

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**«Διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας»**

**«Managing diversity in the workplace»**

**Μαρίνου Ελένη Α.Μ.: ΕΡ 00055**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Μακεδονίας)**

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Διαχείριση της Διαφορετικότητας στο χώρο  
εργασίας**

**Μαρίνου Ελένη Α.Μ.: ΕΡ 00055**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:**

Κωτσαλίδου Ευδοξία, ΕΔΙΠ ΔΕΤ ΠΔΜ

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:**

Κωτσαλίδου Ευδοξία, ΕΔΙΠ ΔΕΤ ΠΔΜ

Τριαντάρη Σωτηρία, ΔΕΤ ΠΔΜ

Βέζου Μαρίνα, ΕΔΙΠ ΔΕΤ ΠΔΜ

## «ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΜΑΡΙΝΟΥ ΕΛΕΝΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

ΜΑΡΙΝΟΥ ΕΛΕΝΗ

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος): 31/01/2024

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	iv
ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ .....	2
1.1 Κοινωνικός αποκλεισμός .....	2
1.2 Θεσμικό και νομικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας κατά των διακρίσεων .....	4
1.2.1. Γενικά .....	4
1.2.2. Διατάξεις σχετικά με την καταπολέμηση των διακρίσεων και την ισότητα .....	6
1.3. Ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο κατά των διακρίσεων .....	7
1.3.1. Ορισμός της διάκρισης.....	8
1.3.2. Άμεση διάκριση.....	8
1.3.3. Έμμεση διάκριση.....	8
1.3.4. Παρενόχληση .....	8
1.4. Καθ' ύλη πεδίο εφαρμογής των οδηγιών .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ .....	10
2.1 Η ψυχολογία της ομάδας.....	10
2.2. Ορισμός της ομάδας και διαχωρισμός των εργασιακών ομάδων .....	12
2.2.1 Τυπικές ομάδες .....	12
2.2.2. Άτυπες ομάδες .....	12
2.2.3. Συγκρούσεις .....	13
2.3. Στερεότυπα και προκαταλήψεις.....	14
2.4. Εγώ και ο Άλλος.....	16
2.4.1. Προσωπική και Κοινωνική Ταυτότητα.....	16
2.4.2. Ταυτότητα και Ετερότητα .....	18
2.5. Διαφορετικότητα και συναισθήματα.....	19
2.5.1. Φόβος.....	20
2.5.2. Θυμός.....	21
2.5.3. Ενσυναίσθηση.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	22
3.1 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού - Ηγεσία.....	22
3.2 Διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας .....	24
3.2.1. Ορισμός και αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα .....	24
3.2.2. Εμπόδια στις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο .....	25
3.2.3. Κατηγορίες διακρίσεων και διαχείρισή τους.....	26
3.3. Νομοθετικό πλαίσιο για την καταπολέμηση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας .....	29
3.4. Ευαισθητοποίηση, ενημέρωση, ενσωμάτωση και συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών..	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	33
4.1. Έρευνα – Εισαγωγή .....	33
4.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	33
4.3 Μεθοδολογία έρευνας.....	34
4.4 Ερευνητικά εργαλεία .....	34
4.5 Δειγματοληψία και δείγμα .....	35
4.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	55
5.1 Πορίσματα της έρευνας .....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	64

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιείται στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» της Σχολής Οικονομικών Επιστημών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Το θέμα της έρευνας που επιλέχθηκε, αφορά τη μελέτη της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας. Η επιλογή του προέκυψε από προσωπικό ενδιαφέρον για μελέτη των στάσεων και αντιλήψεων εργαζομένων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, όσον αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης διαφορετικών ανθρώπων σε θέματα όπως: φύλο, εθνικότητα, γλώσσα, ηλικία, θρησκεία, σεξουαλικότητα, κ.λπ., σε συνδυασμό με την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας από την ηγεσία, την κατανόηση των διαφορετικών αναγκών και προκλήσεων και την προώθηση ενός κλίματος σεβασμού, συμπερίληψης και αποδοχής.

Για την εκπόνηση αυτής της εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα Καθηγήτρια μου, κυρία Κωτσαλίδου Ευδοξία, που υποστήριξε την ιδέα μου και συνέβαλε να γίνει πράξη, προσφέροντας ταυτόχρονα μαθήματα ήθους και σεβασμού. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Τριαντάρη Σωτηρία, Διευθύντρια του Π.Μ.Σ. και τους καθηγητές του Π.Μ.Σ. για τις πολύτιμες γνώσεις τους και την εμπειρία συμμετοχής.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συνύπαρξη ετερόκλητου ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο εργασίας αποτέλεσε την αφορμή για την παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα, πραγματεύεται τη διαχείριση της διαφορετικότητας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, τα θετικά στοιχεία, τις δυσκολίες αλλά και πολιτικές που εφαρμόζονται. Πρόκειται για ένα θέμα που διερευνήθηκε μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της εκπόνησης πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, που βασίστηκε σε ένα πλήρως δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο προωθήθηκε προς συμπλήρωση σε εργαζομένους το ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Από την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας προσδιορίστηκε ότι το ζήτημα της διαφορετικότητας στους χώρους εργασίας, είναι υπαρκτό. Το εργασιακό περιβάλλον διαθέτει εργαζόμενους με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους. Η γενική πεποίθηση των ερωτώμενων είναι ότι, η διαφορετικότητα των εργαζομένων δεν αποτελεί αρνητική επιρροή και μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες ιδέες και παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας. Ωστόσο διαπιστώνεται ότι υπάρχει στη σκέψη και στη συνείδηση των ανθρώπων ένας διαχωρισμός για διάφορες πληθυσμιακές ομάδες. Οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι διαθέτουν κανόνες και πρακτικές για θέματα απασχόλησης, σχέσεων εργαζομένων, καταπολέμηση των διακρίσεων και κάθε μορφή παρενόχλησης, ωστόσο δεν διαθέτουν κατάλληλες πολιτικές ενημέρωσης των εργαζομένων και εφαρμογής τους στο χώρο εργασίας.

Σημαντική πηγή της προέλευσης της διαφορετικότητας αποτελούν οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, τα οποία ενισχύονται από την κουλτούρα, την πολιτική και τη δομή μιας επιχείρησης. Ο σεβασμός και η εκτίμηση της ταυτότητας του «Άλλου» είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοχή της διαφορετικότητας και την καλλιέργεια ενός κλίματος αποδοχής. Αναγνωρίζοντας τη ρευστή φύση της ταυτότητας και εκτιμώντας τη διαφορετικότητα του «Άλλου», επιτυγχάνεται πιο εύκολα η σύσταση μιας κοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς.

Συμπερασματικά, η διαχείριση της διαφορετικότητας στον εργασιακό τομέα είναι δυνατόν να εφαρμοστεί μέσω της αλλαγής της κουλτούρας του φορέα, της ύπαρξης κατάλληλων στρατηγικών, της εκπαίδευσης – κατάρτισης του προσωπικού και της αξιολόγησης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Λέξεις – Κλειδιά: Διαφορετικότητα, Κώδικας Δεοντολογίας, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Ταυτότητα και Ετερότητα.

## ABSTRACT

The coexistence of diverse human power in the workplace created the reason for this research. Specifically, it deals with the management of diversity in the working environment, positive elements, difficulties and policies applied. This is a topic that was investigated through both literature review and the conduct of primary quantitative research, based on a fully structured questionnaire, which was forwarded for completion to private and public sector workers.

The research findings determined that the issue of diversity in workplaces does exist. The work environment consists of employees with very different characteristics. The respondent's general belief is that employee diversity is not a negative influence and can lead to innovative ideas and productivity in the workplace. However, it is found that there is a discrimination in people's mentality and consciousness of different population groups. Businesses appear to have rules and practices in employment issues, employee relations, anti-discrimination and all forms of harassment, however they do not have either adequate employee information policies nor practical implementation of these policies in the workplace.

An important source of the origin of diversity are prejudices and stereotypes, which are reinforced by culture, politics and company's structure. Respecting and appreciating the identity of the "Other" is vital to accepting diversity and cultivating a climate of acceptance. By recognizing the unpredictable nature of identity and by appreciating the diversity of the "Other", the establishment of an inclusive society is more easily achieved.

In conclusion, management of diversity in the labor sector can be implemented through the change of the organizational culture, the existence of appropriate strategies, education and training of the staff, and the evaluation of the human resources' capabilities.

Keywords: Diversity, Code of Conduct, HR Management, Identity & Heterogeneity.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαφορετικότητα αναφέρεται στην ύπαρξη πολυμορφίας μεταξύ των ατόμων μιας κοινωνίας, σε ό,τι αφορά τα χαρακτηριστικά και τις προσωπικότητές τους, ανεξάρτητα από διαφορετικές εθνικότητες, πολιτισμούς, φύλα, θρησκείες, ηλικίες, σεξουαλικό προσανατολισμό και αναπηρίες.

Η προώθηση της διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας, αναγνωρίζει τη σημασία της ποικιλίας και την ικανότητα των ανθρώπων να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, μέσω των ιδιαιτεροτήτων και των δεξιοτήτων τους. Η διαφορετικότητα είναι σημαντική, καθώς προάγει την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την αποτελεσματικότητα μέσα από νέες ιδέες και διαφορετικό τρόπο σκέψης. Ακόμα, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανανέωσης και θετικής επίδρασης, αλλά απαιτεί συνεχή προσπάθεια από τις επιχειρήσεις για τη δημιουργία περιβάλλοντος που επιτρέπει στους εργαζομένους να αναπτύσσονται και να συνεισφέρουν στο έργο τους.

Σε κοινωνικό και εργασιακό πεδίο, η διαφορετικότητα των ατόμων είναι πιθανό να οδηγήσει σε κοινωνικές διακρίσεις και ανισότητες, καθώς και δυσκολίες πρόσβασης σε ευκαιρίες εργασίας, στην προαγωγή ή ίσες αμοιβές.

Στο πρώτο κεφάλαιο την παρούσας εργασίας, μελετάται ο κοινωνικός αποκλεισμός που βιώνει ένα άτομο ή ένα μέλος μιας ομάδας ή του κοινωνικού συνόλου, το θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την καταπολέμηση των διακρίσεων και διατυπώνεται ο ορισμός της διάκρισης. Οι νόμοι κατά των διακρίσεων προάγουν την ισότητα ευκαιριών και η ευαισθητοποίηση της κοινωνίας και βοηθούν στην πρόληψη και αντιμετώπιση των ανισοτήτων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, δίνεται ο ορισμός της ομάδας και προσδιορίζεται η ψυχολογία των μελών αυτής. Από μικρή ηλικία, μαθαίνουμε να αντιλαμβανόμαστε τη διαφορετικότητα με έναν δυαδικό τρόπο, χωρίς να αποδίδουμε ίση αξία σε όλους τους ανθρώπους. Αυτή η θεώρηση του “Άλλου” ως ανώτερου ή κατώτερου από εμάς, δημιουργεί τις βάσεις για ανισότητες και διακρίσεις. Τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις που προσδιορίζουν τη δημιουργία ανισοτήτων έχουν πολλαπλές αιτίες και επιρροές. Συνήθως, προκύπτουν από κοινωνικές και πολιτικές δομές, ιστορικούς και πολιτισμικούς παράγοντες και διαμορφώνουν την κοινωνική και προσωπική ταυτότητα του ατόμου.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η διερεύνηση της διαχείρισης της διαφορετικότητας στο εργασιακό χώρο και ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Οι

προκαταλήψεις, οι στερεότυπες αντιλήψεις και ο περιορισμένος βαθμός κατανόησης οδηγούν σε δυσκολίες διαχείρισης των διαφορετικότητων ανά πληθυσμιακή ομάδα και στην εμφάνιση συγκρούσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη σε εργαζομένους του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, καθώς και τα αποτελέσματά της. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, συνοψίζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν και παρουσιάζονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνες, που θα συμβάλουν στην αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ**

*«..Στην κοινωνική παραγωγή της ζωής τους οι άνθρωποι έρχονται σε σχέσεις καθορισμένες, αναγκαίες, ανεξάρτητες από τη θέλησή τους, σε σχέσεις παραγωγικές, που αντιστοιχούν σε μια ορισμένη βαθμίδα ανάπτυξης των υλικών παραγωγικών τους δυνάμεων. Το σύνολο των παραγωγικών αυτών σχέσεων αποτελεί την οικονομική δομή της κοινωνίας, την πραγματική βάση, στην οποία υψώνονται ένα νομικό και πολιτικό οικοδόμημα στο οποίο αντιστοιχούν ορισμένες μορφές της κοινωνικής συνείδησης. Ο τρόπος παραγωγής της υλικής ζωής καθορίζει γενικά την κοινωνική, πολιτική και πνευματική διαδικασία της ζωής. Δεν είναι η συνείδηση των ανθρώπων αυτό που καθορίζει το Είναι τους, μα αντίστροφα, το κοινωνικό είναι αυτό που καθορίζει τη συνείδησή τους...» [Κ.Μαρξ, 1978:23].*

### **1.1 Κοινωνικός αποκλεισμός**

Η έννοια του κοινωνικού αποκλεισμού, αναφέρεται συχνά τα τελευταία χρόνια για να προσδιορίσει φαινόμενα που προκαλούνται από διαφορετικές – άνισες θέσεις των ατόμων στον κοινωνικό καταμερισμό εργασίας. Ως κοινωνικός αποκλεισμός προσδιορίζεται, η αδυναμία πρόσβασης ενός ατόμου ή ενός μέλους μιας ομάδας ή του κοινωνικού συνόλου.

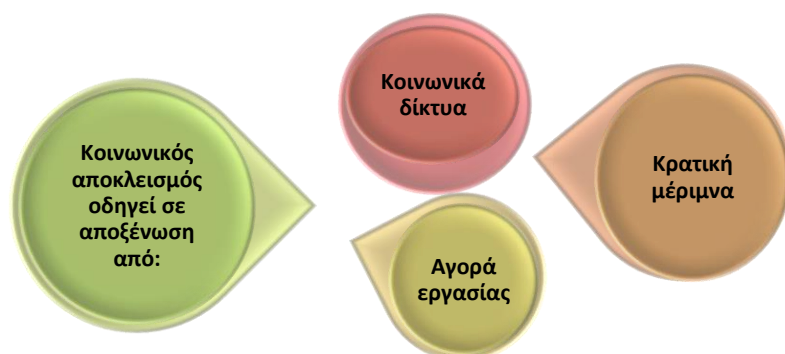
Ο ορισμός του κοινωνικού αποκλεισμού, χρησιμοποιήθηκε αρχικά στη Γαλλία το 1974, για τον προσδιορισμό κατηγοριών πολιτών που δεν είχαν δικαίωμα κοινωνικής ασφάλισης και προστασίας. Στις κατηγορίες αυτές περιλαμβάνονταν: άτομα με ψυχικές και σωματικές αναπηρίες, ηλικιωμένοι, παραβάτες, μονογονεϊκές και δυσλειτουργικές οικογένειες και άτομα κοινωνικά περιθωριοποιημένα.

Από κατά τη δεκαετία του 1980 και έπειτα και κατόπιν των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων στη δομή και την οργάνωση της οικονομικής ζωής των σύγχρονων κοινωνιών,

δημιουργούνται νέες κοινωνικές αλλαγές που επιδρούν στα άτομα και προσδιορίζουν τον κοινωνικό αποκλεισμό. Τα άτομα που πλήττονται κυρίως είναι: μακροχρόνια άνεργοι, ανειδίκευτοι εργάτες και μετανάστες, νέοι που εισέρχονται πρώτη φορά στην αγορά εργασίας, μονογονεϊκά νοικοκυριά, άστεγοι και άτομα από διαβιούν σε υποβαθμισμένες περιοχές των πόλεων (Ερκετζίκη Α., 2021).

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο όρος κοινωνικός αποκλεισμός συνδέεται κυρίως με την αδυναμία πλήρους υπεράσπισης των κοινωνικών δικαιωμάτων. Σύμφωνα και με το παρατηρητήριο καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού, ο όρος συνδέεται με ένα βασικό επίπεδο διαβίωσης, τη συμμετοχή σε βασικούς κοινωνικούς θεσμούς και τη δυνατότητα απασχόλησης. Ο όρος «κοινωνικός αποκλεισμός» εισέρχεται πρώτη φορά σε κοινοτικό κείμενο το 1989, καθώς οι ενέργειες καταπολέμησης του ήταν αντικείμενο της απόφασης του συμβουλίου των υπουργών Κοινωνικών Υποθέσεων και των δηλώσεων των επικεφαλής κρατών ή κυβερνήσεων που υιοθέτησαν το κοινωνικό χάρτη (Μουσούρου, 1998: στο Ερκετζίκη, 2021).

Βασικές προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού αποτελούν η πρόσβαση στην εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση, την εργασία, τη στέγαση και την ιατρική περίθαλψη. Ο κοινωνικός αποκλεισμός συνδέεται με τα κοινωνικά δικαιώματα των πολιτών, το βιοτικό τους επίπεδο και τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές και επαγγελματικές δραστηριότητες. Στα άτομα που υφίσταται κοινωνικό αποκλεισμό περιλαμβάνονται: άτομα που ζουν σε κατάσταση φτώχειας, μονογονεϊκές γυναίκες, χρήστες ουσιών, φυλακισμένοι και πρώην κατάδικοι, άτομα που υφίσταται φυλετική διάκριση, άτομα με προβλήματα αναπηρίας, ηλικιωμένοι, άτομα με ψυχοκοινωνικά προβλήματα, κάτοικοι απομονωμένων αγροτικών περιοχών και άλλοι.



**Εικόνα 1. Σχηματική απεικόνιση του κοινωνικού αποκλεισμού**

**Πηγή: Ερκετζίκη Α., (2021).**

Είναι γεγονός ότι η αύξηση των κοινωνικών ανισοτήτων έχει οδηγήσει στην εμφάνιση ρατσιστικών φαινομένων έναντι διαφόρων ομάδων ατόμων και στη δημιουργία αισθήματος ξενοφοβίας, ανασφάλειας και αίσθησης απώλειας πραγμάτων που δικαιούμαστε. Όταν, οι πολίτες μιας κοινωνίας νιώθουν ότι κινδυνεύει η υλική τους ευημερία τότε δημιουργούνται και οι πρώτες συγκρούσεις σε θέματα κοινωνικά και εργασιακά.

Μεταξύ άλλων, σήμερα, στις βασικές προτεραιότητες πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα πρέπει να είναι η ενίσχυση της συμμετοχής στην αγορά εργασίας διαφορετικού εργατικού δυναμικού, η ενσωμάτωση πρακτικών και τρόπων σκέψης στην οργανωσιακής κουλτούρα των οργανισμών/επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των διακρίσεων και την ενσωμάτωσης ατόμων με αναπηρίες, εθνικών μειονοτήτων και άλλων ατόμων που υφίστανται διακρίσεις λόγω ηλικίας, φύλου ή σεξουαλικού προσανατολισμού κ.α.

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε τις αιτίες και τις συνέπειες των ανισοτήτων και την αντίληψή μας για τον «Άλλο», τον «ξένο». Επίσης, θα εξετάσουμε πως αντιμετωπίζεται η διαφορετικότητα των ατόμων σε κοινωνικό και εργασιακό επίπεδο ποιες ενέργειες είναι απαραίτητες για την αποδοχή της διαφορετικότητας, την καταπολέμηση των κοινωνικών διακρίσεων, τη συμπερίληψη στην αγορά εργασίας και τον σεβασμό όλων των ανθρώπων ανεξαρτήτως διαφορετικότητας, προκειμένου να δημιουργηθεί μια πιο δίκαιη και ισότιμη κοινωνία.

## **1.2 Θεσμικό και νομικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας κατά των διακρίσεων**

### **1.2.1. Γενικά**

Τα θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα αποτελούν πανανθρώπινη αξία κάθε κοινωνίας. Μέσα από αρχή απαγόρευσης των διακρίσεων, εκφράζεται η αντίληψη ότι όλοι οι άνθρωποι είναι ελεύθεροι και ίσοι σε αξιοπρέπεια και δικαιώματα, χωρίς καμία δυσμενή διάκριση (Πηλαβάκη, 2010).

Η Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, που υιοθετήθηκε από τη Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών στις 10 Δεκεμβρίου του 1948, ήταν το αποτέλεσμα των συνεπειών του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Με τη λήξη του πολέμου και τη δημιουργία των Ηνωμένων Εθνών, αποφασίστηκε η δημιουργία Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών, που θα εγγυάται τα δικαιώματα των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Το κείμενο, το οποίο αργότερα αποτέλεσε την Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, ήρθε στην πρώτη συνεδρίαση της Γενικής Συνέλευσης το 1946 (Χατζηνικολάου, 2020).

Όπως αναφέρεται στο Εγχειρίδιο σχετικά με το Ευρωπαϊκό δίκαιο (2018) κατά των διακρίσεων του Οργανισμού Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην Ευρωπαϊκή Ένωση συστάθηκε το Συμβούλιο της Ευρώπης, ένας διακυβερνητικός οργανισμός με σκοπό την προαγωγή, μεταξύ άλλων, του κράτους δικαίου, της δημοκρατίας, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της κοινωνικής ανάπτυξης (βλ. προοίμιο και άρθρο 1 του καταστατικού του Συμβουλίου της Ευρώπης). Το 1950 τα κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης ενέκριναν τη Σύμβαση για την προάσπιση των δικαιωμάτων του ανθρώπου και των θεμελιωδών ελευθεριών (ΕΣΔΑ) η οποία αποτελεί την πρώτη από τις σύγχρονες συνθήκες για τα ανθρώπινα δικαιώματα που αντλεί έμπνευση από την Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου των Ηνωμένων Εθνών. Επιβάλλει στα μέλη της, τη νομικά δεσμευτική υποχρέωση να εγγυώνται ένα σύνολο ανθρωπίνων δικαιωμάτων για οποιονδήποτε υπάγεται στη δικαιοδοσία τους και όχι μόνο για τους πολίτες τους. Ο όρος «ευρωπαϊκό δίκαιο κατά των διακρίσεων» υποδηλώνει την ύπαρξη ενός ενιαίου πανευρωπαϊκού συστήματος κανόνων σχετικά με την απαγόρευση των διακρίσεων.

Η απαγόρευση των διακρίσεων κατοχυρώνεται στο άρθρο 14 της ΕΣΔΑ, το οποίο εγγυάται την ίση μεταχείριση στην απόλαυση των άλλων δικαιωμάτων που προβλέπονται στη Σύμβαση. Το δωδέκατο πρωτόκολλο (2000) της ΕΣΔΑ, το οποίο δεν έχει κυρωθεί ακόμη από όλα τα κράτη μέλη της Ε.Ε., διευρύνει το πεδίο εφαρμογής της απαγόρευσης των διακρίσεων στην ίση μεταχείριση κατά την απόλαυση οποιουδήποτε δικαιώματος, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων που προβλέπονται στο εθνικό δίκαιο. Ο (αναθεωρημένος) Ευρωπαϊκός Κοινωνικός Χάρτης (ΕΚΧ) είναι η άλλη βασική συνθήκη του Συμβουλίου της Ευρώπης για τα ανθρώπινα δικαιώματα. Σε αντίθεση με τον Χάρτη του 1961, περιλαμβάνει ρητή διάταξη που απαγορεύει τις διακρίσεις (άρθρο Ε). Η διατύπωσή της είναι σχεδόν πανομοιότυπη με εκείνη του άρθρου 14 της ΕΣΔΑ. Παρέχει προστασία από τις διακρίσεις μέσω οριζόντιας ρήτηρας η οποία καλύπτει λόγους όπως η φυλή, το χρώμα, το φύλο, η γλώσσα, η θρησκεία, οι πολιτικές ή άλλες πεποιθήσεις, η εθνική ή κοινωνική καταγωγή, η υγεία, η σχέση με μια εθνική μειονότητα, η γέννηση ή «άλλη κατάσταση». Η ΕΕΚΔ είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τον ΕΚΧ. Έχει τονίσει ότι «η εισαγωγή του άρθρου Ε σε χωριστό άρθρο στον αναθεωρημένο Χάρτη υποδεικνύει την αυξημένη σημασία που έδωσαν οι συντάκτες στην αρχή της απαγόρευσης των διακρίσεων όσον αφορά την πραγμάτωση των διαφόρων ουσιαστικών δικαιωμάτων που περιλαμβάνονται στον Χάρτη». Κατά συνέπεια, ο αναθεωρημένος ΕΚΧ δεν επιτρέπει τις διακρίσεις για κανέναν από τους λόγους που παρατίθενται στο εν λόγω άρθρο (ο κατάλογος δεν είναι εξαντλητικός, όπως και

στην περίπτωση του άρθρου 14 της ΕΣΔΑ) όσον αφορά οποιοδήποτε από τα δικαιώματα που περιλαμβάνονται στην πράξη

## 1.2.2. Διατάξεις σχετικά με την καταπολέμηση των διακρίσεων και την ισότητα

Στην «Ενοποιημένη απόδοση της συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης» αναφέρονται τα εξής:

**Άρθρο 10:** Κατά τον καθορισμό και την εφαρμογή των πολιτικών και των δράσεών της, η Ένωση επιδιώκει να καταπολεμήσει κάθε διάκριση λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.

**Άρθρο 19:** (πρώην άρθρο 13 της ΣΕΚ)

1. Με την επιφύλαξη των άλλων διατάξεων των Συνθηκών και εντός των ορίων των αρμοδιοτήτων που παρέχουν στην Ένωση, το Συμβούλιο, αποφασίζοντας ομόφωνα, σύμφωνα με ειδική νομοθετική διαδικασία και μετά την έγκριση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, μπορεί να αναλάβει ανάλογη δράση για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.

2. Κατά παρέκκλιση από την παράγραφο 1, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο, αποφασίζοντας ομόφωνα σύμφωνα με τη συνήθη νομοθετική διαδικασία, μπορούν να θεσπίζουν τις βασικές αρχές για τα μέτρα ενθάρρυνσης της Ένωσης, αποκλειομένης της εναρμόνισης των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων των κρατών μελών προς υποστήριξη των δράσεων των κρατών μελών οι οποίες αναλαμβάνονται για να συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων της παραγράφου 1.

