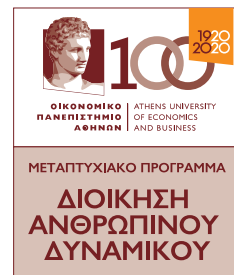


HR CASE STUDY SERIES



EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

15TH CASE STUDY

Ικανές γυναίκες στον εργασιακό χώρο: Στερεότυπα και διακρίσεις

Γνωμοδοτήσεις:

ΑΓΓΕΛΙΝΑ ΜΙΧΑΗΛΙΔΟΥ | ΕΛΕΝΗ ΑΠΟΣΠΟΡΗ
ΘΕΜΗΣ ΧΑΣΙΩΤΗΣ | FPOWER

HR CASE STUDY SERIES

15TH CASE STUDY

Ικανές γυναίκες στον
εργασιακό χώρο:
Στερεότυπα και
διακρίσεις

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 6 Αγγελίνα Μιχαηλίδου
 - 9 Ελένη Αποσπόρη
 - 12 Θέμης Χασιώτης
 - 15 FPOWER
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Πρόσφατα στοιχεία δείχνουν την Ελλάδα χαμηλά στον δείκτη ισότητας των δύο φύλων στον εργασιακό χώρο αλλά και γενικότερα. Η ιστορία περιγράφει τις διακρίσεις που φάνηκαν να υπάρχουν εις βάρος μια γυναίκας ικανής στο χώρο των επιχειρήσεων. Παρόμοιες ιστορίες ίσως έχουμε όλες οι γυναίκες επαγγελματίες να διηγηθούμε. Το βασικό ερώτημα είναι γιατί συνεχίζουν να υπάρχουν οι διακρίσεις αυτές και πως μπορούμε να τις αντιμετωπίσουμε είτε σε ατομικό είτε σε οργανωσιακό επίπεδο.

Οι γνωμοδότες μας φωτίζουν το θέμα αυτό και προσφέρουν συγκεκριμένες και αποτελεσματικές λύσεις όπως για παράδειγμα, η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας με έμφαση στην εναρμόνιση των πρακτικών με τις ορθές πολιτικές φύλου. Έτσι θα απαλλαγούμε από στερεότυπα στην προσέλευση, επιλογή και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, προτείνεται η εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση και των δύο φύλων σε τέτοια θέματα καθώς και η παρακολούθηση και η ενίσχυση αυτών των πρακτικών σε βάθος χρόνου.

Ελπίζω να βρείτε και αυτή την περίπτωση ενδιαφέρουσα και με χαρά να διαβάσω τα σχόλια σας στο mvakola@auueb.gr.

Καλή ανάγνωση!

Μαρία Βακόλα
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Είχα δουλέψει πάρα πολύ όλα αυτά τα χρόνια αλλά και στο συγκεκριμένο συμβόλαιο για μεγάλο μας πελάτη. Ξενύχτησα, προσπάθησα και μέσα στο περιθώριο που μας είχε δοθεί, η ανάλυση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας ικανοποίησης πελατών ήταν έτοιμη. Την έρευνα την ανέλαβα μαζί με έναν συνάδελφό μου που συνεργαζόμασταν άψογα για χρόνια. Τον έχω σε μεγάλη εκτίμηση και σέβομαι την άποψή του. Πιστεύω πως και εκείνος το ίδιο πιστεύει για εμένα. Εργαζόμαστε στην ίδια συμβουλευτική εταιρεία για μια δεκαετία τώρα, πήραμε τις προαγωγές μας την ίδια περίπου χρονική περίοδο και έχουμε και οι δύο τον ίδιο τίτλο εργασίας.

Την παρουσίαση θα την έκανα εγώ γιατί εγώ ανέλυσα τα στοιχεία, έγραψα την παρουσίαση, ήξερα καλά τα αποτελέσματα και είχα τη γενικότερη ευθύνη. Εκείνος είχε αναλάβει έναν άλλον πελάτη όμως το διάβασε και έκανε σχόλια όπως ακριβώς έκανα και εγώ στον πελάτη που είχε αναλάβει. Φτάσαμε στην εταιρεία, συνδέσαμε τον υπολογιστή μας και ήμασταν έτοιμοι για την παρουσίαση. Μας υποδέχτηκαν δύο εργαζόμενοι με τους οποίους είχα συνεργαστεί για την έρευνα αυτή και σιγά σιγά άρχισαν να έρχονται και οι διευθυντές της εταιρείας στην αίθουσα των συνεδριάσεων.

Παρατήρησα πως, αν και πρώτη φορά έβλεπαν τον συνάδελφό μου, τον χαιρετούσαν πρώτο και μάλιστα κάποιοι θεώρησαν πως ήμουν η βοηθός του. Παρατήρησα μάλιστα πως κάποιοι παρέλειψαν να με χαιρετήσουν. Έκανα την παρουσίαση και στο κλείσιμο ρώτησα τον συνάδελφο μου, εάν θέλει να προσθέσει κάτι. Εκείνος έκανε ένα γενικό σχόλιο και έτσι τελείωσε η σειρά μας.



