3.3.ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ –ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παγκόσμια οικονομία είναι μάλλον γεγονός αναπότρεπτο και μόνο η κουλτούρα ενσωμάτωσης σε αυτήν καθιστά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μακροπρόθεσμα βιώσιμες και αποτελεσματικές. Οι Moran και Volkwien (1992) υποστηρίζουν ότι το κλίμα και η κουλτούρα είναι έννοιες που σχετίζονται μεταξύ τους. Το κλίμα του οργανισμού επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και αποτυπώνεται στην εργασιακή στάση μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματώνουν τις οργανωτικές διαδικασίες. Ο Schneider (1994) παρατήρησε ότι το κλίμα αποτελεί ένα μόνο μέρος της κουλτούρας και διατύπωσε ότι ο όρος κλίμα είναι " η ατμόσφαιρα η οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, επαίνους και πρακτικές" της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι ταξινομούν τις εμπειρίες και γεγονότα, τις αποκωδικοποιούν σε συναισθήματα διαμορφώνοντας έτσι στάσεις που συμβάλλουν στη βάση σχηματισμού του κλίματος. Έτσι γι' αυτό το λόγο αυτό το κλίμα εξαρτάται σημαντικά από τις οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες.

Η κουλτούρα περιγράφεται ως μία έννοια που αναφέρεται στο ευρύτερο σχέδιο του οργανισμού όπως αυτό προβάλλεται μέσα από το όραμα, τις αξίες και την αποστολή του (Schneider 1994). Η κουλτούρα διαμορφώνεται ανάλογα με τη συμπεριφορά των ανώτατων στελεχών. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι ως ξεχωριστές οντότητες θέτουν προτεραιότητες οι οποίες οδηγούν στη δημιουργία κλίματος διαφορετικότητας.

Τόσο οι ερευνητές της κουλτούρας όσο και οι ερευνητές του κλίματος φαίνεται να συμφωνούν στην άποψη ότι και τα δύο επηρεάζονται σημαντικά από τη συμπεριφορά και στάση της ανώτερης διοίκησης. Η ιεραρχική ταξινόμηση των προτεραιοτήτων από την διοίκηση οδηγούν στην ανάλογη κατανόηση και ερμηνεία της κουλτούρας και του κλίματος από τους εργαζομένους. Η διαφορά είναι ότι η κουλτούρα τείνει να διαμορφώνεται βάση ανθρωπολογικών και κοινωνικών κριτηρίων ενώ το κλίμα βάση ψυχολογικών κριτηρίων. Οι δείκτες της κουλτούρας ερμηνεύονται κυρίως μέσω ποιοτικών δεδομένων όπως επιτόπια παρατήρηση και συνεντεύξεις ενώ το κλίμα βάσει ποσοτικών μεθόδων όπως κλίμακες στάσεων.

3.3.1 Μάνατζμεντ διαφορετικότητας

Η Διαχείρισης της Διαφορετικότητας, τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί και στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα και η σημασία της έγινε γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του 1990, με την αναγνώριση της πολυπολιτισμικότητας της κοινωνίας. Ο εμπνευστής της έννοιας Roosevelt Thomas ήταν αυτός που πρώτος επεσήμανε ότι οι

επιχειρήσεις θα έπρεπε να κοιτάξουν να αλλάξουν πρώτα τη δική τους κουλτούρα και έπειτα να προσπαθήσουν να αλλάξουν την κουλτούρα του πολυμορφικού προσωπικού τους. Δηλαδή, η επιχείρηση που προσλαμβάνει, διοικεί αλλά και στηρίζεται σε κάποιο προσωπικό που ίσως σήμερα προέρχεται από διαφορετικές χώρες θα πρέπει να διευκολύνει τη συνύπαρξη της διαφοράς και της ποικιλίας, εφ' όσον παραδεχτούμε πρώτα ότι η ομογενοποίηση δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί στην πράξη. Πολλές επιχειρήσεις εφάρμοσαν πρακτικές τύπου mainstreaming, mentoring κλπ, όμως δεν πέτυχαν σημαντικά αποτελέσματα αφού ο στόχος τους ήταν να ενταχθεί και να προσαρμοστεί το άτομο στην κυρίαρχη κουλτούρα και οι εφαρμογές αυτές φάνηκαν να μην είναι αρκετά πραγματοποιήσιμες ώστε να δεχτούν το εργαζόμενο άτομο και να το εντάξουν.

