



Εκπαίδευση στην Αναγεννητική Ηγεσία

Ενότητα 3

Αναπτύχθηκε από CCIB | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Οικολογική σκέψη!

Πριν εκτυπώσετε οποιοδήποτε υλικό, σκεφτείτε αν είναι πραγματικά απαραίτητο. Σε περίπτωση που κάτι πρέπει να εκτυπωθεί, αξίζει να σκεφτείτε πού θα το εκτυπώσετε (π.χ. σε τοπικό τυπογραφείο, σε οικολογικό διαδικτυακό τυπογραφείο κ.λπ.), σε τι είδους χαρτί (π.χ. ανακυκλωμένο χαρτί, χαρτί από χόρτο, άλλες εναλλακτικές λύσεις αντί για το συνηθισμένο λευκό χαρτί) και με τι είδους χρώματα.

Ας προστατεύσουμε το περιβάλλον μας!

3. Στρατηγική ενσωμάτωση της διαφορετικότητας, της ισότητας και της συμπερίληψης (DEI).

Τοποθέτηση της DEI — Διαφορετικότητας, Ισότητας και Συμπερίληψης — όχι απλώς ως θέματος ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ως στρατηγικού παράγοντα απόδοσης και καινοτομίας.

Από CCIB

3.1 Εισαγωγή

Θέματα και βασικές έννοιες

Αυτή η ενότητα εμβαθύνει στην κατανόηση της Διαφορετικότητας, της Ισότητας και της Συμπερίληψης, συνδέοντας την ατομική εμπειρία με την οργανωσιακή δυναμική και τη στρατηγική της σημασία. Εστιάζει στο πώς οι διαφορές στις οπτικές, τα υπόβαθρα και τους τρόπους σκέψης επηρεάζουν τη συνεργασία και τη λήψη αποφάσεων, καθώς και στο πώς αυτές οι διαφορές μπορούν είτε να ενισχύσουν είτε να περιορίσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας, ανάλογα με το επίπεδο συμπερίληψης που υπάρχει.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διάκριση μεταξύ ισότητας και ισοτιμίας, αναδεικνύοντας την ανάγκη αντιμετώπισης των δομικών συνθηκών που διαμορφώνουν την πρόσβαση σε ευκαιρίες και τη συμμετοχή. Η συμπερίληψη εξετάζεται ως μια οργανωσιακή συνθήκη που επιτρέπει την ουσιαστική συνεισφορά και συνδέεται στενά με την ψυχολογική ασφάλεια και την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων μέσα στις ομάδες.

Η επίγνωση των ασυνείδητων προκαταλήψεων αναγνωρίζεται ως σημαντικός παράγοντας υποβάθρου, ιδιαίτερα ως προς τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει καθημερινές αποφάσεις που σχετίζονται με την επικοινωνία, την αξιολόγηση και την ηγεσία. Η εις βάθος διερεύνηση των μηχανισμών των προκαταλήψεων και των στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους αναπτύσσεται στην Ενότητα 4. Τα στοιχεία αυτά συνδέονται στη συνέχεια με μια ευρύτερη οργανωσιακή οπτική, τοποθετώντας τη Διαφορετικότητα, την Ισότητα και τη Συμπερίληψη ως παράγοντα που συμβάλλει στην καινοτομία, την απόδοση και τη μακροπρόθεσμη προσαρμοστικότητα. Η σημασία της Διαφορετικότητας, της Ισότητας και της Συμπερίληψης διαφέρει ανάλογα με το επαγγελματικό πλαίσιο. Ωστόσο, οι αρχές της είναι θεμελιώδεις και εφαρμόζονται καθολικά. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα. Στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, οι συμπεριληπτικές πρακτικές επηρεάζουν, μεταξύ άλλων, την ποιότητα της φροντίδας των ασθενών και την επικοινωνία μέσα στην ομάδα σε αγχωτικές καταστάσεις. Στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθορίζουν την προσβασιμότητα για τους μαθητές και την ποιότητα του μαθησιακού τους περιβάλλοντος. Στον βιομηχανικό τομέα γενικότερα, οι αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισότητας και της Συμπερίληψης επηρεάζουν τη συνοχή της ομάδας, την κουλτούρα ασφάλειας και τη διατήρηση ταλέντων. Ανεξάρτητα από τον τομέα, οι οργανισμοί που ενσωματώνουν στρατηγικά τη Διαφορετικότητα, την Ισότητα και τη Συμπερίληψη τείνουν να επιδεικνύουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα, δημιουργικότητα και ικανότητα ανταπόκρισης σε σύνθετες προκλήσεις.