Όλες οι παρατηρήσεις και οι ερωτήσεις που ακολούθησαν απευθύνθηκαν μόνο σε εκείνον. Παρέμεινα ψύχραιμη και επαγγελματίας ακόμα και όταν έκαναν λάθος στη διατύπωση του ονόματός μου. Η σταγόνα ξεχείλισε όταν μας συγχάρηκαν μεν για την ποιότητα της δουλειάς μας, πλησίασαν δε τον συνάδελφό μου στο τέλος για την διαπραγμάτευση ενός νέου συμβολαίου.

Ο συνάδελφός μου κατάλαβε τι έγινε και στην επιστροφή προσπάθησε να μου αλλάξει τη διάθεση με ένα θετικό σχόλιο: «Τι να περιμένει κανείς βρε Ευγενία από μια εταιρεία που δεν έχει ούτε μια γυναίκα στα διευθυντικά στελέχη πρώτης και δεύτερη γραμμής; Είναι αναμενόμενο να σε θεωρήσουν γραμματέα μου».



Γνωμοδότηση 1

Γράφει η
**Αγγελίνα
Μιχαηλίδου**

*ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ
ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ RESPONSE.*

Εξαιρετικά αντιπροσωπευτική η ιστορία που περιγράφηκε. Πράγματι συμβαίνει ο/η πραγματικός πρωταγωνιστής να μην φανεί και να νοιώσει υποβαθμισμένος/η, συχνότερα ακόμα όταν ο πρωταγωνιστής είναι γυναίκα. Ας πάρουμε την ιστορία από την αρχή εντοπίζοντας τις συμπεριφορές, που δημιούργησαν την απογοήτευση.

4 συχνά λάθη:

1. Η συνάδελφος εργάστηκε, ξενύχτησε αναλύοντας εξαντλητικά τα στοιχεία, παραλείποντας να κρατήσει σθένος για την δική της παρουσία.
2. Δεν πήγε να υποδεχτεί του συμμετέχοντες και να συστηθεί, θεωρώντας αυτονόητο ότι την αναγνωρίζουν από τη δουλειά της στο Project, πιστεύοντας ότι «η δουλειά αναδεικνύει τον επαγγελματία».
3. Ο συνάδελφος δεν είχε προετοιμαστεί για μικρή ενεργή συμμετοχή, υπονοώντας μάλλον «εποπτικό ρόλο» στη διάρκεια της παρουσίασης, καλλιεργώντας λάθος εντυπώσεις.
4. Στο κλείσιμο η συνάδελφος, δεν επέδειξε πρωτοβουλία να βγει μπροστά να πάρει τον λόγο και να δώσει την δική της άποψη στη συζήτηση που ακολούθησε. Έτσι το ολοκληρωτικό χτύπημα ήρθε όταν η συζήτηση για την επόμενη παραγγελία πήγε προς τον άνδρα συνάδελφο, δεδομένου ότι στις Πωλήσεις υπάρχει καταλυτικά μεγαλύτερη συμμετοχή ανδρών, δημιουργώντας στερεότυπο.

Ας εξετάσουμε τι θα μπορούσε να κάνει **η συνάδελφος** ώστε όσον αφορά εκείνη να πάρει το μερίδιο προσοχής και αναγνώρισης που της άξιζε:

*«Η Ξένια
εξαντλήθηκε
στην προετοιμασία
και δεν χειρίστηκε
αποτελεσματικά
την παρουσίαση»*

«Ο συνάδελφος
εμφανίστηκε με
ρόλο εποπτικό
ενώ θα μπορούσε
να εμφανιστεί
ως μέλος
της ομάδας»

A) **Προετοιμασία της παρουσίασης** απαιτείται προς τρία εξίσου σημαντικά στοιχεία :

- το περιεχόμενο, με όλα τα μέσα και την εταιρική τυποποίηση,
- τον εαυτό μου, με αναλυτική πρόβα (τόνος φωνής, σώμα, και ανάλογο ντύσιμο) τραβώντας επάνω μου το επαγγελματικό ενδιαφέρον,
- το κοινό, μαθαίνοντας συγκεκριμένα ποιοι είναι, και πως θα τους κεντρίσω το ενδιαφέρον με το περιεχόμενο και τη διατύπωση.

B) **Συνεργασία με τον συνάδελφο** ώστε να έχει προετοιμάσει ένα μικρό ξεκάθαρο ρόλο, που να δικαιολογεί μια συμπληρωματική παρουσία, πχ κάποια σχόλια και πιθανή συσχέτιση με έργα δικής του εμπειρίας. Έτσι θα εκτίθετο και εκείνος άμεσα ως μέλος της ομάδας.

Γ) Παρουσίαση του **επαγγελματικού προφίλ** της συνδυάζοντάς το με τη συμμετοχή της στο έργο. Το κοινό δίνει τόσο μεγαλύτερη σημασία, όσο καλλίτερα γνωρίζει ποιος είναι αυτός που παρουσιάζει. Έτσι θα είχε την ευκαιρία να αναδείξει την δική της σχεδόν ολοσχερή συμβολή στην ανάλυση.