Στην Ελλάδα η Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι κάτι αρκετά καινούργιο παρ' όλο που έχει τεθεί σε λειτουργία περίπου δύο δεκαετίες στην υπόλοιπη Ευρώπη. Αυτό συμβαίνει για τους δύο παρακάτω λόγους. Ο ένας έχει σχέση με τον τύπο των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες είναι κατά 90% μικρομεσαίες ή μικρές επιχειρήσει και εφαρμόζονται μέθοδοι diversity management μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αυτό συμβαίνει στις μεγάλες και στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

Ο άλλος λόγος συμπεριλαμβάνει το γεγονός ότι η ελληνική κοινωνία επέμενε να θεωρεί τον εαυτό της ομοιογενή μέχρι βέβαια να αναγνωριστεί το φαινόμενο της μετανάστευσης. Είναι φανερό ότι η εξέλιξη στην Ελλάδα γίνεται αισθητή μετά από την υποδοχή των μεταναστών. Η Κοινωνική ένταξη είναι ιδιαίτερα σημαντική και έδωσε την αρμοδιότητα στις κοινωνικές υπηρεσίες να δημιουργήσουν και να παρουσιάσουν τρόπους ώστε η απασχόληση των «διαφορετικών» μεταναστών να προωθηθεί πιο εύκολα. Έτσι για την επίλυση του προβλήματος οι κοινωνικές υπηρεσίες λειτούργησαν και λειτουργούν ως ιμάντες μεταφοράς καινοτομίας και νέων ιδεών οι οποίες βρήκαν πεδίο εφαρμογής μέσω της χρηματοδότησης της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας Equal, όπου δημιουργήθηκαν τουλάχιστον δύο προγράμματα που σχετίζονται με τη διαχείριση της πολυμορφίας στο πλαίσιο της επιχείρησης (ΣυνΠραξις και Diversity.net).

Ωστόσο, το πεδίο παραμένει θολό, αφού άλλωστε η εμβέλεια του μηνύματος των ΜΚΟ είναι εξ αντικειμένου περιορισμένη αλλά και οι σχετικές προσπάθειες μικρής ακόμη κλίμακας. Έτσι και στις κοινωνικές υπηρεσίες δεν έχει γίνει ακόμη η μετάβαση προς την Διαχείριση της Διαφορετικότητας ή Πολυμορφίας, γι' αυτό το αίτημα για δράσεις τύπου mainstreaming ακούγεται πιο συχνά ως λύση ώστε μ' αυτό τον τρόπο να εξασφαλιστεί η ισότιμη κοινωνική και εργασιακή ένταξη.

Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας δεν είναι μια διαδικασία απλή και γρήγορη που μπορεί να εφαρμοστεί σ' ένα εργασιακό περιβάλλον εν μία νύκτα. Για να εφαρμοστεί θα πρέπει να υπάρχει αφοσίωση και προσοχή από την μεριά της επιχείρησης. Μία ακόμη δυσκολία αφορά το ότι δεν υπάρχει κάποια τυποποιημένη διαδικασία για να εφαρμοστεί η Διαχείρισης της Διαφορετικότητας. Οι τελευταίες εξελίξεις, που έρχονται κυρίως από τον τομέα της ακαδημαϊκής ή της εμπειρικής έρευνας, συνδέουν το θέμα με την ανάγκη της

επιχείρησης να αντιμετωπίζει επιτυχώς την ταχύτητα των αλλαγών που συμβαίνουν στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και με την προβολή της αξίας του προσώπου, της κάθε διαφορετικής προσωπικότητας, ως συστατικού της καλής διοίκησης. Σε κάθε περίπτωση, αρκετές από τις διαστάσεις του θέματος βρίσκονται ακόμη υπό διερεύνηση, γι' αυτό κάθε κίνηση προς την κατεύθυνση της εφαρμογής των σχετικών ιδεών στην πράξη μπορεί να φέρει αναπάντεχες συνέπειες.(http://www.swm.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid).

