστευτικών ροών το φαινόμενο είναι ακόμη σε εξέλιξη. Η δυσκολία απόδοσης ενός ξεκάθਾਰου ορισμού είναι εμφανής στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, με επικρατέστερη, ίσως, την απόδοση της ως «οι πολλαπλοί τρόποι με τους οποίους οι κουλτούρες των ομάδων και των κοινωνιών βρίσκουν τρόπο έκφρασης» (Unesco, 2005, άρ.4.1) αλλά και ως «η εκδήλωση της προφανούς ετερότητας στη γη» (Unesco, 2003:11). Στο εσωτερικό μιας κοινωνίας μπορεί η πολιτισμική εμπειρία να διαφοροποιείται ως προς τους παράγοντες κοινωνική τάξη, φύλο, ηλικία, αλλά και άλλους που τέμνονται με τους παραπάνω. Όμως, αν δεχτούμε ότι ο πολιτισμός αφορά σε πρότυπα σκέψης και δράσης, αυτό σημαίνει ότι δεν εξαντλείται σε συγκεκριμένες διαστάσεις και με αυτή την έννοια το ζήτημα της πολιτισμικής ετερότητας είναι σύνθετο (Πλεξουσάκη, 2003). Αναμφισβήτητα, η πολιτισμική συνάντηση δεν είναι μια εύκολη διαδικασία (Δαμανάκης, 2000, όπ. αναφ. στο Φουκίδου, 2015). Ωστόσο, η πολιτισμική ετερότητα, που εκδηλώνεται μέσω του πολιτισμικού πλουραλισμού, αποτελεί μια κεντρική πρόσληψη στη νεότερη προβληματική, καθώς οι σύγχρονοι πολιτισμοί αναπτύσσονται με αφάνταστη

¹¹ Ο όρος *minor* στις λατινογενείς γλώσσες παραπέμπει στην ανηλικιότητα. Αντιθέτως, στην ελληνική γλώσσα απαντώνται δύο διαφορετικοί όροι «μειοψηφία» και «μειονότητα», προκειμένου να εκφραστούν δύο διαφορετικές έννοιες. Ο πρώτος όρος σχετίζεται με την ποσοτική-αριθμητική κατωτερότητα και ο δεύτερος με την ποιοτική, δηλαδή με τη λανθάνουσα ή ρητή απόσταση από την εξουσία (Χριστόπουλος, 2002: 30).

πολιτισμική ποικιλία λόγω της συνεχούς αλληλεπίδρασης και ώσμωσής τους με νέα δεδομένα (Νικολάου, 2005).

1.3. Μοντέλα διαχείρισης της ετερότητας

Η συνύπαρξη διαφορετικών πολιτισμών με θεμελιώδεις διαφορές τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο δεν είναι εύκολη υπόθεση, γι' αυτό και αποτελεί παγκόσμια πρόκληση, η οποία χρήζει υιοθέτησης δημιουργικών και καινοτόμων στρατηγικών. Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία άνοδος των ακροδεξιών και αντι-μεταναστευτικών κινημάτων αρχικά στις παραδοσιακές χώρες υποδοχής μεταναστών και πρώην αποικιοκρατικές, λόγω χάρη στην Ολλανδία, στη Γαλλία και στη Μ. Βρετανία και προσφάτως σε πιο προοδευτικές, όπως στη Σουηδία. Η σπουδαιότητα του ρόλου της εκπαίδευσης είναι αναμφισβήτητη προς αυτή την κατεύθυνση και η συνεισφορά της έγκειται αφενός στην απαραίτητη ευαισθητοποίηση και αφετέρου στην παροχή επιστημονικής γνώσης -θεωρητικής και εργαλειακής, όσον αφορά στη διαφορετικότητα και στη διαχείρισή της. Ουσιαστικά, αποτελεί κοινό τόπο συνάντησης όλων των επιστημών, και δη των κοινωνικών, στην προσέγγιση και ερμηνεία των παραπάνω ζητημάτων¹² (Παχουνδάκης, 2014). Επιχειρώντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή από τη δεκαετία του 1960 και εξής κατανοεί κανείς ότι υιοθετήθηκαν πολιτικές αντιμετώπισης των επιμέρους ζητημάτων που ανέκυψαν από την πολυπολιτισμικότητα και τη συμβίωση διαφορετικών μειονοτικών πληθυσμών τόσο σε κοινωνικό όσο και σε εκπαιδευτικό επίπεδο, οι οποίες αποτυπώνονται σε πέντε μοντέλα. Αυτά είναι: α. το *αφομοιωτικό* μοντέλο, β. το *μοντέλο ενσωμάτωσης*, γ. το *πολυπολιτισμικό* μοντέλο δ. το *αντιρατσιστικό* μοντέλο και ε. το *διαπολιτισμικό* μοντέλο (Γεωργογιάννης, 1997 · Παχουνδάκης, 2014).

Πιο αναλυτικά, στο *αφομοιωτικό* μοντέλο, που είναι το πρώτο μονοπολιτισμικά προσανατολισμένο μοντέλο που εμφανίζεται ιστορικά στα εθνικά κράτη, ακολουθείται μια μονογλωσσική και μονοπολιτισμική προσέγγιση, προκειμένου να προωθηθεί ο κυρίαρχος πολιτισμός και να αφομοιωθεί σταδιακά η πολιτισμική ταυτότητα των

¹² Η Εκπαίδευση και κυρίως η επιστημονική θεωρία της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, μπορεί να συμβάλλει θετικά στην ανάδυση των προβλημάτων και την κατανόησή τους με το παράλληλο αίτημα για συνεργασία και αποτελεσματική επικοινωνία όλων των διαφορετικών εμπλεκόμενων (Παχουνδάκης, 2014).

μεταναστών. Βασική του αρχή είναι «η αφομοίωση των μεταναστευτικών πληθυσμών στην κοινωνία υποδοχής, έτσι ώστε να συμμετέχουν ισοδύναμα στη διαμόρφωση και τη συνοχή του κοινωνικού ιστού» (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2008:9). Πρόκειται για ένα καθαρά εθνοκεντρικό μοντέλο, στο πλαίσιο του οποίου αγνοούνται οι άλλοι πολιτισμοί και αναπτύσσονται στερεότυπα και καχυποψία για το διαφορετικό, ενώ οι πολιτισμικά διαφορετικοί οδηγούνται σε παθητικές ή αμυντικές έως και ακραία επιθετικές στάσεις ή συμπεριφορές. Κύριος στόχος αποτελεί η απόλυτη ταύτιση με τα χαρακτηριστικά της κυρίαρχης ομάδας (Κεσίδου, 2008).

Ως μετεξέλιξη του μοντέλου της αφομοίωσης αναδύεται εκείνο της *ενσωμάτωσης*. Το δεύτερο μοντέλο, αυτό της ενσωμάτωσης, αποδέχεται την ύπαρξη της πολιτισμικής ετερότητας στο βαθμό που δεν τίθενται σε κίνδυνο οι πολιτισμικές αρχές της κοινωνίας υποδοχής. Έτσι, η πολιτισμική ετερότητα γίνεται αποδεκτή στο μέτρο που δεν εμποδίζει την ένταξη των μειονοτήτων και δεν θέτει σε κίνδυνο τα πολιτισμικά γνωρίσματα και τα δικαιώματα της κυρίαρχης κοινωνικής ομάδας (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2008). Η ενσωμάτωση δηλώνει άσκηση αλληλεπίδρασης και συμμετοχή στην αναδιάρθρωση της χώρας υποδοχής, στην ουσία όμως η αξιακή συμμόρφωση των μεταναστευτικών ομάδων στην κυρίαρχη κουλτούρα κρίνεται παραπάνω από δεδομένη και η ανεκτικότητα στο διαφορετικό εξαντλείται σε στοιχεία μη βασικά για το δομικό υπόβαθρο μιας κοινωνίας. Γι' αυτό και διάφορες εκφάνσεις των μειονοτικών πολιτισμών, όσο και οι μητρικές γλώσσες απαντώνται μόνο στο πλαίσιο της ιδιωτικής και όχι της δημόσιας ζωής. Ο σεβασμός της πολιτισμικής ετερότητας δεν είναι ουσιαστικός, αλλά επιφανειακός, παρόλο που μπορεί να εισάγονται στο κυρίαρχο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στοιχεία που αφορούν τους μειονοτικούς πληθυσμούς, αυτά επιλέγονται με κριτήριο τις αξίες του κυρίαρχου πολιτισμού. Έτσι, λοιπόν, η πολιτισμική ετερότητα γίνεται αποδεκτή, όσο δεν επηρεάζει τις βασικές δομές και το υπόβαθρο της κοινωνίας (Κεσίδου, 2008).

Η *πολυπολιτισμική* προσέγγιση «βασίζεται στη λογική ότι η προσδοκώμενη κοινωνική συνοχή θα επέλθει, εάν δοθεί σε όλους τους πολιτισμούς που διαβιούν σε μια κοινωνία η δυνατότητα να αναπτύσσονται ισότιμα» (Κεσίδου, 2008: 26). Ως εναλλακτικό μοντέλο, προώθησε την ιδέα μιας εθνοτικά πλουραλιστικής κοινωνίας και βρέθηκε πιο κοντά στο σύγχρονο χαρακτήρα των κοινωνιών υποδοχής. Στα θετικά του μοντέλου συγκαταλέγονται η μετατόπιση των στενών ορίων των εθνοκεντρικών τάσεων προς τη γνώση των έτερων πολιτισμών με την παράλληλη αποδοχή του πολιτισμικού πλουραλισμού. Επίσης, προασπίζει θεωρητικά τη διατήρηση των πολιτισμικών

ιδιαιτεροτήτων, καθώς συμβάλλει στην ενότητα, την κοινωνική συνοχή και περιορίζει τις προκαταλήψεις και τις διακρίσεις. Στα αρνητικά του μοντέλου συγκαταλέγεται η πιθανότητα δημιουργίας ενός σημαντικού προβλήματος, το οποίο δεν είναι άλλο από την παράλληλη ανάπτυξη των πολιτισμών, χωρίς την απαιτούμενη αλληλεπίδραση, παρότι η μητρική γλώσσα και το πολιτισμικό υπόβαθρο των μειονοτήτων γίνονται σεβαστά. Έτσι, εγκυμονεί ο κίνδυνος της ανεξάρτητης ανάπτυξης των διαφόρων πολιτισμών, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε γκετοποίηση και στη δημιουργία «παράλληλων κοινωνιών» μέσα στην κυρίαρχη κοινωνία, με αποτέλεσμα το βασικό αίτημα για κοινωνική συνοχή να καταρρίπτεται (ό.π).

Στην πράξη γίνεται φανερό ότι, ούτε η συμβίωση, και πόσο μάλλον η ώσμωση, κουλτούρων με θεμελιώδεις διαφορές είναι εύκολο να επιτευχθεί, ούτε και ο υπαρκτός φόβος απέναντι στο τόσο διαφορετικό είναι εύκολο να αντιμετωπιστεί. Πολλές φορές, όταν οι πολιτισμικές οι ιδιαιτερότητες είναι πολύ μεγάλες και αγεφύρωτες, το μοντέλο από μόνο του καθίσταται προβληματικό, για λόγους καθαρά πολιτισμικών διαφορών στη βάση τους. Μάλιστα, οι επικεφαλής δύο μεγάλων δυνάμενων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Γερμανίας και της Μ. Βρετανίας, τοποθετήθηκαν δημόσια όσον αφορά στην αποτυχία του συγκεκριμένου μοντέλου.

Το *αντιρατσιστικό* μοντέλο αναπτύχθηκε ως αντίποδας του αφομοιωτικού και του πολυπολιτισμικού ασκώντας κριτική ιδιαίτερα στην πολυπολιτισμική εκπαίδευση για την απροθυμία της να αμφισβητήσει το κοινωνικό σύστημα. Υποστηρίζει ότι πέρα από τις αρνητικές στάσεις των ατόμων, και οι δομές της εκπαίδευσης χρίζουν αλλαγών, προκειμένου να καταπολεμηθούν οι κοινωνικές, φυλετικές ή άλλες διακρίσεις σε βάρος των μεταναστών (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2008). Θεωρεί δεδομένη την ύπαρξη και την επέκταση του θεσμικού ρατσισμού στις κοινωνικές και εκπαιδευτικές δομές, όπου παρεισφρέουν συχνά ρατσιστικές στάσεις και συμπεριφορές, γι' αυτό και στοχεύει στην αλλαγή ακριβώς αυτών (Τσιάκαλος, 2000). Γι' αυτό και η προσφορά ίσων ευκαιριών εκπαίδευσης ανεξαρτήτως εθνοτικών και φυλετικών γνωρισμάτων με την παράλληλη χειραφέτηση και απελευθέρωση από εθνοκεντρικά ιδεώδη αποτελούν κυρίαρχα χαρακτηριστικά του (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2008).

Το τελευταίο μοντέλο, το *διαπολιτισμικό*, που είναι πιθανώς και το πιο «ισορροπημένο», αναπτύσσεται τη δεκαετία του 1980 και βασίζεται στη λογική της συνύπαρξης διαφορετικών πολιτισμών σε μια κοινωνία, έχοντας χαρακτήρα

πολυπολιτισμικό. Αν και συχνά συγχέεται εννοιολογικά με τον όρο της ‘πολυπολιτισμικότητας’, το κοινό τους στοιχείο αποτελεί μόνο το δεύτερο συνθετικό τους, ο ‘πολιτισμός’, καθώς το πολυπολιτισμικό μοντέλο αποδείχθηκε ιδιαίτερα προβληματικό, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Το πρώτο συνθετικό τους είναι αυτό που κάνει τη διαφορά. Το πρόσφυμα *διά* στον όρο της διαπολιτισμικότητας είναι κομβικής σημασίας, διότι φανερώνει τη διαλεκτική σχέση και παραπέμπει στην αλληλεπίδραση, την αλληλεξάρτηση και τη συνεργασία ανάμεσα στα άτομα διαφορετικών πολιτισμικών καταβολών. Μπορεί να προϋποθέτει την πολυπολιτισμικότητα, ωστόσο δεν απορρέει αποκλειστικά απ’ αυτήν. Επί της ουσίας η διαπολιτισμική προσέγγιση πρεσβεύει τις αρχές της ισοτιμίας και της παροχής ίσων ευκαιριών σε όλους τους πολίτες και προβάλλει τις πανανθρώπινες αξίες της αποδοχής, της αλληλεγγύης, της δικαιοσύνης και της κατανόησης (Παχουνδάκης, 2014).

Ο όρος ‘διαπολιτισμικότητα’ απαντάται αρχικά σε κείμενα του Συμβουλίου της Ευρώπης και της UNESCO όσον αφορά το πεδίο της εκπαίδευσης¹³ των εθνοτικών/μεταναστευτικών ομάδων και «δηλώνει μια δυναμική διαδικασία αμοιβαίας αναγνώρισης και συνεργασίας μεταξύ των ομάδων αυτών» (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2008:10). Χρησιμοποιείται όμως και ευρύτερα με αποδέκτες κοινωνικούς θεσμούς και ομάδες προτείνοντας έναν ολιστικό τρόπο ζωής, όπου το δικαίωμα του σεβασμού στην ετερότητα είναι κατοχυρωμένο και όλοι θα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες στην εκπαίδευση, στην εργασία, στη σταθεροποίηση της πολιτισμικής τους ταυτότητας με την διατήρηση των ιδιαίτερων πολιτισμικών τους χαρακτηριστικών, παρόλη την κυρίαρχη κουλτούρα της εκάστοτε χώρας υποδοχής (Παχουνδάκης, 2014). Υπό αυτήν την έννοια η δυναμική που αποκτά ο όρος είναι παραπάνω από εμφανής εισάγοντας για πρώτη φορά έννοιες, όπως αυτήν της ‘διαπολιτισμικής ετοιμότητας’, με την οπτική της ανοιχτότητας και της ανοχής προς το ξένο και το διαφορετικό, αλλά και της ‘διαπολιτισμικής ικανότητας/δεξιότητας’, η οποία σχετίζεται με την αποτελεσματική διαχείριση της πολιτισμικής ετερότητας και της πολιτισμικής διαφοράς (Κεσίδου, 2008).

¹³. Οι τέσσερις βασικές αρχές που διέπουν τη διαπολιτισμικότητα στην εκπαίδευση σύμφωνα με τον Essinger (1990) είναι η *ενσυναίσθηση*, η κατανόηση δηλαδή των προβλημάτων και της διαφορετικότητας με την τοποθέτηση του Εαυτού στη θέση του Άλλου, η *αλληλεγγύη και η συλλογική συνείδηση*, που υπερβαίνουν τα όρια των ομάδων και των κρατών και καταπολεμούν την κοινωνική ανισότητα, ο *σεβασμός* στην πολιτισμική ετερότητα με άνοιγμα προς τους διαφορετικούς πολιτισμούς, και η *καταπολέμηση του εθνοκεντρικού τρόπου σκέψης* με τον περιορισμό των προκαταλήψεων και των στερεοτύπων (Βλ. Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2008:10) .

1.4 «Η κατανόηση του Άλλου» - Η διαπολιτισμική προσέγγιση στον εργασιακό χώρο

Είναι γεγονός ότι η πολιτισμική πολυμορφία είναι πλέον ορατή σε όλους τους χώρους του κοινωνικού γίνεσθαι με ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση αλλά και στην εργασία. Οι διαφορετικές ταυτότητες είναι εκεί, παρούσες και δυναμικές, διαμορφώνοντας θετικά και αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με τους εργασιακούς στόχους που τίθενται στο περιβάλλον στο οποίο συμβιούν.¹⁴ Απαιτείται λοιπόν ένας νέος τρόπος διαχείρισης του εργατικού δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη τα ζητήματα της ταυτότητας που έχουν άμεσο αντίκτυπο στο περιβάλλον εργασίας. Ιδιαίτερα σημαντική προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η αναγνώριση τόσο των κινδύνων όσο και των ευκαιριών που συνεπάγονται την πολιτισμική ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο. Οι κίνδυνοι σχετίζονται άμεσα με την κακή επικοινωνία, τις βίαιες συγκρούσεις, τα εργατικά ατυχήματα, την περιθωριοποίηση και τον αποκλεισμό. Αντιθέτως, οι ευκαιρίες σχετίζονται με την εφαρμογή καινοτόμων και δημιουργικών ιδεών, με την ανανέωση παραδοσιακών και παρωχημένων μεθόδων και με την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας σε επίπεδο επίτευξης στόχων και αποδόσεων με γνώμονα πάντα την αξιοπρέπεια και το σεβασμό του 'άλλου' (Παχουνδάκης, 2014). Ωστόσο, δεν υπάρχουν τυποποιημένες και άμεσα εφαρμόσιμες λύσεις διαχείρισης της ετερότητας, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και αναπτυχθούν ολόπλευρα οι ευκαιρίες. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε εργασιακού χώρου, όπως είναι ο τόπος, η οργάνωση, τα εργασιακά αντικείμενα και το ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι αυτά που θα διαμορφώσουν ένα εξατομικευμένο μοντέλο διαχείρισης. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η προσέγγιση που αξιακά είναι πιο κοντά στην καλλιέργεια πολιτισμικής συνείδησης και στη διατήρηση και ενίσχυση της πολιτισμικής πολυμορφίας στο εργασιακό περιβάλλον είναι αυτή της *διαπολιτισμικότητας*. Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να καταστεί ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στη φαρέτρα ενός χαρισματικού ηγέτη, προκειμένου να αντιληφθεί, να υλοποιήσει και να αξιοποιήσει τη διαφορετικότητα ως

¹⁴Αυτές οι τάσεις της νέας οικουμενικότητας διαμορφώνουν και στη χώρα μας συνθήκες ετερότητας, και μάλιστα με γοργούς ρυθμούς καθιστώντας την πολυπολιτισμικότητα μια πραγματικότητα (Παπακωνσταντίνου, 1998, Γκότοβος, 2001, Παντίδης & Πασιάς, 2003).

πλεονέκτημα στον εργασιακό χώρο. Από τη στιγμή που η βαθύτερη έννοια της διαπολιτισμικότητας δεν περιορίζεται μόνο στην ανοχή, αλλά διευρύνεται στην κατανόηση και στην αμοιβαία αποδοχή του διαφορετικού, η συνεργασία, η αλληλεγγύη, ο σεβασμός και η ισοτιμία μεταξύ των εργαζομένων και του κοινού που εξυπηρετούν είναι δεδομένα και συμβάλλουν τα μέγιστα στην αποδοτικότητα και στη δημιουργικότητά τους. Άλλωστε, η βαθιά γνώση και κατανόηση της ποικιλομορφίας/πολυμορφίας στα εργασιακά περιβάλλοντα «επιτρέπει να συνυπολογιστούν οι διαφορές ανάμεσα στους εργαζομένους, έτσι ώστε να εξελίσσονται μέσα απ' αυτές. «Ανήκουμε όλοι στην ίδια ομάδα με τις διαφορές μας, όχι παρά αυτές¹⁵» (Thomas & Ely, 1996: 10).

Το καίριο ερώτημα στο σημείο αυτό είναι με ποιους τρόπους ένας Οργανισμός ή μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στην πολυμορφία που ενυπάρχει στους κόλπους της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με μια σειρά δραστηριοτήτων, μέσω των οποίων θα ενταχθεί η Διαφορετικότητα και η πολυμορφία της στην ταυτότητα του εκάστοτε εργασιακού χώρου. Ενδεικτικά, αναφέρεται η ανάδειξη των αξιών της πολιτισμικής ετερότητας με στόχο τη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας παροχής υπηρεσιών, όπου η ποικιλομορφία των πολιτισμικών υποβάθρων του προσωπικού θα αυξήσει την εργασιακή αποδοτικότητα με γνώμονα την αξιοπρέπεια και το σεβασμό του Άλλου. Επίσης, κομβικής σημασίας είναι και η δημιουργία κλίματος σεβασμού και γνώσης των έτερων κουλτούρων σε συνδυασμό με την έμπρακτη ενθάρρυνση του προσωπικού για εφαρμογή συνεργατικών μεθόδων αμοιβαίου οφέλους με ευαισθησία και κατανόηση. Τέλος, εξίσου σημαντική είναι η παροχή και η αποδοχή από τους εργαζόμενους ενός πλαισίου αρχών, οι οποίες θα αποτελέσουν εργαλείο συμφιλίωσης και επαναπροσέγγισης διαφορετικών ατόμων ή ομάδων σε περίπτωση πολιτισμικών διλημμάτων, που μπορεί να οδηγήσουν ακόμη και σε συγκρούσεις. Με τους παραπάνω τρόπους καθίσταται σεβαστή και εκτιμητέα η αξία της Διαφορετικότητας και είναι πιθανότερο να ενισχυθεί η φήμη και η αξιοπιστία ενός εργασιακού χώρου, να προσελκυσθούν νέοι συνεργάτες, να αυξηθεί η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η ευελιξία. Άλλωστε, έτσι εντοπίζονται και νέες επαγγελματικές ευκαιρίες, αφού προσεγγίζονται νέες πηγές υποστήριξης και διατηρούν οι

¹⁵ Στο άρθρο των Thomas & Ely (1996) με τίτλο “Making Differences matter: A new paradigm for managing Diversity” επιχειρείται η σύνδεση της Διαφορετικότητας και των θετικών αποτελεσμάτων της (αποδοτικότητα, δημιουργικότητα, απόδοση κέρδους, ευελιξία, προσωπική και οργανωσιακή ανάπτυξη) με τον εργασιακό χώρο και παρουσιάζεται ένα καινούριο μοντέλο κατανόησης και αξιοποίησης της πολιτισμικής ποικιλομορφίας σε περιβάλλοντα εργασίας με την ονομασία “The Emerging Paradigm: Connecting Diversity to Work Perspectives”.

εργασιακοί χώροι τον επίκαιρο και δυναμικό τους χαρακτήρα (Παχουνδάκης, 2014: 32-33).

Όσες εταιρίες ή Οργανισμοί κατανόησαν τη δυναμική του ποικίλου εργατικού δυναμικού τους και προχώρησαν σε αλλαγές όσον αφορά στη διαχείριση της διαφορετικότητας, είδαν σημαντικά οφέλη στην ανάδειξη και πρόοδο των εργασιών τους. Περιπτώσεις ορθής πρακτικής στον ευρωπαϊκό χώρο εργασίας¹⁶ αναλύονται στο Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας¹⁷ από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2007). Πρόσφατα, τέτοιου είδους πρακτικές έχουν κάνει την εμφάνισή τους και στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Ωστόσο λόγω της ιδιομορφίας της ελληνικής επιχειρηματικότητας που σχετίζεται κατά πολύ με την οικογενειακή ιδιοκτησία και καθοδήγηση, αλλά και λόγω της επιλεκτικής, μέχρι πρόσφατα τουλάχιστον, αγνόησης του φαινομένου της μετανάστευσης από την ελληνική κοινωνία, η διαχείριση της διαφορετικότητας στην εργασία είναι ένα φαινόμενο ακόμη υπό εξελίξει (Παχουνδάκης, 2014).

¹⁶ Το άρθρο της Nilsson A. με τίτλο: Diversity in Theory and Practice (2006) πραγματεύεται τη μελέτη περίπτωσης δύο Οργανισμών με Ετερότητα τονίζοντας την ανάγκη για αποδοχή εκ μέρους της Ηγεσίας και διάθεση για οργανωτικές αλλαγές.

¹⁷ Η έννοια της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας έγινε ευρέως γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και συνδέθηκε με την αναγνώριση της πολυπολιτισμικότητας και την αντανάκλασή της στον κόσμο των επιχειρήσεων. Εμπνευστής της είναι ο R.Thomas, που επισήμανε την ανάγκη αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας αντί της ανεπιτυχούς, όπως αποδείχθηκε, προσπάθειας αλλαγής της κουλτούρας του πολυμορφικού εργατικού δυναμικού (Παχουνδάκης, 2014:25).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1. Μοντέλα και κλίμακες διαπολιτισμικής ευαισθησίας και ικανότητας

Από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας συνάγεται ότι η διαπολιτισμική ικανότητα αποτελεί μια πολυσύνθετη και δύσκολα ορίσιμη έννοια¹⁸, με διάφορα μοντέλα ανάπτυξης και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση της διαπολιτισμικής ευαισθησίας και της διαπολιτισμικής ικανότητας. Αφορούν ως επί το πλείστον ενήλικα άτομα ενασχολούμενα με την εκπαίδευση, ως εργασιακή απασχόληση, με εξαίρεση τη στοχοθεσία της έρευνας της Borghetti, η οποία διευρύνεται, προκειμένου να συμπεριλάβει και την ανάπτυξη της διαπολιτισμικής ικανότητας των μαθητών (Χατζοπούλου, 2015). Ενδεικτικά, αναφέρονται: το μοντέλο της Διαπολιτισμικής Επικοινωνιακής Ικανότητας (Model of Intercultural Communicative Competence-ICC) του Byram (1997), το Πυραμιδικό Μοντέλο (Pyramid Model of Intercultural Competence) και το Διαδικαστικό Μοντέλο της Διαπολιτισμικής Ικανότητας (Process Model of Intercultural Competence) της Deardorff (2006) και το πιο πρόσφατο Μεθοδολογικό Μοντέλο της Διαπολιτισμικής Ικανότητας (Methodological Model of Intercultural Competence-Met MIC) της Borghetti (2011). Εκτενέστερα, παρουσιάζεται το Αναπτυξιακό Μοντέλο Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας του Bennett, το οποίο αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμο θεωρητικό μοντέλο στη δόμηση του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας που αφορά στη διερεύνηση της διαπολιτισμικής ευαισθησίας των εργαζομένων στις Υπηρεσίες της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης (ΑΔΜ-Θ). Ωστόσο, ελλείπει πιο εξειδικευμένων ερευνητικών εργαλείων που να αφορούν και άλλες ομάδες εργαζομένων του δημόσιου τομέα πέραν των εκπαιδευτικών, επιλέχθηκε το συγκεκριμένο μοντέλο λόγω της πολυετούς μελέτης των υποκειμένων και της επαγωγικής μεθόδου συναγωγής των συμπερασμάτων¹⁹ και προσαρμόστηκε στις

¹⁸ Σύμφωνα με τους Dai και Chen (2014), οι ορολογίες και οι ορισμοί αυτοί άπτονται ορισμένων μόνο πλευρών ενός ιδιαίτερα σύνθετου φαινομένου, χωρίς να «φωτίζουν» επαρκώς όλα εκείνα τα στοιχεία που αναδύονται, όταν πολιτισμικά έτεροι άνθρωποι έρχονται σε επαφή. Ενδεικτική της πολυσημίας αυτής είναι το γεγονός της καταγραφής από την Deardorff (2006) σαράντα εννέα μελετών αναφορικά με τη διαπολιτισμική ικανότητα, κάθε μία από τις οποίες διαμορφώνει το δικό της ορισμό για τη συγκεκριμένη έννοια (Χατζοπούλου, 2015).

¹⁹ Το μοντέλο είναι αντιπροσωπευτικό της “grounded theory”, καθώς η θεωρία προέρχεται επαγωγικά ύστερα από προσεχτική και πολυετή εμπειρική παρατήρηση (είκοσι ετών) συμμετεχόντων σε

ανάγκες της παρούσας έρευνας. Καθένα από τα προαναφερθέντα μοντέλα θεωρούνται έγκυρα και έχουν χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση της διαπολιτισμικής ικανότητας και ευαισθησίας. Ωστόσο, η μελέτη του μοντέλου του Bennett κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να δομηθεί όσο το δυνατόν καλύτερα το θεωρητικό υπόβαθρο του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας (Καρανικόλα, 2015).

2.2. Το Αναπτυξιακό Μοντέλο της Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας (The Developmental Model of Intercultural Sensitivity-DMIS) του Bennett (1993)

Προτού αναλυθεί ο όρος ‘διαπολιτισμική ευαισθησία’ κρίνεται χρήσιμο να αναφερθούμε ακροθιγώς και στον όρο ‘διαπολιτισμική επικοινωνία’, καθώς αποτελεί το πλέον ενδεδειγμένο εργαλείο που μπορεί να μεταλλάξει τα μέχρι πρότινος γνωστά δεδομένα, όχι μόνο στη σχολική πραγματικότητα αλλά και στα ποικίλα εργασιακά περιβάλλοντα. Σύμφωνα, λοιπόν, με την Αρβανίτη-Πρεβεζάνου (2017) η διαπολιτισμική επικοινωνία ορίζεται ως μια σύνθετη διαδικασία επικοινωνίας-συνομιλίας με αλλόγλωσσους διαφορετικού πολιτιστικού υπόβαθρου. Χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα στο διαφορετικό και «διέπεται από στάσεις συμπεριφορές και δεξιότητες βασισμένες σε κώδικες που θέτει η διαφορετικότητα σε κάθε πολυπολιτισμικό περιβάλλον» (ό.π: 7)

Επιδιώκοντας να κατακτήσει αυτήν την «Ιθάκη», ο **J. M. Bennett** (1993) υποστήριξε ως βασική αρχή της ανάπτυξης της διαπολιτισμικής επικοινωνίας την *πολιτισμική αυτεπίγνωση* (cultural self-awareness), η οποία επιτρέπει στους συνδιαλεγόμενους την κατανόηση και αποδοχή διαφορετικών πολιτισμικών συστημάτων με την ταυτόχρονη διατήρηση της οικείας πολιτισμικής ταυτότητας και οδηγεί στον υπερκερασμό του εθνοκεντρισμού (ethno-centrism) και στην ανάδειξη στάσης εθνοσχετικότητας (ethno-relativity).

Επιχειρώντας να ερμηνεύσει επιστημονικά την ικανότητα της επιτυχούς ή μη αλληλεπίδρασης με πολιτισμικά διαφέροντα άτομα ο Bennett (2004) ασχολήθηκε ενδελεχώς με την έννοια της ‘διαπολιτισμικής ευαισθησίας’ (intercultural sensitivity), η οποία αποκτάται μέσω της διαπολιτισμικής μάθησης και αποτελεί προαπαιτούμενο

διαπολιτισμικά εργαστήρια, μαθήματα, ανταλλαγές, και μεταπτυχιακά προγράμματα (Καρανικόλα, 2015)

για την ανάπτυξη της ‘διαπολιτισμικής ικανότητας’. Ο όρος ‘διαπολιτισμική ευαισθησία’ παραπέμπει στην ικανότητα να προσεγγίζει κανείς την πολιτισμική ετερότητα με τέτοιο τρόπο, ώστε να διακρίνει και να βιώνει με προθυμία τις πολιτισμικές διαφορές, ως εναλλακτικές εμπειρίες (Hammer, Bennett & Wiseman, 2003). Σύμφωνα με τους Chen & Starosta (2000), ο Bennett αντιλαμβάνεται τη διαπολιτισμική ευαισθησία ως την ικανότητα των αλληλεπιδρώντων ατόμων να μεταλλάσσονται όχι μόνο σε συναισθηματικό επίπεδο αλλά και σε γνωστικό και σε συμπεριφορικό, ξεκινώντας από τα στάδια άρνησης και απειλής της ετερότητας και καταλήγοντας στο στάδιο ενσωμάτωσής της πάντα υπό το πρίσμα της ανάπτυξης της διαπολιτισμικής επικοινωνίας (Χατζοπούλου, 2015). Έτσι, αναπτύσσεται και η διαπολιτισμική ικανότητα, η οποία κατά τον Cross, ορίζεται ως «ένα σύνολο κατάλληλων συμπεριφορών, στάσεων και πολιτικών που εισέρχονται σε ένα σύστημα, σε έναν χώρο εργασίας ή μεταξύ επαγγελματιών και βοηθούν αυτό το σύστημα, αυτόν τον χώρο εργασίας ή αυτούς τους επαγγελματίες να δουλέψουν αποτελεσματικά σε διαπολιτισμικές καταστάσεις» (Cross, 1988:1). Μέσα σε ένα τέτοιο σύστημα αυταπόδεικτη είναι η αναγνώριση και ο σεβασμός των ιδιαιτεροτήτων και των αναγκών των πολιτισμικά έτερων μελών του (Diller, 2011, όπ. αναφ. στο Καρανικόλα, 2015). Ωστόσο, κατά τον Bennett (1993) η ευαισθησία αυτή δεν είναι ούτε έμφυτη ούτε χαρακτηριστική του ανθρώπινου είδους. Γι’ αυτό, άλλωστε, χρειάζονται κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες με την ταυτόχρονη διερεύνηση των ήδη υπάρχουσών αντιλήψεων, διαθέσεων και πεποιθήσεων, για να προσεγγίσουν τελικά οι άνθρωποι την ετερότητα. Όλα αυτά συνιστούν, κατά τον Seiler, το «κουτί των πολιτισμικών εργαλείων» (cultural tool kits), το οποίο θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν και να βιώσουν εμπειρίες διαφορετικές από τις δικές τους υπερβαίνοντας το στάδιο της απλής διαπολιτισμικής εμπειρίας (ό.π:142).