### Χάρτης των θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**Άρθρο 20:** Όλοι οι άνθρωποι είναι ίσοι έναντι του νόμου.

**Άρθρο 21:**

1. Απαγορεύεται κάθε διάκριση λόγω φύλου, φυλής, χρώματος, εθνοτικής καταγωγής ή κοινωνικής προέλευσης, γενετικών χαρακτηριστικών, γλώσσας, θρησκείας ή πεποιθήσεων, πολιτικών φρονημάτων ή κάθε άλλης άποψης, ιδιότητας μέλους εθνικής μειονότητας, παρουσίας, γέννησης, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.

2. Εντός του πεδίου εφαρμογής των Συνθηκών και με την επιφύλαξη των ειδικών διατάξεών τους, απαγορεύεται κάθε διάκριση λόγω ιθαγένειας.

Στους τομείς της απαγόρευσης των διακρίσεων και της ισότητας η πηγή παράγωγου δικαίου της ΕΕ που χρησιμοποιείται είναι η οδηγία. Οι σημαντικότερες οδηγίες είναι οι ακόλουθες οδηγίες του Συμβουλίου:

- **Οδηγία 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου**, της 29ης Ιουνίου 2000, περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής (γνωστή και ως οδηγία για τις φυλετικές διακρίσεις ή οδηγία για τη φυλετική ισότητα).
- **Οδηγία 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου**, της 27ης Νοεμβρίου 2000, για τη διαμόρφωση γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία (γνωστή και ως οδηγία πλαίσιο για την απασχόληση ή οδηγία για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση).

Οδηγίες σχετικά με την ισότητα των φύλων όπως:

- **Οδηγία 2004/113/ΕΚ**, της 13ης Δεκεμβρίου 2004, για την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες και την παροχή αυτών.
- **Οδηγία 2006/54/ΕΚ**, της 5ης Ιουλίου 2006, για την εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης (αναδιατύπωση).

### 1.3. Ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο κατά των διακρίσεων

Σκοπός της οδηγίας για τη φυλετική ισότητα (2000/43/ΕΚ) και της οδηγίας για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση (2000/78/ΕΚ) είναι «να θεσπισθεί πλαίσιο για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω [φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής] [αναπηρίας, θρησκείας ή πεποιθήσεων, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού], με στόχο να πραγματοποιηθεί στα κράτη μέλη η αρχή της ίσης μεταχείρισης». **Οι οδηγίες για την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών (2006/54/ΕΚ – αναδιατύπωση – απασχόληση και εργασία· 2004/113/ΕΚ – πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες και την παροχή αυτών) αποσκοπούν λίγο-πολύ στο ίδιο.** Συνολικά, οι οδηγίες της Ε.Ε. κατά των διακρίσεων προβλέπουν:

- τη θέσπιση ελάχιστων προτύπων προστασίας κατά των διακρίσεων στην εθνική νομοθεσία και
- ελάχιστες υποχρεώσεις των κρατών μελών να θεσπίσουν διατάξεις και μηχανισμούς για την εφαρμογή και επιβολή της εν λόγω νομοθεσίας καθώς και για την προώθηση και την ενθάρρυνση της ίσης μεταχείρισης.

Στη συνέχεια παρέχεται μια σύνοψη των βασικών διατάξεων της οδηγίας για τη φυλετική ισότητα και της οδηγίας για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση. Η σύνοψη αυτή δεν πρέπει να θεωρηθεί ως οριστική αποτύπωση της νομοθεσίας κατά των διακρίσεων καθώς εξελίσσεται διαρκώς.

### 1.3.1. Ορισμός της διάκρισης

Οι οδηγίες (άρθρο 2) απαγορεύουν την **άμεση** και την **έμμεση** διάκριση λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής (οδηγία 2000/43/EK) και αναπηρίας, θρησκείας ή πεποιθήσεων, ηλικίας και γενετήσιου προσανατολισμού (οδηγία 2000/78/EK). Οι λόγοι αυτοί αναφέρονται συλλογικά ως «προστατευόμενοι λόγοι».

### 1.3.2. Άμεση διάκριση

Συντρέχει **άμεση διάκριση** (άρθρο 2, παράγραφος 2, σημείο α)) όταν, για οποιονδήποτε από τους προστατευόμενους λόγους, ένα πρόσωπο (B) υφίσταται μεταχείριση λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν την οποία υφίσταται, υπέστη ή θα υφίστατο σε ανάλογη κατάσταση ένα άλλο πρόσωπο (Γ).

### 1.3.3. Έμμεση διάκριση

Συντρέχει **έμμεση διάκριση** (άρθρο 2, παράγραφος 2, σημείο β)) όταν μια εκ πρώτης όψεως ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική ενδέχεται να προκαλέσει μειονεκτική μεταχείριση ενός προσώπου για το οποίο ισχύει ένας από τους προστατευόμενους λόγους, σε σχέση με άλλα άτομα εκτός εάν η διάταξη, κριτήριο ή πρακτική δικαιολογείται αντικειμενικά. Για να δικαιολογείται αντικειμενικά, η διάταξη, κριτήριο ή πρακτική πρέπει να έχει θεμιτό στόχο και να συνιστά πρόσφορο και αναγκαίο μέσο για την επίτευξη του στόχου αυτού.

### 1.3.4. Παρενόχληση

Σύμφωνα με τις οδηγίες (άρθρο 2, παράγραφος 3), η **παρενόχληση** νοείται ως διάκριση, εφόσον σημειώνεται ανεπιθύμητη συμπεριφορά που συνδέεται με ένα από τους προστατευόμενους λόγους με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός προσώπου (B) και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος (Bojarski et al., 2012).



## 1.4. Καθ' ύλη πεδίο εφαρμογής των οδηγιών

Η οδηγία 2000/78/EK (άρθρο 3) απαγορεύει την εισαγωγή διακρίσεων στους ακόλουθους τομείς:

- Πρόσβαση στην απασχόληση, την αυτοαπασχόληση και την εργασία (συμπεριλαμβανομένων των προαγωγών)
- Πρόσβαση στον επαγγελματικό προσανατολισμό και στην επαγγελματική κατάρτιση
- Τις εργασιακές συνθήκες και τους όρους απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων των απολύσεων και των αμοιβών και
- Την ιδιότητα του μέλους και τη συμμετοχή σε μια οργάνωση εργαζομένων ή εργοδοτών ή σε οποιαδήποτε οργάνωση τα μέλη της οποίας ασκούν ένα συγκεκριμένο επάγγελμα.

Η οδηγία 2000/43/EK (άρθρο 3) παρέχει μια πολύ πιο ευρεία προστασία ενάντια στις διακρίσεις και περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Πρόσβαση στην απασχόληση, την αυτοαπασχόληση και την εργασία (συμπεριλαμβανομένων των προαγωγών)
- Πρόσβαση στον επαγγελματικό προσανατολισμό και στην επαγγελματική κατάρτιση

Στο επόμενο κεφάλαιο, επιχειρείται η ερμηνεία των λόγων για τους οποίους εμφανίζονται οι διακρίσεις σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής του ατόμου. Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης προσδιορίζει την προσωπικότητα του ατόμου και διαμορφώνει την κοινωνική και προσωπική του ταυτότητα. Η συμμετοχή των ανθρώπων σε ομάδες, επηρεάζεται σημαντικά από τις αξίες και στάσεις που υιοθετούνται μέσα σε αυτές και διαχωρίζουν το «Εμείς» από τους «Άλλους».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

### 2.1 Η ψυχολογία της ομάδας

*Μήπως πιστεύω, αλήθεια, ότι κάποια μακρινή ημέρα θα υπάρξει ένας κόσμος εντελώς απαλλαγμένος από προκαταλήψεις; Όχι, δεν τρέφω αυτή την ψευδαίσθηση. Τότε μάλλον θα ήμουν αφελής και δικαίως θα έλεγαν για μένα “He has lost his marbles”.*

*Ser Peter Ustinov, Προσοχή! ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ*

Ο Gustave Le Bon στην Ψυχολογία των μαζών (1895:67), αναφέρει ότι «Όταν γνωρίζεις την τέχνη να εντυπωσιάζεις τη φαντασία των μαζών, σημαίνει ότι γνωρίζεις την τέχνη να τις Κυβερνάς». Το βασικότερο χαρακτηριστικό των κοινωνικών ομάδων είναι ότι ανεξάρτητα από τα άτομα που την απαρτίζουν, όσο διαφορετικά και αν είναι μεταξύ τους, η ζωή τους, η εργασία τους, ο χαρακτήρας τους ή οι ικανότητές τους, το γεγονός ότι εντάσσονται σε μία ομάδα συμβάλλει αυτόματα στη δημιουργία συλλογικής σκέψης. Αυτή η συλλογική σκέψη, δημιουργεί την ψυχολογία της ομάδας, όπου τα άτομα καθοδηγούνται να αισθάνονται, να σκέπτονται και να πράττουν με έναν τρόπο εντελώς διαφορετικό από αυτόν με τον οποίο θα λειτουργούσαν ως οντότητες. Η ομάδα, συντίθεται από ετερογενείς ανθρώπους και χαρακτήρες, που μέσα στην ομάδα σχηματίζουν μία νέα δυναμική.

Διαπιστώνεται ότι, ένα άτομο μέσα στην ομάδα διαφέρει από το μεμονωμένο άτομο, ωστόσο είναι πιο δύσκολο να γίνουν αντιληπτές οι αιτίες αυτής της διαφοράς. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει να συνεκτιμηθεί το γεγονός ότι οι συνειδητές πράξεις μας απορρέουν από ένα ασυνείδητο επίπεδο. Αυτό το επίπεδο περικλείει τα διάφορα κατάλοιπα που προέρχονται από την καταγωγή μας, που σε συνδυασμό με τις κοινωνικές νόρμες μας οδηγούν σε καθημερινές μας πράξεις, το κίνητρο των οποίων συνήθως αγνοούμε. Οι πεποιθήσεις, ο χαρακτήρας και τα συναισθήματά των ανθρώπων, επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από κοινωνικές, θρησκευτικές, πολιτικές, ηθικές αξίες που διαμορφώνονται μέσα στην κοινωνία στην οποία δρουν.

Μέσα στην ομάδα τα ατομικά χαρίσματα των ανθρώπων, συνήθως, παραμερίζονται. Το ετερογενές χάνεται μέσα στην ομοιογένεια της ομάδας και οι ασυνείδητες ιδιότητες κυριαρχούν. Το άτομο μέσα στην ομάδα:

- αποκτά ένα αίσθημα ισχύος, που του επιτρέπει να ενδίδει σε ένστικτα τα οποία δεν θα εκδήλωνε μόνος του, με πιθανή μείωση του αισθήματος της υπευθυνότητας, που συγκρατεί συνήθως τα άτομα
- είναι πιθανό να θυσιάσει πιο εύκολα το προσωπικό του συμφέρον έναντι του συλλογικού συμφέροντος, καταπνίγοντας κάθε συναίσθημα
- χάνει τη συνείδηση των πράξεων του και επιτελεί έργα που του επιβάλλουν οι αρχές της ομάδας

Κατά συνέπεια, παρατηρείται εκμηδενισμός της συνειδητής προσωπικότητας και επικράτηση της ασυνείδητης προσωπικότητας, προσανατολισμός των συναισθημάτων και των ιδεών σύμφωνα με την πορεία της ομάδα και τάση προς υλοποίηση των ιδεών που επιβάλλει η ομάδα. Σύμφωνα με τον Le Bon (1895), συμπεραίνεται ότι η ομάδα είναι πάντα διανοητικά κατώτερη από τον μεμονωμένο άνθρωπο. Όμως, ανάλογα με τις πράξεις και τα συναισθήματα που δημιουργούνται μέσα σε αυτή και σύμφωνα με τις περιστάσεις, μπορεί να είναι καλύτερη ή χειρότερη.

Οι ποικίλες παρορμήσεις, στις οποίες υπακούν οι ομάδες, προκαλούνται από εξωτερικά ερεθίσματα και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την αντίδραση μιας ομάδας. Μπορεί να είναι, ευγενείς ή αντιδραστικές, θετικές ή αρνητικές, καθοδηγούμενες από τις ενέργειες και τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Πάντα γίνονται με γνώμονα το ένστικτο της επιβίωσης, δηλαδή την ανάγκη για αυτοσυντήρηση και προσαρμογή στο περιβάλλον. Αυτό το χαρακτηριστικό τις κάνει πολλές φορές ασταθείς και προσαρμοσμένες ανάλογα με τις ανάγκες και τα ερεθίσματα που δέχεται η ομάδα. Τίποτα, δεν μπορεί να είναι προμελετημένο και μπορεί, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και ανάλογα το περιβάλλον και τις καταστάσεις, να παρουσιάσουν ακραίες εκφράσεις αισθημάτων μέσα σε μία ομάδα, με βίαιες συμπεριφορές ή έντονες αντιδράσεις (π.χ. ρητορική μίσους έναντι μεταναστευτικού).

Η βεβαιότητα της ατιμωρησίας, σε αυτές τις περιπτώσεις, αυξάνεται όταν αυξάνεται και ο αριθμός των μελών μίας ομάδας. Μέσα στην ομάδα, άτομα χαμηλού μορφωτικού ή κοινωνικού επιπέδου και άτομα που θέλουν να προκαλέσουν φθορά σε άλλους, είναι πιο εύκολο να απαλλαχθούν από το αίσθημα της κατωτερότητας και της αδυναμίας τους και να εκφράσουν μία προσωρινή βίαιη συμπεριφορά. Η υπερβολή, σε αυτές τις περιπτώσεις, έχει ως αποτέλεσμα την έκφραση ακραίων συναισθημάτων και ιδεών, συγκρούσεων, αυταρχικότητας, μισαλλοδοξίας και σε έσχατες περιπτώσεις χρήσης βίας. Σε αντίθετη περίπτωση όταν επικρατούν ιδιότητες, όπως: αυταπάρνηση, αφοσίωση, αυτοθυσία, ανάγκη για δικαιοσύνη, τότε αναφερόμαστε σε ομάδες υψηλής ηθικότητας.

Η έννοια την ομάδας ισχυροποιείται μέσα στις επιχειρήσεις, και εδραιώνεται συνήθως εξαιτίας του ευμετάβλητου περιβάλλοντος και μιας υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας που προάγει τη συνεργασία, την επικοινωνία και την κοινή εργασία. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να δημιουργήσει μια συνειδητοποιημένη αίσθηση της ομαδικής ταυτότητας και της συμβολής του κάθε μέλους της ομάδας.

Θα πρέπει επίσης να λαμβάνουμε υπόψη ότι οι ομάδες αποτελούνται από άτομα που διαθέτουν, ο καθένας το δικό του ψυχολογικό και κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο, που επηρεάζουν, άμεσα και έμμεσα, τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας μέσα στην επιχείρηση. Οι τυπικές εργασιακές ομάδες που συγκροτούνται, παρουσιάζουν ιδιαίτερη συνοχή, καθώς τα άτομα που τις απαρτίζουν, συνδέονται με μία κοινή κουλτούρα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των προσωπικών τους φιλοδοξιών (Σπυριδοπούλου, 2019).

## **2.2. Ορισμός της ομάδας και διαχωρισμός των εργασιακών ομάδων**

Κάθε επιχείρηση, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα λειτουργεί σύμφωνα με μια οργανωσιακή κουλτούρα, που διαμορφώνει ένα κοινό σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Οι ομοιότητες στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα σε αυτές και η επίτευξη των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης ορίζουν την ταυτότητα της επιχείρησης. Μέσα σε αυτή τα άτομα αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια καθώς νιώθουν ότι εντάσσονται σε ένα κοινό σύστημα αξιών (Τριαντάρη & Κολιόπουλος, (2022). Ωστόσο, ακόμη και μεταξύ όμοιων τμημάτων μέσα στον ίδιο οργανισμό, τα στοιχεία αυτά διαφοροποιούνται, ανάλογα με τη δομή της ομάδας και το αντικείμενο εργασίας, με αποτέλεσμα τη δημιουργία τυπικών και άτυπων ομάδων.

### **2.2.1 Τυπικές ομάδες**

Οι τυπικές ομάδες είναι καθορισμένες σύμφωνα με συγκεκριμένο πλαίσιο. Δημιουργούνται, ανάλογα με τα καθήκοντα των εργαζομένων, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την επίλυση συγκρούσεων που έχουν ως απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ανάλογα με το χρονικό διάστημα για το οποίο δημιουργούνται, διακρίνονται σε μόνιμες (π.χ. το προσωπικό του τμήματος οικονομικών μιας επιχείρησης) και σε παροδικές, που αφορούν την υλοποίηση συγκεκριμένου project για ορισμένο χρονικό διάστημα.

### **2.2.2. Άτυπες ομάδες**

Οι άτυπες ομάδες αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης και αφορούν τις μεταξύ τους κοινωνικές σχέσεις, τα κοινά ενδιαφέροντα και απόψεις. Δημιουργούνται για να

καλύψουν την ανάγκη του ατόμου για κοινωνικοποίηση και συναναστροφή με άτομα με παρόμοια ενδιαφέροντα. Το είδος της εργασίας και η κατανομή του χώρου εργασίας συμβάλλουν ή αποτρέπουν στη δημιουργία άτυπων σχέσεων που διαμορφώνουν τις δικές τους αξίες και καλύπτουν τις ανάγκες των ατόμων για ασφάλεια, κοινωνικοποίηση και ενίσχυση του κοινωνικού status.

Οι μορφές των άτυπων ομάδων που σχηματίζονται σε ένα κοινωνικό σύνολο και κατά συνέπεια και σε μία επιχείρηση, ονομάζονται «κλίκες». Στις επιχειρήσεις συναντώνται τριών ειδών κλίκες: α) οι οριζόντιες, που σχηματίζονται μεταξύ εργαζομένων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου λόγω της συνεργασίας τους, β) οι κάθετες, στις οποίες συμμετέχουν εργαζόμενοι από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, που μπορεί να γνωρίζονταν ήδη εκτός εργασίας ή που να χρειάζονται υποστήριξη για να επιτύχουν τους στόχους τους και τέλος γ) οι μεικτές-τυχαίες ομάδες, των οποίων τα μέλη πιθανόν να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της ίδιας επιχείρησης και και διαφορετική ιεραρχική βαθμίδα. Οι ομάδες αυτές, συνήθως εμφανίζονται για να καλύψουν διοικητικές ανάγκες, που πιθανώς δεν καλύπτονται από την τυπική οργάνωση (Σπυριδοπούλου, 2019).

### 2.2.3. Συγκρούσεις

Η συνύπαρξη των μελών μιας ομάδας, αναπόφευκτα, κάποια στιγμή, μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες και αντιδράσεις. Θεωρείται, ως φυσικό επακόλουθο της κοινωνικής συνύπαρξης και αποτελεί μια πραγματικότητα για τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα. Πιθανοί παράγοντες εμφάνισης έντασης και εχθρότητας μεταξύ των μελών της ομάδας που οδηγούν σε σύγκρουση, μπορεί να είναι: οι διαφορετικές προσωπικότητες, οι αντιλήψεις και τα συναισθήματα, το γνωστικό υπόβαθρο, η αδυναμία εκπόνησης μίας εργασίας, η πίεση του χρόνου, θέματα ηγεσίας, δυσκολίες διαχείρισης οργανωσιακών προβλημάτων κ.α.

Με τον όρο σύγκρουση, ορίζεται μια κατάσταση όπου δύο ή περισσότερα άτομα, αντιδρούν ή αλληλοεπηρεάζονται αρνητικά. Αυτή η αντιπαράθεση μπορεί να οφείλεται σε διαφορετικές απόψεις, συμφέροντα ή αξίες και να ορίζεται σε διαπροσωπικό, ομαδικό, εργασιακό ακόμα και διεθνές επίπεδο (Deutsch, M., et al. 2011).

Η εμφάνιση συγκρούσεων στην εργασία, προκαλούν γενικά αρνητικές επιπτώσεις. Από τη μία πλευρά οι συγκρούσεις που αφορούν προσωπικά θέματα ή αντιπάθειες μεταξύ εργαζομένων τείνουν να αποσπών τα άτομα από την εργασία τους, μειώνοντας την επίδοσή τους και φθείροντας τις μεταξύ τους σχέσεις. Από την άλλη πλευρά, οι συγκρούσεις που έχουν να κάνουν με τη διεκπεραίωση μίας εργασίας, μπορεί να προκύπτουν από πιθανές διαφωνίες

σχετικά με τον τρόπο, το χρόνο εκτέλεσης της και την απόδοση ευθυνών (Σπυριδοπούλου, 2019).

Στις προσπάθειες διαχείρισης συγκρούσεων από μια επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, τόσο η κατανόηση των αιτιών που οδήγησαν στη σύγκρουση καθώς και ο τρόπος διαχείρισης αυτών από την ηγεσία και το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης.

### 2.3. Στερεότυπα και προκαταλήψεις

Οι **προκαταλήψεις** είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, στάσεων και συμπεριφορών των ανθρώπων έναντι σε διαφορετικά χαρακτηριστικά ατόμων ή μελών μιας άλλης ομάδας. Σε γνωστικό επίπεδο, είναι αποτέλεσμα νοητικών διαδικασιών όπου στερεοτυπικές πληροφορίες – αποθηκευμένες στη μνήμη – για διάφορες κοινωνικές ομάδες, ενεργοποιούνται αυτόματα και επηρεάζουν την κρίση και τη συμπεριφορά των ανθρώπων απέναντι στα μέλη της άλλης ομάδας (Akrami, 2005). Αντίστοιχα, σε συναισθηματικό επίπεδο, αφορά το αρνητικό συναίσθημα που νιώθουν τα μέλη μιας ομάδας και η στάση που κρατούν έναντι ενός ή περισσότερων ανθρώπων, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες της ομάδας τους και να ενισχύσουν την αυτοεκτίμησή τους. Οι ενέργειές τους αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε εχθρικές συμπεριφορές προς τους «Άλλους» τους «ξένους» και στην περιθωριοποίησή τους. Οι προκαταλήψεις αποτελούν βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις, παραδόσεις και έθιμα που μεταφέρονται από γενιά σε γενιά και μεταδίδονται μέσω της κοινωνικοποίησης του ατόμου σε διάφορες κοινωνικές ομάδες (οικογένεια, σχολείο, αθλητισμός, ΜΜΕ, θρησκεία, κ.α.) (Allport G. et al., 1954, Ερκετζίκη Α., 2021).

Αυτές οι πεποιθήσεις, μπορεί να είναι μακροχρόνιες και να προσδιορίζουν ολόκληρες κοινωνίες ή να είναι παροδικές και μεταβαλλόμενες ιδέες, προερχόμενες από γενικές αντιλήψεις, που ορίζει κάθε εποχή (π.χ. κινήματα στην τέχνη, μόδα κ.α.). Είναι πιθανό, βαθμιαία να οδηγήσουν σε ψευδείς γενικεύσεις και να προκαλέσουν εχθρικές συμπεριφορές και περίπλοκες αντιδράσεις που μπορεί να συνδράμουν στην αύξηση της ρητορικής μίσους για τον «άλλον». Η ρητορική μίσους βασίζεται σε εδραιωμένες μεροληπτικές αφηγήσεις, μίσος και παραπληροφόρηση για μειονοτικές ομάδες (Faloppa et al., 2023). Κατά συνέπεια, με αυτόν τον τρόπο διατηρούνται, αναπαράγονται και μεγαλώνουν οι κοινωνικές ανισότητες μεταξύ ατόμων ή ομάδων, καταλήγοντας σε εντάσεις και συγκρούσεις (Le Bon, (1895) 2010). Τα άτομα στην προσπάθεια ένταξης και παραμονής τους σε μία ομάδα, προσπαθούν για το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, καθώς βιώνουν έντονη ανησυχία που μειώνει τις γνωστικές τους ικανότητες. Ωστόσο, η εμφάνιση αισθημάτων φόβου και δυσπιστίας στις μεταξύ τους σχέσεις επηρεάζει και τη συνοχή της ομάδας. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι οι

προκαταλήψεις, μπορούν να περιορίσουν σημαντικά τη δυναμική μιας ομάδας, με αποτέλεσμα την εμφάνιση διαταραχών στις σχέσεις των ατόμων, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης (Σπυριδοπούλου, 2019).

Ως **στερεότυπα** ορίζονται οι παγιωμένες και γενικευμένες αντιλήψεις ανθρώπων για άλλες πληθυσμιακές ομάδες ή μεμονωμένα άτομα, που βασίζονται σε διαστρεβλώσεις και υπερβολές της κοινωνικής πραγματικότητας και διαμορφώνουν αρνητικές συμπεριφορές (π.χ «οι αλλοδαποί παίρνουν τις δουλειές μας») (Cardwell, (1996) στο: Μαργαρίτης & Τουρνάκη, (2020), Γεωργούλας κ.ά. (χ.χ.)).

Τα στερεότυπα συχνά διαπλέκονται και τροφοδοτούν προκαταλήψεις και διακρίσεις, ενισχύοντας τις κοινωνικές ανισότητες και το μίσος απέναντι στον «Άλλο», τον «ξένο», τον διαφορετικό. Η διαφορά μεταξύ στερεοτύπων και προκαταλήψεων, αφορά περισσότερο την αλληλεπίδραση των ατόμων και τις πεποιθήσεις που ένα ή περισσότερα άτομα διαμορφώνουν, μέσα στην κοινότητα που ανήκουν. Στα στερεότυπα, περιλαμβάνονται σκέψεις και συναισθήματα που αφορούν μια ομάδα συνολικά, κρίνοντας κάθε μέλος σύμφωνα με την ιδιότητά του, ενώ οι προκαταλήψεις αφορούν περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι σκέψεις επηρεάζουν τον κόσμο γύρω μας (Μαργαρίτης & Τουρνάκη, 2020).