Θέμα της ενότητας: Η ενότητα εστιάζει στο πώς η Διαφορετικότητα, η Ισότητα και η Συμπερίληψη μπορούν να ενσωματωθούν στην οργανωσιακή πρακτική ως μια συνεπής και

σκόπιμη προσέγγιση, και όχι ως ένα σύνολο μεμονωμένων πρωτοβουλιών. Εξετάζει πώς οι καθημερινές αλληλεπιδράσεις, η δυναμική των ομάδων και οι ηγετικές συμπεριφορές συμβάλλουν στη διαμόρφωση συμπεριληπτικών ή αποκλειστικών περιβαλλόντων.

Μέσα από την ανάλυση συγκεκριμένων καταστάσεων από τα επαγγελματικά πλαίσια των συμμετεχόντων, η ενότητα αναδεικνύει πώς οι οργανωσιακές πρακτικές επηρεάζουν τη συμμετοχή, τη συνεργασία και την πρόσβαση σε ευκαιρίες. Με αυτόν τον τρόπο, υποστηρίζει τη μετάβαση από την αντίληψη της Διαφορετικότητας, της Ισότητας και της Συμπερίληψης ως αυτόνομου θέματος, στην αναγνώρισή της ως διάστασης που ενσωματώνεται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στη λειτουργία του οργανισμού.

Τέλος, η ενότητα τονίζει τον ρόλο της ηγεσίας στη μετατροπή των αρχών της Δια των αρχών της Διαφορετικότητας, της Ισότητας και της Συμπερίληψης σε πράξη, με έμφαση στη δημιουργία συνθηκών που επιτρέπουν στις διαφορετικές οπτικές να συμβάλλουν αποτελεσματικά στους οργανωσιακούς στόχους.

Βασικές έννοιες:

- **Διαφορετικότητα:** Η παρουσία διαφορών μεταξύ των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό, όπως το φύλο, η κουλτούρα, η εμπειρία, η ηλικία, οι ικανότητες και οι οπτικές, οι οποίες διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες σκέφτονται, συνεργάζονται και λαμβάνουν αποφάσεις.
- **Ισοτιμία:** Μια αρχή που διασφαλίζει δίκαιες συνθήκες, προσαρμοσμένες στις ανάγκες κάθε ατόμου, αναγνωρίζοντας ότι διαφορετικά άτομα χρειάζονται διαφορετικά είδη υποστήριξης για να έχουν πρόσβαση στις ίδιες ευκαιρίες. Στην οργανωσιακή πρακτική, η ισοτιμία σημαίνει εξέταση και αντιμετώπιση των δομικών εμποδίων που μπορεί να επηρεάζουν τη συμμετοχή και τα αποτελέσματα.
- **Συμπερίληψη:** Η συμπερίληψη σημαίνει τη δημιουργία περιβαλλόντων όπου διαφορετικοί άνθρωποι αισθάνονται ότι γίνονται σεβαστοί, ότι εκτιμώνται και ότι μπορούν να συνεισφέρουν πλήρως. Υπερβαίνει την απλή εκπροσώπηση και εστιάζει στη συμμετοχή, την αίσθηση του ανήκειν και την επιρροή.
- **Ψυχολογική ασφάλεια:** Μια συνθήκη που επιτρέπει την ανοιχτή ανταλλαγή απόψεων και τη συνεργασία, όπου τα άτομα αισθάνονται ασφαλή να εκφράσουν ιδέες, απόψεις και προβληματισμούς χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών.
- **Ασυνείδητη προκατάληψη:** Άρρητες παραδοχές και αυτόματα μοτίβα σκέψης που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων, συχνά χωρίς να το αντιλαμβανόμαστε.
- **Η Διαφορετικότητα, η Ισοτιμία και η Συμπερίληψη ως οργανωσιακή πρακτική:** Μια προσέγγιση που τοποθετεί τη διαφορετικότητα, την ισοτιμία και τη συμπερίληψη όχι μόνο ως πολιτισμικές αξίες, αλλά ως αναπόσπαστα στοιχεία που επηρεάζουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, την καινοτομία και τη συνολική απόδοση.

