

Με ποίο τρόπο είναι η διαχείριση της ανομοιοότητας πιο επιτυχημένη: μέσα από τις ατομικές διαφορές ή τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής ομάδας;

Της κ. **Ειρήνης ΓΙΑΝΝΗ**
Πτυχ. Τμ. Δημ. Διοικ. Π.Π.Κ.Π.Ε.

1. Εισαγωγή

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την διαχείριση της ανομοιοότητας: Αυτοί των Kandola και Fullerton (1994) ως και του Ouseley (1996) είναι οι πιο πρόσφατοι και οι καταλληλότεροι. Και οι δύο εστιάζονται σε ομάδες, καθώς επίσης και σε άτομα.

«Η διαχείριση της ανομοιοότητας σχετίζεται με την αξιοποίηση του δυναμικού όλων των εργαζομένων, ενώ ορισμένες ίσες ευκαιρίες που βασίζονται σε ομάδες πρέπει να αμφισβητηθούν σοβαρά, ειδικότερα η θετική δράση και οι στόχοι» (Kandola and Fullerton, 1994a, σελ. 47).

Το έτος 1980, οι συγγραφείς έστρεψαν την προσοχή στα ανταγωνιστικά πρότυπα των ίσων ευκαιριών, μεταξύ αυτών και οι Jewson and Mason (1986), οι οποίοι αντιπαράθεσαν τις φιλελεύθερες και τις ριζοσπαστικές προσεγγίσεις.

Σε αυτήν την εργασία, οι υποβόσκουσες διαφορές μεταξύ των ίσων ευκαιριών (ΙΕ) και της διαχείρισης της ανομοιοότητας (ΔΑ) θα διασαφηνισθούν. Έπειτα, ένας αριθμός από διαφορετικά τυχαία δείγματα από την οπτική γωνία της ΔΑ θα αναλυθούν. Εκτιμώντας την σημασία μίας πιθανής αλλαγής της προσέγγισης στις πολιτικές ισότητας, η εργασία εστιάζει σε δύο θέματα - κλειδιά: πρώτον, στις συνέπειες μίας προσέγγισης, που τονίζει τις διαφορές παρά να τις ελαττώνει, και δεύτερον, στη σημασία της εστίασης στα άτομα, παρά στις ομάδες.

2. Προσεγγίσεις Ίσων Ευκαιριών

Για να εκτιμήσουμε τι είναι καινούριο σχετικά με την διαχείριση της ανομοιοότητας, είναι χρήσιμο να καταλάβουμε τις παρούσες προσεγγίσεις ισότητας. Ενώ έχει ήδη αναγνωρισθεί, ότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το τι είναι ίσες ευκαιρίες, είναι, παρ' όλα αυτά, πιθανό να αναγνωρίζουμε κάποιες κεντρικές ιδέες, οι οποίες χαρακτηρίζουν αυτήν την προσέγγιση (Dickens, 1994, Liff, 1995). Το νομικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζει τις ΙΕ π.χ. στο Ηνωμένο Βασίλειο, τονίζει την σημασία της αντιμετώπισης των ανθρώπων ως ίσων ανεξάρτητα από το φύλο τους ή την καταγωγή τους. Ο σκοπός του είναι τα άτομα να διορίζονται, να βραβεύονται, με βάση τα κριτήρια που σχετίζονται με την δουλειά τους. Το φύλο

τους ή η καταγωγή τους δεν θα πρέπει να θεωρούνται, ότι είναι σχετικά κριτήρια που τους ευνοούν ή είναι εις βάρος τους.