Κάθε κοινωνία ορίζει τον «ξένο» σύμφωνα με τα δεδομένα της επικρατούσας κουλτούρας για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Μέσα σε αυτήν διαμορφώνονται και παγιώνονται συμβολικές πρακτικές που επιτρέπουν τη διαφοροποίηση των ατόμων που ανήκουν στην ομάδα και των εκτός αυτής ως «ξένους», σύμφωνα με τυπικούς ή άτυπους κανόνες συμπεριφοράς. Οι κανόνες αυτοί, συνήθως έχουν αρνητικό πρόσημο και οδηγούν σε διακρίσεις έναντι των άλλων που αυτομάτως εντάσσονται σε μειονεκτούσες ομάδες.

Ο «Άλλος» σημαίνει κάτι το διαφορετικό, γι' αυτό και του δίνεται αυτός ο προσδιορισμός. Το αίσθημα του διαφορετικού περνάει στο ασυνείδητο του ανθρώπου και συνδέεται με τον «εαυτό». Όταν ο «Άλλος», εισβάλλει στον προσωπικό και κοινωνικό του χώρο τότε προκαλεί φόβο και απειλή. Ο φόβος συνδέεται με το μίσος. Η επιθυμία να απομακρυνθεί ή να εξαφανιστεί ο «Άλλος» συνδέεται με την απειλή που νιώθουμε για τη δική μας ασφάλεια και ακεραιότητα. Σε περιπτώσεις έντονων πολιτικών, ιστορικών, πολιτιστικών και κοινωνικών φαινομένων, σε συνθήκες – συμβολικής ή πραγματικής – βίας, ο «άλλος» μετατρέπεται σε αντικείμενο επίθεσης.

Ο τρόπος κατανόησης του «Άλλου», προσδιορίζεται μέσα από την κουλτούρα μιας κοινωνίας. Οι κοινωνικές ομάδες διαφοροποιούνται ανάλογα με την κοινωνική τους ισχύ. Στην προσπάθεια προσδιορισμού του κοινωνικού προφίλ του ατόμου και αφομοίωσης των αξιών της κοινωνίας, δημιουργούνται οι κοινωνικές ταυτότητες. Ωστόσο, υπάρχουν και οι

ενσυνείδητες κατασκευασμένες ταυτότητες που δημιουργούνται για την επίτευξη των στόχων συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων, συνήθως των κυριάρχων για την εδραίωση της ισχύς τους και την επιβολή της νέας ετερότητας (Αλέκου, (επιμ.) 2018, Δραγώνα, 2015).

Σύμφωνα με τον Vandenberg, η ισχύς προσδιορίζεται από την κοινωνική θέση και την οικονομική ευημερία των ανθρώπων. Ο ισχυρότερος καθορίζει τους όρους της σχέσης, χτίζοντας την κοινωνική διαστρωμάτωση. Ενώ τα άτομα επιλέγουν από μόνα τους, τις ομάδες στις οποίες θα ανήκουν και αυτές που θα επιτρέψουν να τους επηρεάσουν, η επιλογή των ρόλων τους μέσα σε αυτές, εξαρτάται κυρίως από το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό τους status.

Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό σε κοινωνικά αδύναμες ομάδες, να δίνεται έμφαση, εκτός από την ανάπτυξη της προσωπικής ταυτότητας και στη διαμόρφωση μιας ισχυρής ομαδικής ταυτότητας, που θα δημιουργεί αίσθημα υπερηφάνειας, μέσω του «ανήκειν» σε μια μεγαλύτερη κοινωνική ομάδα (Vandenberg, (2004), στο: Μποτονάκη, 2018).

## **2.4. Εγώ και ο Άλλος**

### **2.4.1. Προσωπική και Κοινωνική Ταυτότητα**

Ο Goffman αναφέρθηκε στην «παρουσίαση του εαυτού μας». Συγκεκριμένα, θεώρησε ότι ο μόνος τρόπος για να προβλέψουμε ή να ελέγξουμε την κρίση και τη γνώμη των άλλων για τον εαυτό μας, είναι να επηρεάσουμε την εικόνα που θα σχηματίσουν για μας. Αυτό, επιτυγχάνεται αν παρουσιάσουμε τον εαυτό μας με τέτοιο τρόπο που να τους οδηγήσει σε μια θετική αξιολόγηση. Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά που δηλώνει κάθε άτομο ότι διαθέτει, καθορίζουν τον κοινωνικό του ρόλο, σε συνδυασμό με τα καθήκοντα, δικαιώματα και υποχρεώσεις που περιλαμβάνει (π.χ. γονιός, συνάδελφος, συμμαθητής). Τα χαρακτηριστικά αυτών των ρόλων που καλείται το άτομο να επιτελέσει, οδηγούν σε συγκεκριμένου είδους αλληλεπιδράσεις με τους «άλλους» και χτίζουν σταδιακά την ταυτότητα του ατόμου (Goffman, 2001).

Κατά συνέπεια, η διαδικασία της κοινωνικοποίησης περιλαμβάνει τη διαμόρφωση του εαυτού μας και άρα της ταυτότητας μας, σαν αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης με τους άλλους, και αποτελεί το σύνολο των εννοιών, με τις οποίες ορίζομαστε (Hughes & Kroehler, 2007). Η ταυτότητα του ατόμου, μεταβάλλεται διαρκώς ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της, τα οποία αλλάζουν με τις κοινωνικές, πολιτικές και άλλου είδους συνθήκες που επικρατούν κατά τη διάρκεια της ζωής μας (Μποτονάκη, 2018).



Η **κοινωνική ταυτότητα** υποδηλώνει τον τρόπο με το οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους, ως ανεξάρτητες οντότητες αλληλοεπιδρώντας με άλλους ανθρώπους, ως μέλη κοινωνικών ομάδων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, τα άτομα επιδιώκουν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα ενισχύοντας την αυτοεικόνα τους και ικανοποιώντας το αίσθημα του «ανήκειν».

Η ταυτότητα διαμορφώνεται σύμφωνα με τη συναισθηματική αξία που δίνει το άτομο, το περιβάλλον που τον πλαισιώνει και τους ρόλους που αναλαμβάνει μέσα σε κάθε διαφορετική κοινωνική ομάδα, μικρή ή μεγάλη, πραγματική ή συμβολική. Οι ομάδες προσδιορίζονται ανάλογα με την εθνικότητα, το φύλο, τη θρησκεία, τις πολιτικές πεποιθήσεις, την κοινωνική τάξη, την οικογενειακή κατάσταση κ.α.

Το άτομο παραμένει σε μία ομάδα όταν νιώθει ότι έχει εξασφαλίσει μια θετική κοινωνική ταυτότητα. Ότι έχει αναπτύξει δηλαδή, ισχυρούς δεσμούς με την ομάδα και έχει ταυτιστεί με τις αξίες και τους κανόνες της, ενισχύοντας παράλληλα τη αυτοεικόνα του μέσα από αυτήν. Σε αντίθετη περίπτωση, είναι πιθανό τα μέλη μιας ομάδας να βιώνουν αρνητικά συναισθήματα, χαμηλή αυτοεκτίμηση και κατά συνέπεια αρνητική ταυτότητα. Τότε το άτομο ή θα προσπαθήσει να αλλάξει τα κακώς κείμενα μαζί με την ομάδα, ώστε να νιώσει πάλι ασφαλής ή θα επιλέξει να απομακρυνθεί από αυτή (Tajfel & Turner, 1979).

Ο βαθμός δέσμευσης των ατόμων με μια ομάδα, εξαρτάται από την κουλτούρα, την πολιτισμική ταύτιση, την ηθική, τις συναισθηματικές και γνωστικές τους συμπεριφορές. Αν η ταυτότητα της ομάδας αλλοιωθεί, εκφραζόμενη από νέες νόρμες και συμπεριφορές, αμφισβήτηση των αξιών και ετερόκλητες προσμίξεις, τότε είναι πιθανό τα άτομα που την απαρτίζουν να αλλάξουν και να εκφράσουν αντιδραστικές ακόμα και βίαιες συμπεριφορές (Ellemers et. al., 2002). Αναπόφευκτα εμφανίζεται ο διαχωρισμός μεταξύ του «δικού μου» και του «άλλου» (π.χ. αυξημένες ροές μεταναστών σε μία χώρα, αλλαγές μέσα σε ένα πολιτικό κόμμα κ.α.) (Δραγώνα, 2015).

Η έννοια της κοινωνικής ταυτότητας διαφέρει από αυτή της προσωπικής ταυτότητας.

Η **προσωπική/ατομική ταυτότητα** προσδιορίζεται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, καθώς και την επίγνωση του ατόμου για τη μοναδικότητα της ύπαρξής του (Turner et. al., 1987). Η ενίσχυση της ταυτότητας του ατόμου επιδιώκεται μέσα από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης. Η κοινωνικοποίηση αφορά τους τρόπους με τους οποίους αντιλαμβανόμαστε τον κοινωνικό μας κόσμο. Η κοινωνική αλληλεπίδραση είναι συνεχής και ετερογενής μεταξύ των ανθρώπων. Κάθε ομάδα διαθέτει διαφορετικές αξίες και αντιλήψεις που συμβάλλουν στην κοινωνική αλληλεπίδραση του ατόμου και στην

οικοδόμηση του εαυτού του, ως απαραίτητη βασική προϋπόθεση για τη συγκρότηση της προσωπικής του ταυτότητας (Κανακίδου & Παπαγιάννη, 2003).

Η προσωπική ταυτότητα διαφέρει από την κοινωνική, ως προς το γεγονός ότι αφορά την μοναδικότητα του ατόμου, κάτι που προκύπτει μέσα από τα ατομικά του χαρακτηριστικά και τις εμπειρίες του. Η προσωπική ταυτότητα, προσφέρει, ως αποτέλεσμα διαπροσωπικών συγκρίσεων, την αίσθηση της μοναδικότητας στο άτομο, διαχωρίζοντάς το από τα υπόλοιπα μέλη της ίδιας ομάδας. Η προσωπική ταυτότητα σχηματίζεται από τα ανατομικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ατόμου, από τις επιλογές του και τις φιλοδοξίες του, όπως και από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται την ταυτότητά του σε συνδυασμό με τον τρόπο που την αντιλαμβάνονται οι άλλοι, αλλά και με τα χαρακτηριστικά που της αποδίδουν. Αποτελεί δηλαδή αποτέλεσμα τόσο αυτοπροσδιορισμού όσο και ετεροπροσδιορισμού (Κωστούλα-Μακράκη, 2001, Μποτονάκη, 2018).

Η κατανόηση της προσωπικής και κοινωνικής ταυτότητας, είναι ζωτικής σημασίας για την αναγνώριση του αντίκτυπου των συμπεριφορών των ατόμων, εντός μίας ομάδας και στο κοινωνικό σύνολο εν γένει.

#### 2.4.2. Ταυτότητα και Ετερότητα

Η ταυτότητα και η ετερότητα είναι αναπόσπαστα συστατικά της ανθρώπινης ύπαρξης, που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της αίσθησης του εαυτού μας και τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους. Η **ταυτότητα** δεν αποτελεί μόνο βιολογικό δεδομένο, αλλά προκύπτει ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης με τους άλλους, που καθορίζει ποιοι είμαστε (Hughes & Kroehler, 2007). Από την στιγμή που το άτομο εντάσσεται σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, προκύπτει το δεύτερο χαρακτηριστικό της ταυτότητας, που αφορά την πολλαπλότητα των κοινωνικών ταυτοτήτων, οι οποίες, διακρίνονται από την κοινωνική ισχύ και την αναγνώριση (Μποτονάκη, 2018).

Κατά συνέπεια, κάθε ανθρώπινη οντότητα μπορεί να διαθέτει πολλές κοινωνικές και ατομικές ταυτότητες. Εξαρτάται από τις κοινωνικές ομάδες στις οποίες επιλέγει να ενταχθεί και τις προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει. Η συμπεριφορά του ατόμου και ο προσδιορισμός της αυτοεικόνας του, διαφέρει ανάλογα με τις επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες, εξελίσσεται και διαμορφώνεται επηρεασμένος από τις εμπειρίες, σχέσεις και τις κοινωνικές επιρροές. Τα άτομα εντός της ομάδας κατά καιρούς νιώθουν ότι απειλούνται από εξωτερικούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να αφορούν θέματα εξουσίας και ευημερίας μίας ομάδας ή εισβολής διαφορετικών αξιών και πεποιθήσεων της ομάδας, λόγω θρησκείας, ηθικής, αθλητικών ιδεών κ.α. Οι απειλές από εξω-ομάδες μπορεί να αφορούν την προσβολή της τιμής,

την υπονόμηση της ταυτότητας ή της αυτοεκτίμησης ενός μέλους της ομάδας ή ακόμα και σωματικές ή υλικές βλάβες (π.χ. συμπλοκές οπαδών ομάδων ποδοσφαίρου κ.α.)

Αντίθετα, η **ετερότητα** αναφέρεται στον τρόπο αντίληψης ατόμων ή ομάδων ως «ξένοι» για τον εαυτό μας. Αυτή η αντίληψη μπορεί να προκύψει από φυλετικές, εθνοτικές, πολιτισμικές, θρησκευτικές ή ιδεολογικές διαφορές. Η ετερότητα προκύπτει συχνά από κοινωνικές κατηγοριοποιήσεις, που οδηγούν σε στερεότυπα και προκαταλήψεις. Τα στερεότυπα παίζουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνική συνοχή και τη διαμόρφωση θετικής κοινωνικής εικόνας των ομάδων, ειδικά όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις από άτομα ή ομάδες που εμποδίζουν την κοινωνική συνοχή και διακρίνουν τις διακρίσεις. Ωστόσο, η κοινωνική ταυτότητα δε δομείται μόνο με υπόβαθρο τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις, αλλά και μέσω της σύγκρισης και διάκρισης με άλλες ομάδες.

Συνεπώς, η εικόνα που δημιουργείται για τον Εαυτό μας, δομείται σύμφωνα με στερεότυπα που αναφέρονται στην εικόνα του Εχθρού ως αντικατάσταση του εαυτού μας. Αυτές οι στερεότυπες εικόνες μπορούν να οδηγήσουν σε απομόνωση, κοινωνικό διαχωρισμό και ένταση μεταξύ των ανθρώπων, καθώς ο καθένας προσπαθεί να προστατεύσει και να υπερασπιστεί την ταυτότητά του. Αυτό είναι κάτι που παρατηρείται συχνά σε κοινωνικές ομάδες, πολιτικούς φορείς ή ακόμη και σε μεμονωμένους ανθρώπους.

Η κατανόηση λοιπόν και η διαπραγμάτευση της ετερότητας είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να συνειδητοποιήσουμε ότι η ταυτότητάς μας περνάει μέσα από την αποδοχή της ταυτότητας του άλλου. Αναγνωρίζοντας τη ρευστή φύση της ταυτότητας και εκτιμώντας τη διαφορετικότητα του «Άλλου», επιτυγχάνεται πιο εύκολα η σύσταση μίας κοινωνίας χωρίς αποκλεισμούς. Ο σεβασμός και η εκτίμηση της ταυτότητας των «άλλων» είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοχή της διαφορετικότητας και την καλλιέργεια ενός κλίματος αποδοχής και ενσυναίσθησης.

## **2.5. Διαφορετικότητα και συναισθήματα**

Η ταυτότητα είναι μια πολύπλευρη κατασκευή που ποικίλει ανάλογα τα προσωπικά γνωρίσματα του ατόμου, το πολιτισμικό του υπόβαθρο, την κοινωνική, έμφυλη και σεξουαλική ταυτότητα κ.α. Οι ταυτότητες κάθε ατόμου, διαμορφώνονται και επαναπροσδιορίζονται μέσα στο κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί. Συνεπώς, οι ταυτότητες αποτελούν δυναμικές μεταβλητές διαδικασίες που επηρεάζονται από τις εκάστοτε εσωτερικές και κοινωνικές συγκυρίες.

Οι αντιλήψεις όμως των ανθρώπων, δεν ταυτίζονται πάντα με τις κοινωνικές πρακτικές και κατά συνέπεια δύναται να παρεκκλίνουν από τις ισχύουσες κοινωνικές αξίες. Τότε μπορεί να

αντιμετωπίζονται ως οι «ξένοι» του κοινωνικού δικτύου (Κοζαδίνου, 2017:33). Στις περιπτώσεις που ένα ή περισσότερα άτομα δεν συμμορφώνεται με τους κοινούς κοινωνικούς κανόνες και υιοθετούν μία «διαφορετική» αντίληψη για τη ζωή, τότε τα άτομα αυτά αντιμετωπίζονται κοινωνικά ως οι «άλλοι» άνθρωποι και σε ακραίες δεν αναγνωρίζονται καν ως οντότητες. Τα άτομα αυτά αποτελούν μία «μειονοτική κουλτούρα». Η ίδια η κοινωνία τους εντάσσει στο περιθώριο με αποτέλεσμα να στερούνται των δικαιωμάτων τους, η ζωή τους να μην έχει αξία και να ζουν σχεδόν αφανείς μέσα στην κοινωνία.

### 2.5.1. Φόβος

Η έλλειψη αποδοχής των κανόνων και αξιών μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, έχει ως αποτέλεσμα την καταστροφή της επικοινωνίας, καθιστώντας εχθρικό το περιβάλλον μεταξύ των ομάδων και πολύ δύσκολη την ισορροπία μεταξύ των πολλαπλών τους ταυτοτήτων. Αυτό που θεωρείται αποδεκτό για μια ομάδα μπορεί να μην είναι αποδεκτό για κάποια άλλη, με αποτέλεσμα την εμφάνιση πιθανών συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων, ως προς τους ρόλους που κατέχουν τα μέλη τους (Vandenbroeck, (2004), στο: Μποτονάκη Α., 2018).

Ο φόβος αποτελεί ένα βασικό συναίσθημα του ανθρώπου που προκαλείται από τη συνειδητοποίηση ενός πραγματικού ή πλασματικού κινδύνου ή απειλής. Το ανθρώπινο σώμα, σύμφωνα με τον Goleman (1995), έστω και στιγμιαία, ψύχεται, καθιστώντας το άτομο είτε ανίκανο προς αντίσταση είτε σε γενική επιφυλακή, έτοιμο να δράσει, προς αποφυγή του ενός ενδεχόμενου κινδύνου. Σε περιόδους κρίσης, ο φόβος και τα διλήμματα, επιστρατεύονται ως πολιτικά εργαλεία, από άτομα που διαθέτουν συνήθως εξουσία και επιχειρούν την επιβολή έναντι των πολιτών.

Η δημιουργία κλίματος φόβου, στο πλαίσιο της προπαγάνδας που ασκούν οι πολιτικές ηγεσίες των χωρών της Δύσης, έχει ως σκοπό να επηρεάσει ιδεολογικά, πολιτικά και ψυχολογικά τους λαούς τους, ώστε αποδεχόμενοι οι τελευταίοι και την πιο ακραία μορφή βαρβαρότητας και εγκληματικότητας, να υποστηρίξουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια των πρώτων, όσον αφορά την επιβολή πολιτικής και στρατιωτικής εξουσίας (Αλέκου, 2018:11-12). Επιδιώκεται δηλαδή, η δημιουργία συγκεκριμένων κοινωνικο-ψυχολογικών στάσεων των πολιτών, για την σταθεροποίηση εθνικιστικών ή επιθετικών ιδεών και ελέγχου με τη χρήση των μέσων μαζικής ενημέρωσης.

Η κατασκευή του «Άλλου» χαρακτηρίζεται ως απειλή. Τροφοδοτείται και αναπαράγεται από την αντικατάσταση της γνώσης από το δόγμα, το οικονομικό, το θρησκευτικό, και ενίοτε το επιστημονικό. Η κατασκευή του εχθρού σε μία κοινωνία είναι εντατική και συνεχής. Η διαπολιτισμικότητα των σημερινών κοινωνιών και ταυτόχρονα η αναπαραγωγή διακρίσεων,

διαφοροποιήσεων και ανισοτήτων, ως ανάγκη επιβίωσης, αναγνώρισης, ανωτερότητας και υπερίσχυσης ενός ατόμου ή και μίας κοινωνίας έναντι των άλλων παίζουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση του αισθήματος φόβου στον πληθυσμό (Μποτονάκη, 2018).

### 2.5.2. Θυμός

Ο θυμός προκαλεί αύξηση των παλμών της καρδιάς και το αίμα κυλάει προς τα χέρια. Παρατηρείται έκρηξη ορμονών και συγκεκριμένα της αδρεναλίνης που προκαλεί έντονη ενεργό δραστηριότητα. Ο θυμός οδηγεί σε βίαια ξεσπάσματα και διευκολύνει τη χρήση όπλου ή την εκδήλωση επιθετικής συμπεριφοράς σε κάποιον που θεωρούμε εχθρό. Η σκέψη του ατόμου που βρίσκεται σε αυτήν την κατάσταση, περιλαμβάνει κυρίως αισθήματα μίσους, εκδίκησης και αδυναμίας συγχώρεσης αδιαφορώντας για τις συνέπειες. Το συναίσθημα αυτό προκαλεί μια ψευδαίσθηση ισχύος που μπορεί να οδηγήσει σε επιθετική συμπεριφορά. Το θυμωμένο άτομο χάνει τη λογική του και διακατέχεται από πρωτόγονες αντιδράσεις (Goleman, 1995).

### 2.5.3. Ενσυναίσθηση

Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση θεωρούνται βασικά στοιχεία απαραίτητα σε κάθε άνθρωπο για να επικοινωνεί και να συνυπάρχει σε μία κοινωνία και ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας. Τα άτομα που διαθέτουν, πέρα από γνώσεις, επικοινωνιακές δεξιότητες, αντιλαμβάνονται συναισθήματα, έχουν την ευελιξία άμεσης ανταπόκρισης και λαμβάνουν λογικές αποφάσεις, δύναται να λειτουργούν ως διαμεσολαβητές για την επίλυση συγκρούσεων. Η διάδραση του διαμεσολαβητή με συναδέλφους, διοίκηση, οργανισμούς και κοινό, συμβάλλει στην καλύτερη συνεργασία και εξυπηρέτηση.

Για παράδειγμα, οι εξυπηρετούμενοι που προσέρχονται σε μια υπηρεσία και ανήκουν σε ευπαθείς κοινωνικά ομάδες, βιώνουν πιο συχνά ακραίες συμπεριφορές. Διακατέχονται από ισχυρά συναισθήματα, όπως άγχος, θυμός και αίσθημα κοινωνικής απομόνωσης. Η αδυναμία εξυπηρέτησης τους είναι πιθανόν να οδηγήσει, σε αντιδράσει. Η σωστή χρήση ψηφιακών μέσων για την εξυπηρέτηση κοινού, σε συνδυασμό με την ενσυναίσθηση και τη σωστή εκπαίδευση, μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση και στη διαχείριση πιθανών κρίσεων (Σπυριδοπούλου, 2019).

Συνολικά, η εργασία, τα συναισθήματα, η δυναμική ομάδας και η ηγεσία αλληλοεπιδρούν στον εργασιακό χώρο. Μια αποτελεσματική ομάδα απαιτεί ευχάριστη εργασία και επαγγελματικά ικανοποιητική, με θετικά συναισθήματα και ανάπτυξη εμπιστοσύνης.

Στη συνέχεια εστιάζουμε στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο, συμβάλλοντας στη διαχείριση του προσωπικού, στην καταπολέμηση των διακρίσεων και στη δημιουργία υγιούς κλίματος συνεργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ**

### **3.1 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού - Ηγεσία**

Ο ηγέτης μιας επιχείρησης, έχει την ευθύνη για την διαχείριση των πόρων, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση του προσωπικού. Είναι σημαντικό να διαθέτει διοικητικές ικανότητες και να αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως σύνολο που αποτελείται από διαφορετικά τμήματα άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Με αυτόν τον τρόπο κατανοεί καλύτερα τη λειτουργία του οργανισμού, τη σχέση του με το περιβάλλον και τις πιθανές επιπτώσεις των εσωτερικών αλλαγών που επιχειρούνται. Σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων θα πρέπει να έχει την ικανότητα οργάνωσης, καθοδήγησης, παρακίνησης και δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας που διοικεί (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Ulrich (1997), η ικανοποίηση έρχεται πρώτα από τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι αποκομίζουν σημαντικά οφέλη, όπως ενίσχυση της προσωπικής ικανότητας, αντιμετώπιση απρόσμενων καταστάσεων, μεγαλύτερη ευελιξία και καλύτερη πληροφόρηση σε θέματα αποδοχής της διαφορετικότητας των άλλων. Τα ανωτέρω συμβάλλουν στην καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας, στον σαφή καθορισμό των ρόλων των εργαζομένων, στη μείωση του άγχους και στην επιβράβευση για την αναγνώριση της εργασίας τους.

Στις θεμελιώδεις ικανότητες ενός ηγέτη, για την αποφυγή διακρίσεων και συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, περιλαμβάνονται: α) η σωστή επικοινωνία για τη λήψη αποφάσεων, β) η αντίληψη των συναισθημάτων των εργαζομένων, γ) η τήρηση των ισορροπιών, δ) η τήρηση των ηθικών κανόνων και ε) του νομικού πλαισίου, προκειμένου να εξασφαλίζεται ένα υγιές κλίμα εργασίας, μείωση ανισοτήτων, προώθηση της ισότητας και εξασφάλιση της συνοχής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, η συνεργασία, η δέσμευση και η αφοσίωση τους στην επίτευξη του οράματος της επιχείρησης (Goleman, 2000, Τριαντάρη, 2001).

Σύμφωνα με τη **θεωρία των 5 βημάτων του Kouzes**, ηγέτης είναι το άτομο που δημιουργεί κατάλληλο κλίμα μέσα στη ομάδα εργασίας, επικοινωνεί με τους εργαζόμενους, τους παρακινεί να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να είναι αποδοτικοί. Για να επιτευχθεί αυτό,

είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζει το προσωπικό δίκαια και ισότιμα, με σεβασμό στην προσωπικότητα, τις γνώσεις και την εμπειρία τους, μοιράζοντας δίκαια αρμοδιότητες και εξουσίες.