Δ) **Αυτοπεποίθηση** κατά την παρουσίαση και κατά την συζήτηση πλησιάζοντας θαρρετά και διεκδικώντας το δικαίωμα της (assertiveness) να έχει την άποψη του ειδήμονα πάνω στα στοιχεία. Σε καμία περίπτωση η σκληρή δουλειά δεν αρκεί για να καθιερώσει μια **ηγετική προσωπικότητα**, ειδικά δε όταν πρόκειται για ένα περιβάλλον (βλ. πελάτη - συνάδελφο) με στερεοτυπικές αντιλήψεις.

Οι στατιστικές δυστυχώς επιβεβαιώνουν τα ανωτέρω, καταγράφοντας 20% M.O. για τις γυναίκες στελέχη σε θέσεις Ηγεσίας. Σχετικά με τις πολιτικές της εταιρίας, παρατηρούμε ότι έχει ισότητα στον τρόπο προαγωγής, τουλάχιστον στην συγκεκριμένη περίπτωση και δίνει σημαντικούς πελάτες σε όλους τους εργαζομένους. Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η εταιρία αυτή λοιπόν έχει πολιτικές ίσων ευκαιριών (Diversity), παραλείποντας πρακτικές ενέργειες ενσωμάτωσης όλων ανεξαιρέτως (Inclusion). Ας εξετάσουμε συμπληρωματικούς άξονες δράσεων:

1. **Εργαστήρια Ηγεσίας** – Leadership, που να στηρίζουν τους νέους επαγγελματίες κατά την προαγωγή τους σε ανώτερες θέσεις με δεξιότητες όπως πρωτοβουλία, αυτοπεποίθηση, καθοδήγηση, διοίκηση, ανάθεση και τα αντίστοιχα εργαλεία.

2. **Mentoring** για την συνάδελφο με έμπειρο άτομο, που να την προετοιμάζει για πιθανές προκλήσεις και ενδυναμώνει στις δυσκολίες. Μια μεγαλύτερη γυναίκα - στέλεχος που έχει αναγνωριστεί (role model) θα μπορούσε να τροφοδοτήσει την νεότερη με πολύτιμη εμπειρία, προλαβαίνοντας λάθη και απογοήτευση.

«Οι άνδρες
συνάδελφοι
χρειάζονται
στοχευμένη
αφύπνιση
για να
συνειδητοποιήσουν
λάθη και αμέλειες
συμπεριφοράς»

3. **Δράσεις εξοικείωσης** όλων στην καθημερινή πλευρά του «μη συνειδητού αποκλεισμού». Οι άνδρες συνάδελφοι χρειάζονται στοχευμένη αφύπνιση για να συνειδητοποιήσουν λάθη, αμέλειες συμπεριφοράς. Επιπλέον χρειάζεται να αντιληφθούν άνδρες και γυναίκες τα καλά της ισότιμης συμμετοχής μέσα από συζητήσεις, παραδείγματα, videos, ομιλίες, παιχνίδια. Μια αρχή είναι να εξαλειφθούν από τις εθελοντικές δράσεις, η συνήθως παρατηρούμενη κυριαρχία ενός φύλου (αθλητικά - άνδρες, κοινωνικές δράσεις - γυναίκες).

4. Έμφαση/σεμινάρια στην ανάπτυξη **διαπροσωπικών δεξιοτήτων επικοινωνίας** (communications skills), που με την χρήση του ΗΥ παρατηρείται να αδυνατούν, ειδικά μεταξύ των νεότερων στελεχών. Η ορθή διατύπωση και διαχείριση αντιρρήσεων αποτελούν καίριο παράγοντα διαφοροποίησης και ανάπτυξης. Επιπροσθέτως ανάπτυξη δεξιοτήτων **Παρουσίασης** για μικρό ή μεγαλύτερο κοινό.

Η ιστορία που μελετήσαμε είναι αποκαλυπτική της καθημερινότητας που υποθάλλει στερεότυπα. Πάρα τις προσπάθειες για Diversity στις ανώτερες θέσεις εργασίας, η συμμετοχή γυναικών παραμένει περιορισμένη. Η ανάπτυξη **φυτωρίων στελεχών** και η **πολυσχιδής στήριξη** ισορροπεί σταδιακά αλλά εξαιρετικά αργά την εικόνα. Η ποσόστωση βοηθά να παραμεριστούν οι ασυνείδητοι αποκλεισμοί και να δημιουργηθούν φυτώρια, ώστε η υψηλού επιπέδου και ποσοστού συμμετοχή των φοιτητριών στα ΑΕΙ, θα αξιοποιηθεί από τις εταιρίες στην χώρα μας.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