Γενικοί Στόχοι

Ο συνολικός στόχος αυτής της ενότητας είναι να ενισχύσει την ικανότητα των συμμετεχόντων να κατανοούν, να ερμηνεύουν και να εφαρμόζουν τη Διαφορετικότητα, την Ισotiμία και τη Συμπερίληψη ως στρατηγική διάσταση μέσα στο οργανωσιακό τους πλαίσιο. Η ενότητα υποστηρίζει τους συμμετέχοντες στο να συνδέσουν τις προσωπικές τους εμπειρίες με την οργανωσιακή δυναμική, αναγνωρίζοντας πώς η συμπερίληψη επηρεάζει τη συνεργασία, τη λήψη αποφάσεων και την απόδοση. Παράλληλα, στοχεύει στην ανάπτυξη της ικανότητας των συμμετεχόντων να αναλύουν κριτικά τις οργανωσιακές τους πρακτικές και να εντοπίζουν συγκεκριμένες ευκαιρίες για την ενσωμάτωση της Διαφορετικότητας, της Ισotiμίας και της Συμπερίληψης με συνεπή και εφαρμόσιμο τρόπο.

Μαθησιακοί Στόχοι

Με την ολοκλήρωση της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα μπορούν να:

Γνώση:

- Εξηγούν τις βασικές έννοιες της Διαφορετικότητας, της Ισotiμίας και της Συμπερίληψης και τη σημασία τους σε οργανωσιακά πλαίσια.
- Διακρίνουν τη διαφορά μεταξύ ισότητας και ισotiμίας και αναγνωρίζουν τις πρακτικές τους επιπτώσεις.
- Περιγράφουν τον ρόλο της ψυχολογικής ασφάλειας στην ενίσχυση συμπεριληπτικών περιβαλλόντων.
- Αναγνωρίζουν πώς οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων και τις οργανωσιακές διαδικασίες.
- Αναλύουν πώς η Διαφορετικότητα, η Ισotiμία και η Συμπερίληψη επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση, τη συνεργασία και την καινοτομία.

Δεξιότητες:

- Αναλύουν τη δυναμική των ομάδων και τις οργανωσιακές πρακτικές μέσα από το πρίσμα της Διαφορετικότητας, της Ισotiμίας και της Συμπερίληψης.
- Εντοπίζουν προκλήσεις και εμπόδια συμπερίληψης στο επαγγελματικό τους πλαίσιο.
- Εφαρμόζουν δομημένο αναστοχασμό για να αξιολογήσουν το επίπεδο συμπερίληψης σε ομάδες και οργανισμούς.
- Διαμορφώνουν συγκεκριμένες και ρεαλιστικές ενέργειες για τη βελτίωση της συμπερίληψης και της ισotiμίας.
- Μετατρέπουν τις αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισotiμίας και της Συμπερίληψης σε πρακτικές στρατηγικές στην καθημερινή εργασία και στις ηγετικές πρακτικές.