2.3. Ανάπτυξη και χαρακτηριστικά του μοντέλου

Η εικοσαετής εμπειρική εργασία του Bennett αποτυπώθηκε στη διαμόρφωση ενός Αναπτυξιακού Μοντέλου Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας (DMIS) (M. Bennett, 1986, 1993; J. Bennett & M. Bennett, 2003, 2004). Μελετώντας την ποιότητα της εμπειρίας που είχαν οι άνθρωποι με την πολιτισμική διαφορά ο Bennett στο άρθρο του με τίτλο *Becoming interculturally competent* (2004) κατέληξε σε δύο πυλώνες, που

ονομάτισε *εθνοκεντρισμό* και *εθνοσχετισμό*. σε σχέση με τη μεγαλύτερη προέχουσα κατηγορία, την εθνική πολιτισμική ταυτότητα. Τυπικά, αυτή αποτελεί την αξιωματική προκείμενη/μεταβλητή όλου του αναπτυξιακού μοντέλου του Bennett και δημιουργεί δύο αντίθετους πόλους (εθνοκεντρική # εθνοσχετική) με συγκεκριμένη δυνατότητα επιλογών από τα άτομα, που όμως είναι και ενδεικτικές των γνώσεων, των στάσεων και των συμπεριφορών τους απέναντι στην πολιτισμική ετερότητα (Bennett, 2004).

Με τον όρο *εθνοκεντρισμό* αναφέρεται στην εμπειρία του καθενός μέσα από το πρίσμα της δικής του κεντρικής, πραγματικής κουλτούρας. Ενώ με την επεξεργασία του όρου *εθνοσχετισμός* αναφέρεται στο ακριβώς αντίθετο, στο βίωμα των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών μέσα από πολλές βιώσιμες κουλτούρες. Το μοντέλο του αποτυπώνει έξι διαφορετικά είδη εμπειριών που διατρέχουν όλο το φάσμα ξεκινώντας από μια εθνοκεντρική και καταλήγοντας σε μια εθνοσχετική κατάσταση. Η ακολουθία αυτών των εμπειριών διαμόρφωσε και τα έξι στάδια του μοντέλου (ό.π).

Στα εγγενή χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου συγκαταλέγεται ο φαινομενολογικός του χαρακτήρας, καθώς καταγράφεται και ερμηνεύεται ως φαινόμενο η εμπειρία της πολιτισμικής ετερότητας και όχι η αντικειμενική συμπεριφορά. Αυτό έχει τη βάση του στη θεωρία του γνωστικού κονστρουκτιβισμού, η οποία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι δεν αντιλαμβάνονται τα γεγονότα άμεσα. Αντίθετα, η εμπειρία που στηρίζεται σε πρότυπα ή σύνολα νοητικών κατηγοριών είναι αυτή που οργανώνει την αντίληψή τους για τα φαινόμενα. Επίσης, ο βαθμός ευαισθησίας στην πολιτισμική διαφορά βασίζεται στην κονστρουκτιβιστική ιδέα της γνωστικής πολυπλοκότητας, σύμφωνα με την οποία οι περισσότεροι γνωστικά περίπλοκοι άνθρωποι είναι σε θέση να οργανώσουν τις αντιλήψεις τους για τα φαινόμενα σε πιο διαφοροποιημένες κατηγορίες, με την έννοια ότι κάνουν πιο λεπτομερείς διακρίσεις μεταξύ των φαινομένων. Όσο η πολιτισμική διαφορά γίνεται πιο περίπλοκη και εξελιγμένη, τόσο η αντίληψη γι' αυτή γίνεται περισσότερο διαπολιτισμικά ευαίσθητη. Μάλιστα, σύμφωνα με μελέτες στον τομέα του επικοινωνιακού κονστρουκτιβισμού, τα άτομα που είναι περισσότερο γνωστικά περίπλοκα υιοθετούν, επίσης, μια πιο ανθρωποκεντρική θεώρηση και μια πολιτισμικά διαφορετική προοπτική στην επικοινωνία τους. Αυτές οι ιδιότητες συνδέονται κατά κανόνα με πιο επιτυχημένες διαπροσωπικές σχέσεις στην διαπολιτισμική επικοινωνία. Έτσι, η μεγαλύτερη διαπολιτισμική ευαισθησία δημιουργεί τις δυνατότητες αυξημένης διαπολιτισμικής ικανότητας. Μια ακόμη διάσταση του εποικοδομητισμού που είναι σημαντική για το συγκεκριμένο μοντέλο είναι αυτό που ονομάζεται βιωματικός

εποικοδομητισμός. Αυτή η διάσταση σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο «συν-οικοδομείται» η εμπειρία μέσω της σωματικής, γλωσσικής και συναισθηματικής αλληλεπίδρασης με φυσικά και ανθρώπινα (συμπεριλαμβανομένων των εννοιολογικών) περιβάλλοντα. Βάσει αυτής το συγκεκριμένο μοντέλο διαμορφώνει ένα μηχανισμό διαπολιτισμικής προσαρμογής, η ουσία της οποίας έγκειται στη δυνατότητα ύπαρξης μιας εναλλακτικής πολιτισμικής εμπειρίας. Τη δημιουργία αυτής της δυνατότητας όμως την πετυχαίνουν οι άνθρωποι που έχουν αποκτήσει μια διαπολιτισμική κοσμοθεωρία και έχουν καλλιεργήσει τη διαπολιτισμική τους ευαισθησία (ό.π).

2.4. Στάδια του μοντέλου

Τα στάδια ανάπτυξης της ευαισθησίας έναντι της πολιτισμικής ετερότητας, είναι έξι, (6), τρία (3) *εθνοκεντρικά (ethnocentric)*, όπου η κουλτούρα του ατόμου είναι η κεντρική και τρία (3) *εθνοσχετικά (ethnorelative)*, όπου η κουλτούρα του ατόμου είναι μια από τις πολλές, εξίσου έγκυρες κουλτούρες του κοινωνικού περιβάλλοντός του.

Κατά τον Bennett (2004), τα τρία πρώτα στάδια του μοντέλου, τα *εθνοκεντρικά*, μπορούν να θεωρηθούν ως τρόποι *αποφυγής της πολιτισμικής διαφοράς*, είτε ως άρνηση της ύπαρξής της, είτε ανυψώνοντας τις άμυνες εναντίον της, είτε ελαχιστοποιώντας τη σημασία της. Ενώ τα επόμενα τρία, τα *εθνοσχετικά*, μπορούν να θεωρηθούν ως τρόποι *αναζήτησης της πολιτισμικής διαφοράς*, είτε με την αποδοχή της σημασίας της, είτε με την προσαρμογή σ' αυτήν, είτε με την ενσωμάτωσή της στη διαμόρφωση ενός νέου ορισμού της ταυτότητας.

Πιο αναλυτικά, το πρώτο εθνοκεντρικό στάδιο είναι η *άρνηση (denial)* της πολιτισμικής διαφοράς. Στο στάδιο αυτό το άτομο βιώνει τη δική του κουλτούρα ως τη μόνη πραγματική και αρνείται την ετερότητα ή την ύπαρξη των άλλων πολιτισμών, οι οποίοι είτε δεν είναι καν παρατηρήσιμοι, είτε είναι αποφευκτέοι διατηρώντας μιας στάση ψυχολογικής και φυσικής απομόνωσης από αυτούς. Η ερμηνεία τους, εάν γίνει, είναι ασαφής και απλοποιημένη. Ως εκ τούτου, η πολιτισμική ετερότητα δε βιώνεται καθόλου και, στην αμυδρή περίπτωση που τελικά βιώνεται, σχετίζεται με ένα είδος αδιαφοροποίητου 'άλλου', όπως είναι ο 'αλλοδαπός' ή ο 'μετανάστης'. Οι άνθρωποι

σε κατάσταση άρνησης αντιδρούν πολλές φορές απρόβλεπτα και ενίοτε επιθετικά, προκειμένου να αποφύγουν ή να εξαλείψουν μια διαφορά, εάν αυτή τους επηρεάσει αρνητικά. Ωστόσο, μια παρόμοια αντίδραση δεν περιορίζεται μόνο στην πολιτισμική κυρίαρχη ομάδα, αλλά συναντάται και σε μετανάστες. Ακόμη και αν αναγκάζονται από οικονομικής ανάγκης σε αλληλεπίδραση με την κυρίαρχη κουλτούρα, οι άνθρωποι των μη κυρίαρχων ομάδων με την κοσμοθεωρία της άρνησης παραμένουν ανίκανοι να αναγνωρίσουν εμπειρικά την πολιτισμική διάσταση της αλληλεπίδρασης. Η τάση τους να αυτο-προσδιορίζονται με οικείο, αλλά συχνά απλοϊκό ή παραπλανητικό τρόπο με βάση χαρακτηριστικά της φυλετικής και εθνοτικής τους καταγωγής φαίνεται να τους κατατάσσει στο στάδιο αυτό. Εύλογο είναι πως το κυριότερο ζήτημα που πρέπει να λυθεί στο στάδιο της άρνησης, προκειμένου να μεταβούν στο επόμενο στάδιο, είναι η άρση της. Αυτή μπορεί να συμβεί με την απλή παρατήρηση της ύπαρξης των άλλων πολιτισμών τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εγχώριο επίπεδο και με τη συνειδητοποίηση ότι η άρνηση είναι μια αδυναμία να γίνουν αντιληπτές οι πολιτισμικές διαφορές (ό. π).

Στο δεύτερο στάδιο της *άμυνας (defense)*, οι πολιτισμικές διαφορές αποτελούν απειλή της οικείας ταυτότητας, αφού η οικεία κουλτούρα αντιμετωπίζεται ως η μόνη βιώσιμη και ανώτερη μορφή πολιτισμού και ο κόσμος είναι οργανωμένος σε 'εμάς και αυτούς'. Ωστόσο, οι άλλοι πολιτισμοί, αν και βιώνονται ως εμπειρία, θεωρούνται κατώτεροι και τα μέλη τους γίνονται αντικείμενα διακρίσεων και αρνητικών στερεοτύπων. Οι άνθρωποι σε άμυνα βρίσκονται συνεχώς υπό πολιορκία. Από τη μία, τα μέλη των κυρίαρχων ομάδων βιώνουν την πολιτισμική ετερότητα ως ένα εμπόδιο που πρέπει να αποφευχθεί, προκειμένου να προστατευθούν τα προνόμιά τους, γι' αυτό και αρνούνται ευκαιρίες στους ξένους και τους αποκλείουν από τους θεσμούς τους. Είναι εκείνοι που μπορούν να διαμαρτυρηθούν ότι οι μετανάστες ή άλλες μειονότητες "παίρνουν τις δουλειές μας". Από την άλλη, τα μέλη των μη κυρίαρχων ομάδων κρατούν την ίδια αμυντική στάση, προκειμένου να προστατεύσουν τις πολιτισμικές τους ταυτότητες και να εξουδετερώσουν τις προσπάθειες της κυρίαρχης ομάδας να επιβάλλει τον πολιτισμό τους σε όλα τα μέλη μιας κοινωνίας (ό.π).

Μια παραλλαγή του σταδίου της άμυνας είναι η αντιστροφή, όπου μια υιοθετημένη κουλτούρα βιώνεται ως ανώτερη από τη μητρική/πρωτογενή κουλτούρα του ατόμου. Η αντιστροφή είναι σαν την άμυνα, επειδή διατηρεί μια πολωμένη, κοσμοθεωρία του 'εμείς'. Ενώ έρχεται σε αντίθεση με αυτήν, καθώς δε θεωρεί τον άλλο πολιτισμό απειλή. Η αντιστροφή απαντάται μεταξύ των μακροχρόνιων

παραθεριστών, ομογενών και φοιτητών ανταλλαγής. Μπορεί να φαίνεται ως πολιτισμική ευαισθησία, δεδομένου ότι παρέχει μια θετική εμπειρία από μια διαφορετική κουλτούρα, ωστόσο αυτή είναι σε απλοϊκό επίπεδο και η κριτική της οικείας κουλτούρας είναι συνήθως μια εσωτερικοποίηση των αρνητικών στερεοτύπων των άλλων (ό. π).

Η επίλυση των ζητημάτων της άμυνας συνεπάγεται την αναγνώριση της ανθρώπινης πολυπολιτισμικής κοινότητας, χωρίς περίπλοκους τρόπους κατανόησης της διαφοράς, γεγονός που οδηγεί στο τρίτο στάδιο του εθνοκεντρισμού, αυτό της *ελαχιστοποίησης (minimization)*. Εδώ υπεργενικεύονται οι πολιτισμικές ομοιότητες και ουδετεροποιείται η πολιτισμική ετερότητα. Το διαφορετικό δεν αποτελεί απειλή για τα άτομα που ανήκουν στην κυρίαρχη πολιτισμική ομάδα, καθώς ενσωματώνεται σε οικείες κατηγορίες, χρησιμοποιώντας καθολικές γενικεύσεις και τυπολογίες. Στο στάδιο αυτό, ωστόσο, αναγνωρίζονται μόνο οι επιφανειακές διαφορές των ανθρώπων, ενώ οι βαθιές πολιτισμικές τους διαφορές υποβαθμίζονται, «ελαχιστοποιούνται» και υπάρχει ο κίνδυνος υποτίμησης κάποιων πολιτισμών και εξιδανίκευσης άλλων. Γι' αυτό και το στάδιο αυτό παραμένει θεωρητικά εθνοκεντρικό, καθώς τα άτομα σε κατάσταση ελαχιστοποίησης είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται κάποιες πολιτισμικές διαφορές με μη στερεοτυπικούς τρόπους, αλλά ανίκανα να εκτιμήσουν με σεβασμό άλλους πολιτισμούς, καθώς λαμβάνουν τα δικά τους πολιτισμικά πρότυπα ως κεντρικά στοιχεία μιας υποτιθέμενης καθολικής πραγματικότητας. Με άλλα λόγια, η εμπειρία της διαφοράς σχετίζεται με το γεγονός ότι όλοι οι άνθρωποι είναι ουσιαστικά όμοιοι με τρόπους που εξηγούνται από την οικεία πολιτισμική κουλτούρα(ό. π).

Προκειμένου να γίνει ομαλά η μετάβαση στα *εθνοσχετικά* στάδια, αυτά της *αποδοχής, της προσαρμογής και της ενσωμάτωσης*, επιτακτική κατά τον Bennett (2004) κρίνεται η απόκτηση πολιτισμικής αυτεπίγνωσης από τα άτομα, με την έννοια της πρόσληψης της κουλτούρα τους μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο και άλλων εναλλακτικών πολιτισμικών αναφορών. Στο πρώτο εθνοσχετικό στάδιο της *αποδοχής (acceptance)* της πολιτισμικής διαφοράς ο πολιτισμός του κάθε ατόμου βιώνεται ως ένας απλός αριθμός εξίσου σύνθετων κοσμοθεωριών. Διακρίνοντας τις διαφορές μεταξύ των πολιτισμών (συμπεριλαμβανομένης και του οικείου), και με την κατασκευή ενός είδους αυτο-αντανεκλαστικού πρίσματος, οι άνθρωποι με αυτή την κοσμοθεωρία είναι σε θέση να βιώσουν άλλους διαφορετικούς από τους δικούς τους, αλλά εξίσου ανθρώπινα. Οι άνθρωποι στην αποδοχή μπορούν να κατασκευάσουν γενικές κατηγορίες πολιτισμού που επιτρέπουν να παράγουν μια σειρά από συναφείς πολιτισμικές

αντιθέσεις μεταξύ πολλών πολιτισμών. Έτσι, αυτοί δεν είναι απαραίτητα εμπειρογνώμονες σε έναν ή περισσότερους πολιτισμούς (αν και μπορεί να είναι και αυτοί). Αντιθέτως, είναι έμπειροι στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο οι πολιτισμικές διαφορές γενικά λειτουργούν σε ευρεία κλίμακα φάσμα των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων (ό. π).

Αν και το στάδιο αυτό συνιστά εκ πρώτης όψεως έναν ανοιχτό τρόπο αποδοχής της ετερότητας, ωστόσο δε συνεπάγεται και την αναγκαστική συμφωνία με αυτήν. Η διαπολιτισμική ευαισθησία δε συνδέεται πάντοτε με την συμπάθεια άλλων πολιτισμών ή την αποδοχή των αξιών τους και των τρόπων ζωής τους. Στην πραγματικότητα, η μη συμφωνία με άλλους πολιτισμούς είναι πιο χαρακτηριστική της εθνοκεντρικής συνθήκης της αντιστροφής, ιδιαίτερα εάν συνοδεύεται από μια κριτική άποψη του πολιτισμού. Ορισμένες πολιτισμικές διαφορές μπορούν να κριθούν αρνητικά - αλλά εδώ η κρίση δεν είναι εθνοκεντρική, γεγονός που αναδεικνύει το σημαντικό ζήτημα που πρέπει να επιλυθεί στην αποδοχή: Προκειμένου να αποδεκτή η σχετικότητα των αξιών στο πολιτισμικό πλαίσιο είναι απαραίτητη η διατήρηση της ηθικής δέσμευσης μπροστά σε μια τέτοια σχετικότητα (ό. π).

Η μετάβαση στο επόμενο στάδιο, αυτό της *προσαρμογής (adaptation)*, στην πολιτισμική διαφορά συμβαίνει, όταν το άτομο προβαίνει σε μια βαθύτερη κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών μέσω της βιωματικής εμπειρίας, χωρίς όμως να αποτινάσσει τη δική του πολιτισμική ταυτότητα. Πρόκειται περισσότερο για μια προσπάθεια βαθιάς διεύρυνσης και μετατόπισης του οικείου πλαισίου αναφοράς συνοδευόμενη από μια επακόλουθη δημιουργία και χρήση εναλλακτικών πλαισίων, διπολιτισμικών ή πιο γενικά πλουραλιστικών. Αυτή η αλλαγή στην πολιτισμική θεώρηση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της διαπολιτισμικής ευαισθησίας και ικανότητας του ατόμου, καθώς η ενσυναίσθηση, που αποτελεί και προϋπόθεση της αλλαγής αυτής έχει ήδη εδραιωθεί. Ο πλουραλισμός θεωρείται τότε από τα άτομα «ως μέρος των κανονικών τους εαυτών» έχοντας βιώσει ομαλά τη διαδικασία της διαπολιτισμικής προσαρμογής. Ωστόσο, δεν πρέπει να συγχέεται η έννοια της προσαρμογής με αυτή της αφομοίωσης, καθώς η ιδέα της αφομοίωσης συνεπάγεται την εγκατάλειψη της πρωταρχικής ταυτότητας και να την αντικατάστασή της από την κυρίαρχη κουλτούρα, ενώ αντίθετα η θεώρηση της προσαρμογής είναι η εναλλακτική πρόταση και έχει προσθετικό χαρακτήρα, με την έννοια της επέκτασης του συνόλου των αντιλήψεων και συμπεριφορών ενός ατόμου, για να είναι προσαρμόσιμες και σε έτερα πολιτισμικά πλαίσια. Πάρα ταύτα, το ερώτημα που αναδύεται εδώ είναι αυτό της

«αυθεντικότητας» του εαυτού, καθώς η διατήρησή της φαντάζει τουλάχιστον δύσκολη, όταν αντιλαμβάνεται και συμπεριφέρεται κανείς με πολιτισμικά διαφορετικούς τρόπους (ό. π).

Αυτό απαντάται στο επόμενο και τελικό στάδιο της *ενσωμάτωσης* (*integration*), το οποίο δε συνεπάγεται κάποια ιδιαίτερη βελτίωση της διαπολιτισμικής ικανότητας του ατόμου σε σχέση με το προηγούμενο στάδιο, αλλά αποτελεί περισσότερο περιγραφή μιας ουσιαστικής διεύρυνσης του ορισμού που δίνει κάποιος για την πολιτισμική του ταυτότητα. Στο τελικό, λοιπόν, στάδιο της *ενσωμάτωσης* η έμφαση δίνεται ολοκληρωτικά στην πολιτισμική ταυτότητα του ατόμου, η οποία αναγνωρίζεται από το ίδιο ως μια συλλογική κατασκευή έτερων πολιτισμικών πλαισίων. Το άτομο εδώ είναι ικανό να κινείται με ευελιξία μέσα και έξω από διάφορα πολιτισμικά πλαίσια, ωστόσο επειδή μπορεί μέσα από όλη αυτή τη διαδικασία η αίσθηση της πολιτισμικής του ταυτότητας να έχει χαθεί, σε κάποιον βαθμό, θα πρέπει να την επαναπροσδιορίσει με έναν τρόπο που θα περικλείει τη διευρυμένη του εμπειρία. Διαφορετικά, ελλοχεύει ο κίνδυνος της πολιτισμικής περιθωριοποίησης με την έννοια του ότι «η πολιτισμική ταυτότητα βρίσκεται στο όριο μεταξύ δυο ή περισσότερων κουλτούρων» (Καρανικόλα, 2015:163). Κατά τον Bennett (2004) η πολιτισμική περιθωριοποίηση μπορεί να λάβει δύο μορφές: την *εγκλωβισμένη* μορφή, όπου ο διαχωρισμός από τον πολιτισμό αντιμετωπίζεται ως αλλοτρίωση και την *εποικοδομητική* μορφή, στην οποία η ευελιξία εναλλαγής έτερων πολιτισμικών κουλτούρων είναι ένα απαραίτητο και θετικό κομμάτι της ταυτότητας του ατόμου. Η εποικοδομητική περιθωριοποίηση αντιπροσωπεύει και την επίλυση του προβλήματος της ταυτότητας στο τελικό στάδιο της ενσωμάτωσης. Εδώ οι άνθρωποι εκλαμβάνουν τους εαυτούς τους ως πολυπολιτισμικά όντα που επιλέγουν συνεχώς το καταλληλότερο πολιτισμικό πλαίσιο στην αλληλεπίδρασή τους με τους άλλους. Η εύκολη μετατόπιση των πολιτισμικών τους περιθωρίων δίνει τη δυνατότητα κατασκευής πολιτισμικών γεφυρών, τις οποίες και αξιοποιούν σε διαπολιτισμικές καταστάσεις, χωρίς όμως να «χάνουν» την ταυτότητά τους, καθώς αυτοκαθορίζονται απόλυτα μέσω των παραπάνω διενεργειών. Κατά αυτήν την έννοια το τελευταίο στάδιο είναι και το πιο ολοκληρωμένο όσον αφορά στην διαπολιτισμική προσαρμογή. Στην πραγματικότητα, το κεντρικό ζητούμενο είναι τελικά η ανάδειξη «της διαφοράς μέσα στην ταυτότητα και της ταυτότητας μέσα στη διαφορά» (Μορέν, 2007: 151).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1. Η προσέγγιση της πολιτισμικής ετερότητας από Διεθνείς Οργανισμούς και την Ευρωπαϊκή Ένωση

Από τους σημαντικότερους μηχανισμούς διαχείρισης των πολιτισμικών διαφορών είναι η προστασία των δικαιωμάτων των ομάδων που συνιστούν πολιτισμική ετερότητα (Καρανικόλα, 2015). Λαμβάνοντας υπόψη την ολοένα και αυξανόμενη μεταναστευτική ροή, τόσο οι Διεθνείς Οργανισμοί (ο ΟΗΕ, η UNESCO και το Συμβούλιο της Ευρώπης) όσο και η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσα από συμβάσεις και στρατηγικές δράσεις αποσκοπούν να συμβάλλουν στην αποδοχή της ‘ενότητας μέσα από τη διαφορετικότητα’ (unity in diversity) και στην καταπολέμηση της ανισότητας και των ρατσιστικών συμπεριφορών με έμφαση στην εδραίωση της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, η οποία συνδέεται άρρηκτα με την προστασία της πολιτισμικής ετερότητας (Νιδέλτσου, 2016 · Καρανικόλα, 2015). Αφού κωδικοποιήθηκαν μέσω της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, παρακάτω θα γίνει μια προσπάθεια παρουσίασης των σημαντικότερων εξ αυτών.

Αρχής γενομένης από τον **Καταστατικό Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών (1945)** που αποτελεί την πρώτη επίσημη διακήρυξη των Ηνωμένων Εθνών της πίστη τους στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην αξιοπρέπεια και αξία του ανθρώπου μέσα από ένα κοινωνικό περιβάλλον ελευθερίας, δικαιοσύνης και ισότητας²⁰. Ειδικότερα, το άρθρο 15 προστατεύει το δικαίωμα όλων των ανθρώπων σε μία ιθαγένεια (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015). Ένα βήμα παραπάνω έγινε με την **Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (1948)** από τον ΟΗΕ. Με την υιοθέτησή της καθιερώνονται για πρώτη φορά έννοιες, όπως η ίση μεταχείριση των μειονοτικών ομάδων, το δικαίωμα παροχής ασύλου, το δικαίωμα όλων των ανθρώπων σε μία ιθαγένεια και η ελεύθερη πρόσβαση στην εκπαίδευση με απώτερο σκοπό του εκπαιδευτικού συστήματος την προώθηση της αλληλοκατανόησης και της ανεκτικότητας²¹. Το νομικό κείμενο της **Σύμβασης της Γενεύης (1951)** εστιάζει στο κομβικό για την σημερινή εποχή προσφυγικό ζήτημα, ορίζοντας την έννοια του

²⁰ Στο Περιφερειακό Κέντρο πληροφόρησης των Ηνωμένων Εθνών, http://www.unric.org/el/index.php?option=com_content&view=article&id=14

²¹ Στο Διεθνής Αμνηστία, <https://www.amnesty.gr/universal-declaration-of-human-rights>

πρόσφυγα, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του²². Αντίστοιχης φιλοσοφίας είναι και η ίδρυση του **Διεθνούς Οργανισμού Μετανάστευσης (1951)**, ο οποίος ασχολήθηκε με τη λειτουργική διαχείριση της μετανάστευσης²³ αυτή τη φορά, με εύρεση έμπρακτων λύσεων σε μεταναστευτικά προβλήματα, όπως η παροχή ανθρωπιστικής βοήθειας και η προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων των μεταναστών. Ακολούθησαν το **Διεθνές Σύμφωνο για τα Οικονομικά, Κοινωνικά και Μορφωτικά Δικαιώματα (1966)**, το **Διεθνές Σύμφωνο για την εξάλειψη των φυλετικών διακρίσεων (1966)**, η **Διακήρυξη για τα Δικαιώματα των Ατόμων που ανήκουν σε εθνικές, εθνοτικές, θρησκευτικές και γλωσσικές μειονότητες**, η **Διακήρυξη για την Εξάλειψη όλων των μορφών Μισαλλοδοξίας και Διακρίσεων που βασίζονται στη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις**, η **ειδική Σύμβαση για τα δικαιώματα του παιδιού (1989)** και η πιο πρόσφατη **Διακήρυξη για την Εκπαίδευση και Κατάρτιση σε θέματα Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (2011)**.

Αδιαμφισβήτητος είναι και ο ρόλος που διαδραματίζει η **Unesco**²⁴ στην προστασία της πολιτισμικής πολυμορφίας και της καταπολέμησης του ρατσισμού με πιο πρόσφατη τη **Σύμβαση για την Προστασία και την Προώθηση της Ετερότητας των Πολιτιστικών Εκφράσεων (2005)**. Πρόκειται για έναν από τους μακροβιότερους Οργανισμούς των Ηνωμένων Εθνών σε θέματα πολιτισμού και εκπαίδευσης παγκοσμίως αποσκοπώντας στην κατανόηση και το σεβασμό για τις κουλτούρες και τους πολιτισμούς όλων των ανθρώπων μέσω της Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης (Καρανικόλα, 2015).

Όσον αφορά στην **Ευρωπαϊκή Ένωση**, η ενδεδειγμένη ενασχόλησή της με την προάσπιση της πολιτισμικής ετερότητας είναι κάτι παραπάνω από αυτονόητη, καθώς εξ ορισμού αυτή χαρακτηρίζεται από πολιτισμική πολυμορφία λόγω των διαφορετικών εθνών και πολιτισμών που τη συγκροτούν. Γι' αυτό, άλλωστε, έχει κάθε λόγο να την προστατεύει, να τη στηρίζει, για να καταστεί προσιτή στους άλλους, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο άρθρο 167 της Συνθήκης της Λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης²⁵. Το όραμα της ελεύθερης διαβίωσης, μετακίνησης και

²² Στο UNHCR The UN Refugee Agency Greece, <https://www.unhcr.gr/genikesplirofories/geneva1951.html>

²³ «Ο όρος αναφέρεται στα άτομα και τα μέλη της οικογένειας που μετακινούνται σε μια άλλη χώρα ή περιοχή, για να αναζητήσουν καλύτερες υλικές και κοινωνικές συνθήκες, καθώς και για να βελτιώσουν το προσδόκιμο των ιδίων και των μελών των οικογενειών τους» (Γλωσσάριο για τη Μετανάστευση, 2009:49).

²⁴ Βλ. Unesco, <http://en.unesco.org/themes/education-21st-century>

²⁵ Συνθήκη της Λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN>

(συν)εργασίας των πολιτών της προϋποθέτει την άμβλυνση των αντιθέσεων, την εξάλειψη προκαταλήψεων, την αποδοχή και τον σεβασμό της διαφορετικότητας. Έτσι, μπορεί και αυτο-προσδιορίζεται ως μια κοινότητα που βασίζεται στην ‘αρχή της ενότητας μέσα από την διαφορά’ (unity in diversity), αποσκοπώντας σε μία ενσωμάτωση αποδοχής και σεβασμού της έτερης πολιτιστικής ταυτότητας των κρατών-μελών της (Νιδέλτσου, 2016). Αρχικά, λόγω της μετανάστευσης από την ελεύθερη μετακίνηση των ατόμων αλλά και αυτής από δυσχερείς οικονομικο-πολιτικές συνθήκες (κατάρρευση του κομμουνισμού στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη το 1989) δημιουργήθηκε η ανάγκη διαμόρφωσης ενός νομικού πλαισίου, ώστε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το εν εξελίξει φαινόμενο. Η **Συνολική Ευρωπαϊκή Προσέγγιση της Μετανάστευσης (2005)** κινείται προς αυτήν την κατεύθυνση, ενώ και μέσα από τις αναφορές στις Συνθήκες της αντανακλάται η πρόθεση της Ένωσης για προστασία της πολιτισμικής ετερότητας. Ενδεικτικά, αναφέρονται η **Συνθήκη της Λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης** (άρθρο 18), όπου απαγορεύονται οι διακρίσεις λόγω ιθαγένειας, η **Συνθήκη του Μάαστριχτ** (1992), όπου αναγνωρίζεται η πολιτισμική διάσταση της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, ο **Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων (2000)** της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπου αναγράφεται ρητά η υποχρέωση της Ένωσης να σέβεται την πολιτιστική, θρησκευτική και γλωσσική πολυμορφία (άρ.22), αλλά και στο άρθρο 21(2) η ελευθερία μετακίνησης, που βασίζεται στη γενική αρχή της μη-διάκρισης (με βάση την υπηκοότητα), η **Ευρωπαϊκή Σύμβαση Δικαιωμάτων του Ανθρώπου** (1950, άρ.14), που αφορά «στην απαγόρευση της διάκρισης» (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015:40) και η αποδοχή της **Σύμβασης της Unesco (2005)** για την προστασία και την προώθηση της πολυμορφίας των πολιτισμικών εκφράσεων. Ωστόσο, πέρα από τη θεσμικό της ρόλο και έμπρακτα η Ευρωπαϊκή Ένωση συμβάλλει με τη χρηματοδότηση προγραμμάτων και μελετών²⁶ στη μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση γύρω από την προώθηση του διαπολιτισμικού διαλόγου, την ανάπτυξη κλίματος σεβασμού της πολυμορφίας και την ανάδειξη της συνεισφοράς της πολυμορφίας στην πολιτιστική κληρονομιά των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι σε ένα πρώτο επίπεδο η Ευρωπαϊκή Ένωση

²⁶ Το 2007 – 2013 «τρέχει» το πρόγραμμα «Πολιτισμός» αποσκοπεί στην ανάδειξη της κοινής πολιτιστικής κληρονομιάς των Ευρωπαίων και στην προώθηση του διαπολιτισμικού διαλόγου. Χαρακτηριστική επίσης, είναι η εκπόνηση μελέτης του «Ευρωμωσαϊκού», που πρόκειται για την μελέτη των μειονοτικών γλωσσικών ομάδων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Νιδέλτσου, 2016:44-45).