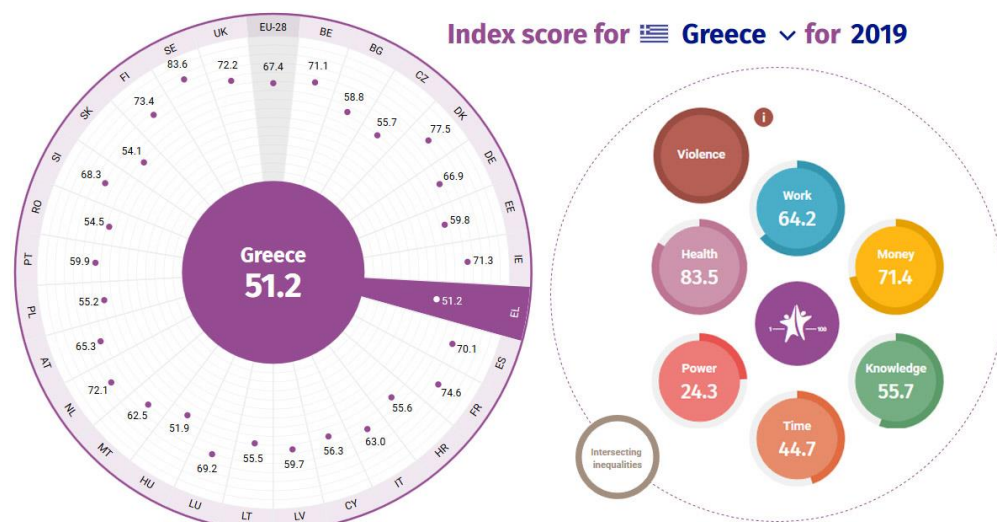
Η Αγγελίνα Μιχαηλίδου είναι Γενική Διευθύντρια και partner της εταιρίας RESPONSE AE, που εξειδικεύεται στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων στελεχών επιχειρήσεων. Είναι μέλος Δ.Σ. της ΕΕΔΕ, ΕΙΕΠ μέλος ΕΑΣΕ, ΙΠΕ. Για 7 χρόνια ήταν Πρόεδρος του Τομέα Ανάπτυξης Γυναικών Managers και Επιχειρηματιών (ΤΟΓΜΕ) της ΕΕΔΕ, μέλος επίτροπων για D&I, ομιλήτρια και συντονιστής σε συνέδρια και gender coach. Για περισσότερο από 20 χρόνια εργάστηκε στον τομέα Πληροφορικής συνδιαμορφώνοντας μεγάλα έργα στους χώρους Τραπεζικό, Λιανικής, Υγείας, Δημόσιο και Βιομηχανία. Ξεκίνησε την καριέρα της από την IBM ως προγραμματιστής/αναλυτής αλλά σύντομα μεταπήδησε στις πωλήσεις. Στη συνέχεια ανέλαβε θέσεις στον όμιλο Siemens, στην εταιρία Wincor Nixdorf & στην Hewlett Packard Hellas. Διετέλεσε Διευθύνουσα Σύμβουλος της NCR Hellas και της Prohealth Hellas. Εργάστηκε ως ανεξάρτητη σύμβουλος τεχνολογίας ενώ το 2014 ανέλαβε την Γενική Διεύθυνση της RESPONSE, σύμβουλοι ανάπτυξης στελεχών. Από το 2011 υπήρξε Μέντορας Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας στο Πάντειο, ΟΠΑ, ΕΜΠ, αξιολογητής & μέντορας στο The Egg, στο ΣΕΝ, εισηγητής και αρθρογράφος. Υπήρξε αριστούχος Μαθηματικός του Πανεπιστημίου Αθηνών, έχει ολοκληρώσει το MBA στο ALBA και έχει Πιστοποίηση επαγγελματικής καθοδήγησης (coaching) από το Logos University, USA.

Γνωμοδότηση 2

Γράφει η
Ελένη
Αποσπότη

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ,
ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ.

Πριν αναλύσουμε **την περίπτωση της Ευγενίας**, έχει ενδιαφέρον να δούμε τα τελευταία στοιχεία που δημοσίευσε το **European Institute for Gender Equality (EIGE)** στις 15/10/2019 για την ισότητα των φύλων στις 28 χώρες της ΕΕ και που δείχνουν την Ελλάδα στη τελευταία θέση με βάση μια σειρά από επί μέρους δείκτες που συνθέτουν τον τελικό δείκτη. Χαρακτηριστικά, στον δείκτη «εξουσία» παρατηρούμε ιδιαίτερα χαμηλό βαθμό.



Εικόνα 1. Gender Equality Index

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/EL>

Επομένως, η διάκριση εις βάρος μιας εργασιακά συνεπούς και ικανής γυναίκας, της Ευγενίας, στην Ελλάδα ουραγό στην ισότητα των φύλων στην ΕΕ, δεν με εκπλήσσει, αλλά με ανησυχεί. Η ανησυχία μου προέρχεται από, πρώτον, **το θεσμικό/κοινωνικό/οικονομικό/πολιτισμικό πλαίσιο όπως αποτυπώνεται στους δείκτες της EIGE,**

και, δεύτερον, τη στάση της Ευγενίας, η οποία απλώς «**παρατηρούσε**» και **παθητικά «απορρόφησε» όλο το βάρος της διάκρισης εις βάρος της.**