Ένας **συνεργατικός ή/και δημοκρατικός ηγέτης** είναι σημαντικό να διαθέτει ενσυναίσθηση, να κατανοεί τα συναισθήματα των εργαζομένων, να ακούσει τις ανάγκες τους, να τις αξιολογήσει και να επιχειρούν να δίνουν από κοινού λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν, συμβάλλοντας στην ένταξη των εργαζόμενων στην ομάδα (Τριαντάρη, 2020).

Ένας ηγέτης που δεν διαθέτει κατάλληλη πληροφόρηση και γνώσεις για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αναμφίβολα θα κάνει λάθη, θα δυσκολευτεί να διαχειριστεί καταστάσεις κρίσεων, αισθήματα απογοήτευσης και ματαιώσης των εργαζομένων, μείωση της δέσμευσης προς την επιχείρηση και πιθανές αποχωρήσεις. Αποτέλεσμα μίας κακής ηγεσίας είναι η αδυναμία διαχείρισης της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, μεταφοράς αξιών και αποδοχής κανόνων που οδηγούν σε προβληματική πορεία της λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και σε κακές σχέσεις και συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους (Παπακωνσταντίνου, 2018).

Η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης, διαμορφώνει κοινές αξίες, στάσεις και γνώσεις, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ορίζει τα πρότυπα συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, τη λειτουργία της επιχείρησης, μέσω της διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικών και στη δημιουργία κινήτρων προς τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Γούλα κ.ά., 2014).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ερευνά και τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι άνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον, με σκοπό να κατανοήσει πώς αυτή η συμπεριφορά επηρεάζει τη λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης και την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση της ποικιλομορφίας και των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προαγωγής της διαπολιτισμικής κατανόησης, της ενθάρρυνσης της συνεργασίας και της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος εργασίας που επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να εκφράζει τις απόψεις του (Δελλή, 2022).

Ο εργαζόμενος χρειάζεται την αποδοχή μέσα σε ένα ισότιμο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο, σε συνδυασμό με τις γνώσεις και τις δεξιότητες του, θα μπορεί εκτελέσει τα καθήκοντα του, διατηρώντας μία υγιή προσωπικότητα, φιλική διάθεση και ισχυρή αυτοεκτίμηση.

Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση, την παραγωγικότητα και την ποιότητα ζωής τους. Η επιτυχία των καλών διαπροσωπικών

σχέσεων, βασίζεται στον τρόπο προσέγγισης και πιο συγκεκριμένα στην ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνίας, αμοιβαίου σεβασμού, προθυμίας για συνεργασία και κοινής αντιμετώπισης προβλημάτων μέσα από τον διάλογο και τη μεταφορά θετικών συναισθημάτων.

Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας ότι πάντα θα υπάρχουν εργαζόμενοι που αντιστέκονται στις αλλαγές και στη διαφορετικότητα. Η νοοτροπία αυτή δύναται να καθυστερήσει την άνοδο και την εξέλιξη της επιχείρησης και να οδηγήσει σε συγκρούσεις.

## 3.2 Διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας

### 3.2.1. Ορισμός και αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα

Η διαφορετικότητα, ως αξία εσωκλείει την ιδέα για μια κοινωνία χωρίς αποκλεισμούς, με αποδοχή και σεβασμό των διαφορών μεταξύ ανθρώπων, όπως το φύλο, η φυλή, η εθνικότητα, η θρησκεία, η γλώσσα, η πολιτισμική προέλευση, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η αναπηρία, η ηλικία και η οικονομική κατάσταση. Στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι να προσφέρει στα μέλη της — ανεξαρτήτως των διαφορών τους — ίσες ευκαιρίες, προάγοντας την κοινωνική ένταξη και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους, χωρίς την ύπαρξη αποκλεισμών και διακρίσεων.

Είναι σημαντικό, οι επιχειρήσεις να ασπάζονται την αρχή της ισότητας και την εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας, όπως ισχύει στα κράτη μέλη της Ε.Ε. και να παρέχει στους εργαζόμενους με διαφορετικό πολιτιστικό και κοινωνικό υπόβαθρο, ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στην εργασία.

Οι επιχειρήσεις στον στρατηγικό τους σχεδιασμό θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και να εξασφαλίζουν την ίση μεταχείριση και ευκαιρίες απασχόλησης για όλους, γεγονός που συμβάλλει στην ανάπτυξη της καινοτομίας, τις οργανωτικές επιδόσεις των εργαζομένων και την υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης (Βάσιλα, 2022).

Όταν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης εκπαιδεύονται και ευαισθητοποιούνται σχετικά με τις διαπολιτισμικές διαφορές και τις πολιτισμικές αξίες, αποκτούν τη δυνατότητα να αντιληφθούν τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις επηρεάζουν τις συμπεριφορές των ίδιων και των άλλων. Μαθαίνουν έτσι να σέβονται τους συναδέλφους τους, να κατανοούν και να αντιμετωπίζουν από κοινού προβλήματα και συγκρούσεις που μπορεί να προκύπτουν. Για την επίτευξη αυτών των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα μίας επιχείρησης που συμβάλλουν στη διαχείριση της διαφορετικότητας είναι απαραίτητο να υπάρχει:



- ουσιαστική επικοινωνία που θα συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων, στην επίλυση συγκρούσεων, στην καλή συνεργασία και διάδραση μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, στην καθιέρωση νέων πρακτικών για την προώθηση θεμάτων διαφορετικότητας και την παροχή ίσων ευκαιριών σ' όλους τους εργαζομένους.
- αντίστοιχη πολιτική, που θα καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης και τα κενά που εντοπίζονται προκειμένου να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα που προκύπτουν και να ανταποκρίνονται στην πολιτιστική πολυμορφία.
- κατάλληλη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό για την ενημέρωση σε θέματα ενσωμάτωσης και εργασιακών δικαιωμάτων, μέσα από προγράμματα κατάρτισης, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή στάσης των υπαλλήλων απέναντι στη πολυμορφία.
- συνεχής υποστήριξη για την αποτροπή φαινομένων διακρίσεων, προαγωγή της ίσης μεταχείρισης όλων των εργαζομένων και άμεση αντιμετώπιση οποιαδήποτε μορφής διάκρισης.
- αξιολόγηση (feedback) των πολιτικών που εφαρμόζονται ανά τακτά διαστήματα, για τον εντοπισμό εμποδίων στην εφαρμογή καλών πρακτικών και την επιλογή εναλλακτικών λύσεων (Παπακωνσταντίνου, 2018).

### 3.2.2. Εμπόδια στις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο

Οι παράγοντες που ευθύνονται συνήθως, για την μη ορθολογική διαχείριση και οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο και προκαλούν εμπόδια στις διαπροσωπικές σχέσεις και κατά συνέπεια συγκρούσεις, αφορούν κυρίως:

- τη διαφορά μορφωτικού επιπέδου και δεξιοτήτων στην αντίληψη των καθηκόντων και τη διαχείριση των πληροφοριών και καθηκόντων
- την ύπαρξη σεξιστικών αντιλήψεων, κυρίως από άντρες εργαζόμενους που αρνούνται εντολές από γυναίκες ανώτερες σε ιεραρχία ή/και μορφωτικό υπόβαρθο
- την ύπαρξη εργαζομένων με ψυχικές ή σωματικές παθήσεις που αδυνατούν να εκτελέσουν εργασίες
- τις ανισότητες ως προς το μισθό, τη χορήγηση αδειών και το είδος της σύμβασης εργασίας (μόνιμοι εργαζόμενοι ή συμβασιούχοι).

Πολλές επιχειρήσεις επίσης, δεν διαθέτουν ολοκληρωμένο οργανόγραμμα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει περιγραφή των θέσεων εργασίας, που θα προσδιόριζε την αναγκαιότητα ή μη της θέσης, θα εξασφάλιζε τον τρόπο δράσης και το εύρος της ευθύνης των εργαζομένων, θα τους προστάτευε από τις αυθαιρεσίες και θα βοηθούσε στην αξιολόγηση των ικανοτήτων και της

απόδοσης των εργαζομένων. Η απουσία οργανογράμματος, διευκολύνει την ανάπτυξη και την κυριαρχία της υποκειμενικής κρίσης, με αποτέλεσμα την ενίσχυση των αυθαιρεσιών. Όσο για την ανάλυση θέσης εργασίας, αυτή γίνεται από τους προϊσταμένους ή από παλαιότερους υπαλλήλους χωρίς μεθοδικό τρόπο και αξιοκρατική προσέγγιση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προκαταλήψεις και ανικανότητα να αξιολογηθούν αντικειμενικά οι ικανότητες και η απόδοση των εργαζομένων.

Συνολικά, η απουσία ολοκληρωμένου οργανογράμματος και αξιοκρατικής προσέγγισης για την ανάλυση των θέσεων εργασίας μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην οργάνωση και τη διαχείριση του προσωπικού μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, προτείνονται τρόποι διαχείρισης των διακρίσεων ανά κατηγορία.

### **3.2.3. Κατηγορίες διακρίσεων και διαχείρισή τους**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, απαγορεύεται κάθε μορφή διακρίσεων, σε όλες τις εκφάνσεις της εργασίας και της απασχόλησης, που αφορούν τη φυλή, το χρώμα, την εθνική και εθνοτική καταγωγή, τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, την αναπηρία ή τη χρόνια πάθηση, την οικογενειακή ή κοινωνική κατάσταση και τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή τα χαρακτηριστικά του φύλου, όπως ορίζεται από το ισχύον εργατικό νομοθετικό πλαίσιο και την ισχύουσα νομοθεσία για την ισότητα και τη μη διάκριση. Αυτό σημαίνει ότι, κανένας εργαζόμενος δεν πρέπει να υφίσταται διακρίσεις λόγω του είδους εργασίας ή της μορφής απασχόλησης του, όπως το χρόνο απασχόλησης, την μορφή εργασιακής σύμβασης ή οποιαδήποτε άλλη παράμετρο. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ίση μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες για προαγωγή, εκπαίδευση και ανέλιξη στην καριέρα τους.

#### **Διαχείριση της Διάκρισης Λόγω Φύλου**

Η ανισότητα σε βάρος των γυναικών παραμένει ακόμα και σήμερα ιδιαίτερα αισθητή. Οι γυναίκες έρχονται αντιμέτωπες με περιορισμένες ευκαιρίες, εξαιτίας των στερεοτύπων που εξακολουθούν να τις θέλουν να παραμένουν στο σπίτι και να φροντίζουν για την ανατροφή των παιδιών, ενώ οι άντρες να είναι αυτοί που στηρίζουν οικονομικά την οικογένεια. Μεγάλη πλειοψηφία των γυναικών εξακολουθεί να μην έχει πλήρη γνώση των εργασιακών δικαιωμάτων που συνδέονται με τη μητρότητα και την ιδιότητα του γονέα. Για την εξάλειψη των έμφυλων διακρίσεων είναι απαραίτητο να υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια επιλογής στην εργασία. Συγκεκριμένα, οι εργοδότες να προσλαμβάνουν εξίσου στον ίδιο βαθμό άντρες και γυναίκες και να μην προβάλλουν δικαιολογίες οικογενειακών υποχρεώσεων, εγκυμοσύνης, αδυναμίας εκπόνησης μίας εργασίας από γυναίκες. Οι όροι πρόσληψης και οι συνθήκες

εργασίας, θα πρέπει να είναι ίδιες και για τα δύο φύλα. Επίσης, δεν θα πρέπει να υφίστανται έμφυλες διακρίσεις όσον αφορά τη αμοιβή, την προαγωγή του ατόμου και τις άδειες λόγω μητρότητας (Σταμάτη, & Συριόπουλος, 2011).

### **Διαχείριση της Πολυπολιτισμικότητας**

Για τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, κρίνεται απαραίτητη η σύνταξη «Κώδικα δεοντολογίας», από την επιχείρηση που θα περιλαμβάνει κανόνες, ευθύνες και πρακτικές για θέματα απασχόλησης, σχέσεων εργαζομένων, καταπολέμησης των διακρίσεων και κάθε μορφή παρενόχλησης στο χώρο εργασίας. Η επιχείρηση οφείλει να παροτρύνει τους εργαζομένους της να συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης, κατάρτισης (π.χ. εκμάθηση ξένης γλώσσας), αλλά και σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να διαθέτει πρακτικές εξασφάλισης της ισότητας των ατόμων.

Επίσης, μπορούν να δημιουργούνται εργασιακές πολυπολιτισμικές ομάδες προκειμένου οι εργαζόμενοι να γνωρίζονται καλύτερα μεταξύ τους, να επικοινωνούν και να συνεργάζονται για την εκπόνηση ενός έργου, μειώνοντας έτσι το χάσμα μεταξύ τους. Παράλληλα, οι μεγάλες επιχειρήσεις διαχειρίζονται καλύτερα την πολυπολιτισμική φύση των ομάδων, με τη χρήση ενιαίας γλώσσας.

Τέλος, οι εργαζόμενοι που αντιδρούν, θα πρέπει να ενημερώνονται για θέματα πολυπολιτισμικότητας, για τα θετικά που κερδίζουν, τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι ίδιοι. Σε κάθε περίπτωση και όποτε κρίνεται αναγκαίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν πολιτικές αποτροπής των διακρίσεων επιβάλλοντας με πιθανές κυρώσεις, όποτε απαιτείται.

### **Διαχείριση της Διαφορετικότητας Λόγω Ηλικίας**

Παρατηρείται ότι συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες δέχονται πιο συχνά διακρίσεις στο χώρο εργασίας. Τα άτομα που πλήττονται περισσότερο είναι κυρίως εργαζόμενοι μεγάλης ηλικίας (π.χ. απολύσεις, χαμηλότερες αμοιβές), αλλά και οι νέοι που συχνά δυσκολεύονται να εισέλθουν στην αγορά εργασίας (π.χ. απολύσεις, χαμηλότερες αμοιβές). Για την καταπολέμηση αυτού του είδους των διακρίσεων, είναι απαραίτητη η ύπαρξη πολιτικών για την κατάργηση στερεότυπων λόγω ηλικίας, όπως για παράδειγμα η παροχή κινήτρων στις επιχειρήσεις με την υλοποίηση προγραμμάτων χρηματοδότησης για την πρόσληψη ή διατήρηση θέσης εργαζομένων που ανήκουν σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες. Στην Ελλάδα ο φορέας που εφαρμόζει προγράμματα επιδότησης των επιχειρήσεων για την απασχόληση νέων έως 30 ετών και ατόμων άνω των 55 ετών είναι η Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ).

### **Διαχείριση της Διαφορετικότητας Λόγω Αναπηρίας**

Σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, τα άτομα με αναπηρία (άτομα με μακροχρόνιες σωματικές, νοητικές, πνευματικές ή αισθητηριακές βλάβες, που σε αλληλεπίδραση με διάφορα εμπόδια, δύναται να παρεμποδίσουν την πλήρη και αποτελεσματική συμμετοχή τους στην κοινωνία) πρέπει να προστατεύονται από τυχόν διακρίσεις.

Απαραίτητες ενέργειες για τη διαχείριση της διαφορετικότητας και την εξάλειψη των διακρίσεων λόγω αναπηρίας, είναι η εξασφάλιση ενός υγιούς περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους όπου οι επιχειρήσεις / οργανισμοί θα προσαρμόζουν τους χώρους ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμοι για άτομα με αναπηρία. Επίσης, στους εργαζομένους θα πρέπει να ανατίθενται καθήκοντα σύμφωνα με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και η επιχείρηση / οργανισμός να διευκολύνει την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων.

Τέλος, είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι η Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ), υλοποιεί «Ειδικό Πρόγραμμα ενίσχυσης εργοδοτών για την πρόσληψη ανέργων Ατόμων με Αναπηρίες (ΑμεΑ), Απεξαρτημένων από εξαρτησιογόνες ουσίες, Αποφυλακισμένων, Νεαρών Παραβατικών Ατόμων ή Νεαρών Ατόμων που βρίσκονται σε κοινωνικό κίνδυνο».

### **Διαχείριση της Διαφορετικότητας λόγω θρησκευτικών πεποιθήσεων**

Για τον περιορισμό των διακρίσεων λόγω θρησκευτικών πεποιθήσεων, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να ασπάζονται όποια θρησκεία επιθυμούν, χωρίς ωστόσο να επιτρέπονται προσπάθειες προσηλυτισμού στους χώρους εργασίας ή συγκρούσεων λόγω αντίθετων αντιλήψεων μεταξύ των εργαζομένων. Η επιχείρηση / οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει πολιτική προστασίας εργαζομένων θυμάτων διάκρισης, λόγω θρησκευτικών πεποιθήσεων (Παπακωνσταντίνου, (2018).

### **Διαχείριση της Διαφορετικότητας λόγω Σεξουαλικού Προσανατολισμού**

Στην Ελληνική κοινωνία, οι διακρίσεις, λόγω σεξουαλικού προσανατολισμού έχουν τις ρίζες τους σε κοινωνικά στερεότυπα και παραδόσεις που συνδέουν τη σεξουαλική ζωή με την αναπαραγωγή και την οικογένεια. Στον τομέα της εργασίας, τα άτομα με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό και ταυτότητα φύλου πέφτουν συχνά θύματα διακρίσεων. Συναντούν μεγάλες δυσκολίες εισόδου στην αγορά εργασίας ή επαγγελματικής εξέλιξης. Σε περίπτωση που ήδη εργάζονται, αναγκάζονται να κρύβουν την ιδιαιτερότητά τους, για να μην πέσουν θύματα αρνητικών σχολίων από συναδέλφους. Δεν δικαιούνται τα συνήθη προνόμια των ετερόφυλων, όπως προγράμματα χηρείας, φροντίδας συντρόφου, κ.α. και λόγω αυτής της φοβίας, επιβαρύνονται ψυχολογικά σε μεγάλο βαθμό.

Είναι σημαντικό να υπάρχει ενημέρωση της κοινής γνώμης αλλά και του προσωπικού της εκάστοτε επιχείρησης για τα άτομα που ανήκουν στη ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα, προκειμένου να διαμορφωθεί μια πιο ευνοϊκή γνώμη απέναντι στη διαφορετική σεξουαλική ταυτότητα. Για τα ίδια τα θύματα διακρίσεων να παρέχεται εξειδικευμένη βοήθεια αντιμετώπισης των περιστατικών και ψυχολογική υποστήριξη προκειμένου να καταγγέλλουν το περιστατικό. Επίσης, όποτε κρίνεται αναγκαίο να καταφεύγουν σε οργανώσεις που θα υπερασπίζονται τα εργασιακά τους δικαιώματα (Σταμάτη, & Συριόπουλος, 2011).

### **3.3. Νομοθετικό πλαίσιο για την καταπολέμηση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας**

Η προστασία όλων των ανθρώπων, ώστε να μην υπόκεινται σε διακρίσεις αποτελεί δικαίωμα, αναγνωρισμένο από την Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, τη Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για την εξάλειψη κάθε διάκρισης σε βάρος των γυναικών, τα Σύμφωνα των Ηνωμένων Εθνών για τα ατομικά, πολιτικά, κοινωνικά και πολιτιστικά δικαιώματα και την Ευρωπαϊκή Σύμβαση για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών.

Επιπρόσθετα, η Σύμβαση της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας αριθμ. 111, απαγορεύει τις διακρίσεις στον τομέα της Απασχόλησης και της Εργασίας. Επίσης, σύμφωνα με τις Κοινοτικές Οδηγίες και συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Οδηγία 2000/43 απαγορεύονται οι διακρίσεις λόγω φυλής ή εθνικότητας και σύμφωνα με την Οδηγία 2000/78, που αναφέρθηκαν αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο, απαγορεύονται οι διακρίσεις λόγω θρησκείας, αναπηρίας, ηλικίας, σεξουαλικού προσανατολισμού και με την οδηγία 2014/54/ΕΕ θεσπίζονται μέτρα που διευκολύνουν την άσκηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων στο πλαίσιο της ελεύθερης κυκλοφορίας στην Ε.Ε..

Στην Ελλάδα, το Σύνταγμα κατοχυρώνει την ισότητα των δύο φύλων, αλλά και την ισότητα στην αμοιβή. Σύμφωνα με το άρθρο 4, κατοχυρώνεται η ισότητα μεταξύ των Ελλήνων και των Ελληνίδων και σύμφωνα με το άρθρο 22 παρ. 1 κατοχυρώνεται το δικαίωμα ίσης αμοιβής για εργασία, ανεξάρτητα φύλου ή άλλης διάκρισης. Συνεπώς, οποιαδήποτε διάκριση σε βάρος των γυναικών είναι καθαρά αντισυνταγματική. Στη χώρα μας, ψηφίστηκε ο Ν. 3304/2005 «Εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης και εξάλειψη των διακρίσεων στους χώρους εργασίας», ώστε να περιοριστούν οι διακρίσεις λαμβάνουν χώρα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ο συγκεκριμένος νόμος εισάγει μέτρα προστασίας, καθώς και κυρώσεις.

Η καινοτομία που εισάγει ο συγκεκριμένος νόμος είναι το άρθρο 14, σύμφωνα με το οποίο, επιδιώκεται ανακατανομή του βάρους της απόδειξης περί διάκρισης μεταξύ θιγόμενου και

εγκαλουμένου, υποχρεώνοντας τον πρώτο να τεκμηριώσει την καταγγελία του εις βάρος του δεύτερου (Σταμάτη, & Συριόπουλος, (2011)). Όταν ο θιγόμενος παρουσιάζει πραγματικά γεγονότα που συνηγορούν ότι έχει υποστεί διάκριση, ο εργοδότης φέρει το βάρος να αποδείξει το αντίθετο, ότι δεν υπήρξε δηλαδή καμία διάκριση σε βάρος του εργαζόμενου. Η νομοθεσία αυτή έχει την ιδιαίτερη σημασία της, καθώς όλες οι εργοδοτικές αποφάσεις υπόκεινται σε δικαστικό έλεγχο και άρα θα πρέπει να αιτιολογούνται.

Ο Νόμος 4808/2021, κωδικοποιημένος με τον 5053/2023 «Για την Προστασία της Εργασίας - Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής «Επιθεώρηση Εργασίας» - Κύρωση της Σύμβασης 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας - Κύρωση της Σύμβασης 187 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για το Πλαίσιο Προώθησης της Ασφάλειας και της Υγείας στην Εργασία - Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1158 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20ής Ιουνίου 2019 για την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής, άλλες διατάξεις του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις», περιλαμβάνει όλους τους προγενέστερους νόμους που αφορούν την εφαρμογή των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης (Ν. 3896/2010, Ν. 3488/2006, Ν. 1414/1984).

Σύμφωνα με τους ανωτέρω νόμους, όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν, επιδιώκεται η εξασφάλιση της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στον χώρο εργασίας, ανεξαρτήτου φύλου και οικογενειακής κατάστασης. Συνεπώς, προστατεύεται η εγκυμοσύνη, καθώς κανένας εργοδότης δεν μπορεί να αρνηθεί την πρόσληψη γυναίκας, λόγω εγκυμοσύνης. Τα επιδόματα τέκνων χορηγούνται σε οποιοδήποτε εργαζόμενο γονέα, ανεξαρτήτου φύλου. Επίσης, απαγορεύεται οποιαδήποτε μορφή βίας και παρενόχλησης, που εκδηλώνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας, είτε συνδέεται με αυτήν, είτε προκύπτει από αυτήν. Επίσης, αναφέρονται οι υποχρεώσεις του εργοδότη για τη πρόληψη μορφών βίας και παρενόχλησης, οι πολιτικές διαχείρισης εσωτερικών καταγγελιών και η επιβολή κυρώσεων.

Σε περίπτωση που ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δέχονται οποιαδήποτε μορφή διάκρισης ή άνισης μεταχείρισης, μπορούν να κινηθούν νομικά έναντι του εργοδότη και να διεκδικήσουν αποζημίωση για ηθική βλάβη. Η μη συμμόρφωση του εργοδότη με την αρχή της μη διάκρισης αποτελεί παραβίαση της εργατικής νομοθεσίας και μπορεί να επιφέρει διοικητικές κυρώσεις και πρόστιμα ή ακόμα και χρηματική ποινή και φυλάκιση σε περίπτωση που θεωρηθεί αδίκημα.

Αρμόδιος φορέας είναι το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ) που διαθέτει αυτοτελές τμήμα για την παρακολούθηση των φαινομένων βίας και παρενόχλησης στην εργασία.

Επίσης, για την παρακολούθηση και προώθηση της εφαρμογής της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης, ανεξαρτήτως εθνικής ή φυλετικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα έχει οριστεί ο Συνήγορος του Πολίτη. Και τέλος, η Γενική Γραμματεία Ισότητας ανήκει στους φορείς του δημοσίου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης που συμβάλλουν στην προστασία κατά των διακρίσεων (Παπακωνσταντίνου 2018, Συνήγορος του Πολίτη 2023).

### **3.4. Ευαισθητοποίηση, ενημέρωση, ενσωμάτωση και συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών**

Σε όλα τα κράτη μέλη της Ε.Ε., θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι κάθε άτομο που θεωρεί ότι υπόκεινται σε διακρίσεις, κατά παράβαση των όρων των οδηγιών του Νομοθετικού πλαισίου για την καταπολέμηση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας, δικαιούται να έχει πρόσβαση σε δικαστικές ή/και διοικητικές διαδικασίες για την πραγμάτωση των υποχρεώσεων που προβλέπονται στις οδηγίες (οδηγία 2000/43/ΕΚ, άρθρο 7 – οδηγία 2000/78/ΕΚ, άρθρο 9).

Ωστόσο, οι οδηγίες που αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα θέσπιση εθνικής νομοθεσίας για την καταπολέμηση των διακρίσεων και την προώθηση της ίσης μεταχείρισης, αποτελούν μόνο το πρώτο βήμα.