Ο συνυπολογισμός του φύλου και της φυλής στη νομοθεσία των συνθηκών εναντίον των άμεσων διακρίσεων μπορεί να θεωρηθεί, ότι θέτει ή ανοίγει την αρχή αυτή. Σε τέτοιες περιπτώσεις ή ίση μεταχείριση μπορεί να θεωρηθεί παράνομη αν μάλιστα έχει ανισόρροπη επιρροή σε μέλη ενός φύλου ή εθνικής ομάδας. Πάντως, το γεγονός μίας τέτοιας άνισης συμπεριφοράς μπορεί να υπερασπισθεί αν αποδειχθεί, ότι το κριτήριο επιλογής είναι τελικά δικαιολογημένο ή βασίζεται σ' άλλους λόγους εκτός από τη φυλή ή το φύλο.

Αν ένα κριτήριο μπορεί να αποδειχθεί «δικαιολογημένο», τότε, ακόμη και αν έχει αντίθετο αντίκτυπο είναι αμφίβολο, ότι θα θεωρηθεί παράνομο, ιδίως σε σχέση με εκείνα τα οποία δεν ισχύουν ακόμη. Έτσι, π.χ. είναι παράνομο να προσληφθούν μόνο άντρες για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, εκτός αν είναι πολύ δύσκολο να την αναλάβουν και γυναίκες.

Οι περιορισμοί μίας τέτοιας προσέγγισης, που προτείνει ανθρώπινα όντα να εκτεθούν σε άνισες καταστάσεις λόγω γένους και εθνότητας για λόγους σχετικούς με τη λήψη οργανωτικών αποφάσεων είναι ευρέως γνωστό. Μία απάντηση σ' αυτά στο Ηνωμένο Βασίλειο δίνουν ο Κώδικας Πρακτικής της Επιτροπής Ίσων Ευκαιριών και της Επιτροπής για Φυλετική Ισότητα, που προτείνουν τρόπους όχι μόνο εξάλειψης της διάκρισης αλλά και προωθούν την ισότητα. Τα μέτρα για την επίτευξη του τελευταίου είναι βασισμένα στην άποψη, ότι σε πολλές περιστάσεις είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται διαφορές σε κοινωνική ομάδα, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν στο να μην ευνοηθούν υποψήφιοι ή εργαζόμενοι. Μπορούν τότε να αναπτυχθούν πολιτικές, που προσπαθούν να διασφαλίσουν, ότι καθένας έχει την ευκαιρία να ανταγωνιστεί σε ίδια ή ίση βάση. Οι εργοδότες έχουν ενθαρρυνθεί να δημιουργήσουν πολιτικές σχετικά με ευκαιρίες για καριέρα, φροντίδα παιδιών, ελαστική εργασία, κ.λ. Τέτοιες προσεγγίσεις τείνουν να επιδιώκονται από Οργανισμούς με ειδική δέσμευση προς την ισότητα για όποιο δήποτε λόγο και δεν συνιστούν νομική προϋπόθεση.

3. Προσεγγίσεις διαχείρισης της ανομοιότητας

Σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις για ίσες ευκαιρίες, που σκοπεύουν σε χώρους εργασίας όπου το φύλο και το έθνος ενός ανθρώπου δεν έχουν την μεγαλύτερη σημασία από το χρώμα των ματιών τους για να καθορίσουμε την μεταχείριση της οποίας θα τύχουν, η κύρια ιδέα πίσω απ' την διαχείριση της ανομοιότητας φαίνεται, ότι είναι να ενθαρρύνει Οργανισμούς που αναγνωρίζουν τις διαφορές.

Ένα ζήτημα είναι αν κάποιος θεωρεί τις διαφορές, ότι είναι λίγο - πολύ τυχαία διανεμημένες μεταξύ των ανθρώπων - μελών μίας εθνικής ομάδας. Αυτό οδηγεί σε δύο διαφορετικούς σαφείς στόχους για τις πολιτικές ισότητας. Η πρώτη προσέγγιση δεν θα έβλεπε τη ισότητα του φύλου ή του έθνους ως κύριο στόχο, εφ' όσον η ανισότητα δεν είναι χαρακτηριστικό των μελών συγκεκριμένων ομάδων. Ο στόχος εδώ είναι η ισότητα ως ευκαιρία να αναγνωριστεί κάποιος για αυτό που είναι ως άτομο, να βοηθηθεί στο να εκμεταλλευτεί στο έπακρον τα ταλέντα του και να επιτύχει τις επιδιώξεις του.