Θα αναλύσουμε την περίπτωση της Ευγενίας εστιάζοντας σε τέσσερις κυρίαρχες προσεγγίσεις για την ανισότητα των φύλων στον οργανωτικό χώρο. **Η κριτική προσέγγιση στο μάνατζμεντ και την ηγεσία και η θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας** εστιάζουν στην κουλτούρα της ανισότητας των φύλων, δηλαδή στις αξίες, νόρμες, αντιλήψεις, διαδικασίες και πρακτικές, και πώς αυτές εδραιώνονται μέσω της καθημερινής εργασιακής ζωής και δημιουργούν δομές που αναπαράγουν άνιση εξουσία, η οποία με τη σειρά της ενθαρρύνει και διατηρεί τις καθημερινές άνισες σχέσεις και συμπεριφορές. Κατά τη **φεμινιστική προσέγγιση**, το «φύλο» είναι μια κοινωνική κατασκευή που παράγεται και αναπαράγεται μέσα από την αλληλοδιάδραση και οργανωσιακές διαδικασίες, πρακτικές και συστήματα που ενσωματώνουν και συντηρούν τις ανισότητες. Το «φύλο» δεν είναι κάτι που «είμαστε», αλλά κάτι που «κάνουμε» και το βιώνουμε μέσα από οργανωσιακές διαδικασίες και πρακτικές. Τέλος, κατά τη **θεωρία του λόγου**, σημαντικό ρόλο στην εδραίωση της ανισότητας παίζει ο λόγος μέσω του οποίου ένας οργανισμός διεκπεραιώνει τις καθημερινές υποθέσεις και η εκφορά του -ή μή- μπορεί να παθητικοποιεί άτομα, δημιουργεί «αρνητικές» κοινωνικές ταυτότητες και μειονοτικές κοινωνικές ομάδες. Στη περίπτωση μας, η Ευγενία βίωσε τη διάκριση κυρίως μέσω του λόγου και κυρίως με την παράλειψή του προς αυτήν. Αλλά, και η Ευγενία, **μη εκφέροντας λόγο**, νομίζοντας ότι τηρεί ουδέτερη και επαγγελματική στάση, ενίσχυσε τους άορατους μηχανισμούς ανισότητας που «αντάμειψαν» τον άνδρα-συνάδελφό της και περιθωριοποίησαν αυτήν. Έτσι, «έκανε» το «φύλο» της να προσαρμοστεί στη ανδροκρατούμενη κουλτούρα και να την ενισχύσει.

Η οργανωσιακή κουλτούρα που συντηρεί την ανισότητα των φύλων και «ευνοεί» τους άνδρες-στελέχη, **είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξει**, κυρίως διότι, πρώτον, χρειάζεται **αυτοί οι άνδρες να ηγηθούν και να υλοποιήσουν την αλλαγή** και, δεύτερον, εκφράζει **την κυρίαρχη/εθνική κουλτούρα**. Σημαντικό ρόλο στην αλλαγή κουλτούρας μπορεί και πρέπει να παίξει η ΔΑΔ της οποίας τα στελέχη είναι κατά πλειοψηφία γυναίκες και η οποία πλέον βάζει στις προτεραιότητές της τη δημιουργία κουλτούρας που δεν περιθωριοποιεί αλλά αξιοποιεί και διαχειρίζεται αποτελεσματικά όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως φύλου ή οποιασδήποτε διαφορετικότητας. Τα στελέχη της ΔΑΔ λειτουργώντας σαν **πρωτοπόροι φορείς αλλαγής** πρέπει να αρχίσουν, σε πρώτη φάση, **την ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση σχετικά με την χρήση του λόγου με τρόπο που δεν περιθωριοποιεί τις γυναίκες** - εκπαίδευση η οποία γίνεται σε πολλούς

«Η οργανωσιακή κουλτούρα που... «ευνοεί» τους άνδρες-στελέχη, είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξει, κυρίως διότι, πρώτον, χρειάζεται αυτοί οι άνδρες να ηγηθούν και να υλοποιήσουν την αλλαγή και, δεύτερον, εκφράζει την κυρίαρχη/εθνική κουλτούρα.»

«ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση σχετικά με την χρήση του λόγου με τρόπο που δεν περιθωριοποιεί τις γυναίκες»

«στην αλλαγή οργανωσιακών διαδικασιών και πρακτικών, όπως προσέλκυση, επιλογή, προαγωγή, δικτύωση και ανάπτυξη καριέρας»

οργανισμούς στην Ευρώπη. Σε επόμενες φάσεις, τα στελέχη της ΔΑΔ πρέπει να εστιάσουν **στην αλλαγή οργανωσιακών διαδικασιών και πρακτικών**, όπως προσέλκυση, επιλογή, προαγωγή, δικτύωση και ανάπτυξη καριέρας, **λαμβάνοντας υπόψη τις κρατούσες οργανωσιακές και εθνικές/κοινωνικές ανισότητες που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες**, με στόχο την απώτερη αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της ανισότητας.