ενδιαφέρεται να διαφυλάξει τις προαναφερθείσες αξίες και αρχές για τους Ευρωπαίους πολίτες. Σε ένα βαθύτερο επίπεδο, όμως, και κυρίως στην αντιμετώπιση του προσφυγικού προβλήματος, φέρεται να ασκεί μια διαφορετική πολιτική, αυτή των κλειστών συνόρων. Πολλά κράτη, λόγω χάρη, αρνούνται την παροχή ανθρωπιστικής βοήθειας σε ανθρώπους που επιχειρούν να περάσουν τα σύνορα στοιβαγμένοι σε βάρκες στη θάλασσα, κινδυνεύοντας ανά πάσα στιγμή να χάσουν τη ζωή τους, ή την παροχή καλύτερων συνθηκών διαβίωσης σε κέντρα κράτησης, προκαλώντας ανθρωπιστική κρίση με το πρόσχημα του κινδύνου της εθνικής τους ασφάλειας (Μπαντέκας, 2015). Με τις τακτικές αυτές, όμως, όχι μόνο καταπατούν θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα, όπως αυτά ορίζονται στο Διεθνές Δίκαιο και αναφέρονται ρητά στο **Σύμφωνο του ΟΗΕ** (1966) για τα Αστικά και Πολιτικά Δικαιώματα, αλλά και αθετούν, σύμφωνα με το άρθρο 2(1) του Συμφώνου του 1966, τη βασική τους «υποχρέωση να παρέχουν και να προασπίζονται τα θεμελιώδη δικαιώματα όσων βρίσκονται σε εδάφη υπό τον αποτελεσματικό έλεγχο τους» (ό.π:72). Ωστόσο, μια πιο ενδελεχής μελέτη του φαινομένου κρίνεται απαραίτητη για τον εντοπισμό των βαθύτερων αιτίων που οδηγούν σε ολοένα και αυξανόμενες αντι-μεταναστευτικές τάσεις.

3.2. Το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο για τους εθνοτικά και πολιτισμικά «έτερους»

Όσον αφορά στα τεκταινόμενα στον διεθνή χώρο η Ελλάδα δεν έμεινε αμέτοχη. Συμμετέχει ως ιδρυτικό μέλος στον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) και σε όλους σχεδόν τους Διεθνείς Οργανισμούς που λειτουργούν είτε στο πλαίσιο του ΟΗΕ (UNESCO, Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, Συμβούλιο Ευρώπης) είτε ανεξάρτητα απ' αυτόν (NATO, ΟΟΣΑ). Στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), αντίστοιχα Όργανα (Επιτροπή, Συμβούλιο, Κοινοβούλιο) καθορίζουν την ευρωπαϊκή πολιτική με βάση την ευρωπαϊκή νομοθεσία. Ως μέλος όλων αυτών των Οργανισμών, η Ελλάδα σε σημαντικό βαθμό έχει εναρμονιστεί με το πνεύμα των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Συμβάσεων, βασικός σκοπός των οποίων είναι η σύναψη διακρατικών συμφωνιών και η αποδοχή κοινών δράσεων, καθώς και η διαφύλαξη και ανάπτυξη των δικαιωμάτων του ανθρώπου και των θεμελιωδών ελευθεριών. Οι βασικές αρχές των δικαιωμάτων που κατοχυρώνει το Ελληνικό Σύνταγμα είναι επηρεασμένες από τα 30 άρθρα της Οικουμενικής Διακήρυξης των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων του ΟΗΕ (10 Δεκεμβρίου

1948), που έχει ψηφίσει και αναγνωρίσει η Ελλάδα από το 1949 (Καρανικόλα, 2015).

Ωστόσο, στην παρούσα εργασία θα δοθεί έμφαση στις πιο σύγχρονες ιστορικά απόπειρες της ελληνικής Πολιτείας να διαχειριστεί την εθνοτική και πολιτισμική ετερότητα. Θα αναλυθούν όχι μόνο η πρόθεση του νομοθέτη για την «προσωρινή» τακτοποίηση των μεταναστών μέσω της χορήγησης αδειών διαμονής, αλλά και η προσπάθεια να αναδειχθεί η διάθεση, μέσω ανάλυσης και επεξεργασίας των δύο, πιο πρόσφατων Νόμων (3838/2010 και 4332/2015), οι οποίοι άπτονται του δικαίου της ιθαγένειας, να επιτευχθεί η ένταξη και κατ' επέκταση η ενσωμάτωση των μεταναστών στην τρέχουσα ελληνική πραγματικότητα, γεγονός που θα ωφελούσε τα μέγιστα την κοινωνία προστατεύοντάς την στο διηνεκές από τριγμούς και ρήγματα. Εξάλλου, ως ευρωπαϊκό κράτος δικαίου, που φιλοδοξεί να είναι η Ελλάδα, έχει την υποχρέωση απέναντι στους πολίτες της να εγγυάται τόσο την ασφάλεια των συνόρων όσο και την κοινωνική συνοχή του εσωτερικού της. Γι' αυτό και το κοινό ευρωπαϊκό πλαίσιο για τη μετανάστευση επεκτείνεται πολύ πέραν της ασφάλειας των συνόρων. Υποδεικνύει ως θεμελιώδη προτεραιότητα και, μάλιστα, δεσμευτικά για τα κράτη –μέλη την εντατική προώθηση της κοινωνικής ένταξης των νόμιμων μεταναστών. Το δε **Πρόγραμμα της Στοκχόλμης**, που υιοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο το Δεκέμβριο του 2009 υπογραμμίζει την ανάγκη υιοθέτησης ενεργητικών πολιτικών ένταξης²⁷.

Σε ό,τι αφορά στο πρώτο στάδιο της κοινωνικής ένταξης των νόμιμων μεταναστών στη χώρα, αυτή συντελείται με μία σειρά γραφειοκρατικών διαδικασιών, προκειμένου οι ενδιαφερόμενοι να έχουν το δικαίωμα κατάθεσης για έκδοση αδειών διαμονής από τις αρμόδιες Υπηρεσίες. Εν προκειμένω, οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων ανά τη χώρα είναι αρμόδιες για αυτόν τον τομέα. Η χορήγηση των αδειών αυτών εξαρτάται πάντα από τις περιπτώσεις που ο νομοθέτης έλαβε υπόψη, προκειμένου να κωδικοποιηθούν σε κατηγορίες.

Με το νέο Κώδικα Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης και λοιπές διατάξεις (Ν.251/1.4.2014 (ΦΕΚ/Α'/80) επιχειρείται καταρχάς η κωδικοποίηση της υφιστάμενης πολυκερατισμένης νομοθεσίας στο πεδίο της νόμιμης μετανάστευσης.

²⁷ Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «Σύγχρονες διατάξεις για την Ελληνική Ιθαγένεια και την πολιτική συμμετοχή ομογενών και νομίμως διαμενόντων μεταναστών και άλλες ρυθμίσεις», 2010.

Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια να απλοποιηθούν ως ένα βαθμό συγκεκριμένες διαδικασίες έκδοσης των αδειών διαμονής των μεταναστών που διαμένουν νόμιμα στην Ελλάδα, αλλά και να αναμορφωθούν ως προς την ουσία τους ορισμένες σημαντικές ήδη υφιστάμενες ρυθμίσεις. Με άλλα λόγια δεν πρόκειται για έναν καινούργιο νόμο, αλλά μάλλον για μια κωδικοποίηση υπάρχουσών διατάξεων. Η σύνταξη του οδηγού στηρίχθηκε στα κείμενα που έχουν εκδοθεί μέχρι σήμερα και στοχεύει να ενημερώσει τους μετανάστες για τις αλλαγές και τις διαφοροποιήσεις που επιφέρει ο Ν.4251/14 σε σχέση με τον Ν.3386/05 (Οδηγός μετάβασης στο νέο Κώδικα Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης (Ν. 4251/2014:3). Αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι το 1990 δεν είχε εφαρμοστεί μεταναστευτική πολιτική στη χώρα, «καθώς δεν αποτελούσε μεταναστευτικό προορισμό, με τη μαζική εκτόπιση να είναι και το μόνο μέτρο που εφαρμοζόταν για την αντιμετώπιση του φαινομένου της παράνομης μετανάστευσης» (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015:47). Το πρώτο ελληνικό πρόγραμμα νομιμοποίησης, με χορήγηση προσωρινής άδειας παραμονής, εφαρμόστηκε το 1998, με δύο άλλα προγράμματα νομιμοποίησης να ακολουθούν, ένα το 2001 κι ένα ακόμη το 2005. Η καθυστέρηση στην έκδοση των συγκεκριμένων αδειών ήταν τόσο μεγάλη, που ακόμη και «οι νόμιμοι μετανάστες έπρεπε να κάνουν εκ νέου αίτηση για ανανέωση, καθώς, όταν η άδεια, τελικά, εκδίδονταν ήταν σχεδόν ληγμένη» (ό.π.:48). Στον παρόντα χρόνο, η έκδοση αδειών διαμονής μετά την υποβολή των σχετικών δικαιολογητικών είναι πολύ πιο σύντομη, στο οποίο συνέβαλε τόσο η κωδικοποίηση των παραπάνω Νόμων όσο και η επιτάχυνση και απλούστευση των σχετικών διαδικασιών.

Σε ό, τι αφορά στην απόδοση ιθαγένειας²⁸, η οποία αποτελεί το δεύτερο και τελευταίο στάδιο της κοινωνικής ένταξης και ενσωμάτωσης των μεταναστών στη χώρα, η σύγχρονη ιθαγενειακή πολιτική θέτει πλέον για πρώτη φορά στην κορυφή του αξιολογικού κώδικα όχι μόνο τη σημασία της γέννησης επί ελληνικού εδάφους (*Jus soli*), αλλά κυρίως της φοίτησης των αλλοδαπών αλλά και την νόμιμη μακροχρόνια διαμονή τους στη χώρα υποδοχής. Κατά τον Brubaker (1992) η ιθαγένεια εκτός από νομική έχει κοινωνική και πολιτισμική διάσταση, λειτουργεί ως ένα πολύ ισχυρό μέσο

²⁸ Ο όρος «ιθαγένεια» στη ελληνική νομολογία και πρακτική συμπίπτει (ή και συγχέεται) με αυτόν της «υπηκοότητας» παρά τις αμυδρές εννοιολογικές τους διαφορές. Στη διεθνή νομική πρακτική, ο όρος ιθαγένεια» μεταφράζεται ορθά ως 'indigeneity', δηλαδή «αυτοχθονία», ό,τι ακριβώς σημαίνει και στην ελληνική. Ωστόσο, ο όρος υπηκοότητα (υπό + ακοή) είναι η ιδιότητα του υπηκόου, του πολίτη, δηλαδή, που υπόκειται στην εξουσία ενός κράτους και ανήκει σ'αυτό. Ο διεθνής αγγλικός όρος είναι 'citizenship' (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015, Παπασιώπη-Πασιά, 2002)

κοινωνικού αποκλεισμού και περιορισμού από θεσμούς όσων δεν έχουν την ιδιότητα του πολίτη, γι' αυτό και συνάπτει έναν ισχυρό δεσμό νομικών συνεπειών μεταξύ ενός ανθρώπου και ενός κράτους. Κάτω από αυτήν την οπτική γωνία στην παρούσα εργασία αναλύονται οι δύο, πιο πρόσφατοι Νόμοι (3838/2010 και 4332/2015), οι οποίοι άπτονται του δικαίου της Ιθαγένειας, χωρίς να κρίνεται απαραίτητη η συνολική αποτύπωση της ιστορικής εξέλιξης του Ιθαγενειακού Κώδικα και Νόμου στην Ελλάδα.

Στον Ν. 3838/2010 «Σύγχρονες διατάξεις για την Ελληνική Ιθαγένεια και την πολιτική συμμετοχή ομογενών και νομίμως μεταναστών και άλλες ρυθμίσεις» και πιο συγκεκριμένα με το Κεφάλαιο Α' (άρθρα 1-13) αυτού επέρχονται σειρά από αποφασιστικές τομές στον Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας (ΚΕΙ - Ν. 3284/2004), στη βάση μιας αντίληψης για τον Έλληνα πολίτη και το Ελληνικό έθνος που στηρίζεται στον δημοκρατικό και φιλελεύθερο χαρακτήρα του ελληνικού πολιτεύματος. Στόχος των εν λόγω καινοτομιών και βελτιώσεων είναι η πλήρης αποκατάσταση της αρχής του κράτους δικαίου στο πεδίο της πολιτογράφησης και ο εκσυγχρονισμός του ελληνικού δικαίου της ιθαγένειας, σύμφωνα με τις ανάγκες της εποχής και τις διεθνείς εξελίξεις. «Μέχρι το 2010 η απόδοση της ελληνικής ιθαγένειας είχε βασιστεί αποκλειστικά στην αρχή του *δικαίου του αίματος*, μια διαδικασία χρονοβόρα, δαπανηρή και αμφιβόλου αποτελέσματος, ακόμα κι αν πληρούνταν όλες οι τυπικές προϋποθέσεις της κείμενης νομοθεσίας» (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015:48)

Για πρώτη φορά οι σημαντικότερες καινοτομίες αφορούν:

α) στην καθιέρωση νέων τρόπων κτήσης της Ελληνικής ιθαγένειας λόγω γέννησης ή φοίτησης σε σχολείο στην Ελλάδα²⁹, εισάγοντας για πρώτη φορά το στοιχείο του *δικαίου του εδάφους* στην αντίληψη για την ελληνική ιδιότητα του πολίτη. Αφορά στα παιδιά των μεταναστών, τη λεγόμενη «δεύτερη γενιά», (άρθρο 1, παρ. 2 ΚΕΙ) ιδιαίτερα αυτά που γεννήθηκαν στην Ελλάδα από αλλοδαπούς γονείς, ή γεννήθηκαν στο εξωτερικό, αλλά είχαν συμπληρώσει τουλάχιστον έξι χρόνια φοίτησης σε σχολεία στην Ελλάδα και συνέχιζαν να ζουν στη χώρα (ό. π).

²⁹ Ουσιαστικά, πρόκειται για το *δίκαιο του εδάφους* (*jus soli*). Το δίκαιο της ιθαγένειας βασίζεται είτε σ' αυτό είτε στο *δίκαιο του αίματος* (*jus sanguinis*), ή σε συνδυασμό των δύο. Το *δίκαιο του εδάφους* είναι η αρχή βάσει της οποίας ένα παιδί που γεννιέται στην επικράτεια δικαιοδοσίας ενός κράτους αποκτά την ιθαγένεια αυτού του κράτους. Το *δίκαιο του αίματος* (ή *δίκαιο της καταγωγής* ή *δίκαιο της συγγένειας*), είναι η αρχή βάσει της οποίας ένα άτομο αποκτά την ιθαγένεια των γονέων του.

β) στην τροποποίηση των προϋποθέσεων πολιτογράφησης (άρθρα 2 και 3), ιδίως με τη μείωση του απαιτούμενου χρόνου διαμονής από τα 10 χρόνια κατά την τελευταία 12ετία πριν από την υποβολή της αίτησης πολιτογράφησης στα 7 χρόνια, με ειδικές ρυθμίσεις για τους πολίτες κρατών μελών της Ε.Ε., τους συζύγους Ελλήνων με τέκνο, τους έχοντες τη γονική μέριμνα τέκνου ελληνικής ιθαγένειας, τους αναγνωρισμένους πολιτικούς πρόσφυγες, τους ανιθαγενείς, τους ομογενείς κλπ. Μάλιστα, γίνεται για πρώτη φορά λόγος για παροχή του δικαιώματος του *εκλέγειν κι εκλέγεσθαι* στις δημοτικές εκλογές σε ορισμένες κατηγορίες νομίμως διαμενόντων άνω των πέντε ετών υπηκόων τρίτων χωρών, καθώς και στους ομογενείς (Εγκύκλιος 8/ Α.Π. Φ. 130181/29365/ 28 /5 /2010 του Υπ. Εσ.) Τρία χρόνια μετά, συγκεκριμένες διατάξεις του εν λόγω Νόμου κρίθηκαν αντισυνταγματικές με την απόφαση 460/2013 της Ολομέλειας του Συμβουλίου της Επικρατείας με την αιτιολογία ότι έρχεται σε σύγκρουση με την συνταγματικά κατοχυρωμένη αρχή του *δικαίου του αίματος*. Απορρίφθηκε η προϋπόθεση της απλής διαμονής ως γνήσιος δεσμός ανάμεσα στον δικαιούχο και τη χώρα υποδοχής και υπονοήθηκε η παροχή πολιτικών κινήτρων υπό τη μορφή ‘εξυπηρετήσεων’ σε υποψήφιους προς πολιτογράφηση μετανάστες, με αντάλλαγμα την ψήφο τους. Από την απόφαση του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ) γίνεται προφανής η κρατική οπτική της πολιτογράφησης μέσα από ένα εθνοκεντρικό πρίσμα, μπλοκάροντας επί της ουσίας «τα πιθανά μαζικά αιτήματα πολιτογράφησης επί τη βάσει του *δικαίου του εδάφους*, που θα οδηγούσε σε κοινωνικές συγκρούσεις και ένταση» (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015:50)

Ο τελευταίος Νόμος, που αφορά σε ζητήματα ιθαγένειας, ψηφίστηκε από την ελληνική Βουλή στις 9 Ιουλίου του 2015. Πρόκειται για τον Ν. 4332/2015³⁰, με τον οποίο εισάγονται μια σειρά από τροποποιητικές διατάξεις στον Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας (Κ.Ε.Ι. - Ν. 3284/2004), για την εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με τις οδηγίες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και των Συμβουλίων 2011/98/ΕΕ και 2014/36/ΕΕ. Απώτερος στόχος είναι η διαφύλαξη της κοινωνικής συνοχής στη χώρα και η καλλιέργεια ενός συναισθήματος ασφάλειας απαραίτητου, προκειμένου να ευοδωθεί η συνολική πορεία για ενσωμάτωση του αλλοδαπού στοιχείου, με σεβασμό

³⁰ Ν. 4332/2015, 9.7.2015, ΦΕΚ/76/Α' «Τροποποίηση διατάξεων Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας – Ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη των Οδηγιών 2011/98/ΕΕ σχετικά με την ενιαία διαδικασία υποβολής αίτησης για χορήγηση στους πολίτες τρίτων χωρών ενιαίας άδειας διαμονής και εργασίας στην επικράτεια κράτους μέλους και σχετικά με κοινό σύνολο δικαιωμάτων για τους εργαζόμενους από τρίτες χώρες που διαμένουν νομίμως σε κράτος μέλος και 2014/36/ΕΕ σχετικά με τις προϋποθέσεις εισόδου και διαμονής πολιτών τρίτων χωρών με σκοπό την εποχιακή εργασία και άλλες διατάξεις».

στις συνταγματικές αξίες του ελληνικού πολιτεύματος. Με τον συγκεκριμένο Νόμο η διαδικασία απόκτησης ελληνικής ιθαγένειας μπαίνει σε μια ρότα εκλογίκευσης και διαφάνειας, όπως θα έπρεπε ήδη να συμβαίνει σε ένα κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που προσαρμόζεται στις σύγχρονες ιστορικές συνθήκες. Για να σταματήσει όμως να αποτελεί η απόκτηση ιθαγένειας μια από τις πιο αποκαρδιωτικές διαδικασίες που αντιμετωπίζει ένας μετανάστης στην Ελλάδα, χρειάζεται ακόμη πολλές διαδικαστικές βελτιώσεις. Διαχρονικά, το ζητούμενο σε σχέση με την ιθαγένεια είναι η χορήγηση δικαιωμάτων και προνομίων που απορρέουν από την απόδοσή της σε συνάρτηση πάντα με τις προϋποθέσεις απόκτησής της. Έτσι, σε «πολλές μελέτες για τη σύγχρονη *‘ιδιότητα του πολίτη’* οι εντάσεις και οι αντιφάσεις είναι εμφανείς σε σχέση με την ιθαγένεια και το κράτος, όπως επίσης τον εθνικισμό και τον καπιταλισμό, όσον αφορά στην συμμετοχή και τον αποκλεισμό, στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις, στην κοινωνική συνοχή και συσσώρευση» (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015:20).

Ωστόσο, το ερώτημα παραμένει για το κατά πόσο η αρχή της μη-διάκρισης, ως θεμελιώδους αρχής των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, μπορεί να εφαρμοσθεί και στην απονομή ιθαγένειας/ιδιότητας του πολίτη από τα κράτη. Σύμφωνα με γενικές συνθήκες, όπως η Ευρωπαϊκή Σύμβαση Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΕΣΔΑ), το Διεθνές Σύμφωνο για τα Αστικά και Πολιτικά Δικαιώματα, αλλά και πιο εξειδικευμένες, όπως η Διεθνής Συνθήκη για την Εξάλειψη όλων των μορφών Φυλετικής Διάκρισης, τα κράτη υποχρεούνται στην ισότιμη μεταχείριση των ανθρώπων. Παρ’ όλα αυτά, έχουν καταγραφεί περιπτώσεις διαφορετικής μεταχείρισης, άρα και άσκησης ενσυνείδητης (θετικής) διάκρισης. Κάτι τέτοιο φαντάζει λογικό, καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα καταργούνταν η πραγματική ουσία της κυριαρχικής φύσης της ιθαγένειας και θα αφαιρούνταν η πολιτική διάσταση της κρατικής ευχέρειας, η οποία και καθορίζει την κρατική πολιτική στον εν λόγω τομέα. Άρα, η δυνατότητα ενός κράτους «να απονείμει δικαιωματικά ιθαγένεια/υπηκοότητα σε αλλοδαπούς μπορεί να υπερβεί την αρχή της γενικής ισότητας και την αρχή της μη-διάκρισης» (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015:41)

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι το ελληνικό κράτος, προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις πρωτόγνωρες διαστάσεις που έλαβε το προσφυγικό και μεταναστευτικό ζήτημα λόγω της ιδιαίτερα αυξημένης εισροής μεταναστών στο έδαφός του, δραστηριοποιήθηκε νομοθετικά με αποφάσεις διεύρυνσης πολιτικής

χορήγησης τόσο αδειών διαμονής (λόγου χάρη χορήγηση αδειών για ανθρωπιστικούς λόγους) όσο και ιθαγένειας με διατάξεις δικαίου του εδάφους (jus soli) και όχι μόνο του αίματος (jus sanguinis)³¹ (άρ.1,παρ.1 του ΚΕΙ). Σε εθνικό επίπεδο γίνεται σαφής η πολιτική πρόθεση³² και δέσμευση για την ομαλή κοινωνική ένταξη των πολιτών τρίτων χωρών και εν γένει των μεταναστών με στόχο την ενσωμάτωσή τους σε συνάρτηση πάντα με τις σύγχρονες ανάγκες της ελληνικής Πολιτείας, τις αντοχές της ελληνικής κοινωνίας και τον σεβασμό του ευρωπαϊκού πλαισίου διαπολιτισμικών αρχών και αξιών. Ωστόσο, όσο η μεταναστευτική ροή παραμένει έντονη, δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι οι πολιτογραφήσεις -ειδικά ατόμων που δεν ενστερνίζονται την ελληνική κουλτούρα—δεν εκλαμβάνονται θετικά από τους Έλληνες πολίτες, φοβούμενοι κοινωνικές συγκρούσεις και διαχωρισμό, που μπορεί να οδηγήσει σε πιθανή αυτονομία ή απόσχιση. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται από μια σειρά ερευνών (ΕΚΚΕ, 2003· European Commission, 2003), σύμφωνα με τα πορίσματα των οποίων οι Έλληνες, ανάμεσα σε όλους τους άλλους Ευρωπαίους, παρουσιάζουν τις πιο αρνητικές απόψεις και στάσεις για τους μετανάστες, θεωρώντας τους ‘πολιτισμική απειλή’ (Μιχαήλ & Μπαντέκας, 2015). Από την άλλη, «η κρατική αντίληψη για τη μετανάστευση καταγράφεται τόσο ως ‘πολιτική πρόκληση’ όσο και ως ‘πρόβλημα’» (ό.π.:52). Στην πράξη, η σημαντική καθυστέρηση στις πολιτογραφήσεις που καταγράφεται τα τελευταία χρόνια με το Ν. 4332/2015 αναδεικνύει, ότι παρά τη πολιτική βούληση, η αδυναμία της κρατικής διοίκησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά τόσο στον προκλητικό όσο και στον προβληματικό χαρακτήρα της μετανάστευσης είναι εμφανής.

³¹ Το άρθρο 1 παρ. 1, όπως έχει διατυπωθεί στον Ν.3284/2004 αποτελεί την πανηγυρική διακήρυξη της αρχής του αίματος (jus sanguinis), η οποία αποτέλεσε τη βάση της ελληνικής νομοθεσίας περί ιθαγένειας από τη σύσταση του ελληνικού κράτους. Πρόκειται για ρητή διάταξη επαναλαμβανόμενη στα κείμενα της ελληνικής ιθαγένειας σύμφωνα με την οποία όποιος γεννιέται από Έλληνα πατέρα ή Ελληνίδα μητέρα ανεξαρτήτως του τόπου γέννησης αποκτά από τη γέννησή του την ελληνική ιθαγένεια. (Εγκύκλιος 8/ Α.Π. Φ. 130181/29365/ 28 /5 /2010 του Υπ.Ες)

³² Το γεγονός αυτό γίνεται φανερό και από την εκπόνηση της Εθνικής Στρατηγικής για την ένταξη των νομίμως διαμενόντων πολιτών τρίτων χωρών, όπου διατυπώνεται το θεωρητικό πλαίσιο, η φιλοσοφία, οι άξονες και οι προτεραιότητες ενός τέτοιου εγχειρήματος (Γενική Γραμματεία Πληθυσμού και Κοινωνικής Συνοχής, Υπουργείο Εσωτερικών, 2013)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1.Προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης της διαφορετικότητας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης (ΑΔΜ-Θ)

Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα στο εργασιακό περιβάλλον από την άποψη της διαφορετικότητας των ενδιαφερόμενων φορέων, συναλλασσομένων πολιτών, εργαζομένων και στελεχών όσο και από το μεταβαλλόμενο πολιτικοκοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο απαιτούν συνειδητά βήματα προς την ενεργή διαχείριση του φαινομένου της Διαφορετικότητας³³ (Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας, 2007). Βέβαια, η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι κάτι παραπάνω από την κατανόησή της. Πιο συγκεκριμένα, είναι κομβικής σημασίας η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής, η οποία εντάσσει τη Διαφορετικότητα ως «προσόν» στην ταυτότητα ενός Οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Κατά τον Παχουνδάκη (2014: 17) η Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι «η ενεργή και συνειδητή ανάπτυξη μιας στρατηγικής, επικοινωνιακής και διοικητικής διαδικασίας με μελλοντικό προσανατολισμό και οδηγούμενη από αξίες, η οποία αποδέχεται και χρησιμοποιεί ορισμένες διαφορές και ομοιότητες ως προοπτική, προσφέροντας προστιθέμενη αξία» σε έναν εργασιακό χώρο. Συνεπώς, η διαχείριση της σχετίζεται με την ενσωμάτωση ιδεών και πρακτικής διαφορετικότητας στις καθημερινές διοικητικές και εκπαιδευτικές διεργασίες ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Οι Thomas & Ely συνοψίζουν ευκρινώς το σημείο αυτό: «Και όμως το νέο αυτό μμοντέλο διαχείρισης της διαφορετικότητας επιτρέπει στην εταιρία να συνυπολογίζει τις διαφορές ανάμεσα στους εργαζομένους, έτσι ώστε να μαθαίνει και να εξελίσσεται μέσω αυτών. Ανήκουμε όλοι στην ίδια ομάδα με τις διαφορές μας – όχι παρά αυτές». (1996: 10)³⁴.

Ένα χαρακτηριστικό εργασιακό περιβάλλον ύπαρξης της Διαφορετικότητας, άρα και ανάγκης διαχείρισής της, είναι η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας – Θράκης, όπου διαφορετικές πολιτισμικές κουλτούρες συναλλάσσονται και εξυπηρετούνται ως ‘έτερο’ κοινό. Πιο συγκεκριμένα, η Α.Δ.Μ.-Θ. αποτελεί βαθμίδα

³³ Από την ανασκόπηση της ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας διαπιστώνεται ότι για τα εργασιακά περιβάλλοντα απαντάται περισσότερο ο όρος ‘διαφορετικότητα’ (diversity) έναντι αυτού της ‘ετερότητας’ (eterity). Στην ελληνική βιβλιογραφία οι δύο όροι χρησιμοποιούνται σχεδόν παράλληλα. Οι μικρές εννοιολογικές αποκλίσεις τους αναλύονται στο 1^ο κεφάλαιο. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επιλέχθηκε η χρήση του όρου της διαφορετικότητας για τους παραπάνω λόγους.

³⁴Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας, 2007.

της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και είναι ένας καινοτόμος Οργανισμός, που συστάθηκε το 2010, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Γενικά, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις είναι φορείς παροχής υπηρεσιών με αποστολή την εξυπηρέτηση του πολίτη στον πληρέστερο βαθμό λειτουργώντας με διαφάνεια, δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα. Η λειτουργία τους θεμελιώνεται από το Σύνταγμα και συνδυάζουν εκτελεστικές και επιχειρησιακές αρμοδιότητες για τις υπηρεσίες του κράτους, στο βαθμό που δεν μπορούν να προσφέρουν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού. Μέσα στις πολυάριθμες αρμοδιότητες και Διευθύνσεις του εν λόγω Οργανισμού υπάγονται και Υπηρεσίες που έχουν άμεση σχέση με την εξυπηρέτηση αλλοδαπών και μεταναστών, όπως είναι η Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Θεσσαλονίκης καθώς και η Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης Θεσσαλονίκης³⁵. Όπως είναι κατανοητό στις Υπηρεσίες αυτές προσέρχεται καθημερινά πληθώρα κοινού με φυλετική, πολιτισμική και θρησκευτική ποικιλομορφία προς διεκπεραίωση των υποθέσεών του, οι οποίες σχετίζονται με την εξασφάλιση αδειών διαμονής και εργασίας, την απόκτηση ελληνικής ιθαγένειας, καθώς και την επισημείωση με τη Σφραγίδα της Χάγης (Apostille) σε εγχώρια έγγραφα για την αλλοδαπή. Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και την ταυτότητα των αποδεκτών των υπηρεσιών της κρίνεται σημαντικό να υπάρξει μια κοινή βάση συνεννόησης με το σύνολο της δημόσιας διοίκησης για το τι συνιστά «διάκριση» στην πράξη, προκειμένου η «αρχή της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.» (άρ. 19 παρ. 1 του Ν.3304/2005) να μην παραβιάζεται.³⁶

4.2 Πρακτική εφαρμογή

Προκειμένου να αναδειχθούν τα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους στις προαναφερθείσες Υπηρεσίες όσον αφορά στη διαχείριση της

³⁵<http://www.damt.gov.gr/21/12/2017>.

³⁶ Προς αυτόν τον άξονα, ο πρόσφατος Οδηγός Διαφορετικότητας για δημοσίους υπαλλήλους με σκοπό την καταπολέμηση των διακρίσεων με τίτλο «Ποιον έχω απέναντί μου» κρίνεται ιδιαίτερα βοηθητικός (Συνήγορος του Πολίτη, 2007-2013)

εθνοτικής και πολιτισμικής ετερότητας, αρχικά, κρίνεται χρήσιμο να εξεταστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του συγκεκριμένου εργασιακού χώρου μέσω της ανάλυσης SWOT³⁷. Στη συνέχεια και αφού κωδικοποιηθούν και αναλυθούν τα στοιχεία αυτά, θα ακολουθήσει η παρουσίαση της διενέργειας μια μικτής μεθοδολογίας έρευνας με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, αλλά και τη λήψη ημι-δομημένων συνεντεύξεων από τους εργαζόμενους των Διευθύνσεων του εν λόγω φορέα. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται, κατά το δοκούν, μια ολόπλευρη μεθοδολογικά προσέγγιση του ερευνητικού θέματος που διερευνάται στην παρούσα διπλωματική μελέτη.

4.3 SWOT Ανάλυση

Ο στόχος της SWOT Analysis είναι να βοηθήσει στο στρατηγικό σχεδιασμό καθώς και στο σχεδιασμό της επίλυσης του προβλήματος/σύγκρουσης ή στη δημιουργία μιας νέας οπτικής και προοπτικής για την αποτελεσματική Διαχείριση της Διαφορετικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η SWOT ανάλυση ουσιαστικά διερευνά το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, εν προκειμένω της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας – Θράκης (ΑΔΜ-Θ). Ως εσωτερικοί παράγοντες νοούνται οι Δυνάμεις (Strengths) και οι Αδυναμίες (Weaknesses) και ως εξωτερικοί οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι Απειλές (Threats).