Στάσεις:

- Επιδεικνύουν προθυμία να λαμβάνουν ενεργά υπόψη και να ενσωματώνουν διαφορετικές οπτικές σε συνεργατικά και ηγετικά πλαίσια.
- Αναπτύσσουν κριτική επίγνωση των προσωπικών τους παραδοχών και προκαταλήψεων.
- Αναγνωρίζουν τη συμπερίληψη ως βασικό παράγοντα συνεργασίας και αποτελεσματικότητας.
- Δείχνουν προθυμία να αναλάβουν ευθύνη για την προώθηση συμπεριληπτικών περιβαλλόντων.
- Υιοθετούν τη Διαφορετικότητα, την Ισοτιμία και τη Συμπερίληψη ως στρατηγική και συνεχή οργανωσιακή πρακτική.

Πηγές

Anne E. Mullin; Imogen R. Coe; Everton A. Gooden; Modupe Tunde-Byass; Ryan E. Wiley, *Inclusion, diversity, equity, and accessibility: From organizational responsibility to leadership competency*. 2021 The Canadian College of Health Leaders.

Vivian Hunt, Sundiatu Dixon-Fyle, Sara Prince, Kevin Dolan, *Diversity wins: How inclusion matters*. May 2020 McKinsey & Company.

Alan S. Gutterman, *Embedding Diversity, Equity, and Inclusion*. 2023



3.2 Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 1: Δραστηριότητα γνωριμίας– «Κέντρο και Περιφέρεια»

Διάρκεια: 10 λεπτά.

Μαθησιακοί στόχοι:

- Ενεργοποίηση της συμμετοχής και της ενέργειας των συμμετεχόντων στην αρχή της ενότητας.
- Βιωματική κατανόηση της διαφοράς ανάμεσα σε μια «κεντρική/κυρίαρχη» και μια «περιφερειακή/περιθωριοποιημένη» οπτική, μέσα από ένα φανταστικό σενάριο συνάντησης.
- Άμεση εμπειρία διαφορετικών επιπέδων ενέργειας, διάθεσης για συμμετοχή και της συναισθηματικής μετατόπισης ανάμεσα στο να αισθάνεται κανείς «στο κέντρο» και στο να αισθάνεται «στο περιθώριο».

Σημείωση προς τον/τη συντονιστή/τρια:

Χώρος και υλικά — προκαταρκτικός έλεγχος: Πριν από τη συνεδρία, ελέγξτε ότι ο χώρος επιτρέπει τη φυσική διάταξη που απαιτείται για αυτή τη δραστηριότητα. Η αίθουσα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη ώστε να δημιουργηθούν δύο σαφώς διακριτές περιοχές. Η κεντρική περιοχή θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα τραπέζι, άνετες καρέκλες, καλό φωτισμό, καθαρή ορατότητα προς τον πίνακα και, αν υπάρχει διαθέσιμο, μικρόφωνο. Η περιοχή της **Περιφέρειας** θα πρέπει να διαθέτει άβολα ή διάσπαρτα καθίσματα, φυσικά εμπόδια που περιορίζουν την ορατότητα, μειωμένο φωτισμό και απόσταση από την ομάδα. Αν ο χώρος δεν επιτρέπει αυτή τη διάταξη, μπορείτε να κάνετε απλοποιημένες προσαρμογές, όπως να αλλάξετε το μέγεθος των περιοχών και τη διάταξη των καθισμάτων. Αν, αντίθετα, η δραστηριότητα πραγματοποιείται σε εικονικό περιβάλλον, θα κάνετε σίγαση στους συμμετέχοντες που βρίσκονται στην Περιφέρεια και θα απενεργοποιήσετε τις κάμερές τους. Οι συμμετέχοντες που βρίσκονται στο Κέντρο, ωστόσο, θα έχουν πλήρη πρόσβαση σε ήχο και εικόνα.