Όσο για την Ευγενία, **αφού εκπαιδευτεί, πρέπει να μη περιμένει παθητικά να της αναγνωρίσουν οι άλλοι τον ρόλο της**, αλλά να είναι να προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει την αρνητική διάκριση. Πρέπει να είναι **προδραστική**, δείχνοντας ξεκάθαρα **με τη συμπεριφορά και τον λόγο της, από την αρχή, τον ρόλο της σε μια συνεργασία και με αυτοπεποίθηση να προσδιορίζει αυτή η ίδια τη σχέση που θέλει και πρέπει να έχει με συνεργάτες και πελάτες**. Μέσα από τέτοιες νέες και επαναλαμβανόμενες, και από πολλές γυναίκες, πρακτικές θα αρχίσει προδραστικά και δυναμικά να «αμφισβητεί» τις εδραιωμένες νόρμες και αξίες και να συμβάλλει στη πράξη στην αλλαγή κουλτούρας την οποία έχει ξεκινήσει και υποστηρίζει η ΔΑΔ.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ελένη Αποσπώρα είναι Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Έχει επίσης εργαστεί σαν ερευνήτρια στο University of California at Berkeley στο Berkeley, California, USA και σαν Επίκουρη Καθηγήτρια στο University of Miami, στο Miami, Florida, USA. Είναι πτυχιούχος του Νομικού Τμήματος της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος MA και PhD από το University of Connecticut, Storrs, USA με ειδίκευση στην Κοινωνική Ψυχολογία και τη Μεθοδολογία της Έρευνας.

Έχει εκτενές δημοσιευμένο έργο που περιλαμβάνει τη συγγραφή βιβλίων, κεφαλαίων και άρθρων σε διεθνή έγκριτα επιστημονικά περιοδικά (όπως τα Human Resource Management Journal, International Journal of Human Resource Management, Sustainability, Journal of Managerial Psychology, Journal of Leadership and Organizational Studies, Psychiatry, American Journal of Public Health και American Journal of Community Psychology) και συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια με σύστημα κριτών. Πρόσφατα βραβεύτηκε με το Best International Symposium Award από το Academy of Management, στη Βοστώνη. Επίσης διαθέτει σημαντική ερευνητική εμπειρία ως Επιστημονική Υπεύθυνη και ως Ερευνήτρια, σε περισσότερα από 30 ερευνητικά έργα με χρηματοδότηση από διεθνείς (κυρίως ευρωπαϊκούς) και εθνικούς πόρους.

Τα ερευνητικά της ενδιαφέροντα περιλαμβάνουν την Ισότητα των Φύλων στον Εργασιακό Χώρο, τις Διαπολιτισμικές Προσεγγίσεις στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά με έμφαση στην Καριέρα, την Εταιρική Υπευθυνότητα και την Υπεύθυνη Έρευνα και Καινοτομία.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο
Θέμης
Χασιώτης

*ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ B2C & TADE,
ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ.*

«*Η ατομική
ευθύνη*»

Αν παρατηρήσουμε τη ζωή, θα δούμε ότι καθετί μεγάλο, ξεκινάει μικρό. Ένας μεγαλοπρεπής ναός ξεκινά με μια πέτρα. Ένα ταξίδι μιλίων ξεκινά με ένα μόλις βήμα. Το δύσκολο είναι πάντα να γίνει το πρώτο βήμα.

Η Ευγενία οφείλει να πραγματοποιήσει πρώτη αυτό το θαρραλέο βήμα με στόχο να αναδείξει το θέμα της άνισης μεταχείρισης των φύλων στον εργασιακό χώρο ώστε να διαμορφωθεί μια εργασιακή κουλτούρα στον οργανισμό που θα αποφεύγονται αντίστοιχες πρακτικές στο μέλλον.

Άλλωστε, αυτή είναι η έννοια της ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ που αφορά όσους πιστεύουμε ότι *"οι εταιρίες είναι οι άνθρωποί τους και οι άνθρωποι είναι εκείνοι που διαμορφώνουν την κουλτούρα των εταιρειών"*.

Η ατομική ευθύνη της Ευγενίας είναι μέσα από την διαδικασία της **ανατροφοδότησης** (feedback):

α) Να συζητήσει με τον συνάδελφό της το αποτέλεσμα της συνάντησης (τι πήγε καλά, τι θα μπορούσε να πάει καλύτερα).

β) Να εστιάσει στην έλλειψη αναγνώρισης ώστε να αντιληφθεί ο συνάδελφός της τι θα μπορούσε να κάνει από την πλευρά του ώστε να αναγνωριστεί τόσο η ομαδική συνεργασία όσο και η ατομική συνεισφορά της Ευγενίας.

Στη συνέχεια, η Ευγενία θα πραγματοποιήσει αντίστοιχη συνάντηση με τον προϊστάμενο της, όπου και εκεί, ακολουθώντας την ίδια διαδικασία, θα παρουσιάσει τον απολογισμό της συνάντησης και συγχρόνως το πρόβλημα που αντιμετώπισε.

«*Η εταιρική
ευθύνη*»

Σε αυτό το σημείο, ξεκινάει η έννοια της ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ.