³⁷ Η λέξη SWOT αποτελεί ακρωνύμιο για τις τέσσερις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats και αποτελεί βασικό εργαλείο σχεδιασμού για την κατανόηση αυτών ακριβώς που ορίζουν οι τέσσερις αυτές λέξεις, δηλαδή των Δυνάμεων, των Αδυναμιών, των Ευκαιριών και των Απειλών αντίστοιχα ενός ερευνητικού έργου. Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT είναι ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων και όχι στην ενδελεχή μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος (Σιώμοκος, 2004)

Πίνακας SWOT Α.Δ.Μ.-Θ.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Προθυμία του προσωπικού για αλλαγές και καινοτομία • Ευνοϊκή τοποθεσία Οργανισμού • Υψηλά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό • Ύπαρξη πολιτισμικής πολυμορφίας στο ‘προς εξυπηρέτηση κοινό’ 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη κινήτρων και παρακίνησης του προσωπικού • Αυξημένη γραφειοκρατία • Πολιτισμικές διαφορές με το ‘έτερο’ κοινό • Παλαιού τύπου εγκαταστάσεις
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Ενδυνάμωση πολιτισμικών αξιών μέσα στον Οργανισμό • Μεγαλύτερη καινοτομία και δημιουργικότητα μεταξύ των εργαζομένων • Ανάπτυξη της διαπολιτισμικής ευαισθησίας των εργαζομένων και ενίσχυση δεξιοτήτων διαχείρισης της διαφορετικότητας μέσω διαπολιτισμικών προγραμμάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσκολία στην επικοινωνία με τους αλλοδαπούς λόγω άγνοιας της ελληνικής γλώσσας • Υψηλός φόρτος εργασίας • Συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και αλλοδαπού κοινού • Εξτρεμισμός/ριζοσπαστικοποίηση εργαζομένων

<ul style="list-style-type: none"> • Καταπολέμηση των φαινομένων ξενοφοβίας, διακρίσεων και ρατσισμού • Περισσότερα κίνητρα για αποδοτικότητα του υπάρχοντος προσωπικού • Βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της απλοποίησης διαδικασιών για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του κοινού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Φαινόμενα διαφθοράς προς εκμετάλλευση αλλοδαπών • Δημιουργία εσωτερικών εντάσεων λόγω τροποποίησης των οργανωτικών πρακτικών για την αντιμετώπιση των πολιτισμικών διαφορών.
---	---

4.4 Σχέδιο δράσης

Το σχέδιο δράσης που προτείνεται ως καταλληλότερο για τον εν λόγω Οργανισμό επιδεικνύει ισχυρή πολιτισμική συνείδηση και δέσμευση για την πολιτισμική πολυμορφία. Αυτά συμβάλλουν στην ενίσχυση της αξιοπιστίας του και συντελεί στην επίτευξη των στόχων του συμπεριλαμβανομένης της καλλιέργειας της εμπιστοσύνης προς αυτόν όσον αφορά στη Διαχείριση της Ετερότητας. Οι στόχοι του στρατηγικού σχεδίου δράσης είναι οι εξής τρεις: 1. Ανάπτυξη ικανοτήτων και παραγωγή ηγετικών στελεχών, 2. Προώθηση της κοινωνικής ένταξης των ετεροτήτων σε θέσεις/κλειδιά της Α.Δ.Μ.-Θ. και 3. Εξασφάλιση της ισότητας και αποδοχή της διαφορετικότητας μέσω μετρήσιμων επιδόσεων (Παχουνδάκης, 2014: 34-35).

Τα κύρια βήματα³⁸ που προτείνονται είναι **οκτώ (8)** και παρουσιάζονται ως εξής:

1. Αναγνώριση της ανάγκης διαχείρισης της διαφορετικότητας. Ο Συντονιστής της Α.Δ.Μ.-Θ., που αποτελεί τον επικεφαλής του εν λόγω Οργανισμού,

³⁸ Με γνώμονα τόσο το Εγχειρίδιο σχετικά με την ένταξη για υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και ειδικούς επαγγελματίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2007) όσο και το Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας της Διεθνούς Εταιρίας Διαχείρισης της Διαφορετικότητας για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2007)

είναι σημαντικό να αντιληφθεί την σπουδαιότητα του φαινομένου της πολιτισμικής πολυμορφίας και να αποδεχθεί την αναγκαιότητα αλλαγών στη διαχείρισή της.

2. Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας. Πρόκειται για τη συγκρότηση μιας προπαρασκευαστικής ομάδας ανώτερων διευθυντικών στελεχών από το σύνολο των Υπηρεσιών της Α.Δ.Μ.-Θ., με ποικίλα υπόβαθρα και με αφοσίωση στην εξάλειψη των διακρίσεων και στην εξασφάλιση της ισοτιμίας προς όλους, είτε πρόκειται για εργαζόμενους είτε για πελάτες/πολίτες.

3. Εταιρική στρατηγική και όραμα που συμπεριλαμβάνει τη Διαφορετικότητα ως αναπόσπαστο στοιχείο της κουλτούρας του Οργανισμού. Προς αυτήν την κατεύθυνση ο νέος τρόπος διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα ζητήματα ταυτότητας, από τη στιγμή που αυτά έχουν άμεσο αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζοντας την παραγωγικότητα. Έτσι η Α.Δ.Μ.-Θ. μπορεί να καταστεί ένας πρότυπος οργανισμός παροχής υπηρεσιών του δημοσίου με ενεργή πολιτική υπέρ της Διαφορετικότητας, γεγονός που θα αποτελέσει κατάκτηση για τη Δημόσια Διοίκηση.

4. Αξιολόγηση της στρατηγικής μέσω του ελέγχου της διαφορετικότητας. Το εργαλείο αυτό στοχεύει στον έλεγχο της τρέχουσας κατάστασης στην Α.Δ.Μ.-Θ. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός τυποποιημένου ερωτηματολογίου, όπου θα διερευνώνται οι στάσεις των εργαζομένων προς τη Διαφορετικότητα, έτσι ώστε να υιοθετηθεί μια αυθεντική προσέγγιση για τη διαχείρισή της.

5. Δημιουργία ομάδων διαφορετικότητας στις Διευθύνσεις που πραγματεύονται υποθέσεις πολιτισμικής ετερότητας. Οι ομάδες αυτές θα συγκροτηθούν λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες, τα talέντα, τις εμπειρίες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία και το μεταναστευτικό υπόβαθρο. Η συγκρότησή τους θα προωθήσει τη συνεργατικότητα, την καινοτομία και τη δημιουργική σκέψη εντοπίζοντας ευκαιρίες «εκεί που δε βλέπουν οι άλλοι».

6. Εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας. Ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας διαφορετικών ομάδων ή ατόμων μέσω εφαρμογής συγκεκριμένων δράσεων. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

- Ημερήσια εργαστήρια/σεμινάρια (workshop) για τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας για ηγετικά στελέχη με στόχο την ευαισθητοποίησή τους.

- Ημερήσια εργαστήρια/σεμινάρια (workshop) για τη διαχείριση της διαφορετικότητας για μεικτές ομάδες εργαζομένων (ως προς την ηλικία, την εθνικότητα και το κοινωνικό υπόβαθρο) με στόχο την ενθάρρυνση διαπολιτισμικών συζητήσεων και την προαγωγή της ενεργής εμπλοκής και της συναισθηματικής τους δέσμευσης.

- Στρατηγική ημερήσια εκδήλωση για τη Διαφορετικότητα με ανάμικτο κοινό εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα, ηλικίες, ιεραρχικές βαθμίδες, σε μικρές ομάδων των 10 ατόμων, έτσι ώστε να ενημερωθούν για τους σκοπούς που εξυπηρετεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας, να αντιληφθούν και να συζητήσουν τα στρατηγικά αποτελέσματα για τον Οργανισμό και να κατανοήσουν τις μελλοντικές προκλήσεις ενός δημόσιου τομέα, που ταλανίζεται τα τελευταία χρόνια από οικονομική συρρίκνωση και εσωστρέφεια.

- Σύγκριση των πολιτικών και πρακτικών και διατύπωση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών. Επισημάνση των βασικών παραγόντων επιτυχίας και εντοπισμός των εμποδίων. Καθιέρωση των διδαγμάτων και διατύπωση συστάσεων σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής τους.

7. Μεθοδική αξιολόγηση της διαδικασίας μετά την εφαρμογή του μοντέλου. Θα πρέπει να προσδιοριστούν οι συγκεκριμένοι μηχανισμοί για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, τη διαβίβαση των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερομένους και ανάλογη προσαρμογή των πολιτικών και πρακτικών. Επίσης, ζητούμενο είναι και η διερεύνηση της αλλαγής της κυρίαρχης κουλτούρας όσον αφορά την Ετερότητα στον εν λόγω Οργανισμό.

8. Σχέδιο για το μέλλον. Θα επιχειρηθεί μία υπόθεση της μετέπειτα πορείας του Οργανισμού, αφού ολοκληρωθεί η εφαρμογή στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας - Θράκης του συγκεκριμένου μοντέλου Διαχείρισης της Ετερότητας. Θα αποτιμηθούν τα οφέλη, τα κόστη και οι ενδεχόμενες αστοχίες, καθώς και θα αποτυπωθεί η δέσμευση όλων των εμπλεκομένων για καινοτομία και αναπροσαρμογή στα καινούρια δεδομένα μιας ελληνικής πολυπολιτισμικής κοινωνίας σε κρίση

(Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007). Στη διατήρηση και αξιοποίηση του καλού αποτελέσματος κρίνεται σκόπιμη η δημιουργία ενός αυτοτελούς Τμήματος Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο δεν έχει προβλεφθεί ακόμη στο οργανόγραμμα του εν λόγω Οργανισμού. Έτσι, θα αναδειχθεί με τον καλύτερο τρόπο ο αναμφισβήτητος πλέον ρόλος που διαδραματίζει ο παράγοντας «ταυτότητα» σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, η Οργανωτική Επιτροπή μπορεί να επανεξετάσει και τα διδάγματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του μοντέλου Διαχείρισης της Ετερότητας στην επίλυση προβλημάτων, τη διαπροσωπική επικοινωνία και τη δυναμική ενός ποικίλου ανθρώπινου δυναμικού.

4.5 Πορεία της Α.Δ.Μ.-Θ. μετά την εφαρμογή του μοντέλου

Με την εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου διαχείρισης της διαφορετικότητας επιτυγχάνονται πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο για τον Οργανισμό όσο και για τα ίδια τα άτομα που τον συγκροτούν. Όσον αφορά στους εργαζόμενους, η επαγγελματική τους εξέλιξη κρίνεται αναμενόμενη, καθώς η ορθή εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας συμβάλλει στην ανάδειξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους πέραν της ταυτότητάς τους. Έτσι, μπορούν να πετυχαίνουν σωστά, γρήγορα, αποτελεσματικά και εύρυθμα τους εργασιακούς στόχους, απαλλαγμένοι από τους στερεοτυπικούς περιορισμούς της ταυτότητας τους για τις επιλογές τους, κρίνοντας ορθολογικά και όχι συναισθηματικά μέσω της ταυτότητας τους, αλλά και της ταυτότητας των άλλων, με αποτέλεσμα να επιλέγει ικανότητες και δεξιότητες και όχι ταυτότητες. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι γίνεται μεθοδικότεροι, συστηματικότεροι, αποδοτικότεροι και παραγωγικότεροι με μετρήσιμα αποτελέσματα. Εφόσον οι υπάλληλοι είναι καλύτερα υποκινούμενοι, θα εργάζονται πιο αποδοτικά και με λιγότερη πίεση, θα επικοινωνούν καλύτερα τόσο με τη Διοίκηση όσο και με τους συναδέλφους τους. Επίσης, και οι ίδιοι οι πολίτες θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, για όσα Τμήματα έχουν συναλλαγή με κοινό.

Όσον αφορά στα οφέλη που αποκομίζει ο Οργανισμός από τη διαχείριση της διαφορετικότητας, αυτά είναι αλληλένδετα και μπορούν να αποτυπωθούν στα εξής πιο σημαντικά. Αρχικά, μεγιστοποιούνται τα οφέλη και αντίστοιχα ελαχιστοποιούνται οι

αδυναμίες, διότι αξιοποιούνται στο έπακρο οι ατομικές ικανότητες και δεξιότητες του κάθε εργαζομένου πέραν του πολιτισμού, του φύλου ή της θρησκείας του. Παράλληλα, αυξάνεται η δημιουργικότητα, η αποτελεσματικότητα και η καινοτομία, καθώς εντοπίζονται πολλές ευκαιρίες για βελτίωση, απλοποίηση και επέκταση της παροχής των υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε ομάδες παραδοσιακά αποκλεισμένες, γεγονός που οδηγεί σε πρόοδο και ανάπτυξη και ενισχύει την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης προς τις δημόσιες υπηρεσίες για διαφανή, δίκαιη και αποτελεσματική λειτουργία. Ταυτόχρονα, προσελκύονται, αλλά και διατηρούνται αφοσιωμένοι και ταλαντούχοι εργαζόμενοι, που προωθούν ακόμη περισσότερο την εργασιακή απόδοση. Τέλος, η ενδυνάμωση των διαφορετικών πολιτισμικών αξιών μέσα στον εργασιακό χώρο δημιουργεί ένα πολιτισμικό μωσαϊκό μέσα σε ένα πλουραλιστικό περιβάλλον, όπου οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις, όταν υφίστανται, αντιμετωπίζονται με κατανόηση και σεβασμό με στόχο την εκτόνωση της έντασης μέσω της διαπραγμάτευσης και την καλλιέργεια της συνεργασίας (Παχουνδάκης, 2014). Έτσι, οι πρακτικές διαφορετικότητας και ένταξης έχουν ευνοϊκό αντίκτυπο στη βελτίωση των τρόπων διαχείρισης, των δεξιοτήτων και των επιδόσεων, σε τομείς όπως η επικοινωνία, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ρύθμιση στόχων και ο προγραμματισμός (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007). Το σημαντικό στα παραπάνω οφέλη είναι ότι αυτά αφορούν το σύνολο του εργασιακού περιβάλλοντος σε όλα του τα ιεραρχικά επίπεδα (Παχουνδάκης, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1.Γενικός σκοπός και ειδικοί στόχοι

Γενικός σκοπός της παρούσας εμπειρικής έρευνας είναι η συλλογή πρωτότυπων δεδομένων που αποτυπώνουν κατά προσέγγιση τα ζητήματα που αναδύονται από τη διαχείριση της πολιτισμικής και εθνοτικής ετερότητας εκ μέρους των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα στη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Θεσσαλονίκης καθώς και στη Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης Θεσσαλονίκης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας – Θράκης (ΑΔΜ-Θ). Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού διαμορφώθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Είναι οι εργαζόμενοι διαπολιτισμικά ευαισθητοποιημένοι και ικανοί να διαχειριστούν την εθνοτική και πολιτισμική ετερότητα και ποιες πρακτικές υιοθετούν κατά την εξυπηρέτηση του έτερου πολιτισμικά κοινού για την ανάπτυξη μιας διαπολιτισμικής επικοινωνίας;
- Ποια εμπόδια/ζητήματα/δυσκολίες επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην ικανότητά τους να διαχειριστούν την εθνοτική και πολιτισμική ετερότητα και σε ποιο βαθμό;
- Πώς επιδρούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο/ηλικία/μορφωτικό επίπεδο/διαπολιτισμική και μεταναστευτική εμπειρία) στη διαπολιτισμική τους ικανότητα όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών;
- Ποια είναι τα αποτελέσματα (θετικά/αρνητικά) στην εργασιακή τους απόδοση;

5.2.Μεθοδολογία και δειγματοληπτική τεχνική

Ως προς το περιεχόμενό της η έρευνα που διεξήχθη είναι μικτής μεθοδολογίας, εμπλουτισμένη τόσο με ποιοτικά όσο και με ποσοτικά στοιχεία, καθώς χρησιμοποιήθηκαν ως εργαλεία συλλογής πληροφοριών η ημι-δομημένη συνέντευξη και το δομημένο ερωτηματολόγιο (Μακρή, 2003 ·Αθανασίου, 2007). Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε τριγωνοποίηση με τη διασταύρωση των στοιχείων των δύο

μεθόδων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα των ερευνητικών δεδομένων. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου στηρίζεται στην αρχή ότι μία και μοναδική μέθοδος δεν μπορεί να αντικατοπτρίσει την πολυδιάστατη κοινωνική πραγματικότητα, καθώς χρειάζεται ο συνδυασμός παραπάνω της μίας μεθόδου. Έτσι, η ημι-δομημένη συνέντευξη, δεν αποκλείει τη συλλογή ποσοτικών στοιχείων, και το αντίθετο, εφόσον δύνανται να λειτουργήσουν συμπληρωματικά. Επιπλέον, η μέθοδος της τριγωνοποίησης παρέχει τη δυνατότητα ευρύτερης και βαθύτερης κατανόησης του ερευνητικού προβλήματος. Κατά αυτόν τον τρόπο με την χρήση πολλαπλών μεθόδων, πηγών και θεωριών αναδεικνύονται διαφορετικές διαστάσεις του προς διερεύνηση θέματος (Ευαγγέλου, 2014).

Η δειγματοληψία που επιλέχθηκε βασίστηκε στη δυνατότητα και ευκολία πρόσβασης (δείγμα ευκολίας/βολική δειγματοληψία) (Cohen, Manion & Morrison, 2008) στους εργαζομένους/ συναδέλφους των προαναφερθεισών Διευθύνσεων, καθώς η γράφουσα υπηρετεί ως υπάλληλος στο τμήμα Ιθαγένειας της Διεύθυνσης Αστικής κατάστασης της ΑΔΜ-Θ. Έτσι, επιλέχθηκαν συμμετέχοντες που ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν και βρίσκονταν πλησιέστερα της ερευνήτριας (Cohen and Manion, 1994· Creswell, 2011). Ως προς τα δεδομένα θεωρείται πρωτογενής έρευνα, καθώς συλλέγονται πρωτότυπα δεδομένα που δεν έχουν συλλεχθεί ξανά στο παρελθόν (Μακρή, 2003).

5.2.1. Παρουσίαση ερωτηματολογίου

Ως ποσοτικό ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο μέσω του οποίου συλλέχθηκαν κατά κύριο λόγο ποσοτικά δεδομένα. Το συγκεκριμένο εργαλείο επιλέχθηκε, διότι τείνει να είναι αρκετά αξιόπιστο, αφού είναι ανώνυμο, παροτρύνει την ειλικρίνεια των συμμετεχόντων και είναι γρήγορο στη συμπλήρωσή του από πλευράς οικονομίας χρόνου (Cohen et al., 2008). Επίσης, είναι πολύ εύχρηστο, παρέχει δομημένα αριθμητικά δεδομένα και αναδεικνύει πιο άμεσα την επιτυχία μιας παρέμβασης (Deardorff, 2006). Για τη σύνταξη του παρόντος ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψη η σχετική ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, όσον αφορά στη διαπολιτισμική ικανότητα και ευαισθησία και στα μοντέλα τους (π.χ. Bennett, 1998· Borghetti, 2008· 2011 Byram, 1997 · Deardorff, 2006), άλλες έρευνες που διεξήχθησαν σχετικά με το θέμα που εξετάζεται εστιασμένες στη συντριπτική πλειοψηφία τους στους εκπαιδευτικούς λειτουργούς (π.χ. Deardorff et al., 2009·

Dziedziewicz et al., 2014· Jiang, 2010· Zhuet al., 2011) και βεβαίως στα ελληνόγλωσσα και ξενόγλωσσα εγχειρίδια και οδηγούς διαχείρισης της διαφορετικότητας στα εργασιακά περιβάλλοντα (Οδηγός Διαφορετικότητας για δημοσίους υπαλλήλους, Συνήγορος του Πολίτη, 2007-2013· Εγχειρίδιο σχετικά με την ένταξη για υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και ειδικούς επαγγελματίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, 2007· Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας, Διεθνής Εταιρία Διαχείρισης της Διαφορετικότητας, 2007). Το Αναπτυξιακό Μοντέλο Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας του Bennett (1993), αποτέλεσε ιδιαίτερα χρήσιμο θεωρητικό μοντέλο στη δόμηση του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας. Ωστόσο, ελλείπει πιο εξειδικευμένων ερευνητικών εργαλείων που να αφορούν και άλλες ομάδες εργαζομένων του δημόσιου τομέα πέραν των εκπαιδευτικών, επιλέχθηκε το συγκεκριμένο και προσαρμόστηκε στις ανάγκες της παρούσας ποσοτικής έρευνας. Οι ερωτήσεις που αναδείχθηκαν εξυπηρετούν τον βασικό σκοπό και τους επιμέρους στόχους που έχουν τεθεί. Για να είναι το εργαλείο πιο εύχρηστο, προσιτό και ελκυστικό στη συμπλήρωση κατασκευάστηκε ηλεκτρονικά με χρήση της εφαρμογής Google Forms για δημιουργία ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων³⁹. Μέσω της συγκεκριμένης διαδικτυακής εφαρμογής οι υπάλληλοι από οποιαδήποτε ηλεκτρονική συσκευή (υπολογιστής, smartphone, tablet) και οποιοδήποτε χώρο, όχι μόνο τον εργασιακό, είχαν τη δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, αφού στάλθηκε στο ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο, με μοναδική προϋπόθεση, αυτή της διαδικτυακής σύνδεσης με τη συσκευή τους.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 33 ερωτήσεις κλειστού τύπου (βαθμονόμησης, διχοτομικές, συνάφειας, κατάταξης, διαβαθμισμένης κλίμακας, πολλαπλής απάντησης) λόγω της ευκολίας στην κατανόηση και στην επεξεργασία τους (Babbie, 2011). Αποτελείται από επτά σελίδες με την πρώτη (σελ. 1) να περιέχει ένα σύντομο και απλό εισαγωγικό σημείωμα ενημέρωσης των υπαλλήλων για το ερευνητικό θέμα και στη δεύτερη (σελ.2) τις ερωτήσεις ενδιαφέροντος και δημογραφικών στοιχείων. Το κύριο ερωτηματολόγιο συγκροτείται από τέσσερα πεδία: α) Ευαισθητοποίηση και ετερότητα, β) Εμπόδια και δυσκολίες στη διαχείρισή της, γ) Σύνδεση δημογραφικών χαρακτηριστικών και διαπολιτισμικής ικανότητας και δ)

³⁹Η ηλεκτρονική διεύθυνση που ήταν διαθέσιμη στο διαδίκτυο είναι: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDDVO9zZpNfJfw2npa2BP-ng_sb4f0uxzsF1w_IwDDsFzTAQ/viewform

Σύνδεση διαχείρισης ετερότητας και εργασιακής απόδοσης.

Ακολούθησε η πιλοτική δοκιμή του σε συμπτωματικό δείγμα πέντε υπαλλήλων, επιλεγμένων με την τεχνική της βολικής δειγματοληψίας, με σκοπό την ανίχνευση τυχόν τεχνικών προβλημάτων κατά τη χορήγηση και συμπλήρωσή του, ασαφειών στο περιεχόμενο, εξακρίβωσης του προκαθορισμένου χρόνου συμπλήρωσης (10') αλλά και τη συνολική εκτίμηση της όλης διαδικασίας. Επίσης, κρίθηκε σκόπιμο, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, να συζητηθούν και να γίνουν αποδεκτές ιδέες και προτάσεις των ερωτηθέντων για την περαιτέρω βελτίωση του εργαλείου. Η διαδικασία αυτή ήταν πράγματι εποικοδομητική στο να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες διορθώσεις στο ερωτηματολόγιο. Μια αξιοσημείωτη παρατήρηση που επισημάνθηκε αφορούσε στη δυσκολία κατανόησης της πρώτης ερώτησης του 1^{ου} πεδίου πολλαπλής απάντησης, όπου ουσιαστικά απαριθμούνται τα έξι στάδια του μοντέλου της διαπολιτισμικής ευαισθησίας του Bennett. Στην τρίτη και τέταρτη επιλογή οι όροι 'άμυνα' και 'ελαχιστοποίηση' που υπήρχαν αρχικά, αντικαταστάθηκαν με αυτούς της 'απειλής' και της 'ανεκτικότητας', διότι δυσκόλεψαν και μπέρδεψαν εννοιολογικά τους ερωτώμενους. Επίσης, εντύπωση έκανε στους ερωτώμενους η χρήση του όρου της 'ενσυναίσθησης'⁴⁰ στην πέμπτη ερώτηση του 1^{ου} πεδίου, ο οποίος και διατηρήθηκε, μιας και έγινε φανερή η εξοικείωσή τους μ' αυτόν. Επιπρόσθετα, εκφράστηκε η επιθυμία να υπάρχει δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μία απαντήσεις, ιδιαίτερα στις ερωτήσεις του 2^{ου} και 4^{ου} πεδίου, γεγονός που έγινε αποδεκτό, καθώς επιτρέπουν ευρύ φάσμα πιθανών απαντήσεων στους ερωτώμενους καλύπτοντας ολόπλευρα κατά το δυνατό τις προτιμήσεις τους και είχε θετική επίδραση και στη διεξαγωγή των ευρημάτων, καθώς είναι απλές στη διαχείριση και την κωδικοποίησή τους. Τέλος, η παράλληλη χρήση των όρων 'αλλοδαποί' και 'μετανάστες' στο ερωτηματολόγιο γίνεται, καθώς αποτελούν χαρακτηριστικό δείγμα εθνοτικής και πολιτισμικής ετερότητας, με την οποία συναλλάσσονται στην εργασιακή τους καθημερινότητα οι εργαζόμενοι.

Μετά την πιλοτική έρευνα ολοκληρώθηκε η σύνταξη του οριστικού ερωτηματολογίου και άρχισε η ηλεκτρονική διανομή του με χρονική διάρκεια από τις 15/4/2018 έως τις 30/4/2018.

⁴⁰ Ενσυναίσθηση (empathy): η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας (Goleman, 1995, 1998)

5.2.2. Παρουσίαση συνεντεύξεων

Ως ποιοτικό ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη μέσω της οποίας συλλέχθηκαν κατά κύριο λόγο ποιοτικά δεδομένα. Κατά τους Cohen, Manion και Morrison (2008) η ποιοτική έρευνα είναι η συστηματική και αναστοχαστική ερμηνεία μη-αριθμητικών δεδομένων. Επιλέχθηκε το συγκεκριμένο μεθοδολογικό εργαλείο, καθώς η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα δύο εμπλεκόμενα μέλη, στον ερευνητή και τον πληροφορητή (Babbie, 2011· Hill, O' Sullivan & O' Sullivan, 2011), καθώς και τη δυνατότητα εμβάθυνσης του θέματος από το συνομιλητή και ακριβούς περιγραφής των απόψεών του. Άλλο σημαντικό πλεονέκτημά της αποτελεί η ευκολία στην επαναδιατύπωση των ερωτήσεων και η θέση νέων που προκαλούνται από απαντήσεις που χρήζουν επεξήγησης και ενδελεχούς ανάλυσης (Χαλκιά, 2003).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στην επιλογή του τύπου της ημι-δομημένης συνέντευξης, βασίστηκε στο πλεονέκτημα ότι παρουσιάζει ροή και ευελιξία τόσο για τον ερευνητή όσο και για τον ερωτώμενο, ο οποίος μπορεί να αναπτύξει τα θέματα κατά το δοκούν, ανάλογα τις εμπειρίες του και τις αναπαραστάσεις του (Μάγος, 2005). Ωστόσο, δεν είναι τελείως ελεύθερη, καθώς χρησιμοποιούνται κάποια γενικά ερωτήματα από τη φάση σχεδιασμού της έρευνας με τη βοήθεια ενός οδηγού συνέντευξης. Συγκεκριμένα, ο οδηγός συνέντευξης προσφέρει τη δυνατότητα να υπάρχει η εναλλαγή συγκεκριμένων ερωτήσεων, ώστε μην είναι κατευθυνόμενες, αλλά νοηματικά ξεκάθαρες (Creswell, 2011).

Η διεξαγωγή των πέντε συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε στις 25 και 26/4 /2018 στον εργασιακό χώρο της Υπηρεσίας μετά τη λήξη του ωραρίου για την εξυπηρέτηση του κοινού. Αρχικά, οι συμμετέχοντες (3 άνδρες, 2 γυναίκες) ενημερώθηκαν ακροθιγώς για τις δώδεκα ανοιχτές ερωτήσεις, που αποτέλεσαν το βασικό κορμό της συνέντευξης, ώστε να προϊδεαστούν επαρκώς για τα θέματα που θα συζητηθούν. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη μαγνητοφώνηση τους ήταν το κινητό τηλέφωνο. Ακολούθησε απομαγνητοφώνηση και ανάλυση κάθε μίας συνέντευξης ξεχωριστά και διεξήχθησαν τα γενικά συμπεράσματα, σύμφωνα με την ανάλυση περιεχομένου και τη θεματική ανάλυση. Τέλος, είναι εξίσου σημαντικό για λόγους δεοντολογίας ο ερευνητής να φροντίσει να κρατήσει προστατευμένα τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων στην έρευνα (Ιωσηφίδης, 2008). Γι' αυτόν

ακριβώς το λόγο δεν αναγράφονται περαιτέρω προσωπικά στοιχεία, παρά μόνο το φύλο των ερωτώμενων.

Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις αποτέλεσαν ουσιαστικά μία ελεύθερη και ευέλικτη συζήτηση κατά την οποία απαντήθηκαν όλες οι ερωτήσεις του κορμού, δόθηκαν επεξηγήσεις και σταχυολογήθηκαν ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης της εθνοτικής και της πολιτισμικής ετερότητας. Οι συζητήσεις, που ήταν ενδιαφέρουσες και εποικοδομητικές, ανέδειξαν τους προβληματισμούς των εργαζομένων που ανακύπτουν από το αντικείμενο εργασίας τους, επισήμαναν αδυναμίες και παραλείψεις της δημόσιας διοίκησης που συνδέονται με το νομικό πλαίσιο εισδοχής, διαμονής και πολιτογράφησης των αλλοδαπών καθώς και τις θετικές ή και αρνητικές εμπειρίες τους κατά την εξυπηρέτηση του έτερου πολιτισμικά κοινού.

5.2.3.Ανάλυση και επεξεργασία ποσοτικών δεδομένων

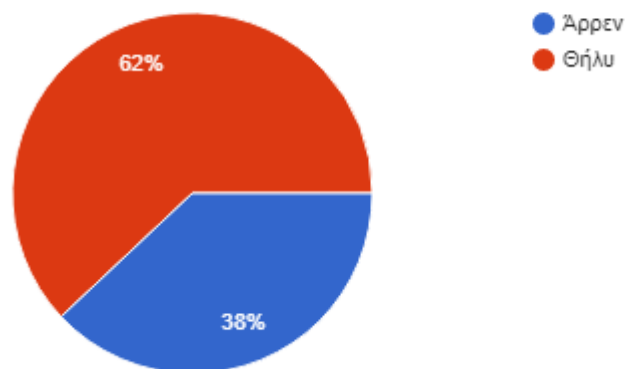
Παρακάτω παρουσιάζονται περιγραφικά τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Excel, σε Windows 10. Από τα 88 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, συμπληρώθηκαν με πληρότητα τα 50 και οι απαντήσεις τους με τη μορφή ποσοστών παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Στατιστική επεξεργασία αποτελεσμάτων ερωτηματολογίων

Χαρακτηριστικά εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

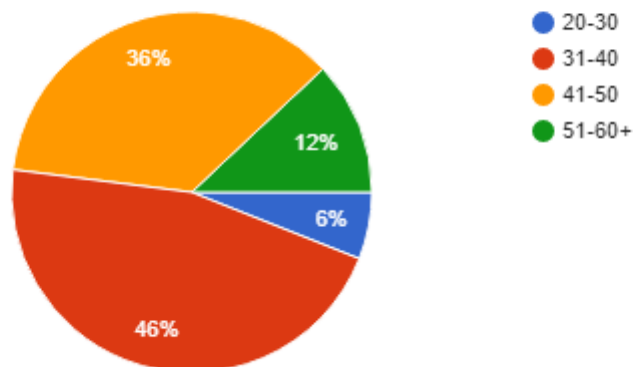
50 απαντήσεις



Η πλειοψηφία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες κατά 62% έναντι των ανδρών κατά 38%.

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

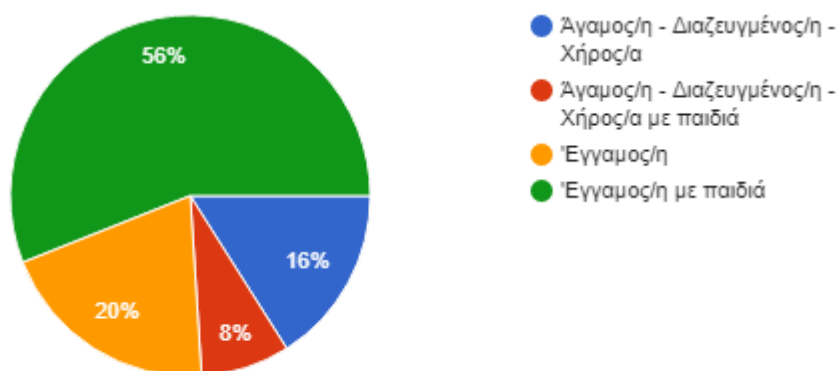
50 απαντήσεις



Στην πλειοψηφία τους (46%) τα άτομα ήταν 31-40 ετών, ενώ ακολουθούσε η ηλικιακή ομάδα των 40-50 ετών με ποσοστό 36%. Με ποσοστό 12% αντιπροσωπεύεται το ηλικιακό γκρουπ των 51-60+, ενώ μόλις με 12% το ηλικιακό γκρουπ των 20-30 χρόνων.