Το περιεχόμενο και η έννοια της διαφορετικότητας έχει ερμηνευτεί και παρουσιαστεί με διάφορους τρόπους ενώ έχει αποτελέσει θέμα της ερευνητικής ατζέντας πολλών μελετητών. Ο Jackson (1995) υποστήριξε ότι ο όρος διαφορετικότητα χρησιμοποιήθηκε σαν ομπρέλα έτσι ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να παρουσιαστούν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των μελών μιας ομάδας καθώς και να τονιστούν τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά στην αλλαγή του εργατικού δυναμικού.

Ο όρος διαφορετικότητα συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες τις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος διαφέρει ανάλογα με την προσωπικότητά του, το ρόλο και τη λειτουργία και τις συνήθειές του. (Hicks-Clarke & Iles 2000).

Ο όρος Διοίκηση με βάση τη Διαφορετικότητα βοηθά στο να αξιοποιούνται τα άτομα που έχουν διαφορετικό φύλο, ηλικία, δεξιότητες, πολιτισμικό υπόβαθρο κλπ. με απώτερο στόχο να αναπτύσσονται αυθεντικές σχέσεις με "διαφορετικούς" ανθρώπους στο χώρο εργασίας και έτσι τα αποτελέσματα να είναι πιο αποτελεσματικά (Cox 1993 ; Cox and Blake 1991; Fernandez 1991)

Επιπλέον εάν η διαφορετικότητα βοηθά στο να μεγιστοποιηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως υποστηρίζουν οι παραπάνω ερευνητές, ένα σημαντικό μέρος για έρευνα είναι η δημιουργία θετικού κλίματος διαφορετικότητας ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την επιχειρησιακή στρατηγική, χρησιμοποιώντας για εργαλεία τις διάφορες πολιτικές και διαδικασίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Τα αποτελέσματα του κλίματος διαφορετικότητας σε όρους επαγγελματικής ανάπτυξης έχουν δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση έχει σχέση με το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους και πως είναι η σχέση με τους συναδέλφους τους και η δεύτερη με το πόσο καλά οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους. Σύμφωνα με τους Cox 1993, DIMIA τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα από τις στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συνδυάζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης.

Οι οργανισμοί που διαχειρίζονται το θετικό κλίμα διαφορετικότητας ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν όλους τους εργαζόμενους δημιουργώντας ίσες ευκαιρίες έχοντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την προαγωγή της δημιουργικότητας και της αξιοποίησης των εργαζόμενων. Αν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται άνετα εξαιτίας του φύλου ή της εθνικότητάς τους, αυτό θα επηρεάσει την απόδοση στην εργασία τους και κατά συνέπεια την οργανωσιακή ανάπτυξη, την εργασιακή και επαγγελματική ικανοποίηση

όπως επίσης και την συμμετοχή τους στο σχηματισμό δημιουργικών ομάδων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται τα επιθυμητά αποτελέσματα και να μην υπάρχει η επιθυμητή απόδοση. Οι Lee και Mowday (1987) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες με διαφορετική εθνοτική καταγωγή πιθανόν να χαρακτηρίζονται από μειωμένη εργασιακή ενσωμάτωση από ότι οι άνδρες. Αυτό επηρεάζει τον ρυθμό ανανέωσης προσωπικού καθώς τα άτομα που χαρακτηρίζονται από χαμηλό δείκτη ενσωμάτωσης ή κοινωνικής αποδοχής έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να δηλώσουν οικειοθελή αποχώρηση. Ο Canning (1988) τεκμηρίωσε στην έρευνά του ότι το φύλο θεωρείται πρωταρχικός παράγοντας στην επαγγελματική εξέλιξη με τις γυναίκες να απολαμβάνουν λιγότερες πιθανότητες προαγωγής από ότι οι άνδρες.