Στο σύγχρονο περιβάλλον, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την δημιουργία και την ευνοϊκή εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα μια σύγχρονη εταιρία οφείλει να ορίζει ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών και άτυπων κανόνων το οποίο, ως κοινό νοητικό πλαίσιο, συνδέει τους εργαζομένους της προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν και για ποιο λόγο το κάνουν. Το τμήμα HR, είναι αρμόδιο να δημιουργήσει δράσεις που θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας που θα σέβεται τη δίκαιη μεταχείριση όλων, ανεξαρτήτως φύλου. Ενδεικτικές δράσεις είναι:

1. Έρευνα:

Διενέργεια έρευνας εργαζομένων, με στόχο να διερευνήσει το τμήμα HR τα προβλήματα, τα εμπόδια και τον βαθμό που οι πιθανές προκαταλήψεις επηρεάζουν τις αποφάσεις που συνδέονται με την επιλογή, εξέλιξη και αναγνώριση των γυναικών.

2. Εκπαίδευση:

- *Εκπαιδευτικά προγράμματα* με στόχο την ευαισθητοποίηση της ομάδας διοίκησης και του συνόλου των εργαζομένων για την καταπολέμηση των στερεοτύπων που εμποδίζουν τις γυναίκες να συναγωνίζονται δίκαια, να πληρώνονται ισότιμα, να αναγνωρίζονται αξιολογικά.
- *Συνεργασία με φορείς* που υποστηρίζουν την ισότιμη μεταχείριση της γυναίκας ώστε οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων να κατανοήσουν πως να εντοπίζουν δραστηριότητες που εισάγουν διακρίσεις και να εκπαιδευτούν σε δεξιότητες που τους επιτρέπουν να αλληλοεπιδρούν αποτελεσματικότερα επιδεικνύοντας σεβασμό σε όλους τους ανθρώπους.

3. Διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής, αναγνώρισης και εξέλιξης:

- *Περιγραφές ρόλων* ουδέτερες προς το φύλο (sales person αντί για salesman), ανακοινώσεις θέσεων με προβολή εικόνων και των δύο φύλων σε όλα τα κανάλια δραστηριοποίησης (social media, πίνακες ανακοινώσεων) ώστε να μειωθεί η πιθανότητα συσχέτισης ενός μόνο φύλου με τη θέση.
- *Ποικιλομορφία*, ως προς το φύλο, στις ομάδες που αποφασίζουν για την προσέλκυση, επιλογή, εξέλιξη των εργαζομένων ώστε να διασφαλιστεί η αξιοκρατία, η διαφάνεια και η αποφυγή "του κοινού τρόπου σκέψης" που συναντάμε σε ομογενείς ομάδες.

4. Μακροχρόνια δέσμευση στην εφαρμογή της στρατηγικής:

- *Διαμόρφωση πολιτικών* που επιτρέπουν στην εργαζόμενη γυναίκα να είναι κοντά στα οικογενειακά της καθήκοντα (π.χ ευέλικτα ωράρια). Άλλωστε, είναι γνωστό ότι ακόμα και σήμερα πολλές γυναίκες εξακολουθούν να αναλαμβάνουν τον ρόλο του "πρωταγωνιστή στο σπίτι" οπότε η αναγνώριση της ανάγκης κάλυψης άλλων ευθυνών δείχνει

«Το θέμα δεν είναι πια αν η γυναίκα μπορεί να ανταπεξέλθει αλλά πόσο γρήγορα οι ηγεσίες θα καταφέρουν να διαμορφώσουν το σωστό πλαίσιο.»

μια πραγματική κατανόηση & επιθυμία από την πλευρά της εταιρείας να διευκολύνει την εργαζόμενη γυναίκα.

- Στοχοθέτηση των ομάδων διοίκησης μέσα από την υιοθέτηση αξιολογήσιμων και μετρήσιμων στόχων ώστε να εξελίσσονται σταδιακά περισσότερες γυναίκες σε ανώτερα και ανώτατα επίπεδα θέσεων.

Πλέον, δεν τίθεται θέμα εάν μια γυναίκα μπορεί να ανταπεξέλθει στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η γυναίκα έχει ανταπεξέλθει επιτυχημένα σε δυσκολότερες προκλήσεις και ρόλους (Οικογένεια, Κοινωνία).

Το ερώτημα είναι **πόσο γρήγορα** οι ηγεσίες των οργανισμών θα καταφέρουν να διαμορφώσουν ένα ευρύτερο πλαίσιο που θα υποστηρίζει τα ηγετικά κίνητρα και την αναγνώριση των γυναικών με απώτερο σκοπό να αξιοποιηθεί το **“Κεφάλαιο-Γυναίκα”** για το καλό των επιχειρήσεών τους.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Θέμης Χασιώτης γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Αθήνα. Σπούδασε Διαφήμιση και έκανε μεταπτυχιακές σπουδές στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (Kingston University). Διαθέτει Diploma στην Επιχειρηματικότητα (Harvard Business School) και στο Digital Marketing.

Ξεκίνησε την επαγγελματική του σταδιοδρομία το 2000 όπου εργάστηκε αρχικά σε τμήματα πωλήσεων καταναλωτικών προϊόντων (LOGO, Αθηναϊκή Ζυθοποιία) ενώ το 2006 εντάχθηκε στο δυναμικό της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ - Philip Morris International όπου ανέλαβε σταδιακά θέσεις ευθύνης στα τμήματα Πωλήσεων, Marketing & Commercial Planning.