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

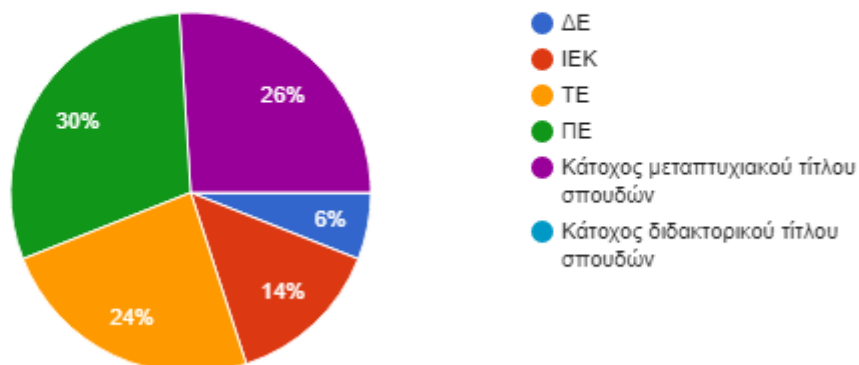
50 απαντήσεις



Στην πλειοψηφία του 56% του δείγματος αυτοί που συμμετείχαν είναι έγγαμοι με παιδιά, ακολουθούν οι έγγαμοι χωρίς παιδιά (με ποσοστό 20%), οι άγαμοι/διαζευγμένοι χωρίς παιδιά (16%).

4. Ποια είναι η εκπαιδευτική βαθμίδα σας;

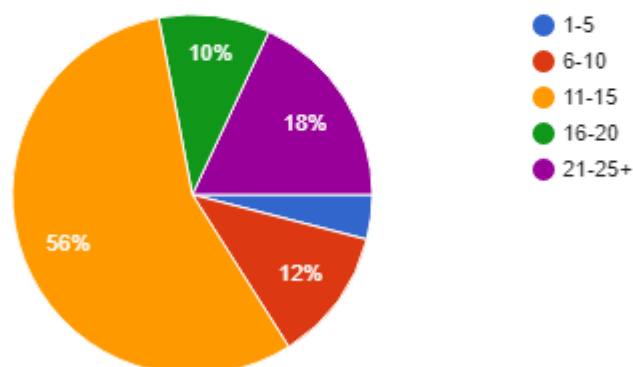
50 απαντήσεις



Όσον αφορά στην εκπαίδευση του δείγματος, υπάρχει μεγάλη ποικιλία, με ισομερείς σχεδόν κατανομές στους εργαζόμενους με πανεπιστημιακή εκπαίδευση (30%), τεχνολογική εκπαίδευση (24%) και κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών(26%). Ακολουθούν οι απόφοιτοι ΙΕΚ (14%), ενώ, αναμενόμενα, αποτελούν ισχνή μειοψηφία (6%) οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

5. Πόσα είναι τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας σας στο δημόσιο τομέα ;

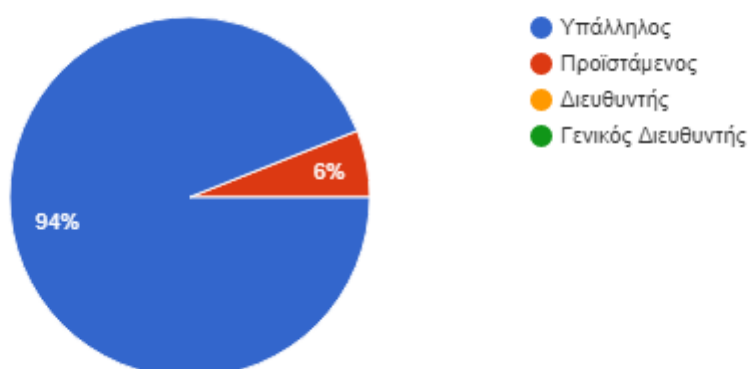
50 απαντήσεις



Στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες έχουν 11-15 έτη προϋπηρεσίας (56%), ακολουθούν με σειρά ποσοστών αυτοί που έχουν 21-25 έτη (18%), αυτοί που έχουν 6-10 έτη (12%) και 16-20 έτη (10%). Ελάχιστοι ήταν οι νέοι υπάλληλοι με 1-5 έτη προϋπηρεσίας (4%).

6. Ποια είναι η θέση που κατέχετε στην Υπηρεσία σας;

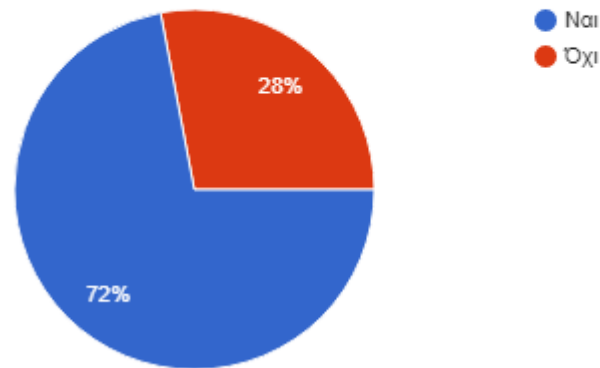
50 απαντήσεις



Στη συντριπτική πλειοψηφία του 94% το δείγμα αφορούσε υπαλλήλους, με μόνο το 6% να αναφέρεται σε προϊσταμένους που συμμετείχαν στην έρευνα.

7. Έχετε προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα;

50 απαντήσεις

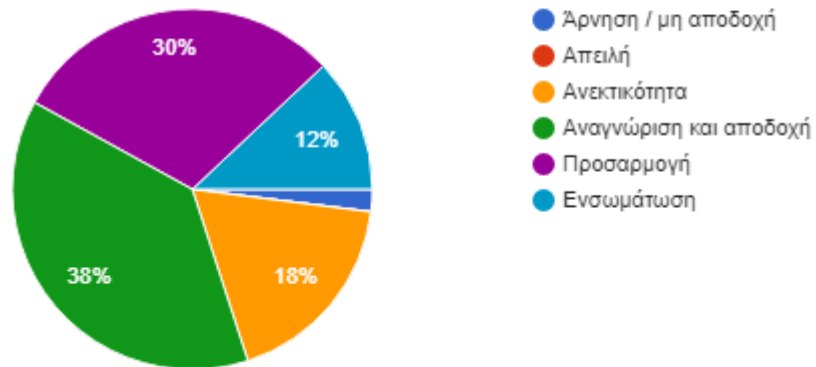


Στο μεγαλύτερο μέρος τους (72%) οι υπάλληλοι είχαν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, με μόνο το 28% να δηλώνει πως ξεκίνησε την εργασιακή του πορεία αποκλειστικά σε θέσεις του δημόσιου τομέα.

Πεδίο πρώτο: Ευαισθητοποίηση και ετερότητα

A1. Με ποιες από τις παρακάτω έννοιες ταυτίζεται ο όρος "ετερότητα" (διαφορετικότητα) για εσάς;

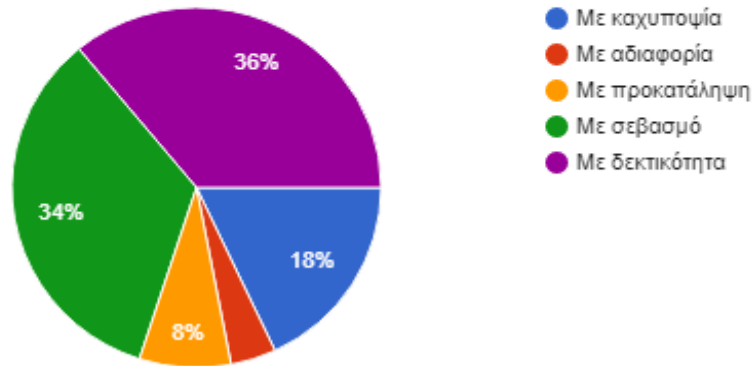
50 απαντήσεις



Για τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ο όρος «ετερότητα» ταυτίζεται τόσο με τα εθνοκεντρικά όσο και με εθνοσχετικά στάδια του μοντέλου διαπολιτισμικής ευαισθησίας του Bennett. Ωστόσο, τα εθνοσχετικά στοιχεία υπερτερούν. Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι, με ποσοστό 38%, συνδέουν την ετερότητα με την αναγνώριση και αποδοχή, που είναι το πρώτο εθνοσχετικό στάδιο του μοντέλου του Bennett, με την προσαρμογή με ποσοστό 30%, που είναι το δεύτερο εθνοσχετικό στάδιο και με την ενσωμάτωση (12%), που αποτελεί το τρίτο και τελευταίο εθνοσχετικό στάδιο. Τα εθνοκεντρικά στάδια αντιπροσωπεύονται από την ανεκτικότητα σε ποσοστό 18%, που είναι το τρίο εθνοκεντρικό στάδιο του μοντέλου. Χαρακτηριστικό είναι ότι το στοιχείο της άρνησης, το πρώτο εθνοκεντρικό στάδιο, αντιπροσωπεύεται στο αμελητέο ποσοστό ενός 2% των εργαζομένων, ενώ το στοιχείο της απειλής, που είναι το δεύτερο εθνοκεντρικό στάδιο, εκλείπει τελείως από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

A2. Πώς αντιμετωπίζετε τους αλλοδαπούς / μετανάστες πελάτες;

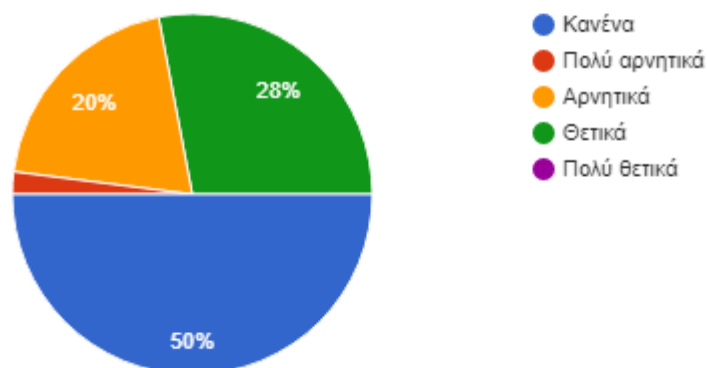
50 απαντήσεις



Ως επί το πλείστον, οι συμμετέχοντες δηλώνουν πως αντιμετωπίζουν θετικά τους αλλοδαπούς / μετανάστες που καλούνται να εξυπηρετήσουν στα πλαίσια της εργασίας τους. Το 36% τους αντιμετωπίζει με δεκτικότητα και το 34% με σεβασμό. Υπάρχει και η μειοψηφία που τους αντιμετωπίζει με καχυποψία (18%) ή με προκατάληψη (8%).

A3. Ποια συναισθήματα σας δημιουργεί η επαφή σας με αλλοδαπούς;

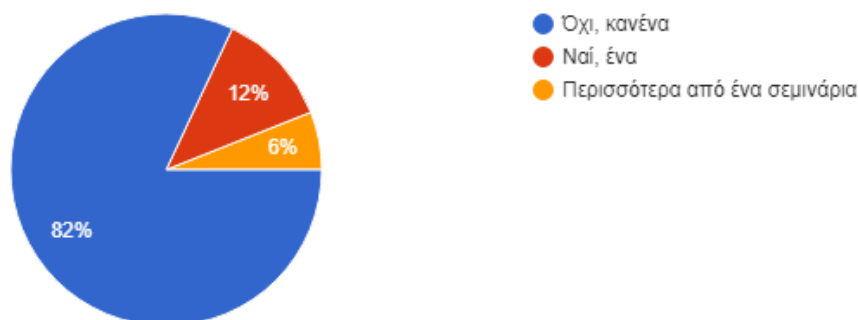
50 απαντήσεις



Περίπου το 50% των υπαλλήλων δηλώνει πως η επαφή με το αλλοδαπό κοινό δεν του δημιουργεί κανένα συναίσθημα, στο 28% δημιουργούνται θετικά συναισθήματα, ενώ μόνο στο 20% τα συναισθήματα είναι αρνητικά.

A4. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο διαπολιτισμικών δεξιοτήτων και διαχείρισης της διαφορετικότητας;

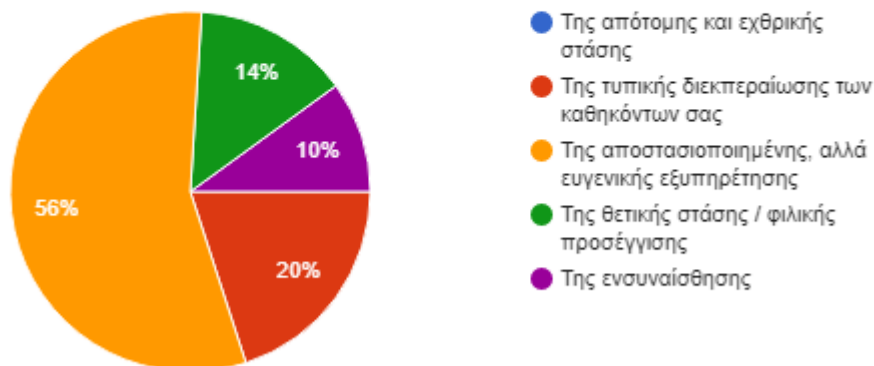
50 απαντήσεις



Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι στη συντριπτική τους πλειοψηφία (82%) οι εργαζόμενοι δεν έχουν παρακολουθήσει ποτέ κάποιο σεμινάριο για τη διαχείριση της διαφορετικότητας, αν και η συναλλαγή τους με το πολιτισμικά και εθνοτικά έτερο κοινό είναι καθημερινή. Μόνο το 12% έχει συμμετάσχει σε ένα σεμινάριο, ενώ μόλις το 6% σε περισσότερα του ενός.

A5. Ποιες πρακτικές υιοθετείτε για την ανάπτυξη μιας διαπολιτισμικής επικοινωνίας με το αλλοδαπό κοινό;

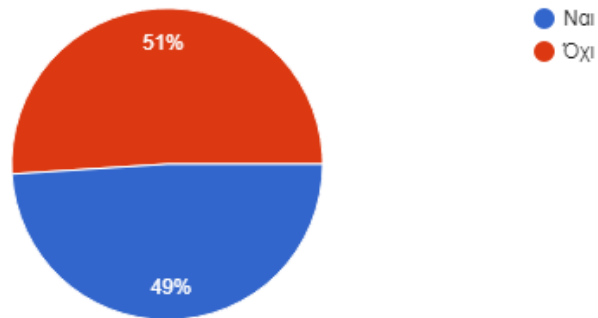
50 απαντήσεις



Στον τομέα της εξυπηρέτησης του αλλοδαπού κοινού δηλώνεται πως το 56% εκτελεί αποστασιοποιημένη αλλά ευγενική εξυπηρέτηση, το 20% εκτελεί απλά μία τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων και το 14% κρατά μία θετική στάση και φιλική προσέγγιση, που φτάνει και σε επίπεδα ενσυναίσθησης (10%).

Α6. Γνωρίζετε τα χαρακτηριστικά των ομάδων της χώρας που έρχονται προς εξυπηρέτηση στην Υπηρεσία σας;

49 απαντήσεις

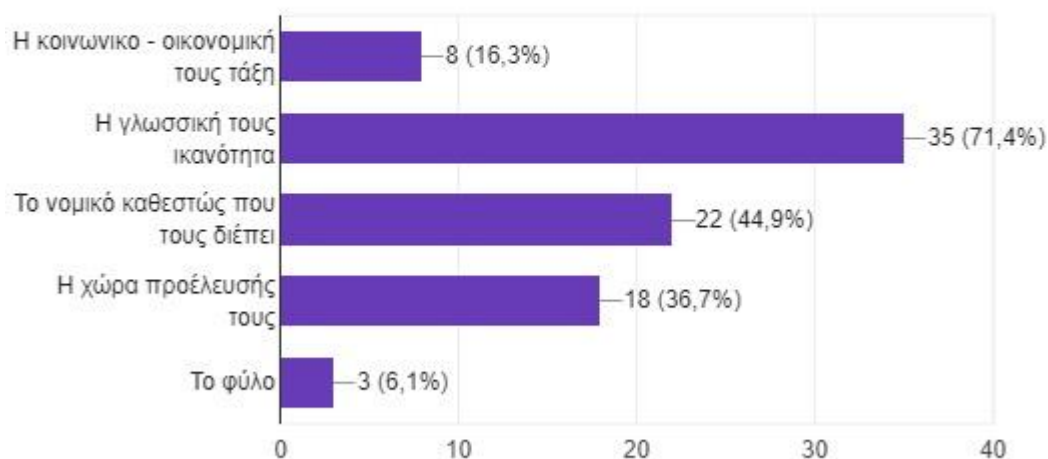


Στην ερώτηση αυτή το ποσοστό των απαντήσεων των ερωτηθέντων ισοδυναμεί με αντίστοιχα σχεδόν ποσοστά (51% Όχι - 49% Ναι) όσον αφορά στη γνώση ή μη των εθνοτικών και άλλων πολιτισμικών χαρακτηριστικών του αλλοδαπού κοινού.

Πεδίο δεύτερο: Εμπόδια και δυσκολίες στη διαχείριση της ετερότητας

Β.1. Ποιοι παράγοντες που αφορούν τους μετανάστες/πελάτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή των υπηρεσιών σας;

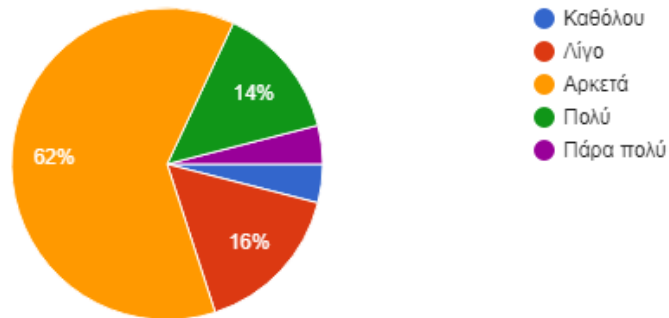
49 απαντήσεις



Οι παράγοντες που αφορούν στο εξυπηρετούμενο έτερο κοινό και διαδραματίζουν το σημαντικότερο ρόλο στην παροχή υπηρεσιών είναι κατά σειρά σπουδαιότητας η γλωσσική ικανότητα με 35 απαντήσεις (71,4%) και το νομικό καθεστώς που τους διέπει με 22 απαντήσεις (44,9%). Ακολουθούν η χώρα προέλευσης με 18 απαντήσεις (36,7%) και η κοινωνικο-οικονομική τους τάξη με 8 απαντήσεις (16,3%). Ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας είναι το φύλο με μόλις 3 απαντήσεις (6,1%)

B2.Υπάρχουν κενά επικοινωνίας ή αναντιστοιχίες αναγκών και προσφορών στην εξυπηρέτηση του αλλοδαπού κοινού;

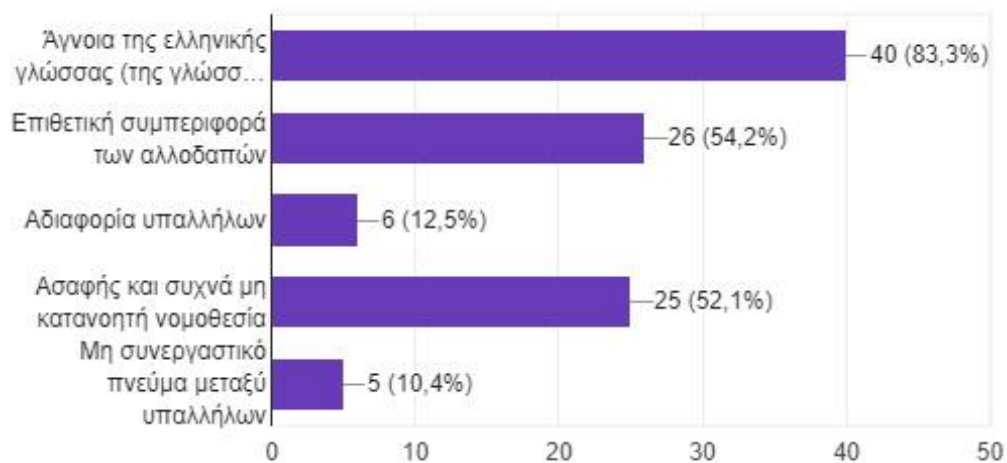
50 απαντήσεις



Το 62% των ερωτηθέντων απάντησε πως υπάρχει αρκετά μεγάλη αναντιστοιχία μεταξύ αναγκών του αλλοδαπού κοινού και αντίστοιχης προσφοράς, ενώ το 14% περιέγραψε τη διαφορά ως πολύ μεγάλη. Μόλις ένα 16% πιστεύει πως τα πράγματα είναι καλύτερα, με μικρή διαφορά μεταξύ ζήτησης και προσφοράς.

B2.1 Ποια είναι αυτά τα κενά; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

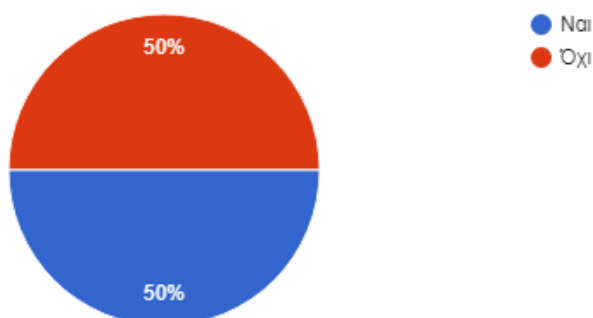
48 απαντήσεις



Τα κενά που επισημάνθηκαν εστιάζονται κυρίως στην άγνοια της ελληνικής γλώσσας από τους αλλοδαπούς (83,3%), την επιθετική συμπεριφορά των αλλοδαπών (54,2%) και την ασαφή/ μη κατανοητή νομοθεσία (52,1%). Η αδιαφορία των υπαλλήλων και το μη συνεργατικό πνεύμα μεταξύ των υπαλλήλων ακολουθούν με χαμηλότερα ποσοστά της τάξεως των 12,5% και 10,4% αντίστοιχα.

B3.Είναι σε θέση η βασική οργάνωση της Υπηρεσίας να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά τις ανάγκες των αλλοδαπών μεταναστών;

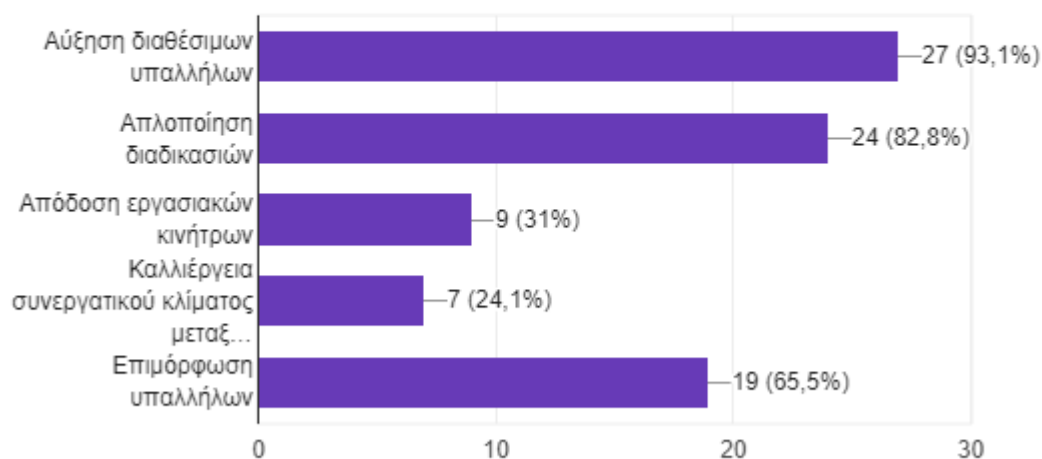
50 απαντήσεις



Όσον αφορά τη δυνατότητα της Υπηρεσίας να εξυπηρετήσει πλήρως το αλλοδαπό κοινό, οι απόψεις είναι μοιρασμένες μεταξύ του ναι και του όχι, με ποσοστό 50% για κάθε άποψη.

B3.1 Αν όχι, επιλέξτε τρόπους βελτίωσης: (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

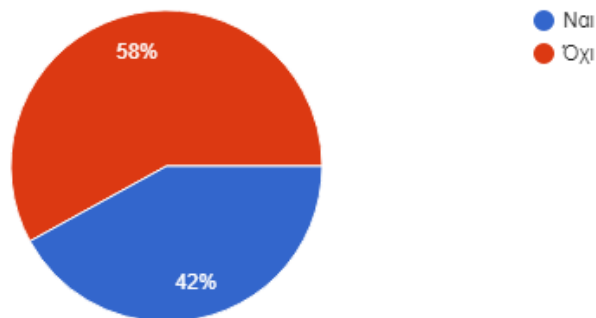
29 απαντήσεις



Αυτά που προτείνονται εστιάζονται κυρίως στην αύξηση των διαθέσιμων υπαλλήλων (93,1%), την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών (82,8%) και την επιμόρφωση των εργαζομένων (65,5%). Η απόδοση επιπλέον εργασιακών κινήτρων και η καλλιέργεια συνεργατικού κλίματος μεταξύ των υπαλλήλων ακολουθούν με 31% και 24,1% αντίστοιχα.

B4. Υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης διαπολιτισμικής σας ικανότητας μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

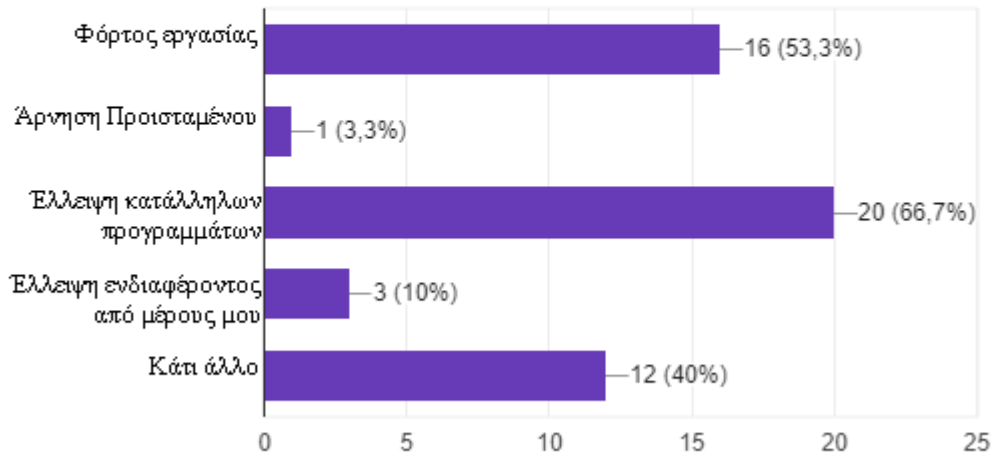
50 απαντήσεις



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 58% απαντά αρνητικά, όσον αφορά στη δυνατότητα ανάπτυξης διαπολιτισμικής ικανότητας στο εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ το 42% απαντά θετικά.

B4.1 Αν όχι, για ποιους λόγους; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

30 απαντήσεις

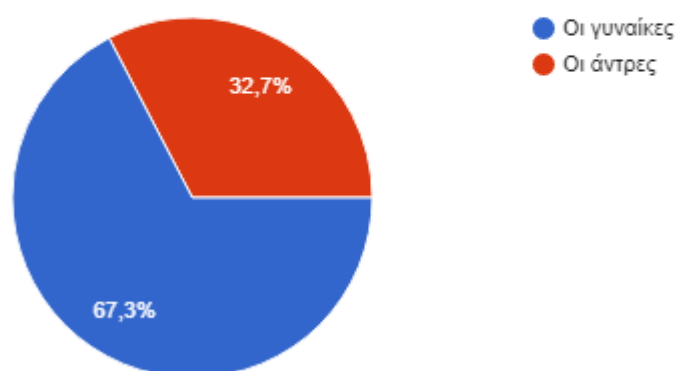


Ως συνέχεια της προηγούμενης αρνητικής απάντησης οι λόγοι που κατονομάζουν οι ερωτηθέντες για τη μη δυνατότητα ανάπτυξης της διαπολιτισμικής τους ικανότητας είναι κατά πλειοψηφία η έλλειψη εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (2 στους 3 ερωτηθέντες με 66,7%), ακολουθεί ο φόρτος εργασίας με 53,3% και άλλοι προσωπικοί λόγοι (λόγου χάρη, η έλλειψη ελεύθερου χρόνου) με 40%. Δεν αποτελεί θέμα ούτε η ενδεχόμενη άρνηση του προϊσταμένου (3,3%), ούτε η έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά των υπαλλήλων (10%).

Πεδίο τρίτο: Δημογραφικά χαρακτηριστικά και διαπολιτισμική ικανότητα

Γ1. Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας περισσότερο πιθανό να είναι πιο ανοικτοί στο διαφορετικό;

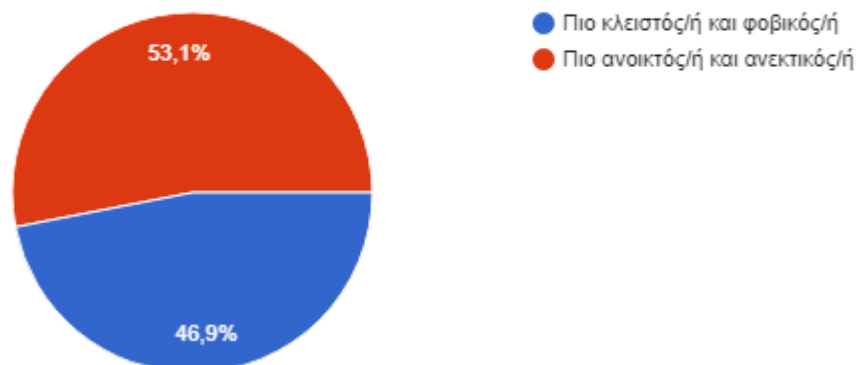
49 απαντήσεις



Σχεδόν 2 στους 3 ερωτηθέντες (67,3%) πιστεύουν πως οι γυναίκες είναι πιθανότερο να εμφανίζουν μεγαλύτερα περιθώρια ανοχής στη διαφορετικότητα σε σχέση με τους άνδρες (32,7%).

Γ2. Όσο μεγαλώνετε ηλικιακά, γίνεστε:

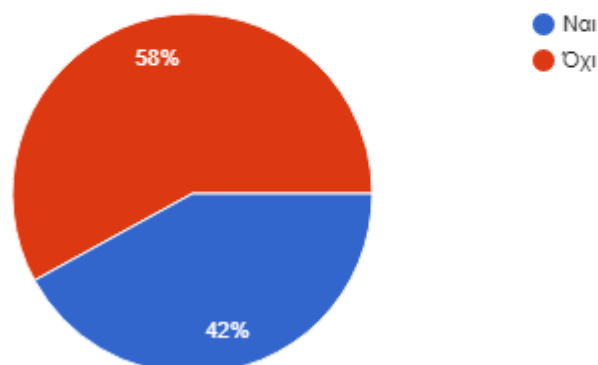
49 απαντήσεις



Στις απαντήσεις παρατηρείται ισχνή πλειοψηφία της άποψης πως η αύξηση της ηλικίας συνοδεύεται και από αντίστοιχη αύξηση στην ανοχή του διαφορετικού. Οι αναλογίες 53,1% και 46,9%, ωστόσο, είναι πολύ κοντά στα όρια του στατιστικού λάθους.

Γ3. Είχατε εσείς ή κάποιο μέλος της οικογένειάς σας μεταναστευτική εμπειρία;

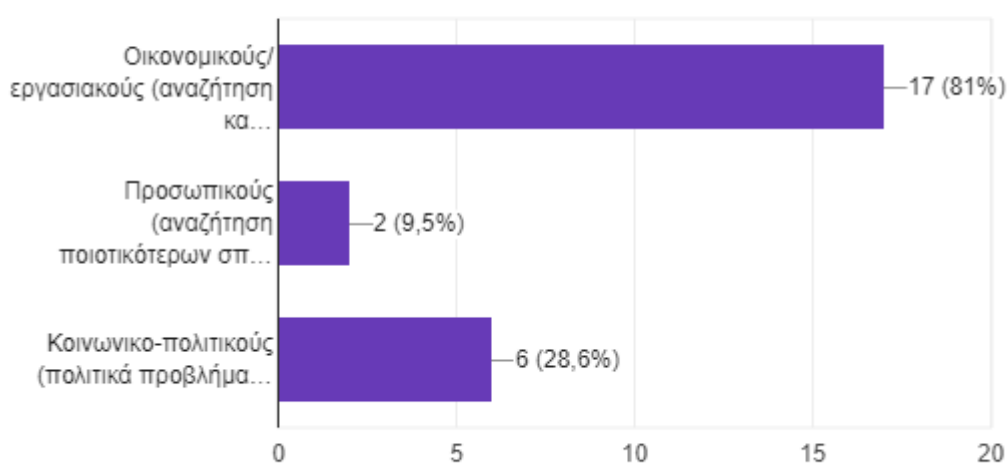
50 απαντήσεις



Οι περισσότεροι ερωτηθέντες (58%) δηλώνουν πως δεν έχουν μεταναστευτική εμπειρία είτε προσωπική, είτε από κάποιο μέλος της οικογένειάς τους, ενώ οι υπόλοιποι, με ποσοστό 42%, απάντησαν θετικά.