Είναι σημαντικό συνδυαστικά, να υπάρξει ευαισθητοποίηση των πολιτών των κρατών μελών της Ε.Ε., για την ενσωμάτωση της αρχής της ίσης μεταχείρισης των ανθρώπων. Μεταξύ άλλων, τα κράτη μέλη της Ε.Ε. θα πρέπει να:

- θέτουν υπόψη της κοινωνίας των πολιτών τις ήδη ισχύουσες νομοθεσίες τους για την ίση μεταχείριση και την απαγόρευση των διακρίσεων καθώς και τα νέα μέτρα που υιοθετούνται για την εναρμόνιση της νομοθεσίας τους με τις οδηγίες (οδηγία για τη φυλετική ισότητα, άρθρο 10 – οδηγία για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση, άρθρο 12)
- να ενισχύουν τον κοινωνικό διάλογο για την προώθηση της ίσης μεταχείρισης (οδηγία για τη φυλετική ισότητα, άρθρο 11 – οδηγία για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση, άρθρο 13), μέσα από τον έλεγχο των πρακτικών στον εργασιακό χώρο, των συλλογικών συμβάσεων, του κώδικα δεοντολογίας, της έρευνας και της ανταλλαγής εμπειριών, για τη θέσπιση κανόνων κατά των διακρίσεων.
- δίνουν προτεραιότητα στην εθνική νομοθεσία, κατά την εφαρμογή των οδηγιών έναντι λοιπών νόμων και κανονισμών, τροποποιώντας ή καταργώντας κάθε νομοθετική και κανονιστική διάταξη, αντίθετη στην αρχή της ίσης μεταχείρισης,

προερχόμενη από ατομικές ή συλλογικές συμβάσεις ή συμφωνίες, εσωτερικούς κανονισμούς των επιχειρήσεων, καταστατικά κερδοσκοπικών ή μη κερδοσκοπικών οργανώσεων, επαγγελματικών οργανώσεων κ.α. (οδηγία για τη φυλετική ισότητα, άρθρο 14 – οδηγία για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση, άρθρο 16).

- να διαμορφώνουν πολιτικές για την πρόληψη και την καταπολέμηση των διακρίσεων, την προώθηση της ισότητας των φύλων, την προστασία των δικαιωμάτων των μειονοτήτων και την προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης

Για την επίτευξη των ανωτέρω είναι σημαντικό να προσφέρονται πληροφορίες σε όλες τις κοινότητες σε μορφή και γλώσσα κατανοητή προς όλες τις κοινωνικές ομάδες πολιτών καλύπτοντας και τα άτομα με διάφορες αναπηρίες και γλωσσικές ανάγκες (Bojarski et. al., (2012), Παπακωνσταντίνου, 2018).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1. Έρευνα – Εισαγωγή

Η έρευνα σε θέματα διαχείρισης της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας είναι σημαντική καθώς συμβάλλει στην αναγνώριση και την αντιμετώπιση των ανισοτήτων στον χώρο εργασίας. Αναδεικνύει τις ανισότητες που προκαλούνται από την διάκριση με βάση το φύλο, το φυλετικό υπόβαθρο, την εθνοτική καταγωγή, τη θρησκεία, τη σεξουαλική ταυτότητα, την ηλικία, την αναπηρία και άλλες παραμέτρους και αποτελεί βασικό εργαλείο για τη δημιουργία ενός πιο ισότιμου και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος.

Επίσης μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και πρακτικών, μέσα από τις διαφορετικές απόψεις, εμπειρίες και προσεγγίσεις που προκύπτουν από διαφορετικές ομάδες εργαζομένων. Παράλληλα, η ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων ιδεών βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας. Οι διάφορες προσεγγίσεις, γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτει μία ομάδα και γίνονται αποδεκτές μέσα σε ένα δημοκρατικό και συνεργατικό περιβάλλον, μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση της επιχείρησης και να προάγουν την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητά της. Η κατάλληλη διαχείριση της διαφορετικότητας, επίσης μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία, την αποδοχή και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας.

Συνολικά, κρίνεται αναγκαία η έρευνα σε θέματα διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας, για τη δημιουργία ενός ισότιμου και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας, όπου θα υπάρχει σεβασμός και συνεργασία όλων των μερών, γεγονός που θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

### 4.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Ο σκοπός της συγκεκριμένη έρευνας αρχικά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ήταν να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται η διαφορετικότητα των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις.

Οι επιμέρους στόχοι αφορούν, τη διερεύνηση του βαθμού διαφορετικότητας στους χώρους εργασίας για διαφορετικές πληθυσμιακές ομάδες, τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με την αντιμετώπιση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας και τις πρακτικές/πολιτικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση της διαφορετικότητας από τις επιχειρήσεις.

### 4.3 Μεθοδολογία έρευνας

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που παραθέσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια και τις ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν, η έρευνα που υλοποιήθηκε είναι πρωτογενής ποσοτική. Για να πραγματοποιηθεί και να εξασφαλιστούν ορθά αποτελέσματα, κρίθηκε απαραίτητη η αναζήτηση επιστημονικών άρθρων και μελετών. Η αναζήτηση αυτή πραγματοποιήθηκε μέσω αξιόπιστων βάσεων δεδομένων και συγκεκριμένα από το Google Scholar και τα επίσημα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αναλυτικότερα, για την αναζήτηση χρησιμοποιήθηκαν λέξεις – κλειδιά στην ελληνική και αγγλική γλώσσα, όπως: diversity in working place – διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, Code of Conduct – Κώδικας Δεοντολογίας, HR Management – Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, ταυτότητα και ετερότητα.

### 4.4 Ερευνητικά εργαλεία

Από τα διαθέσιμα εργαλεία μέτρησης, όπως για παράδειγμα η μελέτη περίπτωσης, η προσωπική συνέντευξη, η χρήση ερωτηματολογίου κ.α., στην παρούσα μελέτη, λαμβάνοντας υπόψη περιοριστικούς παράγοντες, όπως η έλλειψη χρόνου και το μέγεθος του δείγματος, κρίθηκε ως καταλληλότερο εργαλείο η χρήση του ερωτηματολογίου και η δειγματοληπτική έρευνα, μια καθιερωμένη μέθοδος για τη μελέτη των κοινωνικών φαινομένων (Κυριαζή, 2001). Η τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται, δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου μέρους του πληθυσμού και παρουσίασης των στοιχείων για την ανάδειξη γενικών τάσεων.

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με τη χρήση της εφαρμογής της Google (Google Forms) και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω email, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ταχύτητα της διανομής του, δεδομένου του μεγάλου αριθμού των υποψήφιων ερωτώμενων, και να διασφαλιστεί η ανωνυμία τους. Πριν από την διανομή του ερωτηματολογίου, υπήρξε, σε άλλες περιπτώσεις δια ζώσης και, σε άλλες τηλεφωνική, ενημέρωση για το αντικείμενο και τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, ώστε να αποτραπούν τυχόν παρερμηνείες ή ασάφειες, οι οποίες θα καθιστούσαν δυσχερή τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από την πλευρά των ερωτώμενων.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν προήλθαν από προηγούμενες έρευνες και συγκεκριμένα από: το επίσημο ερωτηματολόγιο <https://eudiversity2023.eu/eu-diversity-self-assessment-tool/>, που αφορά την προώθηση της Διαφορετικότητας στις Ε.Ε. και βασίζεται στη Χάρτα Διαφορετικότητας, που αποτελεί μια πρωτοβουλία της [Ευρωπαϊκής Επιτροπής](#) για την

προώθηση της διαφορετικότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Από το <https://freasco.eu/self-assessment-tool/>, ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης, ώστε οι εκπαιδευτικοί να μπορούν να προωθήσουν την ισότητα των φύλων: ίσα δικαιώματα, ευθύνες και ευκαιρίες γυναικών και ανδρών και κοριτσιών και αγοριών στο εκπαιδευτικό τους περιβάλλον (υπερσύνδεσμος για την ισότητα των φύλων στη διεύθυνση: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/what-gender-equality-plan-gep>) και τέλος, από το ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνεται στη διπλωματική εργασία της Παπακωνσταντίνου Βασιλικής (2018:173-176), με θέμα «*Η Διοίκηση της Διαφορετικότητας/Πολυπολιτισμικότητας στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Η περίπτωση των ξενοδοχείων της Π.Ε. Θεσσαλονίκης*» πάντα με τη βοήθεια, και την καθοδήγηση της επιβλέπουσας καθηγήτριας.

#### 4.5 Δειγματοληψία και δείγμα

Όσον αφορά τη δειγματοληψία αρχικά κύριο μέλημα ήταν οι ερωτώμενοι να είναι εργαζόμενοι, με τη μορφή υπαλληλικής σχέσης, σε ιδιωτικές ή δημόσιες επιχειρήσεις/υπηρεσίες σε πανελλαδικό επίπεδο. Η δειγματοληψία χιονοστιβάδας φάνηκε η πιο κατάλληλη για τη συλλογή δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο, εστάλη συνολικά σε διακόσια είκοσι άτομα (220), εργαζόμενους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα σε όλη τη χώρα και συνοδευόταν από ένα εισαγωγικό κείμενο που επεξηγούσε το σκοπό της συγκεκριμένης μελέτης. Η αποστολή και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ξεκίνησε στα τέλη του Οκτωβρίου 2023 και ολοκληρώθηκε στα τέλη του Νοεμβρίου 2023.

Το μέγεθος του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε στις είκοσι δύο (22) ερωτήσεις, εκ των οποίων οι έξι (6) αφορούσαν σε δημογραφικά στοιχεία. Για τη σχεδίασή του λήφθηκε υπόψη το μέγεθός του, ώστε να είναι επαρκές και να καλύπτει το σκοπό της έρευνας, αλλά ταυτόχρονα και ο χρόνος συμπλήρωσής του, προκειμένου να μην καθίσταται αποθαρρυντικός για τους/τις ερωτώμενους/-ες.

Προκειμένου το ερωτηματολόγιο να συμπληρωθεί ανεμπόδιστα και να αποτραπούν τυχόν λανθασμένες εκτιμήσεις από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων του, επιλέχθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου. Χωρίστηκε σε τρεις (3) ενότητες. Η πρώτη περιείχε το εισαγωγικό κείμενο με το σκοπό της παρούσας έρευνας. Η δεύτερη ενότητα αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Στην τρίτη ενότητα περιλαμβάνονταν ερωτήσεις μέσα από τις οποίες καταγράφονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας τους. Ειδικότερα διερευνάται κατά πόσο αισθάνονται άνετα με θέματα

διαφορετικότητας, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους αντιμετωπίζεται η διαφορετικότητα.

Αναλυτικότερα, για τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες ερωτήσεις – επιλογές απαντήσεων:

- Φύλο: Χρησιμοποιήθηκε μια διχοτομημένη ερώτηση (Ανδρας, Γυναίκα)
- Ηλικία: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις (4) εναλλακτικές απαντήσεις (18-30, 31-40, 41-50, 51 και άνω)
- Οικογενειακή κατάσταση: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις (4) εναλλακτικές απαντήσεις (Άγαμος/-η, Παντρεμένος/-η, Διαζευγμένος/-η, Μονογονεϊκή)
- Επίπεδο σπουδών: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με επτά (7) εναλλακτικές απαντήσεις (Απόφοιτος/-η Δημοτικού, Απόφοιτος/-η Γυμνασίου, Απόφοιτος/-η Λυκείου, Απόφοιτος/-η Τ.Ε.Ι / Α.Ε.Ι., Κάτοχος Μεταπτυχιακού, Κάτοχος Διδακτορικού)
- Εργασία: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις (4) εναλλακτικές απαντήσεις (Ιδιωτικός /-η Υπάλληλος, Δημόσιος/-α Υπάλληλος, Ελεύθερος Επαγγελματίας, Άνεργος/-η)
- Χρονική διάρκεια απασχόλησης: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε (5) εναλλακτικές απαντήσεις (1 – 5 χρόνια, 6 – 10 χρόνια, 11 – 15 χρόνια, 16 – 20 χρόνια, 21 χρόνια και άνω)

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις (7 έως 20), της τρίτης ενότητας, χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert με τις εξής επιλογές: 1. διαφωνώ απόλυτα, 2. μάλλον διαφωνώ, 3. ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4. μάλλον συμφωνώ, 5. συμφωνώ απόλυτα και για τις δύο τελευταίες ερωτήσεις (21-22) με τις επιλογές: 1. καθόλου, 2. ελάχιστα, 3. μέτρια, 4. πολύ, 5. πάρα πολύ.

Οι ερωτήσεις αφορούν, αρχικά το βαθμό διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον των ερωτώμενων και την επίδραση της:

- Το εργασιακό μου περιβάλλον διαθέτει εργαζομένους με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους.
- Στο εργασιακό μου περιβάλλον όλα τα άτομα αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό χωρίς διακρίσεις.
- Η διαφορετικότητα των εργαζομένων αποτελεί αρνητική επιρροή και δημιουργεί σύγχυση και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

- Η διαφορετικότητα των εργαζομένων οδηγεί σε καινοτόμες ιδέες και σε παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας.
- Η διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις.
- Η διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί εμπόδιο στην επιχειρηματική ανάπτυξη και παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι, αφορούν την διερεύνηση ύπαρξης πολιτικών/πρακτικών στους χώρους εργασίας που να αφορούν τη διαχείριση της διαφορετικότητας:

- Το εργασιακό μου περιβάλλον διαθέτει «Κώδικα δεοντολογίας» που περιλαμβάνει κανόνες, ευθύνες και πρακτικές για θέματα απασχόλησης, σχέσεων εργαζομένων, καταπολέμηση των διακρίσεων και κάθε μορφή παρενόχλησης.
- Οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τον κώδικα δεοντολογίας καθώς και για τις διαδικασίες που χρειάζονται σε περίπτωση αναφοράς περιστατικού που σχετίζεται θέματα παρενόχλησης, ομοφοβίας ή ρατσισμού κ.α.
- Στο εργασιακό μου περιβάλλον υπάρχει υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας την πρόληψη και τη διαχείριση θεμάτων παρενόχλησης, ομοφοβίας ή ρατσισμού κ.α.
- Στο εργασιακό μου περιβάλλον πραγματοποιείται εκπαίδευση του προσωπικού που περιλαμβάνει κάποια από τα θέματα που έχουν να κάνουν με τη διαφορετικότητα των εργαζομένων.

Τέλος, με τις επόμενες ερωτήσεις επιχειρείται ο προσδιορισμός των αντιλήψεων/συναισθημάτων των εργαζομένων για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας και ο βαθμός διαφορετικής αντιμετώπισης για κάθε πληθυσμιακή ομάδα ξεχωριστά (γυναίκες, μητέρες με οικογενειακές υποχρεώσεις, άτομα διαφορετικής εθνικότητας, άτομα διαφορετικού θρησκευάτος ή πεποιθήσεων, άτομα διαφορετικών σεξουαλικών προτιμήσεων, άτομα με αναπηρία, εργαζόμενοι ηλικίας κάτω των 25 ετών, εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 50 ετών)

- Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία / επιχείρηση μου αισθάνονται άνετα να εργάζονται με ανθρώπους ανεξάρτητα από την εξωτερική τους εμφάνιση, το μορφωτικό τους υπόβαθρο, το κοινωνικό του status κ.α.
- Νιώθω άνετα να συνεργάζομαι με όλους τους ανθρώπους ανεξάρτητα από τη διαφορετικότητα της προσωπικότητάς τους, της εμφάνισής τους, του μορφωτικού τους επιπέδου κ.α.

- Όταν περιγράψω την εργασία μου, σκέφτομαι αυτόματα τις διαφορές των εργαζομένων.
- Η εργασιακή μου ομάδα παρουσιάζει ετερογένεια όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η εθνικότητα, άτομα με αναπηρίες κ.α.
- παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την άποψη ότι οι παρακάτω ομάδες ανθρώπων αντιμετωπίζονται «διαφορετικά».
- δηλώστε το βαθμό με τον οποίο μπορείτε άνετα να συνυπάρχετε στον ίδιο χώρο με άτομα των παρακάτω ομάδων

#### 4.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

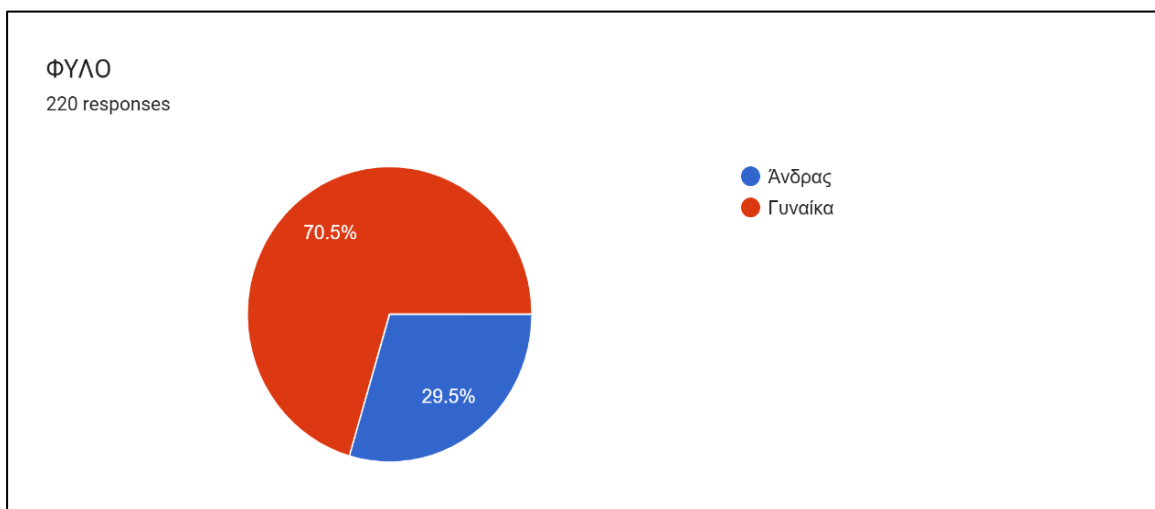
Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το Excel από το Microsoft Office 365. Η επιλογή του έγινε καθώς είναι ένα εύχρηστο και αξιόπιστο εργαλείο για την εξαγωγή αποτελεσμάτων και την κατανόηση των δεδομένων σε συνδυασμό με τη δημιουργία πινάκων και διαγραμμάτων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

##### Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Από τη μελέτη του Γραφήματος 1, όπου περιγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, εξάγεται ότι το 70,5% των ερωτώμενων είναι γυναίκες και το 29,5% άντρες. Είναι γεγονός πως οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία των υπαλλήλων ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

ΦΥΛΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΝΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΓΥΝΑΙΚΑ	154	70.5
ΑΝΤΡΑΣ	66	29.5

*Πίνακας 1. Φύλο των ερωτώμενων*

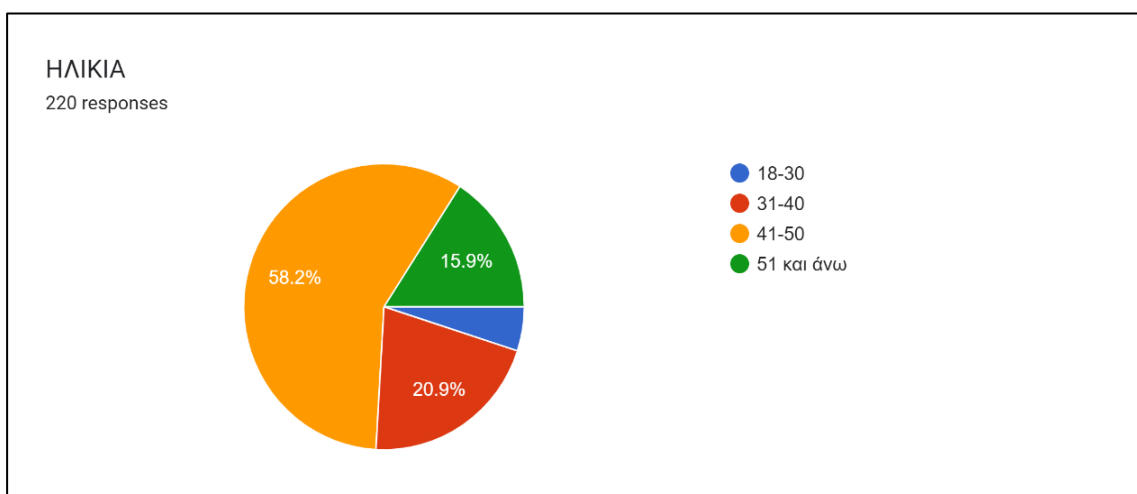


*Γράφημα 1. Φύλο των ερωτώμενων*

Ηλικιακά, το 58,2% των εργαζομένων είναι μεταξύ 41 και 50 ετών, το 20,9% των εργαζομένων έχουν ηλικία μεταξύ 31 και 40 ετών, το 15,9% είναι άνω των 51 ετών και ένα 5% αφορά εργαζόμενους κάτω των 30 ετών.

ΗΛΙΚΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΝΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
18 -30	11	5
31-40	46	20,9
41-50	128	58,2
51 και άνω	35	15,9

*Πίνακας 2. Ηλικία των ερωτώμενων*

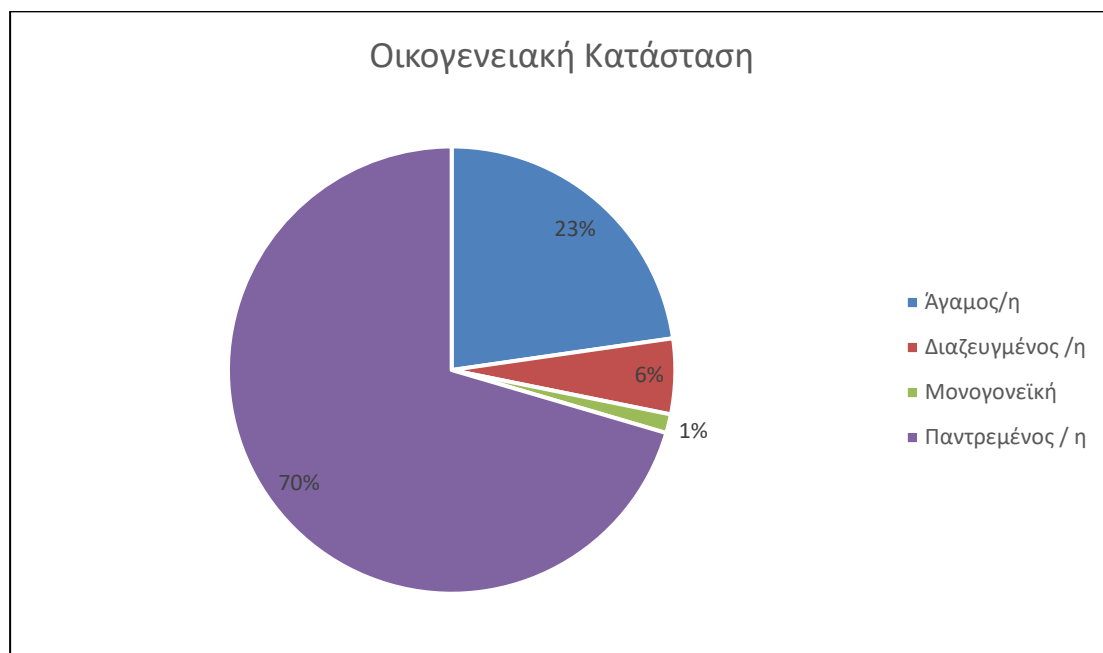


*Γράφημα 2. Ηλικία των ερωτώμενων*

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων είναι παντρεμένοι (70,5%) και 22,7% άγαμοι. Ακολουθεί ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων που είναι διαζευγμένοι και μονογονεϊκές οικογένειες (Γράφημα 3).

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΝΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Άγαμος/η	50	23
Παντρεμένος/η	155	70
Διαζευγμένος/η	12	6
Μονογονεϊκή	3	1

*Πίνακας 3. Οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων*



**Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων**

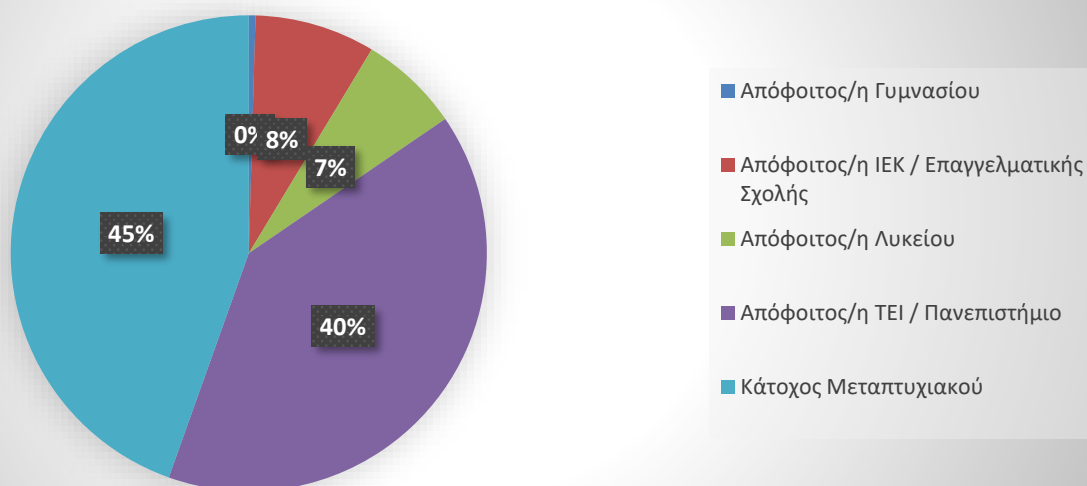
Σε ποσοστό 44,5% των ερωτώμενων, βρίσκονται όσοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Ακολουθούν, με ποσοστό 40%, όσοι έχουν λάβει πανεπιστημιακή εκπαίδευση και με μικρότερα ποσοστά είναι οι εργαζόμενοι/ες απόφοιτοι ΙΕΚ/Επαγγελματικής σχολής και Λυκείου (Γράφημα 4).