Η δεύτερη προσέγγιση είναι πιο κοντά στις υπάρχουσες προσεγγίσεις ΙΕ, από την άποψη, ότι βλέπει την ανισότητα όπως την έχουν ζήσει μέλη συγκεκριμένων ομάδων. Η ισότητα που περιλαμβάνεται στην αναδόμηση των Οργανισμών και των πρακτικών διαχείρισης προβλέπει οι γυναίκες και οι εθνικές μειονότητες να μπορούν να επιτύχουν με το να είναι απλά οι εαυτοί τους, παρά να πρέπει να αντικατοπτρίζουν τα πρότυπα εργασίας των λευκών αρρένων συναδέλφων τους.

4. Επίλυση των διαφορών

Αν θεωρήσουμε τις διαφορές με κοινωνική βάση ως το παραδοσιακό μέλημα των ΠΙ η πρώτη προσέγγιση στη διαχείριση της ανομοιοτητας μπορεί να ονομασθεί, ότι επιλύει τις διαφορές. Οι Kandola και Fullerton δίνουν το παράδειγμα της διανομής της εκπαίδευσης: «Η ανομοιοτητα θεωρεί τους ανθρώπους ως το πρωταρχικό κέντρο ενδιαφέροντος και όχι τις ομάδες». Αν κάποιος έχει ανάγκη εκπαίδευσης, αυτό θα πρέπει να αναφερθεί, άσχετα από το αν είναι άνδρας ή γυναίκα, και οι άνθρωποι δεν πρέπει να θεωρηθεί, ότι έχουν ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες μόνο και μόνο επειδή είναι άνδρες ή γυναίκες. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανθρώπων και σύμφωνα με την πινακίδα ανομοιοτητας πρέπει να θεωρηθούν ως σημαντικά θέματα, τα οποία πρέπει να επιλύσει η διοίκηση.

Πάντως, αυτές οι διαφορές δεν θεωρούνται, ότι διανέμονται συστηματικά με βάση το γένος ή άλλου είδους κοινωνική συμμετοχή σε ομάδα. Καθώς η πρόθεση μίας τέτοιας προσέγγισης είναι ένα «περιβάλλον όπου όλοι αισθάνονται ότι εκτιμούνται», η ισότητα της κοινωνικής ομάδας δεν αποκτά όποια δήποτε ιδιαίτερη σημασία. Αντ' αυτού τα ζητήματα ανομοιοτητας λέγεται, ότι «ξεπερνούν τις εμφανείς σωματικές διαφορές για να συμπεριλάβουν διαφορές στην επικοινωνία, στην επίλυση προβλημάτων, στην επαγγελματική εμπειρία σε διοικητικό επίπεδο, στην εκπαίδευση και διδασκαλία και στην εργασιακή ηθική» (Caudron 1994, p. 56). Κάποιες πολιτικές προσπαθούν να ανακαλύψουν τις ατομικές ανάγκες και τις επιθυμίες των ανθρώπων, που θα βοηθούσαν τους ανθρώπους να δουλέψουν και να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά.

5. Αξιολόγηση των διαφορών

Η άλλη κύρια προσέγγιση στη διαχείριση της ανομοιοτητας μπορεί να ονομασθεί αξιολόγηση διαφορών. Αυτή περιλαμβάνει στοιχεία, όπως η προϋπόθεση για εκπαίδευση εργαζομένων, ομάδες που δεν αντιπροσωπεύονται επαρκώς και δεν μπορούν να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους κ.λ.