Γ3.1 Αν ναι, για ποιους λόγους; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

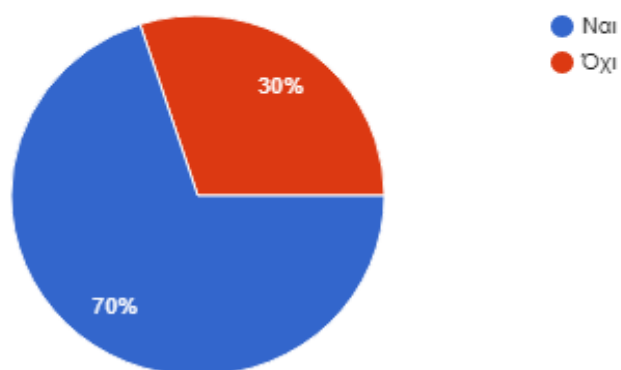
21 απαντήσεις



Η συντριπτική πλειοψηφία (81%) φωτογραφίζει οικονομικά και εργασιακά κίνητρα για τη μετανάστευση, ενώ ακολουθούν οι κοινωνικο-πολιτικοί λόγοι (28,6%) και οι προσωπικοί λόγοι (9,5%).

Γ4. Έχετε φιλικές ή συγγενικές σχέσεις με αλλοδαπούς και μετανάστες σε κοινωνικό επίπεδο;

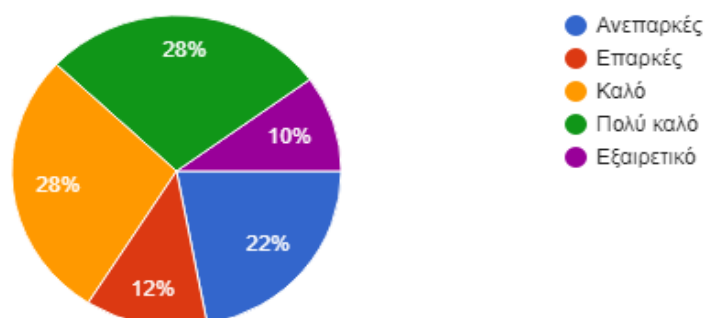
50 απαντήσεις



Ως επί το πλείστον (70%), δηλώνεται από τους ερωτηθέντες ότι διατηρούν φιλικές ή συγγενικές σχέσεις με αλλοδαπούς και μετανάστες στο κοινωνικό τους περίγυρο. Το 30% απάντησε αρνητικά.

Γ5. Θεωρείτε πως το επίπεδο γνώσεών σας αναφορικά με το νομοθετικό πλαίσιο για τη διαχείριση του αλλοδαπού κοινού είναι:

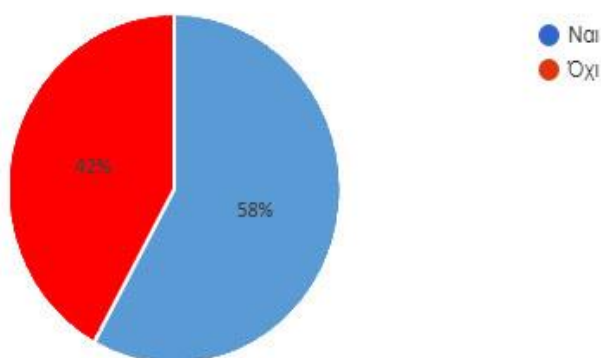
50 απαντήσεις



Σε αυτό το σημείο παρατηρείται ένα πλήθος απαντήσεων σε όλο το φάσμα,

θετικό και αρνητικό. Το 28% των ερωτηθέντων εργαζομένων πιστεύει πως έχει πολύ καλές γνώσεις επί του νομοθετικού πλαισίου, το επίσης 28% καλές και το 10% εξαιρετικές. Συνολικά 2 στους 3 ερωτηθέντες είναι από ευχαριστημένοι έως πλήρως ικανοποιημένοι με το επίπεδο γνώσης και κατανόησης επί του νομοθετικού πλαισίου. Μόνο το 22% του δείγματος πιστεύει πως έχει ανεπαρκή γνώση, και μόνο το 12% απλά επαρκή.

Γ6. Επιδιώκετε να ενημερώνεστε για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αλλοδαποί και θα συμμετείχατε στην ανακούφισή τους;
50 απαντήσεις

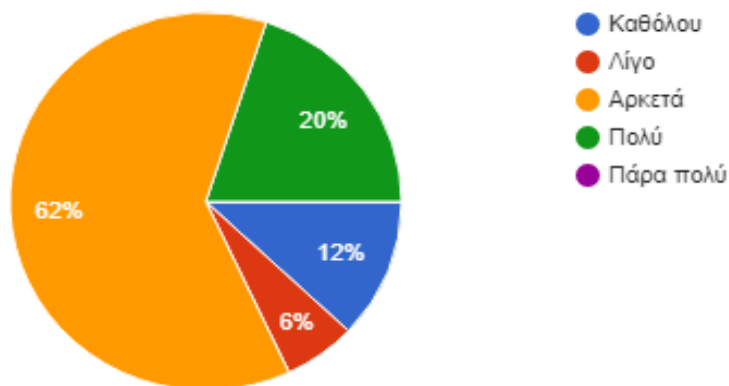


Εφόσον, ως επί το πλείστον, συνάπτονται φιλικές ή συγγενικές σχέσεις με αλλοδαπούς και μετανάστες, αναμενόμενο είναι το 58% των ερωτηθέντων να απαντήσει πως επιδιώκει να ενημερώνεται ενδελεχώς για τα προβλήματα του αλλοδαπού κοινού και να συμμετέχει ενεργά στην ανακούφισή τους. Αντίθετα, το 42% δηλώνει ασυγκίνητο για τις δυσκολίες και τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά τους.

Πεδίο τέταρτο: Διαχείριση ετερότητας και εργασιακή απόδοση

Δ1. Πηγαίνετε ευχάριστα καθημερινά στη δουλειά σας;

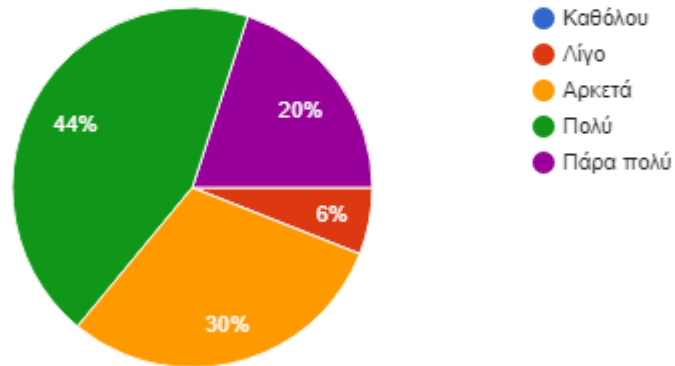
50 απαντήσεις



Οι περισσότεροι εργαζόμενοι των Υπηρεσιών, όπου διεξήχθη η έρευνα, δηλώνουν πως πηγαίνουν αρκετά ευχάριστα στη δουλειά τους (62%), πολύ ευχάριστα το 20% και πάρα πολύ ευχάριστα το 6%. Οι λιγότερο ενθουσιασμένοι είναι ελάχιστοι με 12% (καθόλου ευχάριστα) και με 6% (λίγο ευχάριστα).

Δ2. Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασιακή σας απόδοση;

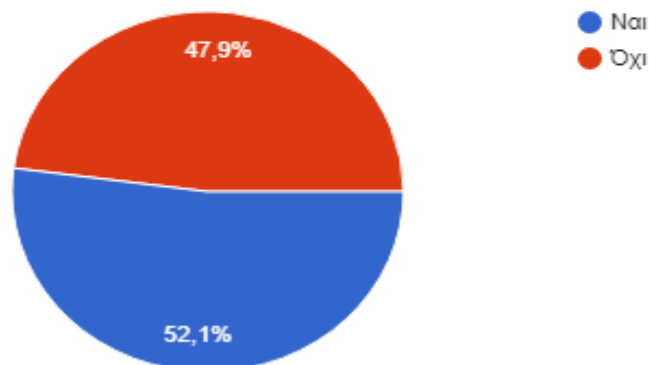
50 απαντήσεις



Οι περισσότεροι εμφανίζονται ικανοποιημένοι πολύ έως πάρα πολύ από την απόδοσή τους στην εργασία, με συνολικά 94% ποσοστό. Μόνο ένα 6% δηλώνει πως είναι λίγο ικανοποιημένο και κανένας καθόλου (0%).

Δ3. Υπάρχουν οφέλη από τη συναλλαγή σας με το αλλοδαπό κοινό;

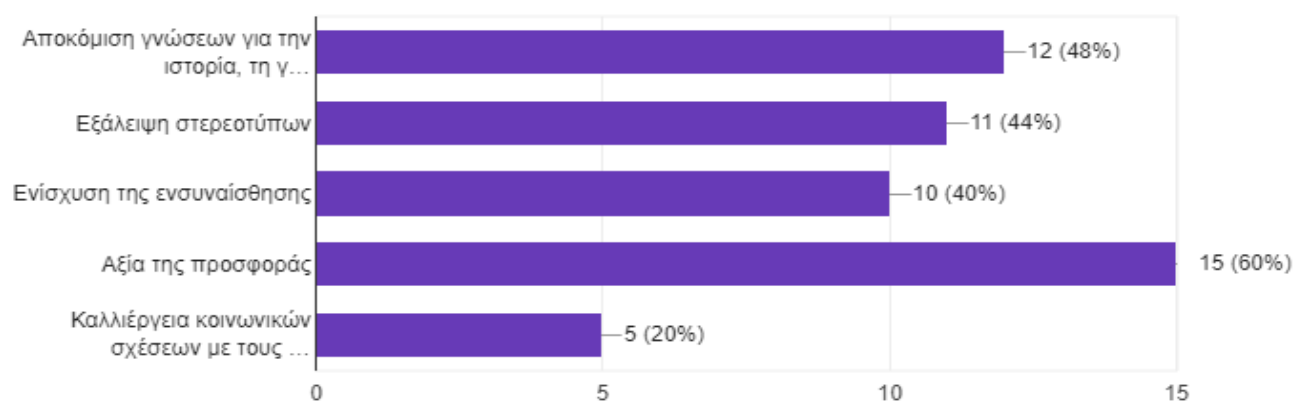
48 απαντήσεις



Παρατηρείται σχεδόν ισοβαθμία των ποσοστών με 47,9% και 52,1%, με ελάχιστο προβάδισμα της άποψης πως υπάρχουν οφέλη από τη συναλλαγή με το αλλοδαπό κοινό.

Δ3.1 Αν ναι, ποια είναι αυτά; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

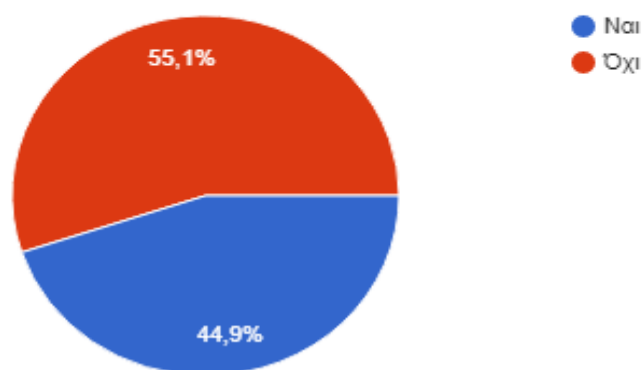
25 απαντήσεις



Τα οφέλη της συναλλαγής με το αλλοδαπό κοινό εστιάζονται στην αξία της προσφοράς (60%), την αποκόμιση γνώσεων για τους αλλοδαπούς (48%), την εξάλειψη των στερεοτύπων (44%) και την ενίσχυση της ενσυναίσθησης (40%). Ενδιαφέρον παρουσιάζει πως μόνο το 20% τοποθετεί στα ενδεχόμενα οφέλη του την καλλιέργεια σχέσεων με τους αλλοδαπούς/ μετανάστες.

Δ4. Υπάρχουν μειονεκτήματα / αρνητικά από τη συναλλαγή σας με το αλλοδαπό κοινό;

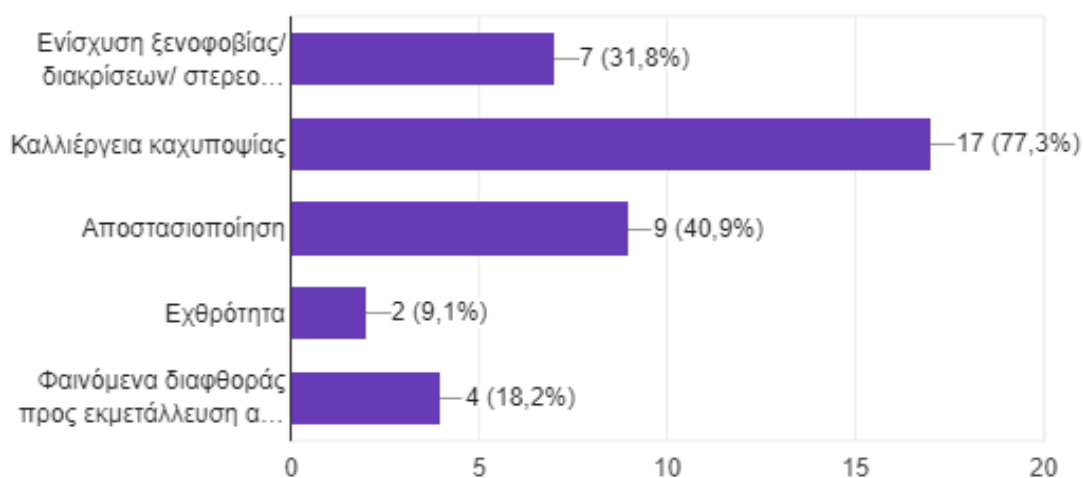
49 απαντήσεις



Ισχή πλειοψηφία παρατηρείται και στα ποσοστά αυτών που πιστεύουν πως δεν υπάρχουν μειονεκτήματα από την επαφή με το αλλοδαπό κοινό (55,1%) έναντι αυτών που απάντησαν θετικά και με περισσότερο σκεπτικισμό (44,9%).

Δ4.1 Αν ναι, ποια είναι αυτά; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

22 απαντήσεις



Τα κυριότερα μειονεκτήματα στην επαφή και συναλλαγή με το αλλοδαπό κοινό εντοπίζονται στην καλλιέργεια καχυποψίας από την πλευρά των εργαζομένων (77,3%), την αποστασιοποίηση (40,9%) και την ενίσχυση της ξενοφοβίας (31,8%). Ακολουθούν η δημιουργία φαινομένων διαφθοράς μεταξύ των αρμόδιων υπαλλήλων για εκμετάλλευση των αλλοδαπών (18,2%) και η εμφάνιση εχθρότητας προς το ‘έτερο’ κοινό (9,1%).

5.2.4. Ανάλυση και επεξεργασία των ποιοτικών δεδομένων

Για την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων, επιχειρήθηκε ανάδυση τεσσάρων βασικών πεδίων που έχουν προκύψει από τις συνεντεύξεις των υποκειμένων έρευνας. Αναλυτικότερα, αναδεικνύονται μέσα από τα προσωπικά τους βιώματα και παρουσιάζονται με τα δικά τους λόγια:

- Η αντίληψή τους για την ετερότητα,
- Τα εμπόδια και οι δυσκολίες στη διαχείρισή της μέσα από την καθημερινή διεκπεραίωση των καθηκόντων τους,
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και η επίδρασή τους στη διαχείριση της ετερότητας,
- Η επίπτωση όλων των παραπάνω παραγόντων στην εργασιακή τους απόδοση.

Οι συνεντευξιαζόμενοι (3 άνδρες, δύο γυναίκες) αρχικά αναφέρουν το επίπεδο σπουδών τους, τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας τους σε ιδιωτικό τομέα και δημόσιο τομέα, την υπηρεσία στην οποία εργάζονται, την ηλικία και την οικογενειακή τους κατάσταση. Είναι σημαντικές πληροφορίες, οι οποίες συνδέονται άμεσα με την εμπειρία και την γνώση τους πάνω στο θέμα που διερευνά η παρούσα έρευνα. Επίσης δίνουν μία πιο ξεκάθαρη εικόνα της ανοχής στο διαφορετικό ανάλογα με τα εκάστοτε χαρακτηριστικά των υπαλλήλων.

Πεδίο 1^ο: Ευαισθητοποίηση και ετερότητα

Ζητήθηκε αρχικά από τους υπαλλήλους να ορίσουν την αντίληψή τους απέναντι στον όρο της ετερότητας, τα συναισθήματα που τους προκαλεί και τα επίπεδα ευαισθητοποίησης που έχουν. Όσον αφορά στον όρο ετερότητα, οι πιο συνηθισμένες απαντήσεις είχαν να κάνουν με τα διαφορετικά ήθη και έθιμα, και το γενικότερο διαφορετικό τρόπο ζωής σε σχέση με τον εδώ συνηθισμένο. Ένας συνάδελφος δήλωσε ότι η «*ετερότητα του προκαλεί άγχος*». Υπήρξε όμως και μία απάντηση από γυναίκα συνάδελφο, σύμφωνα με την οποία «*η ετερότητα προκαλεί φόβο και μάλιστα σε μεγάλο*

βαθμό».

Στην ερώτηση για το αν τους αγχώνει το συνεχώς αυξανόμενο μεταναστευτικό ρεύμα που εισρέει στη χώρα, οι περισσότεροι δηλώνουν προβληματισμένοι και αγχωμένοι από το αυξητική τάση του φαινομένου τα τελευταία χρόνια, σε βαθμό μάλιστα που κάποιος φτάνει να φοβάται πως *«θα αναγκαστούμε να φύγουμε εμείς».*

Όσον αφορά στην ερώτηση για τις πρακτικές που υιοθετούν για τη διαχείριση του αλλοδαπού κοινού, ο τρόπος εξυπηρέτησής κυμαίνεται σε ουδέτερες και θετικές αποχρώσεις, που ξεκινούν από την τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων *«με σοβαρότητα, ηρεμία και πιστή συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία»* και φτάνουν έως στον πολύ ευγενικό τρόπο με διάθεση για αναλυτική επεξήγηση και καθοδήγηση μετά από κατανόηση και ενσυναίσθηση των προβλημάτων του εθνοτικά και πολιτισμικά έτερου κοινού. Ωστόσο, λόγω της αυξητικής τάσης στην προσέλευση του κοινού γίνεται όλο και δυσκολότερη η αποτελεσματική διαχείρισή του.

Πεδίο 2^ο: Εμπόδια και δυσκολίες στη διαχείριση της ετερότητας

Όλοι συμφωνούν πως απαιτείται επιπλέον προσωπικό στις εν λόγω Υπηρεσίες, καθώς ο φόρτος εργασίας διαρκώς μεγαλώνει, με αποτέλεσμα να είναι σχεδόν ανέφικτη η αποτελεσματική ανταπόκριση στην αντίστοιχα διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη εξυπηρέτησης του κοινού που εισέρχεται στις Υπηρεσίες. Η έλλειψη προσωπικού φωτογραφίζεται ως η κυριότερη αιτία των ενδο-εργασιακών εντάσεων, εφόσον η μεγάλη προσέλευση του κοινού δεν μπορεί να εξυπηρετηθεί με την απαιτούμενη ταχύτητα και ποιότητα υπηρεσιών, πράγμα που συχνά οδηγεί σε προστριβές με αλλοδαπούς. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι:

«Εγώ καλά εξυπηρετώ 100 άτομα και τους τα εξηγώ όλα πολύ καλά και το καταλαβαίνουν. Στο δωρο έχω εξυπηρετήσει 100 άτομα πολύ καλά, αλλά υπάρχουν όμως και άλλα 100 που δεν πρόλαβα να εξυπηρετήσω»

Οι συγκρούσεις που προκύπτουν γίνονται διαχειρίσιμες ως επί το πλείστον με κατανόηση, υπομονή και επαγγελματισμό. Οι συντευξιαζόμενοι δηλώνουν πως κρατούν την ψυχραιμία τους και στη χειρότερη περίπτωση στέλνουν τον «δύσκολο»

αλλοδαπό στον αρμόδιο προϊστάμενο.

«Βέβαια πρέπει να τους το εξηγήσεις στους αλλοδαπούς και δεν το καταλαβαίνουν όλοι. Κάνουν πως δεν καταλαβαίνουν; Εκεί τους χάνω»

Προβλήματα συνεννόησης και συνεργασίας με συναδέλφους δεν αναφέρθηκαν. Ωστόσο, άλλα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους στην καθημερινότητά τους έχουν να κάνουν με την έλλειψη νομικής κάλυψης από την Υπηρεσία, στις περιπτώσεις όπου οι υποθέσεις που χειρίζονται χρίζουν την εμπλοκή των αστυνομικών και δικαστικών λειτουργών, και φυσικά οι χαμηλές οικονομικές αποδοχές, λόγω των μειώσεων στις απολαβές τους, που έχουν υποστεί στη συντριπτική πλειοψηφία τους οι δημόσιοι υπάλληλοι. Τέλος, αναφέρθηκε η ανάγκη κωδικοποίησης της υφιστάμενης πολυκερματισμένης νομοθεσίας στο πεδίο της νόμιμης μετανάστευσης αλλά και κυρίως της απόδοσης της ελληνικής ιθαγένειας, όπως επίσης και η πρόταση απλοποίησης αλλά και αναμόρφωσης ως προς την ουσία τους ορισμένων σημαντικών ήδη υφιστάμενων ρυθμίσεων και διοικητικών διαδικασιών.

Επίσης, γίνεται μία πολύ ενδιαφέρουσα σύγκριση μεταξύ του ελληνικού νομικού πλαισίου και των τακτικών που ακολουθούν άλλες –ευρωπαϊκές και μη- χώρες. Η κριτική ενός συναδέλφου ξεκινά από τη γενικότερη πολιτική της χώρας όσον αφορά τις αυξημένες μεταναστευτικές ροές, χωρίς όμως να γίνεται συγκεκριμένη αναφορά σε ευρωπαϊκούς κανονισμούς⁴¹ που σχετίζονται με τη μετανάστευση.

«Το αντιλαμβάνεστε πως εμείς έχουμε σύνορα που περνά ο άλλος, έρχεται μέσα και τον κρατάμε εδώ. Και δηλώνει οτιδήποτε»,

«Από εμάς ξεκινάνε όλα. Μην το κοροϊδεύουμε, δεν μπορούμε να πούμε ότι το ψάρι δε βρωμάει από πάνω και βρωμάει από κάτω. Όταν η κυβέρνηση λέει σύνορα ανοιχτά για όλους, το ξέρουνε, είναι δεδομένο πως θα έρθει ο μετανάστης.»

Ενώ αναπόφευκτες είναι και οι συγκρίσεις με τις μεθόδους αντιμετώπισης

⁴¹ Ο κανονισμός Δουβλίνο II (ή Κανονισμός 343/2002) είναι ένα νομικό κείμενο που θεσπίστηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση και καθορίζει τη μία χώρα, η οποία θα είναι υπεύθυνη για τη χορήγηση άσυλου στον αιτούντα πρόσφυγα. Στον συγκεκριμένο κανονισμό ορίζεται ότι όσοι ζητούν άσυλο στην Ευρωπαϊκή Ένωση δικαιούνται να το κάνουν μόνο στη χώρα εισόδου τους. Επομένως, μετανάστες, οι οποίοι μέσω Ελλάδας μεταβαίνουν σε άλλη χώρα για να αιτηθούν άσυλο, υποχρεούνται, σύμφωνα με τον κανονισμό Δουβλίνο II, να επιστρέφονται πίσω στη χώρα εισόδου. Ο Κανονισμός Δουβλίνο II τροποποιήθηκε με τον Κανονισμό 604/2013 (Δουβλίνο III), που ισχύει από την 01/01/2014 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133153/10/9/2018>)

άλλων χωρών:

«Η Αυστραλία έχει ειδικά σκάφη που τους φορτώνει μέσα και τους στέλνει πίσω από εκεί που ήρθανε. Και εκεί τα σκάφη ξεφορτώνονται και γυρνάνε μόνα τους, είναι αυτόματα. Και εμείς έχουμε πρόβλημα που βουλιάζουν οι βάρκες τους; Ξαναβάλτους πάλι πίσω».

«Στη Γερμανία σου χτυπούν την πόρτα την προηγούμενη και σου λένε αύριο φεύγεις»,

«Και στη Νέα Ζηλανδία, επειδή δεν είχαν κοινό λογαριασμό με τη γυναίκα του, τους διώξαν. Δεν το θεωρούσαν ισχυρό δεσμό, και τους διώξαν»

Πεδίο 3^ο: Δημογραφικά χαρακτηριστικά και διαπολιτισμική ετερότητα

Αρκετοί υπάλληλοι δηλώνουν πως διατηρούν φιλικές και κοινωνικές σχέσεις με αλλοδαπούς, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία ενημερώνεται τόσο διαπροσωπικά όσο και μέσω έντυπων και ηλεκτρονικών μέσων για τα προβλήματα και τα ιδιαίτερα θέματα που τους απασχολούν. Ως ανασταλτικός παράγοντας σύναψης επιπλέον σχέσεων με το αλλοδαπό κοινό φωτογραφίζεται αποκλειστικά η δυσκολία συνεννόησης, καθώς οι περισσότεροι δε γνωρίζουν επαρκώς την ελληνική γλώσσα. Επίσης, όλοι ανεξαιρέτως, προτίθενται να παρακολουθήσουν εξειδικευμένα σεμινάρια διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι στην εργασία τους και να μπορέσουν να βοηθήσουν περισσότερο το κοινό που εξυπηρετούν, αλλά και ενισχύσουν την προσωπική τους καλλιέργεια στον τομέα αυτό. Χαρακτηριστικά, μια συνάδελφος αναφέρει:

«Ναι θα ήταν πολύ βοηθητικό και στη δουλειά μου να γνωρίζω κάποια επιπλέον πράγματα και σαν άνθρωπος να διευρύνω τους ορίζοντές μου»

Ωστόσο, ως προβληματισμός τέθηκε από έναν συνάδελφο το ζήτημα τόσο της μειωμένης παροχής αντίστοιχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από αρμόδιους φορείς όσο της δυσκολίας συμμετοχής των εργαζομένων σ' αυτά. Ο φόρτος εργασίας φωτογραφίζεται ως η κυριότερη αιτία εδώ, καθώς:

«Ο προϊστάμενος μόνο εκ περιτροπής μπορεί να δώσει άδεια για τη συμμετοχή σε σεμινάρια το πολύ μια φορά το χρόνο. Προέχει η δουλειά και πρέπει να βγει»

Πεδίο 4^ο: Διαχείριση ετερότητας και εργασιακή απόδοση

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι από το περιβάλλον που εργάζονται και δηλώνουν πολύ αποδοτικοί στην εργασία τους, παρόλες τις δυσκολίες και τις εντάσεις που μπορεί να αντιμετωπίζουν. Παρατηρούν όμως μία καθημερινή αύξηση του φόρτου εργασίας που εκτιμούν ότι θα επηρεάσει και την ποιότητα της παροχής των υπηρεσιών τους. Εξάίρεται το καλό επίπεδο συνεργασίας με τους συναδέλφους, ωστόσο γίνεται λόγος και για εργασιακή εξουθένωση, ιδιαίτερα σε μέρες, όπου ο όγκος των εισερχομένων αιτημάτων προς διεκπεραίωση είναι ιδιαίτερα υψηλός. Ένας συνάδελφος αναφέρει :

«Προσπαθώ. Δυστυχώς, όμως, κάθε ημέρα γίνεται δυσκολότερο»

Πέρα από την καθολική επιθυμία όλων των συνεντευξιζόμενων να συμμετέχουν σε σεμινάρια εκπαίδευσης διαπολιτισμικής ικανότητας, οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν τη διάθεση να παρέχουν επιπλέον βοήθεια σε εθελοντική βάση, ακόμα και εκτός ωραρίου εργασίας. Ο σκεπτικισμός που εκφράστηκε από έναν εργαζόμενο θεωρείται αμελητέο ποσοστό. Μάλιστα, εκφράστηκε από συνάδελφο και η πρόταση:

«Ναι, θα συμμετείχα εθελοντικά σε μία ΜΚΟ για την ανακούφιση των προσφύγων»

Ωστόσο, στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι ορίζουν την παροχή περισσότερης βοήθειας τόσο στα πλαίσια της εργασίας τους, λόγου χάρη

«να είμαι πιο βοηθητικός στη δουλειά μου»

όσο και στα πλαίσια της καθημερινής ζωής τους εκτός εργασίας με την ανακούφιση των μεταναστών σε πρακτικά ζητήματα, λόγου χάρη

«να προσφέρω είδη πρώτης ανάγκης (τρόφιμα και ρουχισμό) σε οικογένειες μεταναστών που έχουν ανάγκη στη γειτονιά μου»

Ως προτάσεις βελτίωσης των συνθηκών εργασίας όλοι ανεξαιρέτως συγκλίνουν στην άποψη της ενίσχυσης των Υπηρεσιών με αύξηση του διαθέσιμου προσωπικού είτε με μετατάξεις είτε με νέες προσλήψεις, αλλά και στην παροχή κινήτρων, κυρίως οικονομικών, για την προσέλκυση νέων υπαλλήλων και για την αύξηση της παραγωγικότητας των ήδη υπαρχόντων. Ωστόσο, λόγος έγινε και για τα διανοητικά κίνητρα που πρέπει δίνει ο προϊστάμενος στους υφισταμένους υπαλλήλους, τα οποία συμβάλλουν στην εναρμόνιση και την επίτευξη των εργασιακών στόχων.

Επίσης, ακούστηκε ως πρόταση από έναν συνάδελφο

«Να εκπαιδευτούν οι αλλοδαποί, πέρα από τη διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας και στην εξοικείωση με τις διοικητικές διαδικασίες των Υπηρεσιών. Η πιο χρονοβόρα διαδικασία είναι να τους εξηγήσουμε τα είδη και τη μορφή των δικαιολογητικών που πρέπει να καταθέσουν».

Άλλες προτάσεις βελτίωσης έχουν να κάνουν με την παροχή νομικής κάλυψης των εργαζομένων από την κεντρική Υπηρεσία, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης (Α.Δ.Μ-Θ) με τη δημιουργία και στελέχωση ενός νομικού τμήματος, αλλά και με την αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής των εγκαταστάσεων. Η παλαιότητα του κτιρίου σε συνδυασμό με την ανεπάρκεια των τεχνικών μέσων είναι επίσης δύο παράμετροι που δημιουργούν προβληματισμό στους εργαζόμενους.

5.2.5.Συμπεράσματα πορισμάτων έρευνας

Στη συγκεκριμένη έρευνα συγκεράστηκαν η ποιοτική με την ποσοτική μέθοδος, με σκοπό να δοθεί η δυνατότητα στην ερευνήτρια να διερευνήσει το ίδιο θέμα μέσα από διαφορετικές οπτικές γωνίες, προκειμένου να παρουσιαστεί αυτό ολοκληρωμένα και να διαφανούν οι τυχόν διαφορές μεταξύ θεωρίας και πράξης των υπό διερεύνηση υποκειμένων (Gillham, 2000). Από την ανάλυση των ποιοτικών και των ποσοτικών δεδομένων παρατηρήθηκε πως υπάρχει σύγκλιση των απόψεων των ερωτώμενων στα περισσότερα ζητήματα με τη διαφορά ότι στην ποιοτική έρευνα διαφάνηκαν περισσότερο οι προβληματισμοί όσον αφορά την αύξηση των μεταναστευτικών ροών στη χώρα το τελευταίο χρονικό διάστημα με έντονη κριτική διάθεση ως προς τους

τρόπους διαχείρισής της από την κρατική διοίκηση. Τονίστηκαν οι διαφορές με άλλα κράτη, όχι απαραίτητως ευρωπαϊκά, στην αντιμετώπιση του φαινομένου της μετανάστευσης και οι ελλείψεις και αδυναμίες που εντοπίζουν οι ίδιοι, ως εργαζόμενοι και πολίτες, για μία καθολική αντιμετώπιση του ζητήματος. Προτού αναλυθούν περαιτέρω τα πορίσματα της έρευνας, σκόπιμο κρίνεται να αναφερθούν ακροθιγώς κάποια γενικά βιογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Στην εν λόγω έρευνα, λοιπόν, έλαβαν μέρος ως επί το πλείστον γυναίκες (62%) νεαρής ηλικίας, 31 έως 40 ετών, έγγαμες με παιδιά, ανωτάτης εκπαίδευσης και με σημαντική προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα από 11 έως 15 χρόνων.