Το 2014 μετακινήθηκε στο τμήμα Έρευνας & Καινοτομίας της Philip Morris International στην Ελβετία ως Διευθυντής Εμπορικού Σχεδιασμού για τις αγορές της Ευρώπης ενώ από τον Ιανουάριο του 2018 κατέχει την θέση του National Sales Manager για την ελληνική αγορά.

Είναι συγχρόνως πιστοποιημένος εκπαιδευτής ενηλίκων, Certified Coach, Certified NLP Practitioner και τον ελεύθερο χρόνο του ασχολείται, εθελοντικά, με την καθοδήγηση και ενθάρρυνση σπουδαστών & εργαζομένων.

Είναι παντρεμένος και πατέρας δύο παιδιών.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει η
FPower

ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ,
www.fpower.gr

*«Ξεκάθαρη
επικοινωνία και
ξεκάθαρες
διαδικασίες»*

Το περιστατικό που περιγράφεται στην ιστορία αποδεικνύει πώς μια εργαζόμενη αντιμετώπισε την υποβίβαση της δουλειάς της και δεν της δόθηκε η κατάλληλη αναγνώριση.

Για να μπορέσουμε όμως να κατανοήσουμε καλύτερα γιατί επιτράπηκε αυτή η συμπεριφορά, θα πρέπει να διαβάσουμε «ανάμεσα στις γραμμές» και να κατανοήσουμε καλύτερα την κουλτούρα της εταιρείας που εργάζεται η συγκεκριμένη προϊστάμενη. Το σημαντικότερο «εργαλείο» που μπορεί να αξιοποιήσει η εργαζόμενη, αλλά και συνολικά ο οργανισμός είναι η ξεκάθαρη επικοινωνία και οι διαδικασίες που πρέπει να καθιερωθούν, ούτως ώστε να αποφεύγονται παρεμφερή περιστατικά.

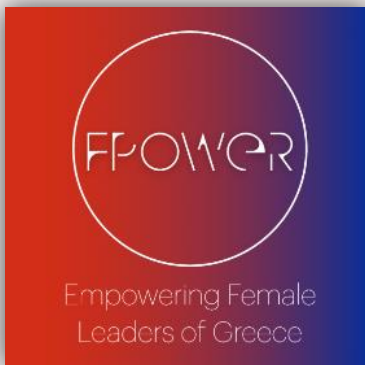
Συγκεκριμένα, ο τρόπος που θα μπορούσε να αποφευχθεί μια παρεμφερής συμπεριφορά έγκειται στην διαμόρφωση μιας διαφορετικής κουλτούρας και διαδικασίας αναγνώρισης. Συγκεκριμένα, ο/η μάνατζερ της πρωταγωνίστριας της ιστορίας παίζει ρόλο- κλειδί για το πώς μπορεί να υπερασπιστεί και να αναγνωρίσει εσωτερικά στον οργανισμό το impact του project αλλά και του contribution του καθενός που έλαβε μέρος. Η εργαζόμενη θα έπρεπε να μπορεί να δώσει ανοιχτά feedback στον μάνατζέρ της, αλλά και στον συνάδελφό της με σκοπό να υπερασπιστεί την δουλειά της.

Παράλληλα, και εφόσον υπάρχει μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και ανατροφοδότησης, ο συνάδελφός της θα μπορούσε να την είχε υπερασπιστεί αναφέροντας πώς πρόκειται για ένα project που έχουν συνδράμει και οι δύο. Το αμέσως επόμενο βήμα του μάνατζερ της εργαζόμενης θα είναι να στείλει εσωτερικά μια επικοινωνία αναγνωρίζοντας την επιτυχία του project και αναφέροντας την ομάδα και πώς έχει βοηθήσει το κάθε μέλος ώστε να στεφθεί με επιτυχία το project.

«Διαδικασίες
της διοίκησης
ανθρώπινου
δυναμικού
ώστε να
προλαμβάνει
αυτές τις
καταστάσεις»

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο παραπάνω τρόπος επικοινωνίας δεν υπάρχει στην εταιρεία που εργάζεται η πρωταγωνίστριά μας, και θέλοντας να υπερασπιστεί τη δουλειά της, μπορεί να ενημερώσει τον/την μάντζέρ της με σκοπό να δώσει πλήρη εικόνα της κατάστασης και να τον/την ενθαρρύνει να το επικοινωνήσει σε ευρύτερο κοινό που εμπλέκεται με το project καθώς πρόκειται για μια επιτυχία της ομάδας, χωρίς όμως να παραβλέψει να σημειώσει την συνεισφορά του καθενός που έλαβε μέρος.

Το HR θα πρέπει προληπτικά να έχει μια διαδικασία ούτως ώστε να λαμβάνει συχνά feedback αναφορικά με την κουλτούρα της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη την γνώμη και των μανάτζερ και των υπαλλήλων.



Το FPower είναι μια ΜΚΟ που έχει ως στόχο τη δημιουργία μιας κοινότητας που βοηθά τις γυναίκες να αναπτύξουν τα leadership skills μέσα από workshops, συνεργασίες με οργανισμούς και εταιρείες, καθώς και content.

www.fpower.gr

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