Ευημερία των συμμετεχόντων: Βεβαιωθείτε ότι παρακολουθείτε τη συναισθηματική ανταπόκριση της ομάδας καθ' όλη τη διάρκεια της συνεδρίας. Αν κάποιος/α συμμετέχων/ουσα δείξει σημάδια έντονης δυσφορίας, ο/η συντονιστής/τρια θα πρέπει να αναγνωρίσει την εμπειρία του/της και να τον/την προσκαλέσει να αποχωρήσει για λίγο από την άσκηση.

Τελική σύνοψη — σύνδεση της εμπειρίας με τις έννοιες: Μετά τη συζήτηση στην ολομέλεια, αφιερώστε 1–2 λεπτά για να συνδέσετε ρητά αυτό



που βίωσαν οι συμμετέχοντες με τις βασικές έννοιες της ενότητας.

Διαδικασία και μέθοδος:

Διαδικασία	Μορφή ομάδας	Υλικό	Χρόνος
Ο/Η συντονιστής/τρια δημιουργεί δύο διακριτές ζώνες: Κέντρο: ευνοϊκή ζώνη, στο κέντρο της αίθουσας, με τραπέζι, άνετη καρέκλα, ορατό πίνακα ή flipchart, πλήρη φωτισμό και, προαιρετικά, μικρόφωνο. Είναι εύκολο να βλέπει, να ακούει και να συμμετέχει κανείς. Περιφέρεια: μη ευνοϊκή ζώνη, σε απομακρυσμένες γωνίες, με άβολες ή διάσπαρτες καρέκλες, περιορισμένη ορατότητα λόγω εμποδίων, όπως τραπέζια, σκιά και απόσταση από την ομάδα. Είναι δύσκολο να συμβάλει κανείς στη συζήτηση. Στη συνέχεια, σχηματίζει δύο ομάδες: μία στο Κέντρο και μία στην Περιφέρεια. Και οι δύο ομάδες καλούνται να συζητήσουν ταυτόχρονα το ίδιο θέμα, π.χ. «Αναφέρετε ένα επιχειρηματικό πλεονέκτημα των πολυπολιτισμικών ομάδων», από τη δική τους οπτική και εμπειρία, ώστε να βιώσουν τις διαφορές στην ακουστικότητα και τη συμμετοχή. Μετά από λίγα λεπτά, ο/η συντονιστής/τρια επισημαίνει: «Παρατηρήστε τις διαφορές στην ορατότητα, την άνεση και την εγγύτητα».	Δύο ομάδες (Κέντρο/ Περιφέρεια)	Μεγάλη αίθουσα, τραπέζι, άνετες και άβολες καρέκλες, εμπόδια, προαιρετικά μικρόφωνο.	4 λεπτά
Και οι δύο ομάδες συνεχίζουν τη συζήτηση στις ζώνες που τους έχουν ανατεθεί. Οι συμμετέχοντες συμμετέχουν στη συζήτηση ανάλογα με τη θέση τους στον χώρο. Μετά από λίγα λεπτά, ο/η συντονιστής/τρια δίνει σήμα για αλλαγή ρόλων: οι ομάδες	Δύο ομάδες (Κέντρο/ Περιφέρεια)	Μεγάλη αίθουσα, τραπέζι, άνετες και άβολες καρέκλες, εμπόδια,	4 λεπτά



αλλάζουν θέσεις, δηλαδή Κέντρο ↔ Περιφέρεια, και συνεχίζουν τη συζήτηση από τη νέα τους θέση. Η άσκηση συνεχίζεται, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να βιώσουν διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής και εμπλοκής.		προαιρετικά μικρόφωνο.	
Ο αναστοχασμός στην ολομέλεια πραγματοποιείται στο κέντρο της αίθουσας. Ο/Η συντονιστής/τρια θέτει στους συμμετέχοντες καθοδηγητικές ερωτήσεις σχετικά με την εμπειρία τους στις δύο θέσεις: «Τι αντιληφθήκατε στο Κέντρο σε σύγκριση με την Περιφέρεια; Ως προς την ορατότητα, την ακουστικότητα και την ενέργεια;» «Πώς νιώσατε όταν δεν ακουγόσασταν από την Περιφέρεια;» Οι συμμετέχοντες μοιράζονται τις παρατηρήσεις τους και εντοπίζουν συγκεκριμένες διαφορές που βίωσαν κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας.	Ολομέλεια		2 λεπτά