Πεδίο Πρώτο: Ευαισθητοποίηση και ετερότητα

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο πεδίο της ευαισθητοποίησης στην ετερότητα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ταυτίζουν τον όρο 'ετερότητα' με θετικά στοιχεία (εθνοσχετικά), όπως με την αναγνώριση και την αποδοχή, την προσαρμογή, και τέλος την ενσωμάτωση, σύμφωνα με το μοντέλο της διαπολιτισμικής ευαισθησίας του Bennett. Αντιθέτως, τα αρνητικά στοιχεία (εθνοκεντρικά) που αποδίδονται στην ετερότητα, όπως αυτό της ανεκτικότητας (ελαχιστοποίηση, κατά τον Bennett) ποσοστιαία μειοψηφούν. Ιδιαίτερα, τα στοιχεία της άρνησης και κυρίως της απειλής, βρίσκονται στο όριο του στατιστικού λάθους κατά την ανάλυση της έρευνας και μπορούν να θεωρηθούν έως και αμελητέα. Αυτό κρίνεται ιδιαίτερα ενθαρρυντικό, καθώς αντικατοπτρίζει τη δεκτικότητα και την εξοικείωση των εργαζόμενων με το εθνικά και πολιτισμικά έτερο κοινό, σε μία εποχή όπου οι αντι-μεταναστευτικές φωνές, τόσο εγχώρια όσο και ευρωπαϊκά, ολοένα και πληθαίνουν.

Ενδεικτική είναι και η αντιστοιχία της παραπάνω κατάστασης στην αντιμετώπιση του αλλοδαπού κοινού. Ως εκ τούτου, τα θετικά στοιχεία της ετερότητας εξαργυρώνονται με θετική αντιμετώπιση των αλλοδαπών μέσω δεκτικότητας και σεβασμού και τα αρνητικά εξαργυρώνονται ως καχυποψία και ανασφάλεια, την οποία εμφανίζει στη συναλλαγή του με το έτερο κοινό μόνο ένας στους τέσσερις εργαζόμενους.

Σε συναισθηματικό επίπεδο, οι μισοί ερωτηθέντες δηλώνουν πως η καθημερινή επαφή με το αλλοδαπό κοινό τους αφήνει ουδέτερους μη γεννώντας ούτε θετικά, ούτε

αρνητικά συναισθήματα. Ωστόσο, αν αναλογιστεί κανείς ότι για τους περισσότερους η ετερότητα συνδέεται με θετικά στοιχεία, η ουδετερότητα των συναισθημάτων που δηλώνουν προκαλεί προβληματισμό. Αυτό ενδεχομένως παρατηρείται, διότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να διεκπεραιώσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα, χωρίς να εμπλακούν συναισθηματικά στα προβλήματα των αλλοδαπών, δεδομένου ότι η συναισθηματική φόρτιση δεν είναι πάντα καλός οδηγός στη λήψη αποφάσεων. Γι' αυτό και στις πρακτικές που υιοθετούνται από τους υπαλλήλους πλειοψηφούν η τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων με ποσοστό 20% και η αποστασιοποιημένη, αλλά ευγενική εξυπηρέτηση με 56%. Έπονται η θετική στάση & φιλική προσέγγιση με ποσοστό 14%, και η κορωνίδα όλων η ενσυναίσθηση με ποσοστό μόλις 10%. Αξίζει να σημειωθεί πως δεν καταγράφηκε απάντηση απότομης ή εχθρικής στάσης, παρότι σε κάποιους η συναλλαγή με το συγκεκριμένο κοινό γεννά και αρνητικά συναισθήματα. Το παράδοξο στο σημείο αυτό είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων (82%) δεν έχει παρακολουθήσει κανένα σεμινάριο διαπολιτισμικών δεξιοτήτων και διαχείρισης ετερότητας κυρίως λόγω έλλειψης παροχής αντίστοιχων δράσεων και λόγω φόρτου εργασίας. Θα ανέμενε κανείς από την έρευνα να διαφαίνονταν άλλες αιτίες που θα αποτελούσαν τροχοπέδη στην επιμόρφωσή τους, όπως μια ενδεχόμενη άρνηση ενός προϊσταμένου λόγου χάρη, και όχι η έλλειψη παρεχόμενων σεμιναρίων, σε μια περίοδο όπου το μεταναστευτικό αποτελεί πια μέρος της καθημερινότητας όλων. Επίσης, μόνο οι μισοί υπάλληλοι δηλώνουν πως έχουν γνώση των χαρακτηριστικών των ομάδων των χωρών που έρχονται προς εξυπηρέτηση στην Υπηρεσία τους και αυτό φαντάζει λογικό λόγω έλλειψης κατάλληλης επιμόρφωσης. Ωστόσο, παρά την έλλειψη αντίστοιχης εκπαίδευσης (μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων) και εξειδικευμένων γνώσεων η πλειοψηφία των υπαλλήλων ταυτίζει τον όρο ετερότητα με θετικές έννοιες και το αποδεικνύει στην πράξη.

Πεδίο Δεύτερο: Εμπόδια και δυσκολίες στη διαχείριση της ετερότητας

Τα κυριότερα σημεία «τριβής» στη διαχείριση της ετερότητας αποτελούν πρώτον η (μειωμένη) γλωσσική ικανότητα του αλλοδαπού κοινού που προσέρχεται προς εξυπηρέτηση και δεύτερον το νομικό καθεστώς της χώρας προέλευσής του. Η καθαυτή χώρα προέλευσης, η κοινωνικο-οικονομική τάξη και το φύλο των μεταναστών φέρονται να είναι ήσσονος σημασίας. Αυτό είναι απόλυτα λογικό, καθώς το

πρωταρχικό μέσο συνεννόησης, που είναι η γλώσσα, καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία της επικοινωνίας. Κατ' επέκταση, μια αποτυχημένη επικοινωνία εμποδίζει την επίτευξη του επιδιωκόμενου εργασιακού στόχου, που είναι η εξυπηρέτηση του κοινού, και επιφέρει σύγχυση, διένεξη και ενίοτε έντονες συγκρούσεις στους εμπλεκόμενους (εργαζόμενους/αλλοδαπούς) (Shaw & Shaw, 1998 · Μπουραντάς, 2005). Από την άλλη, το νομικό καθεστώς της χώρας προέλευσης του κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη διεκπεραίωση των αιτήσεων του, καθώς καθορίζει όχι μόνο τον τρόπο και τον χρόνο διεκπεραίωσης, αλλά και τον βαθμό δυσκολίας. Σημαντικές χρονικά καθυστερήσεις παρατηρούνται στη διεκπεραίωση και την ολοκλήρωση αιτημάτων για την απόκτηση ιθαγένειας, ιδιαίτερα, όταν οι ενδιαφερόμενοι προσκομίζουν έγγραφα που προέρχονται από χώρες, που είτε δεν έχουν προσχωρήσει στη Σύμβαση της Χάγης⁴² και δε φέρουν την συγκεκριμένη επισημείωση (Apostille) από την αρμόδια αλλοδαπή αρχή επί του πρωτοτύπου ξενόγλωσσου εγγράφου, είτε από χώρες που έχουν μεν προσχωρήσει στη Σύμβαση της Χάγης, αλλά η ελληνική Πολιτεία έχει εγείρει αντιρρήσεις για την προσχώρησή τους. Και στις δύο περιπτώσεις η διεξαγωγή ελέγχου γνησιότητας αυτών από τις ελληνικές αρχές είναι απαραίτητη, με αποτέλεσμα να επέρχεται επιβράδυνση της διαδικασίας λόγω απροθυμίας των χωρών για συνεργασία ή καθυστερημένων απαντήσεων απ' αυτές, γεγονός που προκαλεί προβληματισμό τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους ενδιαφερόμενους για την εξέλιξη της υπόθεσής τους.

Αναμενόμενα ήταν και τα ποσοστά των απαντήσεων σχετικά με την ύπαρξη αναντιστοιχίας μεταξύ αναγκών και προσφορών στην εξυπηρέτηση του αλλοδαπού κοινού. Η συντριπτική πλειοψηφία του 76% απάντησε πως τα κενά εντοπίζονται κυρίως στην άγνοια της ελληνικής γλώσσας (83,3%), στην επιθετική συμπεριφορά των αλλοδαπών (54,2%) και στην ασαφή / μη κατανοητή νομοθεσία (52,1%). Ωστόσο οι μισοί πιστεύουν πως υπάρχει δυνατότητα από την πλευρά της Υπηρεσίας να εξυπηρετήσει πλήρως το αλλοδαπό κοινό με τους υπόλοιπους μισούς να θεωρούν απαραίτητη για τον συγκεκριμένο στόχο την άμεση αύξηση των διαθέσιμων υπαλλήλων (93,1%), την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών (82,8%) και την επιμόρφωση του προσωπικού (65,5%). Τέλος, πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες

⁴²Η νόμιμη επικύρωση ξενόγλωσσων πιστοποιητικών πραγματοποιείται, σύμφωνα με τη Σύμβαση της Χάγης της 5-10-1961 για την κατάργηση της υποχρέωσης επικύρωσης αλλοδαπών δημόσιων εγγράφων, η οποία κυρώθηκε από τη χώρα μας με το Ν.1497/1984.

(58%) δηλώνουν απαισιόδοξοι, όσον αφορά στη δυνατότητα ανάπτυξης της διαπολιτισμικής τους ικανότητας, καθώς η έλλειψη παρεχόμενων σεμιναρίων και ο φόρτος εργασίας αποτελούν εμπόδια που είναι δύσκολο να παρακαμφθούν. Σημαντικό στοιχείο που διαφάνηκε από την ποιοτική έρευνα όσον αφορά στην άρση των δυσκολιών είναι και η πρόταση για εκμάθηση της γλώσσας της χώρας υποδοχής από τους αλλοδαπούς και για εκπαίδευσή τους στις διοικητικές διαδικασίες των δημόσιων Υπηρεσιών, ώστε να εξοικειωθούν μ' αυτές. Αν κάτι τέτοιο ήταν εφικτό, θα άλλαζε άρδην το κλίμα που επικρατεί στις εν λόγω Υπηρεσίες με τις διενέξεις να μειώνονται αισθητά, τουλάχιστον στον κρίσιμο τομέα της συνεννόησης.

Ως γενικό συμπέρασμα από τα παραπάνω συνάγεται πως όλοι αναγνωρίζουν κάποια –μικρότερα ή μεγαλύτερα- κενά στις παροχές και τις διαδικασίες των Υπηρεσιών, εντοπίζουν τα κρίσιμα σημεία και προτείνουν αύξηση διαθέσιμου προσωπικού, απλοποίηση διαδικασιών και συνεχή διαπολιτισμική εκπαίδευση του προσωπικού.

Πεδίο Τρίτο: Δημογραφικά χαρακτηριστικά και διαπολιτισμική ικανότητα

Δύο στους τρεις ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι γυναίκες είναι πιθανότερο να εμφανίσουν μεγαλύτερα περιθώρια ανοχής στην ετερότητα, ενώ οι απόψεις δίστανται όσον αφορά τον παράγοντα της ηλικίας. Οι απαντήσεις εδώ είναι σχεδόν μοιρασμένες (53,1% - 46,9%) με το ζυγό να κλίνει, ωστόσο, προς την ευχάριστη διαπίστωση ότι η ηλικιακή ωρίμανση δε συνεπάγεται και την αύξηση του φόβου προς το διαφορετικό, αλλά τη μεγαλύτερη ανοχή και αποδοχή του. Επίσης, η πλειοψηφία (58%) των εργαζομένων δηλώνει πως δεν έχει μεταναστευτική εμπειρία, είτε προσωπική είτε σε κάποιο μέλος της οικογένειάς τους, ενώ, όσοι έχουν, δηλώνουν κυρίως εργασιακά και οικονομικά κίνητρα. Η βιωματική τους εμπειρία φέρεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι αλλοδαποί, και αυτό αντανακλάται και στα ποσοστά των φιλικών ή συγγενικών σχέσεων που συνάπτουν μαζί τους (κατά 70%). Πέραν αυτού, η πλειοψηφία του δείγματος επιδιώκει να ενημερώνεται για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αλλοδαποί και συμμετέχει ενεργά στην ανακούφισή τους. Όσον αφορά το επίπεδο γνώσεων των εργαζόμενων

αναφορικά με το νομοθετικό πλαίσιο με τη διαχείριση του αλλοδαπού κοινού, δύο στους τρεις δηλώνουν πως έχουν από καλή, πολύ καλή ή εξαιρετική γνώση, με έναν στους τρεις να δηλώνει από ανεπαρκή έως επαρκή. Συμπερασματικά, ανεξαρτήτως της ύπαρξης ή μη μεταναστευτικής εμπειρίας σε προσωπικό ή συγγενικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι έχουν καλή γνώση της σχετικής νομοθεσίας. Πολλοί από αυτούς προχωρούν και στην επιπλέον ενημέρωση για τα καθημερινά προβλήματα του αλλοδαπού κοινού, δείχνοντας εμπράκτως ενσυναίσθηση.

Πεδίο Τέταρτο: Διαχείριση ετερότητας και εργασιακή απόδοση

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι των Υπηρεσιών, όπου διεξήχθη η έρευνα, δηλώνουν ότι προσέρχονται αρκετά ευχάριστα στη δουλειά τους (62%), πολύ ευχάριστα (20%) και πάρα πολύ ευχάριστα (6%). Αντίστοιχα, στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι εργαζόμενοι (94%) εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους στην εργασία, παρά τα εμπόδια που ανακύπτουν και παρουσιάστηκαν παραπάνω. Λίγο πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες απαντά πως υπάρχουν απτά οφέλη και θετικά στοιχεία από τη συναλλαγή με το αλλοδαπό κοινό, τα οποία εστιάζονται στην αξία της προσφοράς (60%), την αποκόμιση γνώσεων για τους αλλοδαπούς (48%), την εξάλειψη των στερεοτύπων (44%) και την ενίσχυση της ενσυναίσθησης (40%). Ενδιαφέρον παρουσιάζει πως μόνο το 20% των εργαζομένων τοποθετεί στα ενδεχόμενα οφέλη του την καλλιέργεια σχέσεων με τους αλλοδαπούς μετανάστες, ιδιαίτερα εφόσον σε προηγούμενη απάντηση το ποσοστό των φιλικών ή συγγενικών σχέσεων που συνάπτουν μαζί τους άγγιζε το 70%. Ενδεχομένως εδώ να υπερτερεί ως σημαντικότερο όφελος για τους υπαλλήλους το αίσθημα του καθήκοντος και της προσφοράς ως δημόσιων λειτουργών σε συνδυασμό με την ανατροφοδότηση που δέχονται μέσω της επαφής τους με το έτερο κοινό, η οποία τους βελτιώνει σε γνωστικό, ηθικό και συναισθηματικό επίπεδο. Στον τομέα των αρνητικών θεμάτων που δημιουργεί η επαφή με το αλλοδαπό κοινό, τα κυριότερα μειονεκτήματα εντοπίζονται στην καλλιέργεια καχυποψίας (77,3%), την αποστασιοποίηση (40,9%), την ενίσχυση της ξενοφοβίας (31,8%) και την εμφάνιση εχθρότητας (9,1%). Οι απαντήσεις αυτές έρχονται να επιβεβαιώσουν τις ήδη βιβλιογραφικά γνωστές και καταγεγραμμένες αντιδράσεις ξενοφοβίας και ρατσισμού στην επαφή με το διαφορετικό. Πέραν τούτου, αξίζει να σημειωθεί πως μία μικρή μειοψηφία αναφέρει ως μειονέκτημα τη δημιουργία

φαινομένων διαφθοράς μεταξύ των αρμόδιων υπαλλήλων για οικονομική εκμετάλλευση των αλλοδαπών (18,2%). Δυστυχώς, η διαφθορά στο δημόσιο τομέα εν γένει, με ειδικότερη μορφή της τη διαπλοκή, δεν αποτελεί πρόσφατη διαπίστωση, ωστόσο, προκαλεί διάχυτη δυσλειτουργία, αναποτελεσματικότητα και αδιαφάνεια. Στην προκειμένη περίπτωση «η δημιουργία ‘κυκλωμάτων’ ή η παρουσία ‘έμμισθων μεσολαβητών’ που εκμεταλλεύονται την ανάγκη των μεταναστών για τακτοποίηση της παραμονής τους στη χώρα αποκομίζοντας αμοιβές, οι οποίες κατά κανόνα εκτοξεύουν το κόστος αναφορικά με τη νόμιμη τακτοποίηση της παραμονής τους, συμβάλλει στην αναπαραγωγή της διοικητικής παθογένειας και εν μέρει στην ανάπτυξη κυκλωμάτων διαφθοράς στη διοίκηση» (Σιμόπουλος, 2005:6). Ως εκ τούτου, η υιοθέτηση πρακτικών αναχαίτισης της διαφθοράς μέσω νομοθετικών ρυθμίσεων και κατασταλτικού ελέγχου θα ενίσχυε την αξιοπιστία μιας ήδη πολύπαθης δημόσιας διοίκησης.

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6.1 Γενικά Συμπεράσματα

Το φαινόμενο της πολιτισμικής ποικιλότητας αποτελεί μια σύγχρονη πραγματικότητα για την ελληνική κοινωνία και απαιτεί την εφαρμογή στοχευμένων πρακτικών για τη διαχείρισή της. Από τη μια πλευρά, η χάραξη μιας συγκροτημένης μεταναστευτικής πολιτικής από την ελληνική Πολιτεία καθίσταται κομβικής σημασίας, καθώς οφείλει να στηρίζεται σε σύγχρονες, λειτουργικές αρχές, οι οποίες πρωτίστως θα αποσκοπούν στην διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας ως κράτους υποδοχής των μεταναστευτικών ροών, καθώς και στη «διασφάλιση της ένταξης και ενσωμάτωσης των πολιτισμικά έτερων στην αγορά εργασίας, στις δομές της κοινωνίας, στις αρχές και στο αξιακό πλαίσιο της Ελληνικής Δημοκρατίας ως κράτους δικαίου και κράτους του ευρωπαϊκού πολιτισμικού πλαισίου» (Υπ. Εσ, 2013:5).

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά εξειδικευμένα στον εργασιακό τομέα, στο διάστημα των τελευταίων δεκαετιών, ο ελληνικός εργασιακός χώρος⁴³ έχει δεχθεί σημαντικές πιέσεις λόγω της πρόσφατης πρωτοφανούς μεταναστευτικής ροής στη χώρα, η οποία δε στάθηκε εφικτό να ρυθμιστεί αποτελεσματικά έως τώρα με βάση τις καταγραμμένες ανάγκες σε δεξιότητες και θέσεις εργασίας στις αντίστοιχες Υπηρεσίες. Η συναλλαγή των πολιτισμικά και εθνοτικά έτερων με την ελληνική δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από πλήθος προβλημάτων, τα οποία δεν οφείλονται απαραίτητα μόνο σε προσωπικά χαρακτηριστικά ή σε έλλειψη πρόθεσης συνεργασίας, αλλά και σε αντικειμενικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, το κοινό που προσέρχεται προς εξυπηρέτηση στην εν λόγω Υπηρεσίες που διεξήχθη η έρευνα λόγω μη πλήρους κατανόησης της οργανωτικής λογικής και των καθοδηγητικών προτάσεων των αρμόδιων υπαλλήλων βρίσκεται αντιμέτωπο με μια δύσκολα διαχειρίσιμη κατάσταση,

⁴³ Αντίθετα, όπως συμπεραίνεται τουλάχιστον από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, ο ευρωπαϊκός εργασιακός χώρος έχει βιώσει μεγαλύτερη συμμετοχή γυναικών, μειονοτήτων, μεταναστών, ηλικιωμένων και διαφορετικών εθνοτήτων εντός του εργατικού του δυναμικού. Η μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού έως τις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης γίνεται σταδιακά εμφανής, γι' αυτό και η ανάδειξη τους ως αγοραστές και «πελάτες» (κοινό προς εξυπηρέτηση, εφόσον πρόκειται για δημόσια υπηρεσία) παρουσιάζει εξίσου νέες προκλήσεις. Η διαφοροποίηση των αναγκών απαιτεί πιο δημιουργικές και καινοτόμες στρατηγικές εξειδίκευσης διαδικασιών και παροχής υπηρεσιών, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι νέες αυτές ανάγκες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007).

γεγονός που δημιουργεί ένα εξαιρετικά δυσχερές πλαίσιο σχέσεων μεταξύ διοίκησης και αλλοδαπών, με σημαντικότερη συνέπεια την απώλεια της εμπιστοσύνης εκατέρωθεν. Από τη μεριά των εργαζομένων, το έλλειμμα επικοινωνίας, το οποίο δεν οφείλεται μόνο στην άγνοια της «κυρίαρχης» γλώσσας από μέρους των αλλοδαπών, και «η γενικότερη αδυναμία συνεννόησης προκύπτει κατά πολύ από τις διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές και τα διαφορετικά συμφραζόμενα που αυτή η ετερότητα παράγει» (Αντύπας, 2012:6). Επιπρόσθετα, η υπερβολική συσσώρευση υποθέσεων αλλά και οι δυσχερείς συνθήκες εργασίας εδραιώνουν την πεποίθηση ότι οι εν λόγω Υπηρεσίες αποτελούν ανεπιθύμητο, γι' αυτό και αποφευκτέο εργασιακό περιβάλλον με έντονα προβαλλόμενες τάσεις από εργαζόμενους για αλλαγή εργασιακού αντικειμένου. Αν προστεθεί στις παραπάνω δυσλειτουργίες και το περίπλοκο και συχνά δυσνόητο νομοθετικό πλαίσιο σε συνδυασμό με την ανεπάρκεια πόρων τόσο σε υλικοτεχνικό όσο και σε έμπυχο δυναμικό, γίνεται εύκολα κατανοητή η εμπλοκή που παρατηρείται. Στην προαναφερόμενη διοικητική παθολογία έχουν προστεθεί κατά καιρούς και φαινόμενα εκμετάλλευσης των αλλοδαπών με την ανάπτυξη κυκλωμάτων διαφθοράς εκτός αλλά και σε μεμονωμένες περιπτώσεις και εντός της Διοίκησης. Τελικά, όλα τα παραπάνω αρνητικά προβάλλονται στο έτερο εξυπηρετούμενο κοινό, που πολλές φορές στοχοποιείται για την υποβαθμισμένη κατάσταση των Υπηρεσιών Μετανάστευσης και Αλλοδαπών και αναπτύσσεται μία διακριτική έως και φοβική συμπεριφορά απέναντι του τόσο από τα στελέχη-υπαλλήλους της Διοίκησης όσο και από το ευρύ κοινό και μόνο στο άκουσμα της ονομασίας της Υπηρεσίας (Σιμοπούλος, 2005).

Στο πλαίσιο, λοιπόν, αυτό η διαχείριση της 'διαφορετικότητας' στη σύγχρονη ελληνική δημόσια Διοίκηση καθίσταται κάτι παραπάνω από επιλογή, καθώς αποτελεί πλέον ανάγκη, με μετρήσιμα κόστη και οφέλη για τον εκάστοτε Οργανισμό ή Υπηρεσία. Ένα πρώτο βήμα προς τη βελτίωση των διαδικασιών επιχειρήθηκε με την ευρεία διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» από τις αρχές του 2011, αποτέλεσμα της οποίας υπήρξε η πρόβλεψη παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών από τα στελέχη-εργαζόμενους των Ενιαίων Αποκεντρωμένων Διοικήσεων προς τους νόμιμα διαμένοντες υπηκόους τρίτων χωρών (Αντύπας, 2012). Αξιοσημείωτο είναι ότι μέχρι πρότινος οι φορείς που εμπλέκονταν άμεσα στο βασικό κορμό παροχής υπηρεσιών ήταν τουλάχιστον τέσσερα Υπουργεία (Εσωτερικών, Εξωτερικών, Εργασίας και Δημόσιας Τάξης) και τρεις Υπηρεσίες (Νομαρχιακή

Αυτοδιοίκηση, Δήμος, Περιφέρεια). Η ανάγκη και μόνο συντονισμού και συνεργασίας των παραπάνω φορέων πολύ συχνά προκαλούσε σύγχυση ως προς την κατανόηση της διαδικασίας, αύξηση της ταλαιπωρίας κοινού και εργαζομένων, και κατακόρυφη επιβράδυνση του παραγόμενου έργου. Η υιοθέτηση της «Υπηρεσίας ενός σταθμού» θα ενοποιούσε και θα επιτάχυνε, ενδεχομένως, τις διαδικασίες ένταξης μεγιστοποιώντας τα οφέλη πρωτίστως για την κοινωνία υποδοχής και δευτερευόντως για τους μετανάστες ελαχιστοποιώντας, παράλληλα, τα κόστη (Σιμοπούλος, 2005). Από κει και πέρα, είναι αναγκαία η ανάπτυξη μιας σειράς πρακτικών με σαφή ενταξιακό προσανατολισμό, ώστε, αφενός να τακτοποιούνται νόμιμα οι υποθέσεις των πολιτισμικά και εθνοτικά έτερων και να μην οδηγούνται στην περιθωριοποίηση και στον αποκλεισμό και αφετέρου να καλλιεργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ Διοίκησης και του έτερου κοινού προάγοντας μια κουλτούρα ορθής διοικητικής συναλλαγής, που να περικλείει στους κόλπους της το έτερο και διαφορετικό στοιχείο. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αρθεί η εικόνα μιας κρατικής διοίκησης επιφυλακτικής, αναποτελεσματικής και εν τέλει απρόθυμης στη συναλλαγή με τους πολιτισμικά έτερους «πελάτες» της (Τσιούκας, 2007). Δεν πρέπει να είναι αμελητέο το γεγονός ότι τα οφέλη που θα προκύψουν από την επιτυχή διαχείριση της διαφορετικότητας συμβάλλουν στην κοινωνική σταθερότητα και συνοχή με σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων για τη χώρα υποδοχής και την αξιοποίηση των νέων ‘άλλων’ ως ωφέλιμων και παραγωγικών στοιχείων για την οικονομία και τις κοινωνικές δομές (Παύλου, 2005).

6.2. Περιορισμοί της έρευνας

Κύριος σκοπός της έρευνας της παρούσας μελέτης, όπως παρουσιάστηκε θεωρητικά και εμπειρικά στα προηγούμενα κεφάλαια, είναι η διερεύνηση και ανάδειξη των ζητημάτων εθνοτικής και πολιτισμικής ετερότητας, όπως τα αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα στις νευραλγικές υπηρεσίες Αλλοδαπών, Μετανάστευσης και Αστικής Κατάστασης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης (ΑΔΜ-Θ). Η παρούσα ερευνητική εργασία παρά τα χρήσιμα ευρήματά της παρουσιάζει, ωστόσο, και σημαντικούς περιορισμούς. Ο κυριότερος περιορισμός της πηγάζει από την έλλειψη ανάλογων ερευνών στον ελληνικό χώρο, αλλά και την ισχνή παρουσία τους στο διεθνές, εστιάζοντας περισσότερο στη διαχείριση

της Διαφορετικότητας στον ευρωπαϊκό χώρο εντός του εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, η ύπαρξή τους θα ήταν ιδιαίτερα διαφωτιστική, καθώς θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για τον σχεδιασμό της μεθοδολογίας της έρευνας και συνεπώς την κατασκευή ενός ερευνητικού εργαλείου ως πρότυπου για τη διεξαγωγή νέων ερευνών προσαρμοζόμενο πάντα σε νέα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, εποικοδομητική θα ήταν και η σύγκριση των αποτελεσμάτων της με τα αντίστοιχα άλλων αντίστοιχων ερευνών. Στην προκειμένη περίπτωση κατασκευάστηκε εξ' ολοκλήρου το ερευνητικό εργαλείο της ποσοτικής έρευνας με τις όποιες αδυναμίες του, και καθώς το δείγμα δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλο (n=50), συλλέχθηκαν και ποιοτικά δεδομένα, για να προσεγγιστεί και να τεκμηριωθεί όσο το δυνατόν πληρέστερα το υπό διερεύνηση θέμα.

Ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός ήταν και ο φόρτος εργασίας των εργαζόμενων των εν λόγω Υπηρεσιών, οι οποίοι είχαν τη δυνατότητα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο και να πάρουν μέρος στις συνεντεύξεις κατόπιν λήξης του ωραρίου της Υπηρεσίας για την εξυπηρέτηση του κοινού. Και σ' αυτήν την περίπτωση όμως, λόγω των συσσωρευμένων προς εξέταση αιτημάτων και της επιτακτικής ανάγκης διεκπεραίωσή τους ο χρόνος που διέθεταν οι υπάλληλοι για την έρευνα μέχρι τη λήξη του δικού τους ωραρίου ήταν λιγοστός και χάρη στη συνεργασία και τη συναδελφική τους αλληλεγγύη κατέστη δυνατή η ολοκλήρωση της έρευνας. Ωστόσο, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήγειρε επιφυλάξεις σε ορισμένους από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και ήταν αναμενόμενη η αντίδραση ιδιαίτερα εκείνων που ανήκουν στις υψηλότερες ιεραρχικά βαθμίδες.

6.3. Πρακτικές επιπτώσεις/Επεκτάσεις-Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης του επιπέδου της διαπολιτισμικής ευαισθησίας των εργαζομένων, των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν κατά την παροχή των υπηρεσιών τους, της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών τους (φύλο /ηλικία/ μορφωτικό επίπεδο/ διαπολιτισμική και μεταναστευτική εμπειρία) στην διαπολιτισμική τους ικανότητα αλλά και στην εργασιακή τους απόδοση. Η προσεκτική μελέτη των αποτελεσμάτων της μικτής σε μεθοδολογία έρευνας καθιστά αναγκαία την ανάδειξη κάποιων αξιόλογων γενικών ευρημάτων που προέκυψαν, καθώς διαφάνηκε ότι στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι

αποτελούν μία ομάδα πολιτών ευαισθητοποιημένων σε θέματα ετερότητας και διαφορετικότητας, όχι μόνο στα πλαίσια της εργασίας τους αλλά και της καθημερινής ζωής τους.

Η διενέργεια της SWOT Ανάλυσης στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης (ΑΔΜ-Θ) πριν τη διεξαγωγή της έρευνας αποτελεί καινοτόμο θεωρητική προσέγγιση και συμβάλλει στον εντοπισμό των δυνατών σημείων του εν λόγω φορέα, των αδύναμων σημείων που χρίζουν βελτιστοποίησης, των ευκαιριών που υπάρχουν για περαιτέρω εξέλιξη καθώς και των ενδεχόμενων απειλών. Το εργαλείο αυτό έχει πρακτικές επιπτώσεις, καθώς κωδικοποιεί ουσιαστικά το εσωτερικό και το εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον και συμβάλλει στο στρατηγικό σχεδιασμό της επίλυσης των προβλημάτων καθώς και στη δημιουργία μιας νέας οπτικής και προοπτικής (Καραγιάννης & Μπακούρος, 2010). Δεδομένης της μόνιμης πλέον και δυναμικής παρουσίας των πολιτισμικών και εθνοτικών Άλλων στην ελληνική πολυπολιτισμική κοινωνία, η πρακτική αξιοποίηση του εν λόγω εργαλείου κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη πρωτίστως από τον επικεφαλής της, τον Συντονιστή του εν λόγω φορέα και κατ' επέκταση από την Πολιτεία για την εύρυθμη λειτουργία των Υπηρεσιών της. Μέσω της αξιοποίησης του συγκεκριμένου εργαλείου μπορούν να αναδειχθούν πρακτικές χρηστής διοίκησης προσανατολισμένης στον εξορθολογισμό των διαδικασιών, με παράλληλη άρση των νομικών και ιδίως των διοικητικών εμποδίων, με καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης αλλά και με ισότιμη μεταχείριση και σεβασμό των δικαιωμάτων των πολιτισμικά διαφερόντων (Τσιούκας, 2007).

Όσον αφορά στο κομμάτι της έρευνας, ενδεχομένως, αυτή να εμπλουτίζει στο δικό της βαθμό ζητήματα διερεύνησης του επιπέδου της διαπολιτισμικής ευαισθησίας των εργαζόμενων του δημόσιου τομέα και ιδιαίτερα στις προαναφερθείσες Υπηρεσίες, δεδομένου ότι, ειδικά στην ελληνική βιβλιογραφία, είναι ισχνή η παρουσία αντίστοιχων μελετών, πέρα από εκτεταμένες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στον ελληνικό εκπαιδευτικό τομέα. Η ενδεικτικότερη τάση που διαφαίνεται από τα πορίσματα της έρευνας και αποτελεί πάγιο αίτημα των εργαζομένων είναι η συνεχής επιμόρφωσή τους με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Μία αντίστοιχη δράση έλαβε χώρα το 2012 με το «Πρόγραμμα Διαπολιτισμικής Επιμόρφωσης», που απευθυνόταν αποκλειστικά σε τριακόσιους (300) δημοσίους υπαλλήλους που συναλλάσσονται με υπηκόους τρίτων χωρών και στις επτά

(7) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας με στόχο τον εμπλουτισμό των γνώσεων τους στις βασικές αρχές της διαπολιτισμικότητας και τη βελτίωση των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων (Αντύπας, 2012). Έκτοτε, αρχίζει δειλά-δειλά η διοργάνωση ανάλογων επιμορφωτικών προγραμμάτων με αντίστοιχους στόχους από διάφορους φορείς, όπως από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) με πιο πρόσφατο το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διαπολιτισμικών Δεξιοτήτων και Διαχείριση της Διαφορετικότητας» κατά την επιμορφωτική περίοδο Ιανουαρίου – Ιουλίου του 2018. Το ζητούμενο, πάντα, είναι, η διάθεση των εργαζομένων για επιμόρφωση να συμβαδίζει με την αντίστοιχη διάθεση από τη Διοίκηση να διευκολύνει και να παρακινεί τους υπαλλήλους της προς τέτοιου είδους δράσεις. Άλλωστε, η αποτελεσματική επικοινωνία που πραγματοποιείται στο πλαίσιο συναντήσεων ανθρώπων, είτε εργαζόμενων είτε πολιτών, που είναι φορείς διαφορετικού πολιτισμικού κεφαλαίου βασίζεται σε προϋποθέσεις, όπως είναι η αποδοχή της διαφορετικότητας, η ανεκτικότητα, η ενσυναίσθηση, η ικανότητα για σύγκριση, αλλά και για υιοθέτηση ‘διαφορετικών’ πολιτισμικών στοιχείων. Τα παραπάνω αποτελούν χαρακτηριστικά πολυπολιτισμικών προσωπικοτήτων, η καλλιέργεια των οποίων μόνο μέσα από την παροχή «μιας κατάλληλα διαμορφωμένης εκπαίδευσης, προσανατολισμένης σε διαπολιτισμικές αρχές» μπορεί να επιτευχθεί (Κεσίδου, 2008:27).