<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΝΤΩΝ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ %</b>
Απόφοιτος/η Δημοτικού	0	0
Απόφοιτος/η Γυμνασίου	1	0
Απόφοιτος/η Λυκείου	15	7
Απόφοιτος/η ΙΕΚ / Επαγγελματικής Σχολής	18	8
Απόφοιτος/η ΤΕΙ / Πανεπιστήμιο	88	40
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	98	45
Κάτοχος Διδακτορικού	0	0

**Πίνακας 4. Επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων**



## Επίπεδο Σπουδών

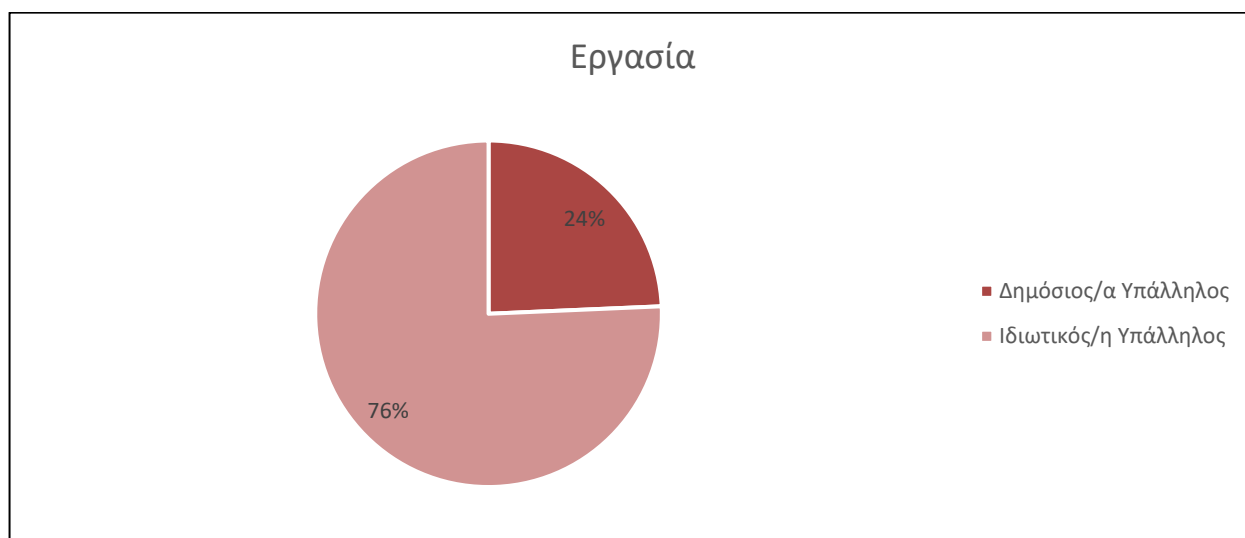


**Γράφημα 4. Επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων**

Στη συντριπτική τους πλειοψηφία, οι ερωτώμενοι του δείγματος είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι (75,7%) και μόνο ένα 24,3% δημόσιοι υπάλληλοι (Γράφημα 5). Εξ αυτών το 42,7% εργάζονται πάνω από 21 χρόνια, το 24,5% από 16 μέχρι 20 έτη, 11 έως 15 χρόνια 12,3% και το υπόλοιπο ποσοστό κάτω των 10 ετών (Γράφημα 6).

ΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΝΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Ιδιωτικοί υπάλληλοι	167	76
Δημόσιοι υπάλληλοι	53	24
Ελεύθεροι επαγγελματίες	0	0
Άνεργοι	0	0

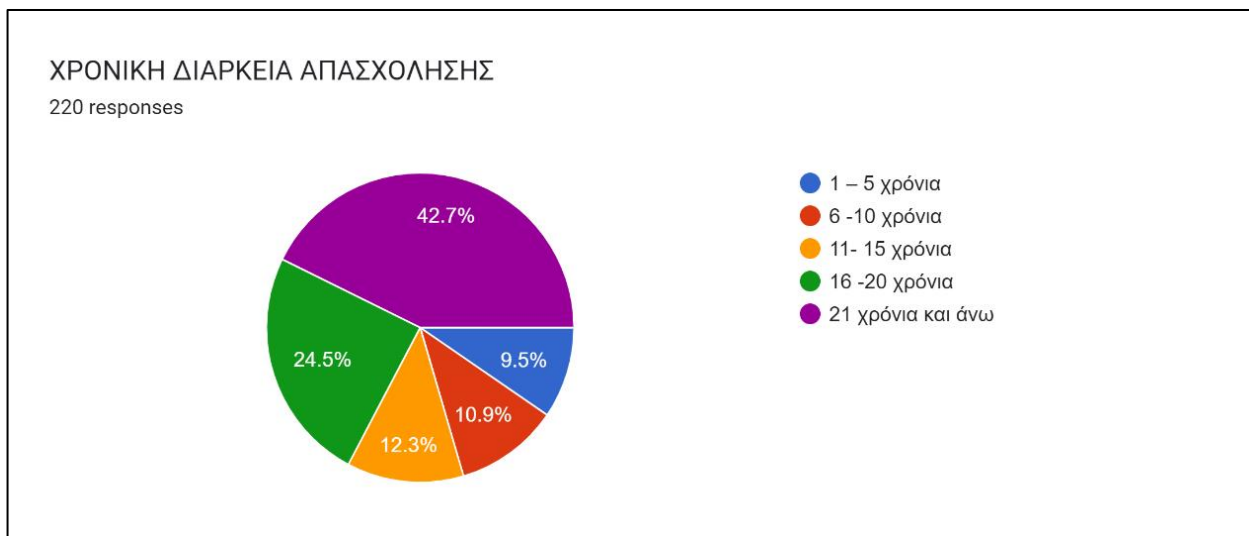
**Πίνακας 5. Εργασία των ερωτώμενων**



**Γράφημα 5. Εργασία των ερωτώμενων**

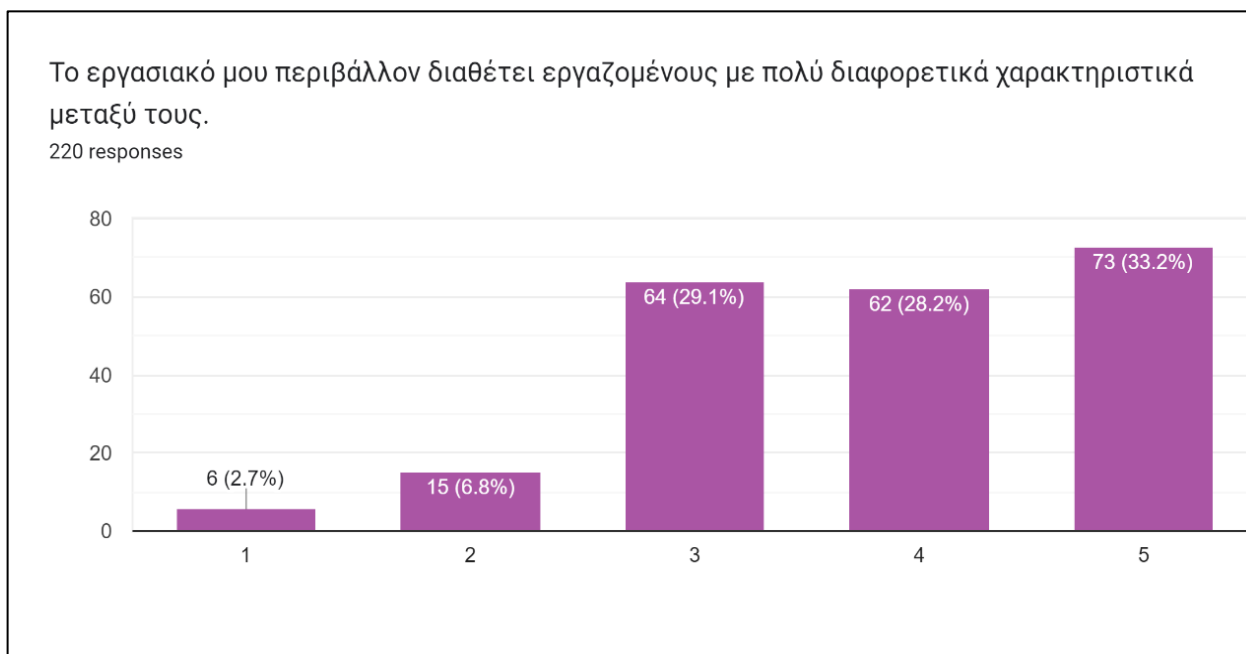
ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΝΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1 – 5 χρόνια	21	9,5
6 – 10 χρόνια	24	10,9
11 – 15 χρόνια	27	12,3
16 – 20 χρόνια	54	24,5
21 χρόνια και άνω	94	42,7

*Πίνακας 6. Χρονική διάρκεια απασχόλησης των ερωτώμενων*



*Γράφημα 6. Χρονική διάρκεια απασχόλησης των ερωτώμενων*

Συμπερασματικά, από τα παραπάνω στοιχεία, προκύπτει πως το μεγαλύτερο δείγμα των εργαζομένων, είναι έγγαμες γυναίκες που απασχολούνται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, διαθέτουν αρκετή προϋπηρεσία και υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στοιχεία σχετικά με το βαθμό διαφορετικότητας στους χώρους εργασίας, τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων για τους συναδέλφους και τις πρακτικές/πολιτικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση της διαφορετικότητας από τις επιχειρήσεις.

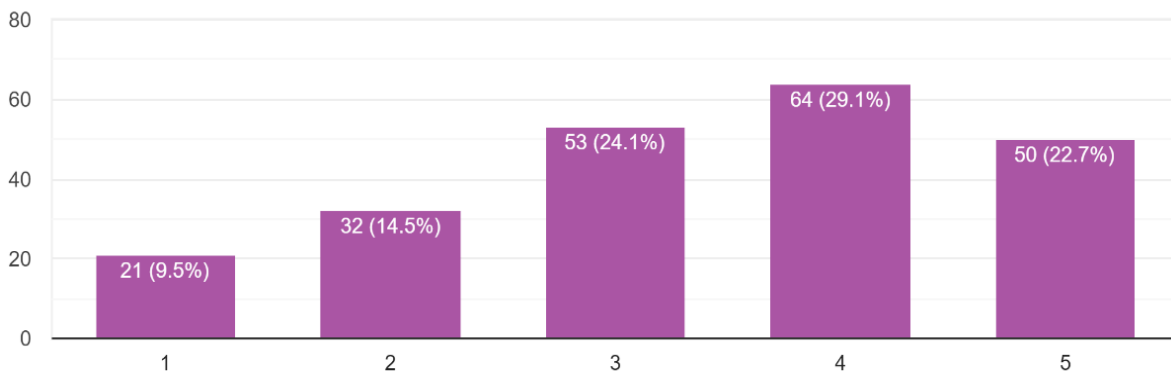


*Γράφημα 7. Διαφορετικότητα των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον των ερωτώμενων*

Αναλυτικά, πάνω από το 50% των ερωτηθέντων δήλωσε πως το εργασιακό τους περιβάλλον, διαθέτει εργαζόμενους με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους (Γράφημα 7). Το 29% από αυτούς, δηλώνει πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και μόλις ένα ποσοστό που κυμαίνεται περίπου στο 10%, αναφέρει ότι δεν υπάρχει διαφορετικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Ωστόσο, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα (N.8), περίπου οι μισοί από τους ερωτώμενους αναφέρουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό χωρίς διακρίσεις. Ένα ποσοστό 24,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 24% που αναφέρει το αντίθετο.

Στο εργασιακό μου περιβάλλον όλα τα άτομα αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό χωρίς διακρίσεις.

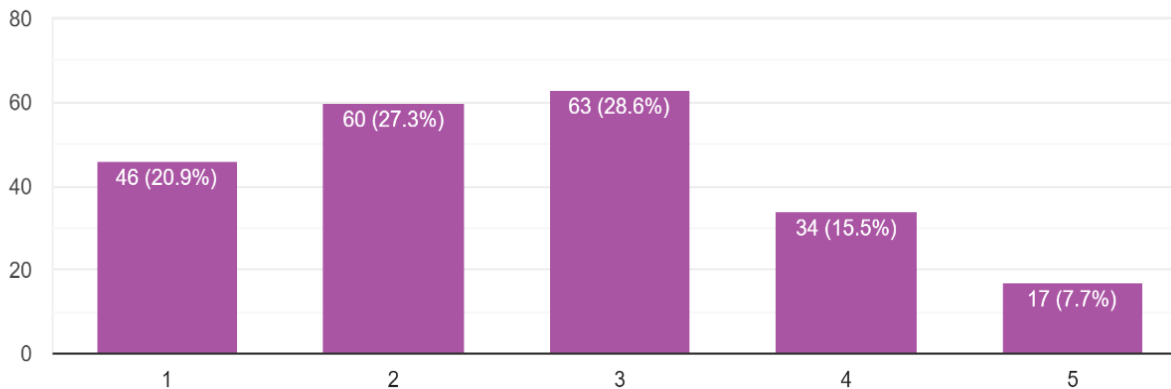
220 responses



**Γράφημα 8. Τρόπος αντιμετώπισης εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον των ερωτώμενων**

Η διαφορετικότητα των εργαζομένων αποτελεί αρνητική επιρροή και δημιουργεί σύγχυση και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

220 responses

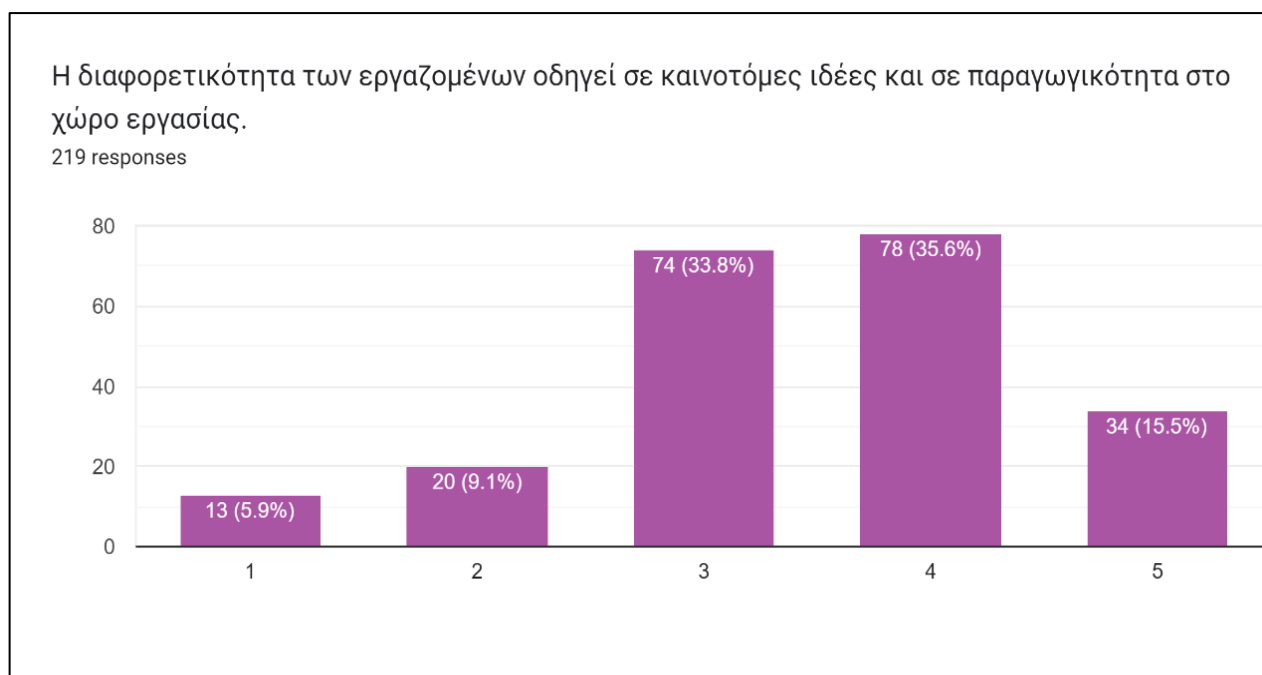


**Γράφημα 9. Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση αν η διαφορετικότητα των εργαζομένων αποτελεί αρνητική επιρροή και δημιουργεί σύγχυση στο χώρο εργασίας**

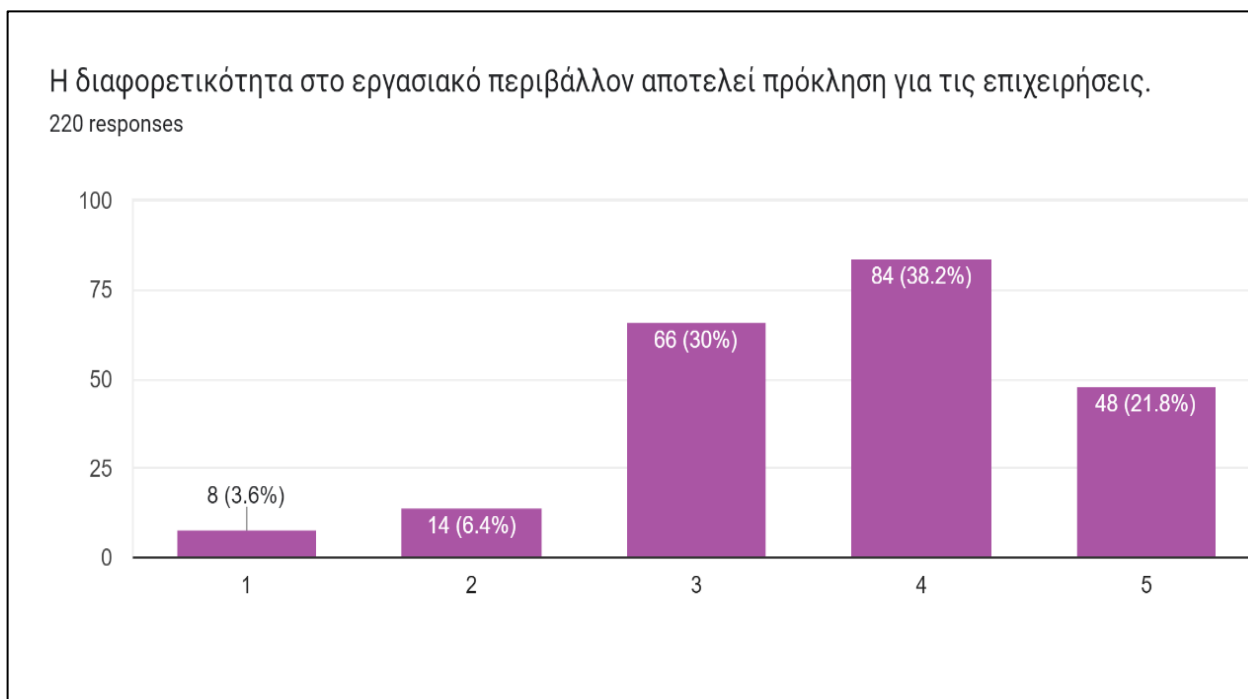
Σε ποσοστό 20,9% (διαφωνώ απόλυτα) και 27,3% (διαφωνώ), οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι η διαφορετικότητα των εργαζομένων δεν αποτελεί αρνητική επιρροή και δεν δημιουργεί σύγχυση και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας (Γράφημα 9). Ένα ποσοστό 28,6 δεν εκφράζει σαφή άποψη. Ωστόσο, υπάρχει και ένα ποσοστό 23,2% που δηλώνει ότι η διαφορετικότητα των εργαζομένων επηρεάζει αρνητικά το χώρο εργασίας.

Αντίστοιχα, σημαντικό είναι το ποσοστό των ερωτώμενων (35,6% συμφωνώ και 15,5% συμφωνώ απόλυτα) που ασπάζεται την απόψη ότι η διαφορετικότητα των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες ιδέες και παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας (Γράφημα 10). Το 33,8% εξ αυτών δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί και αυτοί που διαφωνούν αξίζουν το ποσοστό 15%.

Στην ερώτηση αν η διαφορετικότητα αποτελεί πρόσκληση για τις επιχειρήσεις, το 21,8% συμφωνεί απόλυτα, το 38,2% επίσης συμφωνεί, ένα ποσοστό 30% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, το 6,4% διαφωνεί και μόλις ένα ποσοστό 3,6% διαφωνεί απόλυτα (Γράφημα 11). Σε γενικές γραμμές, σύμφωνα με το Γράφημα 12, οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους (πάνω από 70%), θεωρούν ότι η διαφορετικότητα δεν αποτελεί εμπόδιο στην επιχειρηματική ανάπτυξη και παραγωγικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Εξ αυτών ένα ποσοστό 19,5% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί.



**Γράφημα 10. Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση αν η διαφορετικότητα των εργαζομένων οδηγεί σε καινοτόμες ιδέες και παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας**



*Γράφημα 11. Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση αν η διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις που απασχολούνται οι ερωτώμενοι/ες*



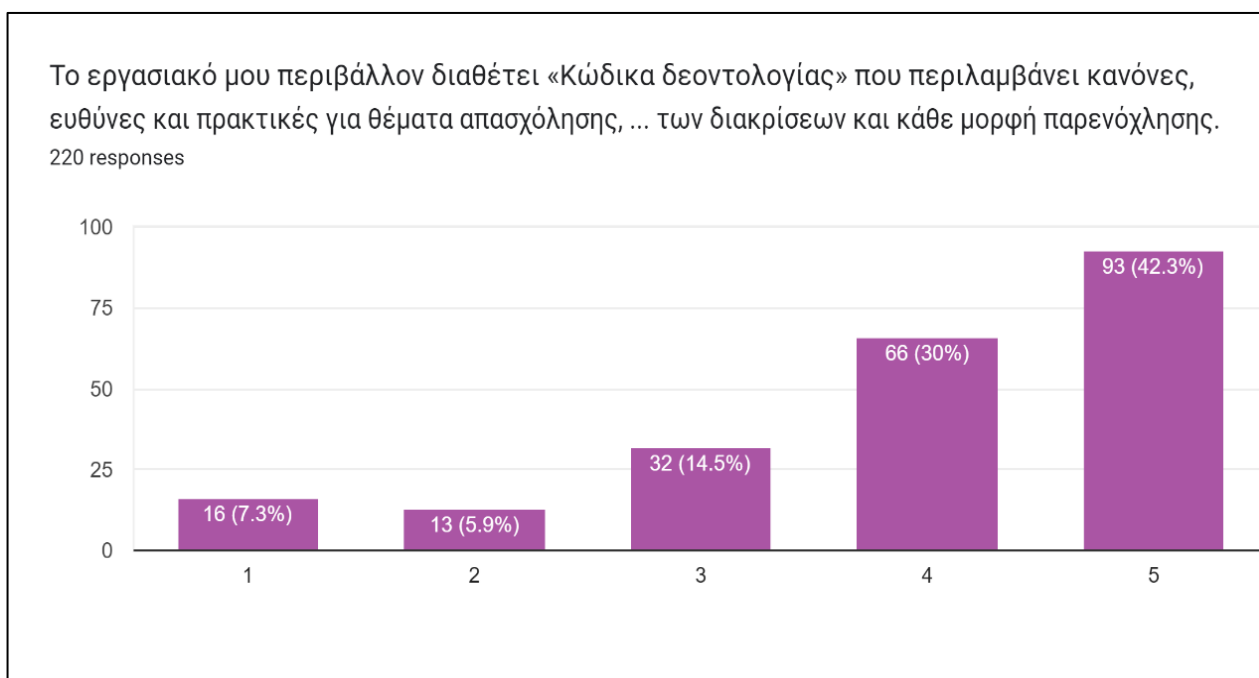
*Γράφημα 12. Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση αν η διαφορετικότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον αποτελεί εμπόδιο στην επιχειρηματική ανάπτυξη και παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού*

Στην ερώτηση αν το εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων που απασχολούνται οι ερωτώμενοι, διαθέτει «**Κώδικα δεοντολογίας**» που περιλαμβάνει κανόνες, ευθύνες και πρακτικές για θέματα απασχόλησης, σχέσεων εργαζομένων, καταπολέμηση των διακρίσεων

και κάθε μορφή παρενόχλησης (Γράφημα 13), το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε θετικά (72,3%). Εξ αυτών, το 14,5% φαίνεται να μην έχει άποψη σχετικά, ενώ μόλις το 13,2 (7,3 διαφωνώ απόλυτα και 5,9 διαφωνώ) δηλώνει ότι δεν διαθέτει. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τον κώδικα δεοντολογίας καθώς και για τις διαδικασίες που χρειάζονται σε περίπτωση αναφοράς περιστατικού που σχετίζεται θέματα παρενόχλησης, ομοφοβίας ή ρατσισμού κ.α., σε ποσοστό 28,6% (συμφωνώ) και 31,4% (συμφωνώ απόλυτα). Το 25% εξ αυτών, δηλώνει πως ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί και υπάρχουν και τα ποσοστά 7,7% (διαφωνώ) και 7,3% (διαφωνώ απόλυτα) που δηλώνουν την έλλειψη σχετικής ενημέρωσης (Γράφημα 14).

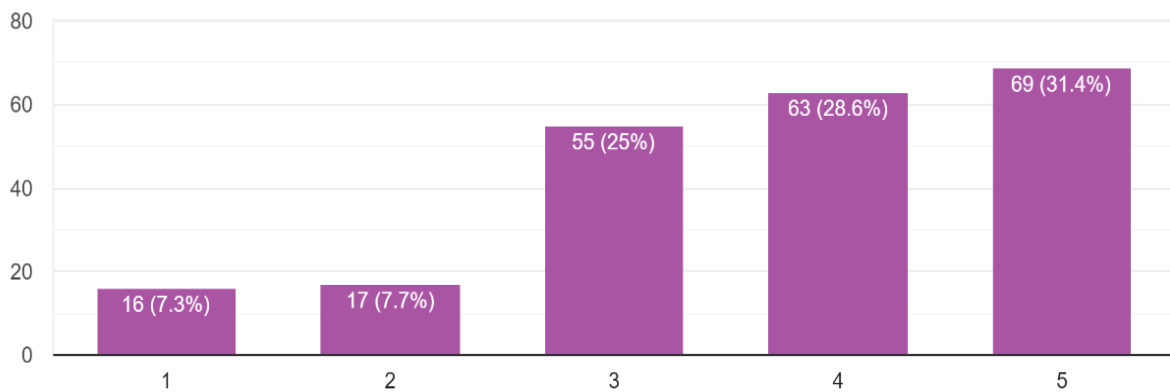
Όπως φαίνεται από το Γράφημα 15, περίπου οι μισοί από τους εργαζόμενους αναφέρουν ότι υπάρχει στο εργασιακό τους περιβάλλον υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας την πρόληψη και τη διαχείριση θεμάτων παρενόχλησης, ομοφοβίας ή ρατσισμού κ.α.