Δραστηριότητα 2: Αναστοχασμός & Συζήτηση: «Η Διαφορετικότητα στην Εμπειρία της Ομάδας μου»

Διάρκεια: 35 λεπτά.

Μαθησιακοί στόχοι:

- Αναστοχασμός σχετικά με προσωπικές εμπειρίες διαφορετικότητας και συμπερίληψης σε επαγγελματικά πλαίσια.
- Αναγνώριση της σύνδεσης μεταξύ διαφορετικότητας, συμπερίληψης και αποτελεσματικότητας της ομάδας.
- Εντοπισμός μιας πραγματικής πρόκλησης συμπερίληψης και πρόταση μίας συγκεκριμένης ηγετικής ενέργειας.
- Μετατροπή του αναστοχασμού σε μια πρακτική μικρή λύση.

Εισαγωγή στον αναστοχασμό: Σκεφτείτε μια ομάδα στην οποία έχετε εργαστεί και η οποία περιλάμβανε άτομα με διαφορετικά υπόβαθρα, οπτικές ή προσωπικότητες.

Ερωτήσεις αναστοχασμού:

- Ποιες ήταν οι διαφορές μέσα στην ομάδα;
- Πώς επηρέασαν αυτές οι διαφορές τη συνεργασία;
- Βελτίωσε ή δυσκόλεψε η διαφορετικότητα την αποτελεσματικότητα της ομάδας; Με ποιον τρόπο;
- Τι θα κάνατε διαφορετικά τώρα, ως ηγέτης/ηγέτιδα ή ως μέλος της ομάδας;
- Ποια συγκεκριμένη ενέργεια θα αναλαμβάνατε για να βελτιώσετε τη συμπερίληψη σε αυτή την κατάσταση;

Πρόσθετες καθοδηγητικές ερωτήσεις για βαθύτερο αναστοχασμό (προαιρετικά, για χρήση από τον/τη συντονιστή/τρια):





- Πώς επηρέασε η διαφορετικότητα στην ομάδα το συναισθηματικό κλίμα; Υπήρξαν στιγμές έντασης, αμηχανίας ή παρεξήγησης;
- Ακούστηκαν ισότιμα όλα τα μέλη της ομάδας στις συζητήσεις και στις αποφάσεις; Αν όχι, τι συνέβαλε σε αυτή την ανισορροπία;
- Είχε η ομάδα κάποιες ρητές συμφωνίες σχετικά με τον τρόπο επικοινωνίας ή λήψης αποφάσεων; Θα βοηθούσαν;
- Κοιτάζοντας πίσω, ποιες παραδοχές είχατε για ορισμένα μέλη της ομάδας που μπορεί να επηρέασαν τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδράσατε μαζί τους;

Παραδείγματα συμπεριληπτικών ηγετικών ενεργειών (για αναφορά του/της συντονιστή/τριας και υποστήριξη των συμμετεχόντων): Οι συμμετέχοντες που δυσκολεύονται να εντοπίσουν μια συγκεκριμένη ενέργεια μπορούν να αξιοποιήσουν τα παρακάτω παραδείγματα:

- Αναδιάρθρωση μιας επαναλαμβανόμενης συνάντησης, ώστε όλα τα μέλη της ομάδας να έχουν καθορισμένο χρόνο για να συνεισφέρουν, ανεξάρτητα από την ιεραρχική τους θέση ή το στυλ επικοινωνίας τους.
- Εισαγωγή μιας δομημένης διαδικασίας ανατροφοδότησης που εφαρμόζει τα ίδια κριτήρια σε όλα τα μέλη της ομάδας, μειώνοντας την επίδραση των άτυπων δικτύων ή της προσωπικής συμπάθειας.
- Προληπτική δημιουργία ευκαιριών για πιο ήσυχα ή λιγότερο ορατά μέλη της ομάδας να ηγηθούν ή να παρουσιάσουν μπροστά στους άλλους.
- Άμεση και ήρεμη αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης μικροεπιθετικότητας ή ενός αποκλειστικού σχολίου τη στιγμή που συμβαίνει, αντί να αγνοηθεί για να αποφευχθεί η σύγκρουση.
- Αναθεώρηση μιας διαδικασίας πρόσληψης ή αξιολόγησης, ώστε να περιλαμβάνει μέλη από διαφορετικά υπόβαθρα στην επιτροπή και τυποποιημένα κριτήρια.

- **Σημειώσεις για τον/τη συντονιστή/τρια:**
- **Ασφαλές περιβάλλον:** Πριν ξεκινήσετε, αναγνωρίστε ρητά ότι οι συμμετέχοντες θα αντλήσουν παραδείγματα από πραγματικές επαγγελματικές εμπειρίες, ορισμένες από τις οποίες μπορεί να αφορούν ευαίσθητες ή άβολες καταστάσεις. Προσκαλέστε τους συμμετέχοντες να μοιραστούν μόνο όσα αισθάνονται άνετα να μοιραστούν και υπενθυμίστε στην ομάδα ότι αναμένεται εμπιστευτικότητα μέσα στην αίθουσα.
- **Ευελιξία στον χρόνο:** Αν η ομάδα είναι μεγάλη ή οι συζητήσεις είναι ιδιαίτερα πλούσιες, προβλέψτε επιπλέον χρόνο για τη συζήτηση στην ολομέλεια, δηλαδή για το Βήμα 3 του πίνακα. Είναι προτιμότερο να μειωθεί ελαφρώς η τελική σύνθεση, δηλαδή το Βήμα 5, παρά να διακοπεί πρόωρα η ανταλλαγή απόψεων στην ολομέλεια.
- **Υποστήριξη συμμετεχόντων με λιγότερη εμπειρία:** Αν ορισμένοι συμμετέχοντες έχουν περιορισμένη εμπειρία με τις έννοιες της Διαφορετικότητας, της Ισότητας και της Συμπερίληψης, τα παραπάνω παραδείγματα συμπεριληπτικών ηγετικών ενεργειών μπορούν να παρουσιαστούν στην αρχή της φάσης εργασίας σε ζευγάρια, ώστε να βοηθήσουν στην πιο συγκεκριμένη κατανόηση του αναστοχασμού.

Διαδικασία και μέθοδοι:

Διαδικασία	Μορφή ομάδας	Υλικό	Χρόνος
Μετά τον ατομικό αναστοχασμό, οι συμμετέχοντες εργάζονται σε ζευγάρια για να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και να συγκρίνουν οπτικές. Αυτές μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν εμπειρίες από το σχολείο, την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση ή το πανεπιστήμιο, σε μια πολυπολιτισμική ομάδα, όπως ομαδικές εργασίες ή συνεργατικά μαθησιακά περιβάλλοντα. Μαζί επιλέγουν μία πραγματική πρόκληση συμπερίληψης στην οποία θα εστιάσουν και συζητούν τι την έκανε δύσκολη, πώς επηρέασε την ομάδα και	Ατομική εργασία	Αναστοχασμός & συζήτηση	5 λεπτά