Τέλος, θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρον η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια να συσχετιστεί και να επεκταθεί μέσα από μελλοντικές μελέτες, οι οποίες θα επιχειρούν να διερευνήσουν την ανάπτυξη της διαπολιτισμικής ικανότητας και των δεξιοτήτων διαχείρισης της ετερότητας των υπαλλήλων αντίστοιχων Υπηρεσιών, αφού έχουν λάβει σχετική επιμόρφωση. Διαχρονικά, η εκπαίδευση, αποτελεί το εφαλτήριο της πρακτικής εφαρμογής όσων αποκομίστησαν από τους καταρτιζόμενους. Στην προκειμένη περίπτωση, η αποτύπωση, με αξιόπιστα εργαλεία αξιολόγησης, της αλλαγής που συντελείται στις γνώσεις, στις δεξιότητες και στις συμπεριφορές των εργαζομένων μετά από την επιτυχή συμμετοχή τους σε προγράμματα διαπολιτισμικής επιμόρφωσης κρίνεται κάτι παραπάνω από σημαντική. Καθίσταται κομβική, καθώς θα αποτελέσει ένα ακόμα βέλος στη φαρέτρα της δημόσιας Διοίκησης για την καταπολέμηση γραφειοκρατικών δυσλειτουργιών και φαινομένων διοικητικής παθογένειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσσες

- Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.
- Cohen, L. & Manion, L. (1994) *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008) *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός διεξαγωγής και αξιοποίησης της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων / Έλλην.
- Gillham, B. (2000). *Case study Research Method*. London: Continuum.
- Goleman, D. (1995). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από τι IQ*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (ελληνική έκδοση το 1998).
- Goleman, D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (ελληνική έκδοση το 2000).
- Αθανασίου, Λ. (2007). *Μέθοδοι και τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής. Ποσοτικές και Ποιοτικές Προσεγγίσεις*. 2^η Έκδοση. Ιωάννινα: Εφύρα.
- Αντύπας, Τ. (2012). *Πρόγραμμα Διαπολιτισμικής Επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων των ενιαίων αποκεντρωμένων μονάδων διοίκησης που συναλλάσσονται με υπηκόους τρίτων χωρών νομίμως διαμενόντων στην Ελλάδα*. Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο στα πλαίσια του προγράμματος «Διαπολιτισμική Μεσολάβηση σε επιλεγμένα Νοσοκομεία των περιφερειών Αθήνας και Θεσσαλονίκης». Συντονιστής σχεδίου Δράσης: ΔΗΜΗΤΡΑ. Εταίρος: PRAKSIS.

Βαβίτσας, Θ. (2016). *Η διαμόρφωση της πολιτισμικής ταυτότητας υπό το πρίσμα της Κριτικής Παιδαγωγικής: Προς μια Κριτική Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*. Διπλωματική εργασία. Καλαμπάκα

Βείκου, Μ. (2001). Η επιτελεστική κατασκευή της εθνοτικής ταυτότητας: Ελληνο-Αλβανοί μετανάστες και η καθημερινή τους εμπειρία στη γειτονιά μιας ελληνικής πόλης. Στο Α. Μαρβάκης, Δ. Παρσάνογλου & Μ. Παύλου (Επιμ.), *Μετανάστες στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Γεωργογιάννης, Π. (1997). *Θέματα Διαπολιτισμικής εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg,

Γιακουμάκη, Β., Γκόβαρης, Χ. (2007). Ετερότητα στη Σχολική Τάξη και Διδασκαλία της Ελληνικής Γλώσσας και των Μαθηματικών: η περίπτωση των Τσιγγανοπαίδων. Βόλος: Επτάλοφος Α.Β.Ε.Ε.

Γκόβαρης, Χ. (2001). *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ατραπός.

Γκότοβος, Α. (2002). *Εκπαίδευση και ετερότητα. Ζητήματα Διαπολιτισμικής Παιδαγωγικής*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Γκότοβος, Α. (2008). Η ετερότητα ως πεδίο αντιπαράθεσης: λόγος περί διαφοράς και δόμηση ταυτότητας. Στο Ι. Ιωσήφ, & Γ. Σωκράτους (επιμ.), *Ετερότητα και Εκπαίδευση. Ο Φιλόλογος και οι παιδαγωγικές προκλήσεις της πολυπολιτισμικότητας*. Αθήνα: Παπαζήση.

Είσοδος, διαμονή και κοινωνική ένταξη υπηκόων τρίτων χωρών στην Ελληνική Επικράτεια (Ν. 3386/2005/ΦΕΚ/212/Α')

Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ) - Ένωση Κέδρος ΑΕ. (2008). *Διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας στο σχολείο*. Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.Ε.Π.Ε.Κ.) Β' Έκδοση.

Ευαγγέλου, Ε (2014) *Η χρήση της μεθοδολογικής τριγωνοποίησης στην έρευνα της ποιότητας ζωής των ψυχικά πασχόντων που ζουν στην κοινότητα*. Ηλεκτρονικό Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα:

Κριτική.

Καραγιάννης, Η. & Μπακούρος, Ι.Α. (2010). *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα: Θεωρία-πράξη*. Θεσσαλονίκη: σοφία ΑΕ

Καρανικόλα, Ζ.Α. (2015). *Η διαχείριση της πολιτισμικής ετερότητας με βάση το διεθνές και το ελληνικό νομικό πλαίσιο. Διαπολιτισμική ευαισθησία και ικανότητα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αιτωλοακαρνανίας*. Διδακτορική διατριβή. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Κεσίδου, Α. (2008). Διαπολιτισμική εκπαίδευση: Μια εισαγωγή. Στο ΥΠ.Ε.Π.Θ., Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο(γυμνάσιο), Δ. Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή* (21-36), Θεσσαλονίκη.

Κώδικας Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης και λοιπές διατάξεις (Ν. 4251/2014/ΦΕΚ/80/Α')

Λεβί- Στρος, Κ. (1987). *Φυλές και ιστορία*. (μτφρ. Β. Ψαριανός). Αθήνα: Byron.

Μαϊνού, Ε. (2015). *Ταυτότητες και ετερότητες σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον: Απόψεις εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων μεταναστών από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Ι.ΝΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ. «ΟΔΥΣΣΕΑΣ»*. Διπλωματική εργασία, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Μακρή, Αγγελική (2003). Έρευνα αγοράς. Στο Αθανασοπούλου Α., Δάλλας Κ., Μακρή Α., Χαμπούρη – Ιωαννίδου Αικ. *Πολιτιστική Επικοινωνία* (σελ. 41 – 54), Πάτρα: Ε.Α.Π.

Μιχαήλ, Δ. & Μπαντέκας, Η.(2015) Μετανάστευση/κινητικότητα και η ιδιότητα του πολίτη: μια προσέγγιση μέσα από την ανθρωπολογία και το διεθνές δίκαιο, στο Μιχαήλ, Δ., Χρήστου Α. (Επιμ) *Ενδο-ευρωπαϊκή νεανική κινητικότητα / μετανάστευση την εποχή της οικονομικής κρίσης*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.

Μορέν Ε. (2007). *Ο νεωτερικός κόσμος και το Εβραϊκό Ζήτημα*, Αθήνα: Εκδόσεις του Εικοστού Πρώτου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία – ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Κριτική.

Νιδέλτσου, Α. (2016). *Η προσέγγιση της πολιτισμικής ετερότητας στη σχολική τάξη στο ελληνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές πλαίσιο και η καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού στην εκπαίδευση λόγω πολιτισμικής ετερότητας από την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Νικολάου, Γ. (2005). *Διαπολιτισμική Διδακτική. Το νέο περιβάλλον – Βασικές αρχές*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Νικολάου, Γ. (2008). Εκπαιδευτικές πολιτικές διαχείρισης της πολιτισμικής ετερότητας στην Ελλάδα και την Ευρώπη, στο Μαυροσκούφης, Δ. (επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης: Διαπολιτισμική εκπαίδευση και αγωγή*, ΑΠΘ, ΕΠΠΑΣ: Θεσσαλονίκη.

Παπασιώπη - Πασιά, Ζ. (2002). *Δίκαιο ιθαγένειας. Γενικές αρχές του δικαίου ιθαγένειας, ελληνικό δίκαιο ιθαγένειας, κείμενα*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Παύλου, Μ. (2005). Οι πολιτικές «ένταξης» των μεταναστών στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα-Οι «Κοινές Βασικές Αρχές» Στο *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, Σεμινάριο: Μετανάστευση-Ιθαγενεια-Πολιτογράφηση (Οκτ-Νοεμ.2007)* Θεσσαλονίκη.

Παχουνδάκης, Ι. (2014). *Διαχείριση της Πολιτισμικής και Θρησκευτικής Ετερότητας. Βασικά Κείμενα Μελέτης*. Αθήνα.

Παχουνδάκης, Ι. (2014). *Θρησκευτικές και Πολιτισμικές Ετερότητες στην Ελληνική Κοινωνία. Βασικά Κείμενα Μελέτης*. Αθήνα.

Παχουνδάκης, Ι.(n.d) *Στοιχεία Διαχείρισης Προσωπικού και Πλοίου*. Πανεπιστήμιο Πειραιά, Οικονομικό Τμήμα. Πρόγραμμα Εξειδίκευσης, Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.

Περί κυρώσεως του Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας (ΚΕΙ - Ν. 3284/2004/ΦΕΚ/217/Α')

Πλεξουσάκη, Ε. (2003). *Κοινωνικοπολιτισμικό Πλαίσιο της Εκπαίδευσης. Πολιτισμός και Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ.

Σιμόπουλος, Χ. (2005). Η συναλλαγή των μεταναστών με τη διοίκηση: Προβλήματα και προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας. Στο *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, Σεμινάριο: Μετανάστευση-Ιθαγενεια-*

Πολιτογράφηση (Οκτ-Νοεμ.2007) Θεσσαλονίκη.

Σιώμκος Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλης.

Σύγχρονες διατάξεις για την Ελληνική Ιθαγένεια και την πολιτική συμμετοχή ομογενών και νομίμως μεταναστών και άλλες ρυθμίσεις (Ν.3838/2010/ΦΕΚ/49/Α').

Τροποποίηση διατάξεων Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας – Ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη των Οδηγιών 2011/98/ΕΕ σχετικά με την ενιαία διαδικασία υποβολής αίτησης για χορήγηση στους πολίτες τρίτων χωρών ενιαίας άδειας διαμονής και εργασίας στην επικράτεια κράτους μέλους και σχετικά με κοινό σύνολο δικαιωμάτων για τους εργαζόμενους από τρίτες χώρες που διαμένουν νομίμως σε κράτος μέλος και 2014/36/ΕΕ σχετικά με τις προϋποθέσεις εισόδου και διαμονής πολιτών τρίτων χωρών με σκοπό την εποχιακή εργασία και άλλες διατάξεις (Ν. 4332/2015/ΦΕΚ/76/Α').

Τσιάκαλος Γ. (2000). *Οδηγός Αντιρατσιστικής Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Τσιάκαλος, Δ. Σ. (2007). *Η σημασία των όρων Έλλην και Ελλάς καθώς και η έννοια της ελληνικότητας κατά την Αρχαϊκή εποχή*. Διδακτορική διατριβή. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Τσιούκας, Γ. (2007). Συναλλαγή των μεταναστών με τη διοίκηση: οι διαμεσολαβητικές δράσεις παράγοντας άρσης του αποκλεισμού και ενίσχυσης της ένταξης των μεταναστών στην κοινωνία. Η εμπειρία του Συνηγόρου του Πολίτη. Στο *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, Σεμινάριο: Μετανάστευση-Ιθαγένεια-Πολιτογράφηση (Οκτ-Νοεμ.2007)* Θεσσαλονίκη.

Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Πληθυσμού και Κοινωνικής Συνοχής, (2013). *Εθνική Στρατηγική για την ένταξη των πολιτών τρίτων χωρών*.

Φουκίδου, Α. (2012). *Ο μετανάστης μέσα από τα μάτια των Εκπαιδευτών Ενηλίκων*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Χαλκιά, Κ. (2003). Η ελευθερία της «μέτρησης» και η πειθαρχία της «διαίσθησης»: Σχέσεις διαλόγου μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας στην εκπαίδευση στις Φυσικές Επιστήμες. Στο *3ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Παιδαγωγικής*

Εταιρίας, 2003, Αθήνα.

Χατζοπούλου, Δ. (2015). *Η αξιολόγηση της διαπολιτισμικής ικανότητας των μαθητών του δημοτικού σχολείου και διδακτικές παρεμβάσεις με στόχο την ανάπτυξή της*. Διπλωματική εργασία, Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Χριστόπουλος, Δ.(2002). *Η ετερότητα ως σχέση εξουσίας*. Σειρά Μελετών του ΚΕΜΟ. Αθήνα: Κριτική

Ξενόγλωσσες

Adler, N. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed.). United States of America: Thomson Learning.

Barth, F. (Ed.), (1969). *Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture Difference*. Boston: Little, Brown & Co.

Bennett, J. M. & Bennett, M.J. (2004). Developing Intercultural Sensitivity. An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity. In D. Landis, J.M. Bennett, M. J. Bennett (Eds.), *Handbook of Intercultural Training* (3rd ed., pp. 147-165). California: Sage Publications, Inc.

Bennett, J.M. (1998). Intercultural communication: A current perspective. In J. M. Bennett (Ed.), *Basic concepts of intercultural communication: Selected readings* (pp.1-34). Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Bennett, J.M. (2004). Becoming Interculturally Competent. In J. Wurzel (Ed.), *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (2nd ed., pp.62-77). Newton, MA: Intercultural Resource Corporation.

Bennett, J.M. (2009). Defining, measuring and facilitating intercultural learning: a conceptual introduction to the Intercultural Education double supplement. *InterculturalEducation*,20(sup1),S1-S13.

Borghetti, C. (2011). How to teach it? Proposal for a Methodological Model of

- Intercultural Competence. In A. Witte & T. Harden (Eds.), *Intercultural Competence: Concepts, Challenges, Evaluations* (pp.141-160). Oxford: Peter Lang
- Brubaker, R. (1992). *Citizenship and nationhood in France and Germany*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Byram, M., Morgan, C. *et al.* (1994). *Teaching-and-Learning Language-and-Culture*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Campbell, J. R. & Rew, A. (1999). The political economy of identity and affect. Στο J. R. Campbell & A. Rew (Eds.), *Identity and Affect*. London: Pluto Press.
- Cole, J. W. & Wolf, E. R. (1974). *The Hidden Frontier. Ecology and Ethnicity in an Alpine Valley*. New York: Academic Press.
- Cross, T. (1988). Services to minority populations. Cultural competence continuum, *Focal Point*, 3(1) p.1.
- Dai, X. & Chen G.M. (2014). Introduction. In X. Dai & G.M. Chen (Eds.), *Intercultural communication competence. Conceptualization and its development in cultural contexts and interactions* (pp.1-12). Newcastle/Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Deardorff, D., Pysarchik, D. T., & Yun, Z-S. (2009). Towards effective international learning assessment: principles, design and implementation. In H. de Wit (Ed.), *Measuring Success in the internationalisation of higher education* (pp.23-38). European Association for International Education Occasional Paper 22.
- Derrida, J. (1978). *Writing and difference*. University of Chicago Press. A. Bass (trans.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Derrida, J. (1981). *Positions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- Fantini, A. E. (2009). Assessing Intercultural Competence. Issues and Tools. In D.K.

Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 456-476). U. S.: SAGE Publications, Inc.

Foucault, M. (1988). *Madness and civilization: A history of insanity in the Age of Reason*. New York: Vintage Books.

Gillham, B. (2000). *Case study Research Method*. London: Continuum.

Hammer, M., Bennett, M. & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421–443.

Harrison, D.A., Price, K.H. & Bell, M.P. (1998). Beyond Relational Demography. Time and the effects of surface and deep level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 95 – 107.

Hill, L., O' Sullivan, C., & O' Sullivan, T. (2011). *Creative Arts Marketing*. London: Routledge.

Leach, E. (1954). *Political Systems in Highland Burma*. London: Athlone.

Levi Strauss C., 1994, Anthropology, Race and Politics: A Conversation with Didier Eribon, στο R. Borofsky (επιμ.) *Assessing Cultural Anthropology*, New York: McGraw Hill, 420-429.

Moerman, M. (1965). Ethnic identification in a complex civilization: who are the Lue? *American Anthropologist*, 67(5): 1215-29

Said, E. (1978). *Orientalism: Western Concepts of the Orient*, New York: Routledge and Kegan Paul.

Shaw, V. & Shaw, T.C. (1998). Conflict between Engineers and Marketers. The Engineer's Perspective. *Industrial Marketing Management*. 27: 279-291.

Thomas, D. A., & Ely R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 74, n5 (September–October 1996): 79–90.

Todorov, T. (1999). *The Conquest of America: The Question of the Other*. R. Howard (trans.). Norma: University of Oklahoma Press.

Verdery, K. (1983). *Transylvanian villagers: Three centuries of political, economic, and ethnic change*. Berkeley: University of California Press.

Weber, S. (2003). A Framework for Teaching and Learning 'Intercultural Competence'. In G. Alred, M. Byram & M. Fleming (Eds.), *Intercultural Experience and Education*(pp.196-212). Clevedon: Multilingual Matters.

Williams, F. (1989). *Social Policy: A Critical Introduction. Issues of Race, Gender and Class*. Cambridge: Polity Press.

Ηλεκτρονικές

Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης. <http://www.damt.gov.gr/21/12/2017>.

Αρβανίτη-Πρεβεζάνου, (2017). «*Διαπολιτισμική Επικοινωνία*». *Διαπολιτισμική Επάρκεια και ανάπτυξη των δεξιοτήτων της Ενσυναίσθησης, Σωματικής Επικοινωνίας και Υπομονής στη διαπολιτισμική εκπαίδευση*. Εισήγηση διαπολιτισμικής εκπαίδευσης. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://www.slideshare.net/ArvanitiPrevezanouEv/ss-72874313/20/5/2018>

Βέικου, Μ., Λαλαγιάννη, Β. (2015). *Μετανάστευση, κοινωνικές και πολιτισμικές εκφάνσεις*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://hdl.handle.net/11419/5227/2/8/2018>

Γκόβαρης, Χ. (2002). Η κατανόηση του «ξένου», Προβλήματα και προοπτικές για τη διαπολιτισμική αγωγή, στο: Μύθοι, Μαθηματικά, Πολιτισμοί: αποσιωπημένες σχέσεις στην εκπαίδευση στο Μ. Καΐλα, Φ. Καλαβάσης, Ν. Πολεμικός (Επιμέλεια), Ατραπός: Αθήνα. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.rhodes.aegean.gr/tepaes/anamorfoisi/govarisi/katanoisi%20tou%20xenou.pdf/19/5/2018>.

Γλωσσάριο για την Μετανάστευση Νο20 (2009). Διεθνής Μεταναστευτική Νομοθεσία. Αθήνα: Διεθνής Οργανισμός Μεταναστεύσεως. Διαθέσιμο στο δικτυακό

τόπο: http://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_20.pdf/10/10/2018

Δαμανάκης, Μ. (2000). Η πρόσληψη της διαπολιτισμικής προσέγγισης στην Ελλάδα. Στο *Επιστήμες της Αγωγής*, 1(3), 3-23. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [file:///C:/Users/USER/Desktop/Euaggelou_35%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Desktop/Euaggelou_35%20(1).pdf) /24/12/2017.

Διεθνής Αμνηστία. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://www.amnesty.gr/universal-declaration-of-human-rights/6/9/2018>.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2007). *Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση Διαφορετικότητας*. Στα πλαίσια του Επιμορφωτικού Σεμιναρίου για την Καταπολέμηση των Διακρίσεων και την Προώθηση της Διαφορετικότητας (VT/2006/009): Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Kazuma Matoba, K., Plett, A. & Kailash von Unruh. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.idm-diversity.org/9/12/2017

Κανονισμός Δουβλίνο II. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133153>/10/9/2018

Μάγος, Κ. (2005). Συνέντευξη ή Παρατήρηση; Η έρευνα στη σχολική τάξη, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 5-19. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.pischools.gr/download/publications/epitheorisi/teykos10/005-019.pdf>/8/12/2017.

Nilsson A. (2006). *Diversity in Theory and Practice* EURODIV PAPER 30.2006. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://ebos.com.cy/susdiv/uploadfiles/ED2006-030.pdf>/20/8/2018.

Institute for Rights Equality & Diversity. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.i-red.eu/?i=institute.el.glossary#Ετερότητα/> 10/6/2018

Περιφερειακό Κέντρο πληροφόρησης των Ηνωμένων Εθνών. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.unric.org/el/index.php?option=com_content&view=article&id=14/6/9/2018

Συνήγορος του πολίτη (2007-2013). Οδηγός Διαφορετικότητας για δημοσίους υπαλλήλους με σκοπό την καταπολέμηση των διακρίσεων. *Ποιον έχω απέναντί μου*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://www.synigoros.gr/resources/web.pdf>/10/9/2018.

Συνθήκη της Λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN/20/12/2017>

The UN Refugee Agency Greece. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
<https://www.unhcr.gr/genikesplirofories/geneva1951.html/5/6/2018>

Unesco, (2003). Sharing a World of Difference: The Earth's Linguistic, Cultural and Biological Diversity. UNESCO - Terralingua - World Wide Fund for Nature. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.terralingua.org/wp/10/11/2017>

Unesco, (2005). Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions, Paris: UNESCO. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://portal.unesco.org/en/ev.php/10/11/2017>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1.1 Ερωτηματολόγιο ετερότητας

Το παρόν ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί για τη διπλωματική εργασία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Το θέμα της διπλωματικής είναι «Η διαχείριση της εθνοτικής και πολιτισμικής ετερότητας από τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα» και η έρευνα πραγματοποιείται στους υπαλλήλους των διευθύνσεων Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Θεσσαλονίκης, Αστικής Κατάστασης Θεσσαλονίκης και Αστικής Κατάστασης και Κοινωνικών Υποθέσεων Κεντρικής Μακεδονίας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας – Θράκης.

Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα, σύντομα στη συμπλήρωσή τους και πρόκειται να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Παπαμιχαήλ Σμαρώ, υπάλληλος Α.Δ.Μ.-Θ.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(παρακαλώ κυκλώστε το γράμμα μπροστά από την/τις επιλογή/ές σας)

1. Φύλο

A. Άρρεν

B. Θήλυ

2. Ηλικία

A. 20 – 30

B. 31 – 40

Γ. 41 – 50

Δ. 51 - 60+

3. Οικογενειακή κατάσταση

A. Άγαμος/η – διαζευγμένος/η – χήρος/α

B. Άγαμος/η – διαζευγμένος/η – χήρος/α με παιδιά

Γ. Έγγαμος/η

Δ. Έγγαμος/η με παιδιά

4. Εκπαιδευτική βαθμίδα

A. ΔΕ

B. ΙΕΚ

Γ. ΤΕ

Δ. ΠΕ

Ε. Μεταπτυχιακό

ΣΤ. Διδακτορικό

Άλλο (παρακαλώ δηλώστε)...ΕΣΔΑΑ

5. Χρόνια προϋπηρεσίας (Ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα)

A.1 – 5

B. 6 - 10

Γ. 11 – 15

Δ. 16 – 20

E. 21 - 25+

6.Θέση που κατέχετε

A. Υπάλληλος

B. Προϊστάμενος

Γ. Διευθυντής

Δ. Γενικός Διευθυντής

Άλλο (παρακαλώ δηλώστε).....

7.Έχετε προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα;

A. Ναι

B. Όχι

ΠΕΔΙΟ 1ο:Ευαισθητοποίηση και Ετερότητα

Α1.Με ποιες από τις παρακάτω έννοιες ταυτίζεται ο όρος «ετερότητα» (διαφορετικότητα) για σας;

Α. άρνηση/μη αποδοχή.

Β. απειλή

Γ. ανεκτικότητα

Δ. αναγνώριση και αποδοχή

Ε. προσαρμογή

ΣΤ. ενσωμάτωση

2.Πως αντιμετωπίζετε τους αλλοδαπούς/μετανάστες πελάτες;

Α. Με καχυποψία, Β με αδιαφορία, Γ. με προκατάληψη Δ. με σεβασμό

Ε. Με δεκτικότητα

3.Ποια συναισθήματα σας δημιουργεί η επαφή σας με αλλοδαπούς;

Α. καθόλου Β. πολύ αρνητικά, Γ. αρνητικά Δ. θετικά Ε. πολύ θετικά

4.Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο για την ανάπτυξη των διαπολιτισμικών σας δεξιοτήτων και τη διαχείριση της διαφορετικότητας;

Α. Ναι, πόσα; 1, 2, 3.....

Β. Όχι

5. Ποιες πρακτικές υιοθετείτε για την ανάπτυξη μιας διαπολιτισμικής επικοινωνίας με το αλλοδαπό κοινό;

A. της απότομης και εχθρικής στάσης, B. της τυπικής διεκπεραίωσης (των καθηκόντων σας) Γ. της αποστασιοποιημένης, αλλά ευγενικής εξυπηρέτησης, Δ. της θετικής στάσης/ φιλικής προσέγγισης, Ε. της ενσυναίσθησης;

6. Γνωρίζετε τα χαρακτηριστικά των πολιτισμικών – εθνοτικών – μεταναστευτικών ομάδων της χώρας που έρχονται προς εξυπηρέτηση στην Υπηρεσία σας;

A. Ναι

B. Όχι

ΠΕΔΙΟ 2ο:ΕΜΠΟΔΙΑ Κ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΕΡΟΤΗΤΑΣ

B.1.Ποιοι παράγοντες που αφορούν τους μετανάστες/πελάτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή των υπηρεσιών σας;

A .η κοινωνικο-οικονομική τους τάξη, B. η γλωσσική τους ικανότητα, Γ. το νομικό καθεστώς που τους διέπει, Δ. η χώρα προέλευσης, Ε. το φύλο.

2.Υπάρχουν κενά επικοινωνίας ή αναντιστοιχίες αναγκών και προσφορών κατά την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του αλλοδαπού κοινού;

A. Καθόλου

Β. Λίγο

Γ. Αρκετά

Δ. Πολύ

Ε. Πάρα πολύ

-Ποια είναι αυτά;

Α. Άγνοια της ελληνικής γλώσσας (της χώρας υποδοχής) από πλευράς των αλλοδαπών, Β. επιθετική συμπεριφορά αλλοδαπών, Γ. αδιαφορία υπαλλήλων, Δ. ασαφής και συχνά μη κατανοητή νομοθεσία, Ε. μη συνεργατικό πνεύμα μεταξύ υπαλλήλων;

3. Είναι σε θέση η βασική οργάνωση της Υπηρεσίας, στην οποία υπηρετείτε, και το προσωπικό της να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά τις ανάγκες των αλλοδαπών μεταναστών;

Α. Ναι

Β. Όχι

Αν όχι, επιλέξτε τρόπους βελτίωσης:

Α. αύξηση διαθέσιμων υπαλλήλων Β. απλοποίηση διαδικασιών Γ. απόδοση κινήτρων Δ. καλλιέργεια συνεργατικού κλίματος Ε. επιμόρφωση υπαλλήλων.

4. Υπάρχει η δυνατότητα στην Υπηρεσία σας για ανάπτυξη της διαπολιτισμικής σας ικανότητας μέσω στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

Α. Ναι

Β. Όχι

Αν όχι, για ποιους λόγους;

Α. λόγω φόρτου εργασίας, Β. λόγω άρνησης του προϊσταμένου, Γ. λόγω

έλλειψης κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης, Δ. λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος από μέρους μου Ε. κάτι άλλο

ΠΕΔΙΟ 3ο: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Γ.1. Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας περισσότερο πιθανό να είναι πιο ανοικτοί στο διαφορετικό;

A. Οι γυναίκες

B. Οι άνδρες

2. Όσο μεγαλώνετε ηλικιακά γίνεστε:

A. πιο κλειστός/ή και φοβικός/ή ή

B. πιο ανοικτός/ή και ανεκτικός/ή;

3. Είχατε εσείς ή κάποιο μέλος της οικογένειάς σας μεταναστευτική εμπειρία;

A. Ναι

B. Όχι

Αν ναι, για ποιους λόγους;

A. Οικονομικούς/ εργασιακούς (αναζήτηση καλύτερων επαγγελματικών προοπτικών),

B. προσωπικούς (αναζήτηση ποιοτικότερων σπουδών ή καλύτερων συνθηκών ζωής),

Γ. κοινωνικο-πολιτικούς (πολιτικά προβλήματα/προσφυγιά) ;

4. Έχετε φιλικές ή συγγενικές σχέσεις με αλλοδαπούς και μετανάστες σε κοινωνικό επίπεδο;

A. Ναι

B. Όχι

5. Θεωρείτε πως το επίπεδο των γνώσεων σας αναφορικά με το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη διαχείριση του αλλοδαπού κοινού είναι;

A. Ανεπαρκές

B. Επαρκές

Γ. Καλό

Δ. Πολύ καλό

Ε. Εξαιρετικό

6. Επιδιώκετε να ενημερώνεστε σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αλλοδαποί/ μετανάστες και θα συμμετείχατε ενεργά στην ανακούφισή τους;

A. Ναι

B. Όχι

ΠΕΔΙΟ 4ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΤΕΡΟΤΗΤΑΣ Κ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Δ. 1. Πηγαίνετε ευχάριστα καθημερινά στη δουλειά σας;

A. Καθόλου

B. Λίγο

Γ. Αρκετά

Δ. Πολύ

Ε. Πάρα πολύ

2.Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασιακή σας απόδοση;

A. Καθόλου

B. Λίγο

Γ. Αρκετά

Δ. Πολύ

E. Πάρα πολύ

3. Υπάρχουν οφέλη από τη συναλλαγή σας με το αλλοδαπό κοινό;

A. Ναι

B. Όχι

Αν ναι, ποια είναι αυτά;

A. αποκόμιση γνώσεων για την ιστορία, τη γλώσσα ,τον πολιτισμό.

B. εξάλειψη στερεοτύπων

Γ. ενίσχυση της ενσυναίσθησης

Δ. αξία της προσφοράς

E. καλλιέργεια κοινωνικών σχέσεων με τους πολιτισμικά διαφορετικούς

4.Υπάρχουν μειονεκτήματα/αρνητικά;

A. Ναι

B. Όχι

Αν ναι, ποια είναι αυτά;

A. ενίσχυση ξενοφοβίας/διακρίσεων/στερεοτύπων

B. καχυποψία

Γ. αύξηση κρουσμάτων διαφθοράς προς εκμετάλλευση αλλοδαπών

Δ. Αποστασιοποίηση

E. εχθρότητα

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

1.2.Οδηγός συνέντευξης

1. Τί σημαίνει ο όρος ετερότητα/διαφορετικότητα για σας;
2. Σας αγχώνει το συνεχώς αυξανόμενο μεταναστευτικό ρεύμα που εισρέει στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια;
3. Ποιες πρακτικές υιοθετείτε για την εξυπηρέτηση του αλλοδαπού κοινού;
4. Θεωρείτε πως η Υπηρεσία, στην οποία υπηρετείτε, ανταποκρίνεται επιτυχώς στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες του αλλοδαπού κοινού, που δημιουργεί φόρτο εργασίας;
5. Ποια είναι τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στη θέση εργασίας σας; Τί σας προβληματίζει ιδιαίτερα;
6. Πώς διαχειρίζεστε τις συγκρούσεις με τους αλλοδαπούς;
7. Τί θα προτείνατε για να βελτιωθούν οι προβληματικές καταστάσεις που αντιμετωπίζετε στο εργασιακό σας περιβάλλον; Ποια ζητήματα θα θέτατε;
8. Προτίθεστε να εκπαιδευτείτε με συμμετοχή σε σεμινάρια/διαλέξεις για τους τρόπους διαχείρισης της ετερότητας;
9. Έχετε φιλικές/κοινωνικές σχέσεις με αλλοδαπούς; σας απασχολούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν;
10. Θα συμμετείχατε ενεργά στην ανακούφισή τους;
11. Είστε ικανοποιημένος/η από το εργασιακό σας περιβάλλον;
12. Είστε αποδοτικός/ή στη δουλειά σας;