Ωστόσο, όπως φαίνεται στη συνέχεια (Γράφημα 16), στην ερώτηση αν πραγματοποιείται εκπαίδευση του προσωπικού που να περιλαμβάνει θέματα διαφορετικότητας, μόνο το 10,9%, αναφέρει ότι συμφωνεί, ένα ποσοστό 17,3% συμφωνεί ότι υπάρχει, το 22,3% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, το 21,8% διαφωνεί και το 27,7% διαφωνεί απόλυτα.



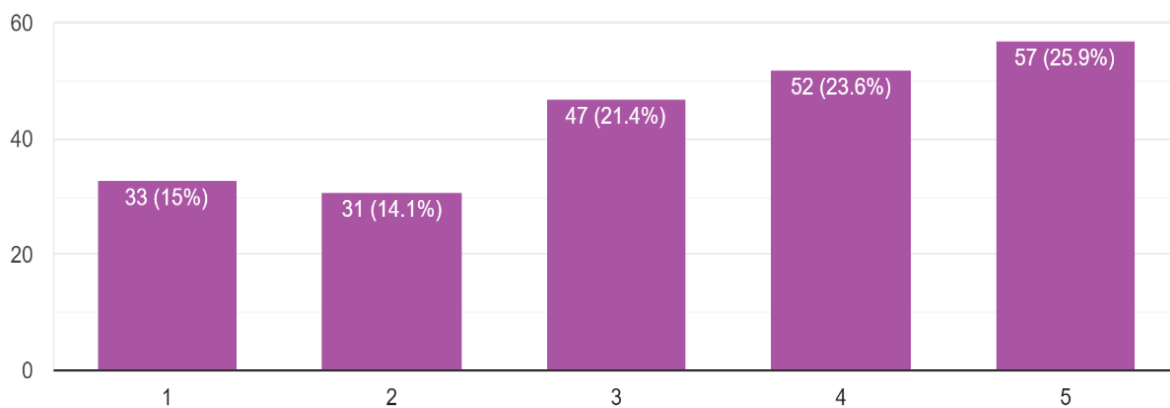
**Γράφημα 13. Ύπαρξη «Κώδικα δεοντολογίας» στις επιχειρήσεις που απασχολούνται οι ερωτώμενοι/ες**

Οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τον κώδικα δεοντολογίας καθώς και για τις διαδικασίες που χρειάζονται σε περίπτωση αναφοράς περιστατικό...ατα παρενόχλησης, ομοφοβίας ή ρατσισμού κ.α.  
220 responses



**Γράφημα 14. Ενημέρωση εργαζομένων για τον «Κώδικα δεοντολογίας» στις επιχειρήσεις που απασχολούνται οι ερωτώμενοι/ες**

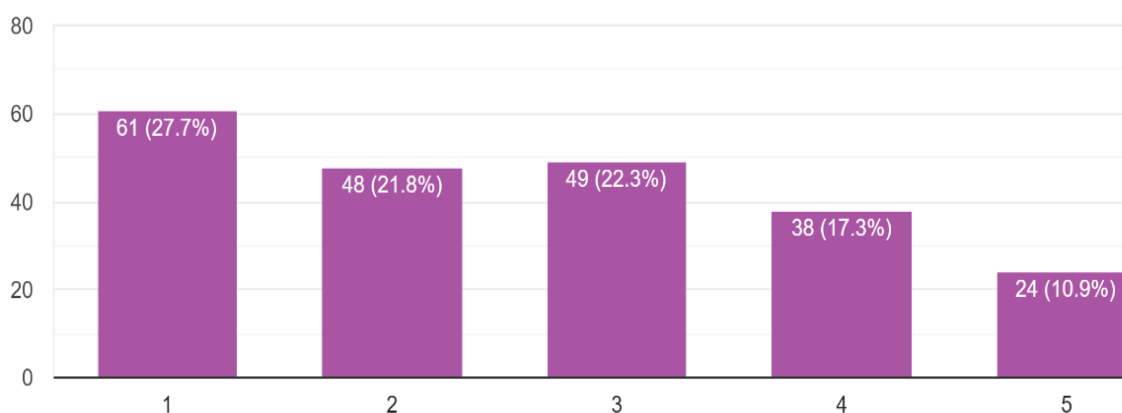
Στο εργασιακό μου περιβάλλον υπάρχει υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας την πρόληψη...των παρενόχλησης, ομοφοβίας ή ρατσισμού κ.α.  
220 responses



**Γράφημα 15. Ύπαρξη υπευθύνου ανθρώπινου δυναμικού για την τήρηση του «Κώδικα δεοντολογίας» στις επιχειρήσεις που απασχολούνται οι ερωτώμενοι/ες**



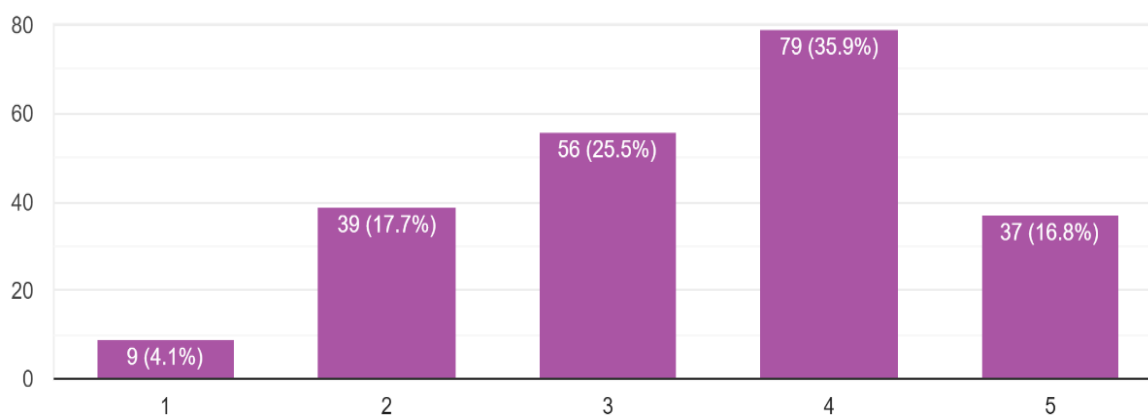
Στο εργασιακό μου περιβάλλον πραγματοποιείται εκπαίδευση του προσωπικού που περιλαμβάνει κάποια από τα θέματα που έχουν να κάνουν με τη διαφορετικότητα των εργαζομένων.  
220 responses



*Γράφημα 16. Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση αν πραγματοποιείται εκπαίδευση του προσωπικού που περιλαμβάνει θέματα που έχουν να κάνουν με τη διαφορετικότητα των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που απασχολούνται οι ερωτώμενοι/ες*

Στη συνέχεια, και σύμφωνα με το γράφημα 17, προκύπτει ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν πως οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις τους αισθάνονται άνετα να εργάζονται με ανθρώπους ανεξάρτητα από την εξωτερική τους εμφάνιση, το μορφωτικό τους υπόβαθρο, το κοινωνικό του status, σε ποσοστό 16,8% (συμφωνώ απόλυτα) και 35,9% (συμφωνώ). Υπάρχει ένα ποσοστό 25,5% που απαντά ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ. Ακόμα, για το 17,7% πιστεύουν ότι διαφωνούν και το υπόλοιπο 4,1% ότι διαφωνούν απόλυτα.

Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία / επιχείρηση μου αισθάνονται άνετα να εργάζονται με ανθρώπους ανεξάρτητα από την εξωτερική τους εμφάνιση, το ...κό τους υπόβαθρο, το κοινωνικό του status κ.α.  
220 responses



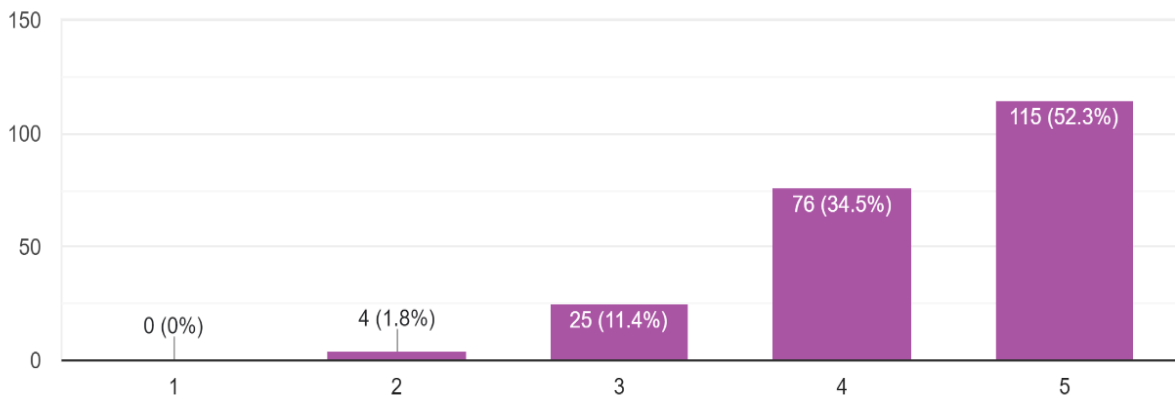
**Γράφημα 17. Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση αν οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία / επιχείρηση αισθάνονται άνετα να εργάζονται με ανθρώπους ανεξάρτητα από την εξωτερική τους εμφάνιση, το μορφωτικό τους υπόβαθρο, το κοινωνικό του status**

Στην ερώτηση όμως, που αφορά τις απόψεις των ίδιων των ερωτώμενων αν νιώθουν άνετα να συνεργάζονται με όλους τους ανθρώπους ανεξάρτητα από τη διαφορετικότητα της προσωπικότητάς τους, της εμφάνισής τους, του μορφωτικού τους επιπέδου κ.α. (Γράφημα 18), το 52,3% αναφέρει ότι συμφωνεί απόλυτα και το 34,5% ότι συμφωνεί, ενώ τα υπόλοιπα ποσοστά είναι πολύ μικρά.

Στην ερώτηση αν όταν περιγράφουν την εργασία τους, σκέφτονται αυτόματα τις διαφορές των εργαζομένων (Γράφημα 19), απαντούν σε ποσοστό 29,1% ότι διαφωνούν απόλυτα, 26,8% ότι διαφωνούν και 27,3% ούτε συμφωνούν /ούτε διαφωνούν. Μικρά είναι τα ποσοστά για όσους συμφωνούν και κυμαίνονται στο 16%.

Νιώθω άνετα να συνεργάζομαι με όλους τους ανθρώπους ανεξάρτητα από τη διαφορετικότητα της προσωπικότητάς τους, της εμφάνισής τους, του μορφωτικού τους επιπέδου κ.α.

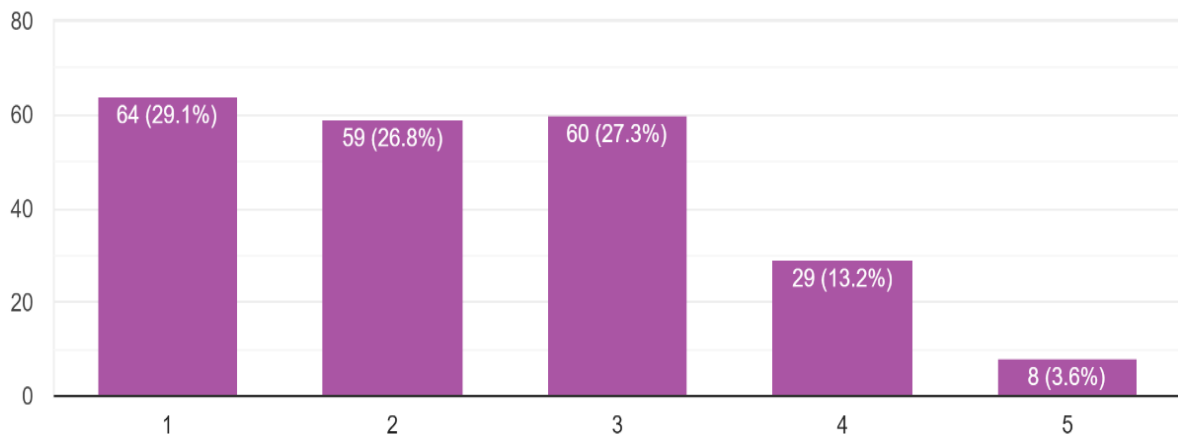
220 responses



**Γράφημα 18.** Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση, αν νιώθουν άνετα να συνεργάζονται με όλους τους ανθρώπους ανεξάρτητα από τη διαφορετικότητα της προσωπικότητάς τους, της εμφάνισής τους, του μορφωτικού τους επιπέδου κ.α.

Όταν περιγράφω την εργασία μου, σκέφτομαι αυτόματα τις διαφορές των εργαζομένων.

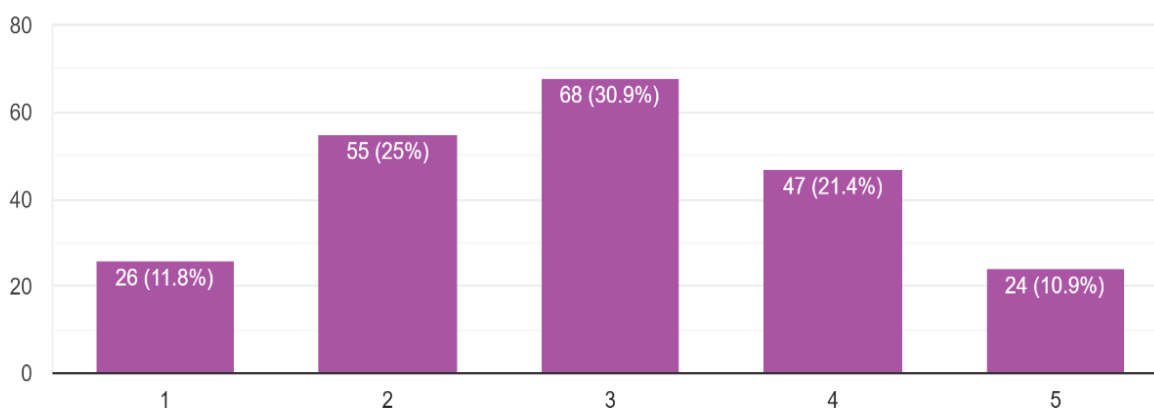
220 responses



**Γράφημα 19.** Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση αν ο ερωτώμενος σκέφτεται τις διαφορές των εργαζομένων

Η εργασιακή μου ομάδα παρουσιάζει ετερογένεια όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η εθνικότητα, άτομα με αναπηρίες κ.α.

220 responses



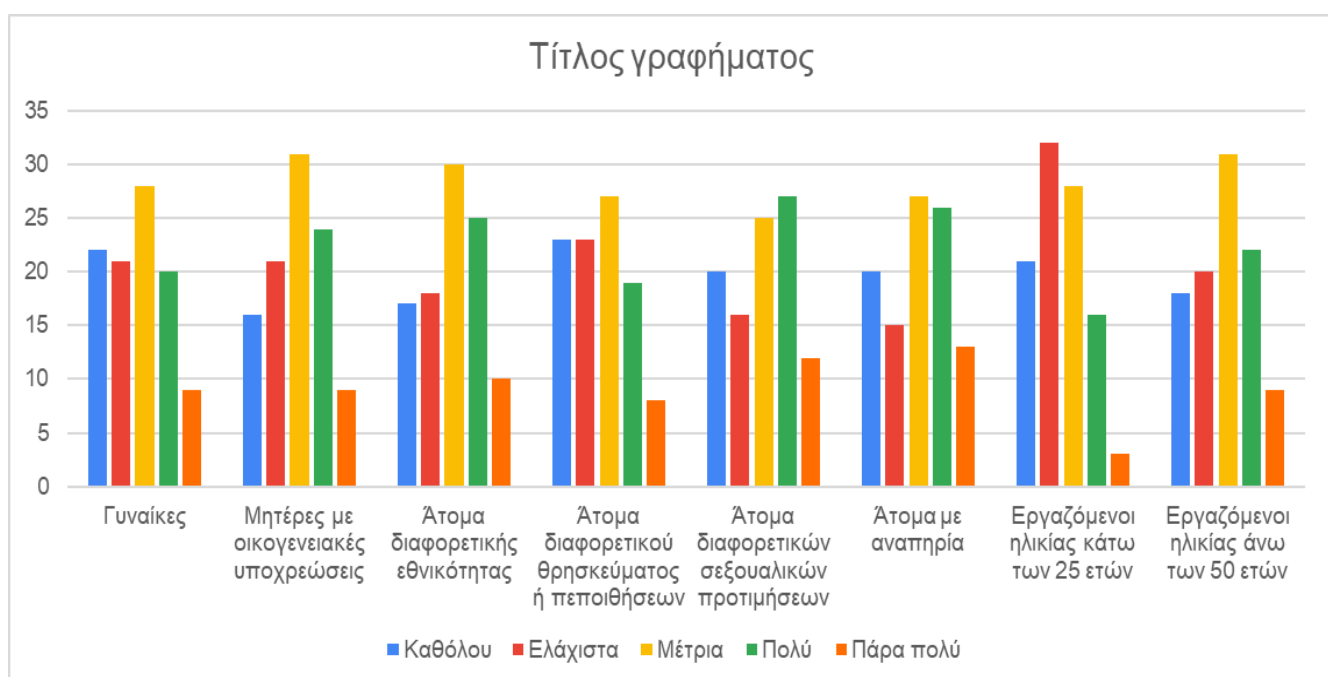
*Γράφημα 20. Κατανομή του δείγματος (%) ως προς την ερώτηση αν η εργασιακή ομάδα των ερωτώμενων παρουσιάζει ετερογένεια όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η εθνικότητα, άτομα με αναπηρίες κ.α.*

Τα αποτελέσματα στο γράφημα 20, κυμαίνονται όσον αφορά την ετερογένεια του προσωπικού στο χώρο εργασίας. Σε ποσοστό 11,8% οι ερωτώμενοι διαφωνούν απόλυτα και ένα 25% διαφωνεί ως προς την ύπαρξη ετερογένειας. Αντίστοιχα, το 10,9% συμφωνεί απόλυτα και το 21,4% συμφωνεί. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 30,9% των ερωτώμενων δεν παίρνει θέση, απαντώντας ότι ούτε συμφωνεί / ούτε διαφωνεί.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7 (Γράφημα 21), λαμβάνουμε πολύ διαφορούμενες απαντήσεις σχετικά με τις απόψεις που διατυπώνουν οι ερωτώμενοι. Το 39% των ερωτώμενων πιστεύουν ότι άτομα διαφορετικών σεξουαλικών προτιμήσεων και άτομα με αναπηρία, αντιμετωπίζονται διαφορετικά, άτομα διαφορετικής εθνικότητας κατά 35%, μητέρες με οικογενειακές υποχρεώσεις 33% και από 31% οι υπόλοιπες ομάδες με τους εργαζόμενους κάτω των 25 ετών να παρουσιάζουν το μικρότερο ποσοστό. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, προκύπτει ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά διακρίσεων (από μέτρια και πάνω) αφορούν άτομα με αναπηρία (66%) και άτομα διαφορετικής εθνικότητας (65%). Ακολουθούν άτομα διαφορετικών σεξουαλικών προτιμήσεων και μητέρες με οικογενειακές υποχρεώσεις με 64%, εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 50 ετών (62%), οι γυναίκες (57%), άτομα διαφορετικού θρησκευτικού προσανατολισμού (54%) και νέοι κάτω των 25 ετών (47%).

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την άποψη ότι οι παρακάτω ομάδες ανθρώπων αντιμετωπίζονται «διαφορετικά» (ποσοστό %)								
	Γυναίκες	Μητέρες με οικογενειακές υποχρεώσεις	Άτομα διαφορετικής εθνικότητας	Άτομα διαφορετικού θρησκευματος ή πεποιθήσεων	Άτομα διαφορετικών σεξουαλικών προτιμήσεων	Άτομα με αναπηρία	Εργαζόμενοι ηλικίας κάτω των 25 ετών	Εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 50 ετών
Καθόλου	22	16	17	23	20	20	21	18
Ελάχιστα	21	21	18	23	16	15	32	20
Μέτρια	28	31	30	27	25	27	28	31
Πολύ	20	24	25	19	27	26	16	22
Πάρα πολύ	9	9	10	8	12	13	3	9

**Πίνακας 7. Κατανομή του δείγματος (%) ως προς το βαθμό αντιμετώπισης διαφορετικών πληθυσμιακών ομάδων**

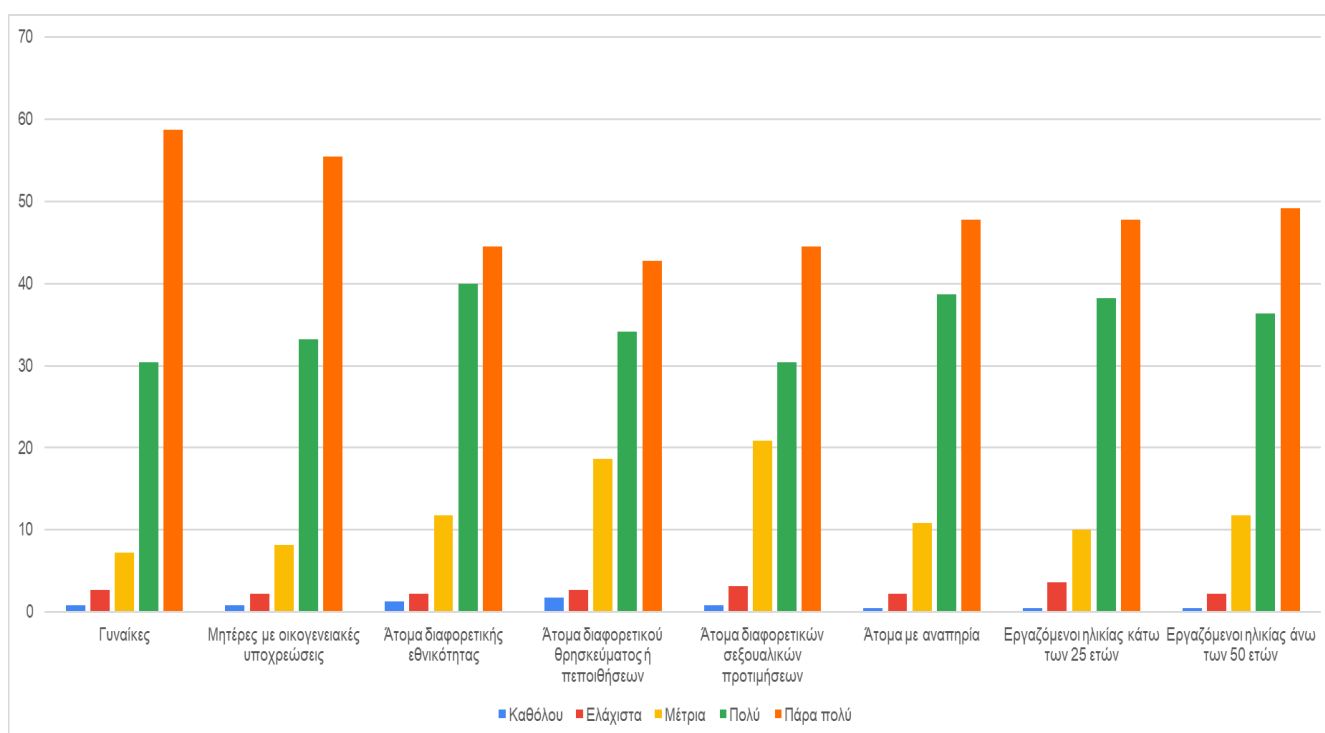


**Γράφημα 21. Κατανομή του δείγματος ως προς το βαθμό αντιμετώπισης διαφορετικών πληθυσμιακών ομάδων**

Ωστόσο, στον επόμενο πίνακα 8 (Γράφημα 22), οι ερωτώμενοι δηλώνουν ξεκάθαρα ότι μπορούν, να συνυπάρχουν με άτομα στο χώρο εργασίας, ανεξάρτητα αν παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, σε ποσοστό πάνω από 85% για τις περισσότερες ομάδες αναφοράς και ιδιαίτερα τις γυναίκες. Το ποσοστό μειώνεται όταν πρόκειται για άτομα διαφορετικού θρησκευματος ή πεποιθήσεων (77%) και σεξουαλικών προτιμήσεων (75%). Αντίστοιχα σε μέτριο επίπεδο, επιλέγονται πάλι οι δύο προαναφερόμενες πληθυσμιακές ομάδες σε ποσοστό 19% και 21% αντίστοιχα, ακολουθούν άτομα διαφορετικής εθνικότητας και εργαζόμενοι άνω των 50 ετών με 12%, άτομα με αναπηρία με 11% και από 10% και κάτω οι υπόλοιπες ομάδες.

Δηλώστε το βαθμό με τον οποίο μπορείτε άνετα να συνυπάρχετε στον ίδιο χώρο με άτομα των παρακάτω ομάδων								
	Γυναίκες	Μητέρες με οικογενειακές υποχρεώσεις	Άτομα διαφορετικής εθνικότητας	Άτομα διαφορετικού θρησκευματος ή πεποιθήσεων	Άτομα διαφορετικών σεξουαλικών προτιμήσεων	Άτομα με αναπηρία	Εργαζόμενοι ηλικίας κάτω των 25 ετών	Εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 50 ετών
Καθόλου	1	1	1	2	1	0	0	0
Ελάχιστα	3	2	2	3	3	2	4	2
Μέτρια	7	8	12	19	21	11	10	12
Πολύ	30	33	40	34	30	39	38	36
Πάρα πολύ	59	55	45	43	45	48	48	49

**Πίνακας 8. Κατανομή του δείγματος ως προς το βαθμό συνύπαρξης διαφορετικών πληθυσμιακών ομάδων**



**Γράφημα 22. Κατανομή του δείγματος ως προς το βαθμό συνύπαρξης διαφορετικών πληθυσμιακών ομάδων**

Σε γενικές γραμμές, από τους δύο τελευταίους πίνακες, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει στη σκέψη και στη συνείδηση των ανθρώπων ένας διαχωρισμός για διάφορες πληθυσμιακές ομάδες. Η αποτύπωση της σκέψης αυτής και των συναισθημάτων των εργαζομένων, θα μπορούσε να αποτελέσει θεματική ενότητα για περαιτέρω έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.1 Πορίσματα της έρευνας

Σύμφωνα, με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, δύναται να επηρεάσει θετικά στη δημιουργία καινοτόμων ιδεών και στην αύξηση της παραγωγικότητας, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Ωστόσο, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση της επιχείρησης και το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, οι περίπλοκες και συνεχώς μεταβαλλόμενες αλληλεπιδράσεις και σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και το σχεδιασμό στρατηγικών της επιχείρησης.