Οι πολιτικές αναγνωρίζουν κοινωνικά βασισμένες διαφορές και την σημασία τους για τη διάρκεια της ανισότητας. Σχετικά με την ισότητα των φύλων, μία τέτοια προσέγγιση για τη διαχείριση της ανομοιοτητας τονίζει την ανάγκη για πολιτικές, οι οποίες ανταποκρίνονται στις διαφορές βάσει του γένους μεταξύ εργαζομένων. Π.χ. η εκπαίδευση σε δεξιότητες, όπου οι γυναίκες παραδοσιακά δεν αντιπροσωπεύονταν επαρκώς, έχουν σκοπό να ξεπεράσουν τα παλιά μειονεκτήματα και να επιτρέψουν στις γυναίκες να γίνουν πιο επιτυχημένες μέσα στις παρούσες Οργανώσεις. Το σκεπτικό των Οργανισμών για μία τέτοια πολιτική προσέγγισης έχει εκφραστεί από τον γενικό manager μίας αμερικάνικης εταιρίας: «όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζεται να λειτουργούν σε περιβάλλον που τους επιτρέπει να συμμετέχουν και να προσφέρουν σε όλη τους την έκταση τις ικανότητές τους».

6. Πολιτικές Ισότητας οι οποίες ανταποκρίνονται στις διαφορές

Οι περισσότεροι θα δέχονταν, ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο φύλων και μεταξύ απόμων διαφορετικών εθνικοτήτων, οι οποίες είναι πιθανό να επηρεάσουν τις εργασιακές τους ευκαιρίες. Μελέτες συνεχώς δείχνουν, ότι οι γυναίκες επηρεάζονται στις εργασιακές ευκαιρίες (από αυτές τις διαφορές). Οι ίδιες μελέτες δείχνουν, ότι οι γυναίκες, είτε δουλεύουν είτε όχι, ξοδεύουν πολύ περισσότερο χρόνο από τους άρρενες συναδέλφους τους στα οικιακά, ιδίως όταν υπάρχουν παιδιά ή ενήλικοι εξαρτώμενοι από αυτές. Οι άνδρες είναι πιο πιθανό να έχουν αδιάκοπη εργασιακή ζωή και να δουλεύουν όλη την ώρα, παρά οι

λευκές γυναίκες. Οι άνδρες και οι γυναίκες εθνικών μειονοτήτων έχουν διαφορετική τακτική ειδικοτήτων και εργασιακής εμπειρίας από ό,τι εκείνοι της κυρίαρχης εθνικής ομάδας.

Η προσέγγιση, που έχει διαμορφώσει τη βάση για τις περισσότερες πρωτοβουλίες ίσων ευκαιριών του εργαζομένου βασίζεται στην άποψη, ότι ίσως να είναι εις βάρος του σκοπού της ισότητας να δοθεί τελικά έμφαση σε μία διαφορά. Η γνώση της έκτασης στην οποία κάποιες ομάδες δεν έχουν ευνοηθεί από τους τρόπους με τους οποίους η εργασία είναι δομημένη τώρα δεν είναι ασύμφωνος με αυτήν την προσέγγιση. Μπορεί να ισχυριστεί κάποιος, ότι η ισότητα προωθείται καλύτερα μικραίνοντας τη σημασία της, παρά αν στρέψουμε την προσοχή μέσα στις πολιτικές του εργασιακού χώρου. Π.χ, μερικοί Βορειοαμερικανοί φεμινιστές έχουν ισχυριστεί, ότι θα ήταν καλύτερο να ενθαρρυνθούν οι Οργανισμοί να μεταχειρίζονται τις έγκυες γυναίκες εργαζόμενες με τον ίδιο τρόπο που συμπεριφέρονται σε ασθενείς ή ανίκανους εργαζομένους, που χρειάζονται προσωρινή απουσία από την δουλειά, παρά το να πιέζουν για την ανάπτυξη πολιτικών ειδικά για αυτά τα άτομα. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις, όπου η ίση ευκαιρία δέχεται επίθεση, ή ακόμα δεν δίνεται και τόση προτεραιότητα σ' αυτή, γιατί ίσως είναι δύσκολο για όποιον δήποτε να διαφωνήσει κατηγορηματικά ή ρητά κατά της ίσης μεταχείρισης του ατόμου. Γενικότερα, μερικές φορές δαιτυπώνεται η άποψη, ότι αν κάποιος προκαλεί ένα σύστημα (φυλετικών ή ρατσιστικών διακρίσεων), το οποίο παίρνει αποφάσεις βάσει κοινωνικής συμμετοχής, τότε είναι ασύμφωνο να το κάνει αυτό μέσα από ένα σύστημα, το οποίο από μόνο του στηρίζεται σε ομαδικές ή ταξικές διαφορές.