Για τη βιωσιμότητα και την υψηλή απόδοση μιας εργασιακής ομάδας μακροπρόθεσμα, θα πρέπει να υπολογίζονται κατά την αρχική σύνθεση της, οι ομοιότητες και οι διαφορές των μελών, ανάλογα πάντα με το σκοπό και το έργο που αναλαμβάνει. Η συνεργασία μέσα σε ανομοιογενείς ομάδες, για παράδειγμα διαφορετικού φύλου, ηλικίας, μόρφωσης, εθνικότητας, μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης της ομάδας, την ευελιξία, καθώς και την ανεύρεση νέων ιδεών. Οι αρνητικές επιδράσεις που μπορεί να προκαλεί η ανομοιομορφία της ομάδας, όπως μείωση απόδοσης, συγκρούσεις και αποσυντονισμός, καλύπτονται από τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας.

Κύρια πρόκληση, αποτελεί επίσης η αξιοποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μιας αποδοτικής και αποτελεσματικής επιχείρησης. Η ύπαρξη δικαιοσύνης, η αποτροπή κάθε είδους διακρίσεων, οι ίσες ευκαιρίες, η διαχείριση των ατόμων με αξιοπρέπεια και σεβασμό, η παρακίνηση και τέλος η ευελιξία στον χώρο της εργασίας, ενισχύουν την ψυχολογία του εργαζόμενου ώστε να έχει φιλοδοξίες, να θέλει να παράγει και να πετυχαίνει τους στόχους του οργανισμού, να του δίνεται η δυνατότητα για ανάπτυξη και να μπορεί να νιώθει άνετα στον εργασιακό του χώρο.

Επομένως, οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να διαμορφώσουν την πολιτική τους και να διαθέτουν «Κώδικα δεοντολογίας» που θα περιγράφει αναλυτικά τους κανόνες και τις πρακτικές για θέματα απασχόλησης, σχέσεων εργαζομένων, καταπολέμησης διακρίσεων και κάθε μορφή παρενόχλησης, ώστε να εξαλείφονται οι τυχόν διενέξεις που προκύπτουν από τη διαφορετικότητα των εργαζομένων και να αξιοποιούνται οι διαφορές προς όφελος της ομάδας.

Όπως προκύπτει από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν «Κώδικα Δεοντολογία» και ενημερώνουν τους εργαζομένους σχετικά, αλλά δεν

προχωρούν σε επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζομένων και τους χειρισμούς σε περίπτωση παρενόχλησης ή εκφοβισμού. Επίσης, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό ερωτώμενων που αναφέρει ότι η επιχείρηση τους δεν διαθέτει, ή δεν είναι σαφές αν διαθέτει, υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού που να ασχολείται με την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας, την πρόληψη και τη διαχείριση θεμάτων παρενόχλησης, ομοφοβίας ή ρατσισμού κ.α.

Από τα ανωτέρω αποτελέσματα, διαπιστώνεται ότι θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί συμπληρωματική έρευνα που να συνδυάζει το ποσοτικό με το ποιοτικό στοιχείο (διανομή ερωτηματολογίων και διεξαγωγή ανοιχτών συνεντεύξεων). Σε αρκετές από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου το ποσοστό των ερωτώμενων που απάντησαν ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ, ήταν υψηλό. Μία ποιοτική έρευνα, σε αυτή την περίπτωση με τη μορφή συνεντεύξεων που μπορούσε να μελετήσει σε βάθος τις απόψεις των ερωτώμενων και να εξάγει αναλυτικότερα αποτελέσματα σε σχέση με τις απόψεις του για θέματα διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας.

Επίσης, η επέκταση του δείγματος, μπορεί να εξασφαλίσει ερευνητικά δεδομένα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πιο εξειδικευμένα συμπεράσματα. Ακόμη, θα ήταν σημαντικό να διευρυνθεί η έρευνα σε διευθυντικά στελέχη και σε υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να γίνει συγκριτική ανάλυση των απόψεων τους, με τις απόψεις του προσωπικού, ως προς το θέμα της διαφορετικότητας και των προκαταλήψεων έναντι διαφορετικών πληθυσμιακών ομάδων και να μελετηθούν αναλυτικότερα οι πολιτικές που υιοθετεί κάθε επιχείρηση στη διαχείριση του προσωπικού, την καταπολέμηση των διακρίσεων και τον χειρισμό καταγγελιών κάθε μορφής παρενόχλησης.

Τέλος, σε πολιτικό επίπεδο, είναι σημαντική η θέσπιση Εθνικών στρατηγικών για την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και οι ολοκληρωμένες προσεγγίσεις σχετικά με την πρόληψη της ρητορικής μίσους. Πιο συγκεκριμένα, η συνεργασία με διαδικτυακές πλατφόρμες και μέσα ενημέρωσης μπορεί να συμβάλλει στην αποτροπή της χειραγώγησης της κοινής γνώμης και να δοθεί μεγαλύτερη σημασία σε αξιόπιστες πηγές ειδήσεων και πληροφοριών. Ακόμα, να επιτραπεί η επιβολή κυρώσεων σε θέματα διάδοσης της παραπληροφόρησης, που πραγματοποιείται με τη χρήση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και των Κοινωνικών δικτύων (Faloppa et al., 2023). Για παράδειγμα, για την πρόληψη και την καταπολέμηση της ρητορικής μίσους, το TikTok σχεδίασε συγκεκριμένες καμπάνιες και πρωτοβουλίες, μία εκ των οποίων είναι το: #CreateKindness, μια παγκόσμια καμπάνια και



μια δημιουργική σειρά βίντεο με στόχο την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον διαδικτυακό εκφοβισμό<sup>1</sup>.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι η αναγνώριση και ο σεβασμός στον άνθρωπο, η διαχείριση της διαφορετικότητας και η ενσυναίσθηση στο χώρο εργασίας μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση υγιών σχέσεων μέσα στις επιχειρήσεις και στη μείωση η εξάλειψη φαινομένων οποιαδήποτε μορφής παρενόχλησης για μια πιο δίκαιη κοινωνία (Θανοπούλου, Καρράς, 2022).

Η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι εφικτή, αλλά προϋποθέτει την ύπαρξη πρακτικών και πολιτικών της ηγεσίας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα όσοι εμπλέκονται στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να διαθέτουν ευελιξία και καινοτόμες ιδέες για να ξεπεράσουν παγιωμένες νοοτροπίες, να εντοπίζουν και να αξιοποιούν τις ικανότητες των εργαζόμενων, δημιουργώντας θετικό κλίμα για συνεργασία.

Η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την πρόσληψη ατόμων διαφορετικού πληθυσμού, την εκπαίδευση – κατάρτιση του προσωπικού και την αξιολόγηση των ικανοτήτων τους, μπορεί να εστιάσει στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων προς τη διαφορετικότητα και παράλληλα στη συνεισφορά στους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης. Εξαρτάται πρωτίστως, από την ίδια την επιχείρηση, η πρόληψη για την αντιμετώπιση φαινομένων διακρίσεων στην εργασία.

---

<sup>1</sup> See Social Media Today, [TikTok Launches New #CreateKindness Campaign to Combat Online Bullying](#), published on 9 June 2021.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία:

Αλέκου Αλέξης. (2018). *Ο Χρήσιμος Εχθρός, Δοκίμια για την κατασκευή του “Άλλου.”* Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κύπρου, Λευκωσία.

Βάσιλα Ιουλιανή. (2022). *Η Διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα - Μελέτη περίπτωσης στον e-ΕΦΚΑ*, Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Γεωργούλας Στράτος, Κασιμάτη Ρεγγίνα, Παπαϊωάννου Μαρία, Πράνταλος Ιωάννης (χ.χ.), *Κοινωνιολογία Γ' Γενικού Λυκείου*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εποπτεία στο πλαίσιο του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Ινστιτούτο τεχνολογίας υπολογιστών και εκδόσεων «Διόφαντος», τελευταία επίσκεψη: 13/11/2023, [http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2704/Koinoniologia\\_G-Lykeiou\\_html-apli/index.html](http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2704/Koinoniologia_G-Lykeiou_html-apli/index.html)

Γούλα Α., Κέφης Β., Σταμούλη Α., Πιερράκος Γ. και Σαρρής Μ. (2014), *Διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των γενικών δημόσιων νοσοκομείων*, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 31(4), 452 – 460.

Δελλή Ευδοξία., *Ηγεσία και οργανωσιακή συμπεριφορά στην εκπαίδευση*, Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2022.

Δραγώνα Θάλια. (2015). *Πώς είναι δυνατόν;* ΧΡΟΝΟΣ, on Line Magazine, 30. Ανακτήθηκε στις 13 Νοεμβρίου 2023, από: [https://www.researchgate.net/publication/326699405\\_Pos\\_einai\\_dynaton](https://www.researchgate.net/publication/326699405_Pos_einai_dynaton)

*Ενοποιημένη απόδοση της συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, Επίσημη εφημερίδα της ευρωπαϊκής ένωσης, 26.10.2012.

Ερκετζίκη Ασημίνα, (2021). *Μοντέλα και καλές πρακτικές ένταξης για άτομα που απειλούνται με κοινωνικό αποκλεισμό*, Σειρά: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο, Σχεδιασμός: «ΔΗΜΗΤΡΑ» Ε.Σ. Α.Ε.

Θανοπούλου Χ. Δήμητρα, Καρράς Ιωάννης, (2022), *Η εργασιακή ηθική του δημόσιου τομέα υπό το πρίσμα της ηθικής συμπεριφοράς και φαινομένων ηθικής παρενόχλησης: Μια πρόταση προς εξυγίανση μέσω ανάπτυξης της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας*, ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ Τόμος Κ', τεύχος 76.

Κανακίδου, Ε. & Παπαγιάννη, Β. (2003). *Από τον πολίτη του έθνους στον πολίτη του κόσμου*, Αθήνα. Τυπωθήτω - Γ.Δαρδάνος.

Κοζαδίνου Μαρία, (2017), *Φύλο και Διαφορετικότητα: Βιωματικές Εμπειρίες TRANS ατόμων, Διπλωματική εργασία στο Π.Μ.Σ Κοινωνικές Διακρίσεις Μετανάστευση και Ιδιότητα του Πολίτη του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Επιβλέπων καθηγητής: Φερόνας Ανδρέας*.

Κυριαζή Ν., (2001), *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κωστούλα-Μακράκη, Ν. (2001). *Γλώσσα και κοινωνία. Βασικές έννοιες*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Μαργαρίτης Γεώργιος, & Τουρνάκη Αγάπη. (2020). *Διερεύνηση διακρίσεων κατά των ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων*. Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας της Σχολής Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Υπεύθυνος Καθηγητής: Μαρκάκης Γεώργιος, ανακτήθηκε στις 11 Σεπτεμβρίου 2023, από: [https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/9870/MargaritisGeorgios\\_TournakiAgapi2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/9870/MargaritisGeorgios_TournakiAgapi2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Μποτονάκη Αγγελική, (2018). *«Εγώ είμαι αυτός;» Ταυτότητα, Αφήγηση και Δραματικό παιχνίδι στο Νηπιαγωγείο*. Επιβλέποντες καθηγητές: Μάγος Κώστας, Πεχτελίδης Γιάννης, ΠΤΠΕ Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Μπουραντάς Δ., (2002): *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

*Οδηγία 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου, της 29ης Ιουνίου 2000, περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής*, Επίσημη Εφημερίδα αριθ. L 180 της 19/07/2000 σ. 0022 – 0026, Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2023 από

<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0043:el:HTML>

*Οδηγία 2000/78/EK του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2000 για τη διαμόρφωση γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία, Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2023, από*

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078>

*Οδηγία 2004/113/EK του Συμβουλίου της 13ης Δεκεμβρίου 2004 για την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες και την παροχή αυτών, Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2023, από*

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004L0113&from=EN>

*Οδηγία 2006/54/EK ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 5ης Ιουλίου 2006 για την εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης (αναδιατύπωση), Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2023, από*

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0054&from=ES>

*Οργανισμός Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Συμβούλιο της Ευρώπης (2018), Εγχειρίδιο σχετικά με το ευρωπαϊκό δίκαιο κατά των διακρίσεων, 2018, Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2023 από,*

[http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/fra-2018-handbook-non-discrimination-law-2018\\_el.pdf](http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2018-handbook-non-discrimination-law-2018_el.pdf), Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2021.

*Οικουμενική Διακήρυξη των δικαιωμάτων του ανθρώπου, Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2023 από, <https://www.amnesty.gr/universal-declaration-of-human-rights>*

Παπακωνσταντίνου Βασιλική. (2018). *Η Διοίκηση της Διαφορετικότητας/ Πολυπολιτισμικότητας στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Η περίπτωση των ξενοδοχείων της Π.Ε. Θεσσαλονίκης*, Διπλωματική Εργασία, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων του ΕΑΠ, Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μαρία Ντουμή.

Πηλαβάκη Άννα. (2010). *Η Έμφυλη διάσταση στην αγορά εργασίας της Κύπρου και στην Ευρώπη*, Επιστημονική συνεργατίδα επιτροπής ισότητας των φύλων στην απασχόληση και επαγγελματική εκπαίδευση.

Σταμάτη, Α.& Συριόπουλος, Π. (2011). *Κώδικας δεοντολογίας για τις δημόσιες αρχές και τις επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για την καταπολέμηση των διακρίσεων στην*

εργασία, Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης του Ινστιτούτου Εργασίας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας (Κ.Ε.Κ. /Ι.Ν.Ε.-Γ.Σ.Ε.Ε.) Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2023, από [http://ekke.gr/ocd/wp-content/uploads/2014/02/Code\\_of\\_Conduct\\_el.pdf](http://ekke.gr/ocd/wp-content/uploads/2014/02/Code_of_Conduct_el.pdf).

Σπυριδοπούλου Ευγενία. (2019). *Η Επίδραση της διαφορετικότητας στην απόδοση των ομάδων εργασίας στο Δημόσιο τομέα*, Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Συνήγορος του Πολίτη, Ανεξάρτητη Αρχή. (2023) *Τση Μεταχείριση*, Ειδική έκθεση 2022, (άρθρο 25 παράγρ. 8 Ν. 3896/2010 και άρθρο 19 παράγρ. 6 Ν. 4443/2016), ανακτήθηκε 1 Δεκεμβρίου 2023 από [www.synigoros.gr](http://www.synigoros.gr).

Τριαντάρη, Α. Σ. (2020), *Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ Σταμούλης, Ι. Αρχ. Χαρμπαντίδης.

Τριαντάρη, Α. Σ. (2021), *Ηθική στη λήψη αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Σταμούλης, Ι. Αρχ. Χαρμπαντίδης.

Τριαντάρη Σωτηρία, Κολιόπουλος Αλέξανδρος, (2022), *Ηθική των Επιχειρήσεων και επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις*, Εκδόσεις Κ. & Μ. Σταμούλη, Θεσσαλονίκη.

Χατζηνικολάου Μαρία. (2020). *Εγώ και Εσύ Μαζί: Οδηγός για Μαθήτριες και Μαθητές Γυμνασίου και Λυκείου*, Εκπαιδευτικό Υλικό του Ελληνικού Τμήματος της Διεθνούς Αμνηστίας για την Εκπαίδευση στα Ανθρώπινα Δικαιώματα, ανακτήθηκε στις 12 Σεπτεμβρίου 2023 από:

[https://education.amnesty.gr/wp-content/uploads/2021/03/Εγώ-κι-Εσύ-Μαζί\\_Οδηγός-για-Μαθητές-και-Μαθήτριες-Πρωτοβάθμιας-Εκπαίδευσης.pdf](https://education.amnesty.gr/wp-content/uploads/2021/03/Εγώ-κι-Εσύ-Μαζί_Οδηγός-για-Μαθητές-και-Μαθήτριες-Πρωτοβάθμιας-Εκπαίδευσης.pdf)

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

Akrami N., (2005), *Prejudice: The Interplay of Personality, Cognition and Social Psychology*, Uppsala Universitet.

Allport W. Gordon, Clark, K., & Pettigrew, T. (1954). *The nature of prejudice. 25th Anniversary edition*, ανακτήθηκε στις 13 Νοεμβρίου 2023 από:

[https://faculty.washington.edu/caporaso/courses/203/readings/allport\\_Nature\\_of\\_prejudice.pdf](https://faculty.washington.edu/caporaso/courses/203/readings/allport_Nature_of_prejudice.pdf)

Bojarski Łukasz, Chopin Isabelle, Cohen Barbara, Do Uyen, Farkas Lilla, & Iordache Romanița. (2012). *Εγχειρίδιο κατάρτισης καταπολέμησης των διακρίσεων: “Σεμινάρια ευαισθητοποίησης στους τομείς της μη διάκρισης και της ισότητας για οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών*. Αντιγόνη, Κέντρο Πληροφόρησης και Τεκμηρίωσης για το Ρατσισμό, Την Οικολογία, Την Ειρήνη Και Τη Μη Βία.

Cardwell, M. (1996) *Dictionary of Psychology, Hodder and Stoughton Educational* στο Μαργαρίτης Γεώργιος., Τουρνάκη Αγάπη (2020), Πτυχιακή Εργασία: *Διερεύνηση διακρίσεων κατά των ΛΟΑΤΚΙ+ ατόμων*, Υπεύθυνος Καθηγητής: Μαρκάκης Γεώργιος, Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας, ΣΕΥΠ, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο.

Deutsch Morton, Coleman T. Peter, Marcus C. Eric, John Wiley & Sons, (2011), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and practice*, Second Edition, Published by Jossey-Bass, ανακτήθηκε στις 10 Νοεμβρίου 2023 από

[https://books.google.gr/books?id=rw61VDID7U4C&printsec=frontcover&hl=el&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?id=rw61VDID7U4C&printsec=frontcover&hl=el&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). *Self and social identity*. Annual Review of Psychology, 53, 161-186.

Faloppa Federico (lead author), Gambacorta Antonio, Odekerken Richard, Robert van der Noordaa, (2023) *Study on preventing and combating hate speech in times of crisis, Steering Committee on Anti-Discrimination, Diversity and Inclusion (CDADI)*, Study prepared by: Council of Europe, November.

Goleman Daniel (1995), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*. Τόμος Α. Επιμέλεια: Νέστορος Ν. Ιωάννης, Ξενάκη Χρύσα, Η Καθημερινή, 2015., Εκδόσεις Πεδίο 2011. (Μτφρ. Παπασταύρου Α.,).

Goleman Daniel, (2000), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα.

Goffman, E. (2001). Στίγμα. *Σημειώσεις για τη διαχείριση της φθαρμένης ταυτότητας*. (Μτφρ. Μακρυνιώτη, Δ.). Αθήνα. Αλεξάνδρεια.

- Hughes, M. & Kroehler, C. J. (2007). *Κοινωνιολογία: Οι βασικές έννοιες*. Αθήνα: Κριτική.
- Le Bon Gustave (1895), *Η Ψυχολογία των μαζών*, Εκδόσεις Ζήτρος (2010) (Μτφρ, Ι.Σ. Χριστοδούλου), για αυτή την έκδοση Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη Α.Ε.  
<https://pernoampariza.files.wordpress.com/2013/12/gustave-le-bon-cf88cf85cf87cebfcbbcebfc3ceafceb1-cf84cf89cebd-cebcceb1ceb6cf8eceed.pdf>
- Tajfel Henri και Turner John (1979), *An integrative theory of intergroup conflict*. In W.G. Austin & S. Worchel (eds.) *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole).
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford, England: Blackwell.
- Ulrich, D. (1997): *Human Resources champions*, HBSP.
- Vandenbroeck, M. (2004). *Με τη ματιά του Γέτι*. Αθήνα: Νήσος, στο Μποτονάκη Αγγελική, (2018). *Εγώ είμαι αυτός; Ταυτότητα, Αφήγηση και Δραματικό παιχνίδι στο Νηπιαγωγείο*. Επιβλέποντες καθηγητές: Μάγος Κώστας, Πεχτελίδης Γιάννης, ΠΤΠΕ Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο έρευνας

Η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με τίτλο «**Διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας**» του μεταπτυχιακού προγράμματος «**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Υγεία**» του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει το βαθμό στον οποίο η διαφορετικότητα των ατόμων επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις σχέσεις των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δε υπερβαίνει τα δέκα λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

<b>1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ / ΗΣ</b>	
<b>A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>	
<b>A.1 ΦΥΛΟ</b>	Άνδρας
	Γυναίκα
	Άλλο

<b>A.2 ΗΛΙΚΙΑ</b>	18-30
	31-40
	41-50
	51 και άνω

<b>A.3 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	Άγαμος/η
	Παντρεμένος / η
	Διαζευγμένος /η
	Μονογονεϊκή
	Άλλο

<b>A.4 ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>	Απόφοιτος/η Δημοτικού
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου
	Απόφοιτος/η Λυκείου
	Απόφοιτος/η ΙΕΚ / Επαγγελματικής Σχολής
	Απόφοιτος/η ΤΕΙ / Πανεπιστήμιο
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού
	Κάτοχος Διδακτορικού



<b>A.5 ΕΡΓΑΣΙΑ</b>	Ιδιωτικός/η Υπάλληλος
	Δημόσιος/α Υπάλληλος
	Ελεύθερος/η Επαγγελματίας
	Άνεργος/η
	Άλλο

<b>A.6 ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</b>	1 – 5 χρόνια
	6 -10 χρόνια
	11- 15 χρόνια
	16 -20 χρόνια
	21 χρόνια και άνω

Παρακαλώ, επιλέξτε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας στις παρακάτω ερωτήσεις, όπου:

1	2	3	4	5
διαφωνώ απόλυτα	μάλλον διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

**B. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας.**

Ερωτήσεις		Απαντήσεις				
1	Το εργασιακό μου περιβάλλον διαθέτει εργαζομένους με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους.	1	2	3	4	5
2	Στο εργασιακό μου περιβάλλον όλα τα άτομα αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό χωρίς διακρίσεις.	1	2	3	4	5
3	Η διαφορετικότητα των εργαζομένων αποτελεί αρνητική επιρροή και δημιουργεί σύγχυση και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5
4	Η διαφορετικότητα των εργαζομένων οδηγεί σε καινοτόμες ιδέες και σε παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5
5	Η διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις.	1	2	3	4	5
6	Η διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί εμπόδιο στην επιχειρηματική ανάπτυξη και παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.	1	2	3	4	5
7	Το εργασιακό μου περιβάλλον διαθέτει «Κώδικα δεοντολογίας» που περιλαμβάνει κανόνες, ευθύνες και πρακτικές για θέματα απασχόλησης, σχέσεων εργαζομένων, καταπολέμηση των διακρίσεων και κάθε μορφή παρενόχλησης.	1	2	3	4	5

8	Οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τον κώδικα δεοντολογίας καθώς και για τις διαδικασίες που χρειάζονται σε περίπτωση αναφοράς περιστατικού που σχετίζεται θέματα παρενόχλησης, ομοφοβίας ή ρατσισμού κ.α.	1	2	3	4	5
9	Στο εργασιακό μου περιβάλλον υπάρχει υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας την πρόληψη και τη διαχείριση θεμάτων παρενόχλησης, ομοφοβίας ή ρατσισμού κ.α.	1	2	3	4	5
10	Στο εργασιακό μου περιβάλλον πραγματοποιείται εκπαίδευση του προσωπικού που περιλαμβάνει κάποια από τα θέματα που έχουν να κάνουν με τη διαφορετικότητα των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
11	Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία / επιχείρηση μου αισθάνονται άνετα να εργάζονται με ανθρώπους ανεξάρτητα από την εξωτερική τους εμφάνιση, το μορφωτικό τους υπόβαθρο, το κοινωνικό του status κ.α.	1	2	3	4	5
12	Νιώθω άνετα να συνεργάζομαι με όλους τους ανθρώπους ανεξάρτητα από τη διαφορετικότητα της προσωπικότητάς τους, της εμφάνισής τους, του μορφωτικού τους επιπέδου κ.α.	1	2	3	4	5
13	Όταν περιγράψω την εργασία μου, σκέφτομαι αυτόματα τις διαφορές των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
14	Η εργασιακή μου ομάδα παρουσιάζει ετερογένεια όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η εθνικότητα, άτομα με αναπηρίες κ.α.	1	2	3	4	5

15. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την άποψη ότι οι παρακάτω ομάδες ανθρώπων αντιμετωπίζονται «διαφορετικά».

\* μπορείτε να σημειώσετε παραπάνω από μία απαντήσεις

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Γυναίκες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μητέρες με οικογενειακές υποχρεώσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άτομα διαφορετικής εθνικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άτομα διαφορετικού θρησκειύματος ή πεποιθήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άτομα διαφορετικών σεξουαλικών προτιμήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άτομα με αναπηρία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργαζόμενοι ηλικίας κάτω των 25 ετών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 50 ετών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Δηλώστε το βαθμό με τον οποίο μπορείτε άνετα να συνυπάρχετε στον ίδιο χώρο με άτομα των παρακάτω ομάδων\*

\* μπορείτε να σημειώσετε παραπάνω από μία απαντήσεις

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Γυναίκες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μητέρες με οικογενειακές υποχρεώσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άτομα διαφορετικής εθνικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άτομα διαφορετικού θρησκεύματος ή πεποιθήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άτομα διαφορετικών σεξουαλικών προτιμήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άτομα με αναπηρία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργαζόμενοι ηλικίας κάτω των 25 ετών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 50 ετών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!