Το αναλυτικό επιχείρημα εστιάζεται σε διαφορές, όπου η σημασία που αποδίδεται σε διαφορές των φύλων είναι αποτέλεσμα και όχι αιτία της ανισότητας. Από αυτή την άποψη η ανισότητα προέρχεται από την ιεραρχία της δύναμης. Σε σχέση προς το γένος, οι φεμινιστές παρατήρησαν, ότι γυναίκες και άνδρες είναι το ίδιο διαφορετικοί, αλλά όχι «το ίδιο δυνατοί». Ο Acker το 1990, ισχυρίζεται, ότι οι Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από αλληλεπιδρώσες διαδικασίες.

Ο Young ισχυρίζεται, ότι μία προσέγγιση, που αγνοεί τις ομαδικές διαφορές αποτυγχάνει να προσφέρει τη βάση για αλλαγή. Σε μία πολιτική ίσων ευκαιριών, που ενδιαφέρεται να διασφαλίσει, ότι όλοι οι υποψήφιοι έχουν ίση σημασία για διοίκηση εργασιών, είναι κοινό να τονίσουμε, ότι οι υποψήφιοι δεν θα πρέπει να ερωτώνται σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση. Οι διαφορές μεταξύ των φύλων πρέπει να αγνοηθούν και τα άτομα πρέπει να βαθμολογούνται με βάση την ικανότητά τους να αντεπεξέλθουν στην εκάστοτε εργασία.

Αν οι Οργανισμοί επιδιώκουν πρωτοβουλίες θετικών ενεργειών χωρίς να αμφισβητούν τέτοιες απόψεις, τότε ίσως οι άνδρες να νιώθουν μετά, ότι αυτοί έχουν αντιμετωπισθεί άδικα. Η έρευνα του Cockburn για τις αντιδράσεις των ανδρών σε προγράμματα ισότητας μνημονεύει κάποιον, που αναφέρει: «οι γυναίκες είναι εν τάξει, οι μαύροι είναι εν τάξει, ακόμη και οι ανίκανοι άνθρωποι είναι εν τάξει. Αλλά εγώ είμαι άνδρας λευκός, μετρίου αναστήματος, σε ποίον θα απευθυνθώ;». Η επικράτηση τέτοιων απόψεων μπορεί να υποβιβάσει τη δέσμευση για τις γυναίκες προς τα μέτρα ισότητας. Ένα σημαντικό εμπόδιο στην προώθηση ίσων ευκαιριών είναι, ότι «οι γυναίκες φοβούνται την εχθρότητα των ανδρών και τις κατηγορίες τους, ότι παίρνουν θέσεις εργασίας λόγω του γένους τους, όχι των ικανοτήτων τους». Ισχυρισμοί, ότι προγράμματα θετικής ενέργειας κάνουν διακρίσεις εις βάρος μελών των επικρατέστερων ομάδων έχουν ευρέως καταγραφεί στην Αμερική, αλλά δεν υπάρχουν σχεδόν καθόλου στοιχεία ερευνών που να τεκμηριώνουν τέτοιες πεποιθήσεις.

Συνεχίζεται...