τι θα μπορούσε να είχε γίνει διαφορετικά. Για να μεταβεί η συζήτηση από τον αναστοχασμό στη δράση, κάθε ζευγάρι καλείται στη συνέχεια να διαμορφώσει μία συγκεκριμένη ηγετική ενέργεια που θα μπορούσε να είχε βελτιώσει τη συμπερίληψη σε αυτή την κατάσταση.			
Μετά τον ατομικό αναστοχασμό, οι συμμετέχοντες εργάζονται σε ζευγάρια για να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και να συγκρίνουν οπτικές. Αυτές μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν εμπειρίες από το σχολείο, την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση ή το πανεπιστήμιο, σε μια πολυπολιτισμική ομάδα, όπως ομαδικές εργασίες ή συνεργατικά μαθησιακά περιβάλλοντα. Μαζί επιλέγουν μία πραγματική πρόκληση συμπερίληψης στην οποία θα εστιάσουν και συζητούν τι την έκανε δύσκολη, πώς επηρέασε την ομάδα και τι θα μπορούσε να είχε γίνει διαφορετικά. Για να μεταβεί η συζήτηση από τον αναστοχασμό στη δράση, κάθε ζευγάρι καλείται στη συνέχεια να διαμορφώσει μία συγκεκριμένη ηγετική ενέργεια που θα μπορούσε να είχε βελτιώσει τη συμπερίληψη σε αυτή την κατάσταση.	Εργασία σε ζευγάρια	Χαρτιά, στυλό εάν χρειαστεί να σημειώσουν συγκεκριμένες απαντήσεις	10 λεπτά



Τα ζευγάρια παρουσιάζουν σύντομα στην ολομέλεια την ηγετική τους απάντηση. Κάθε παρουσίαση θα πρέπει να αναδεικνύει το ζήτημα συμπερίληψης, τον βασικό αντίκτυπο στην ομάδα και μία πρακτική ενέργεια που θα μπορούσε να αναλάβει ένας/μία ηγέτης/ηγέτιδα. Ο/Η συντονιστής/τρια ολοκληρώνει τη δραστηριότητα εστιάζοντας στη σύνδεση μεταξύ αναστοχασμού, ηγετικής συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας της ομάδας, τονίζοντας ότι η συμπεριληπτική πρακτική ξεκινά με τη σαφή αναγνώριση των καταστάσεων και την ανταπόκριση μέσα από συνειδητές ενέργειες..	Ολομέλεια		10 λεπτά
Οι συμμετέχοντες συμμετέχουν σε ομαδική συζήτηση, εστιάζοντας σε βασικά σημεία και παραδείγματα αποτελεσματικών στρατηγικών για τη διαχείριση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης.	Ομαδική εργασία		5 λεπτά
Ο/Η συντονιστής/τρια ολοκληρώνει τη δραστηριότητα συνδέοντας τους αναστοχασμούς των συμμετεχόντων με τη στρατηγική οπτική της Διαφορετικότητας, της Ισοτιμίας και της Συμπερίληψης και συνοψίζοντας τα αποτελέσματα.	Χωρίς ομάδες		5 λεπτά

Η διαφορετικότητα στην εμπειρία της ομάδας μου



Χρόνος: 5 λεπτά



• Εισαγωγή ανατροφοδότησης

Σκεφτείτε μια ομάδα στην οποία έχετε εργαστεί και στην οποία συμμετείχαν άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο, διαφορετικές απόψεις ή διαφορετικές προσωπικότητες.



• Ερωτήσεις αναστοχασμού

• Τι διαφορές υπήρχαν στην ομάδα;



• Η διαφορετικότητα ενίσχυσε ή έθεσε σε δοκιμασία την αποτελεσματικότητα της ομάδας; Πώς;



Co-funded by
the European Union



Δραστηριότητα 3: Χάρτης DEI: Από την Κρίση στη Λύση.

Διάρκεια: 35 λεπτά .

Μαθησιακοί στόχοι:

- Κατανόηση των βασικών εννοιών της Διαφορετικότητας, της Ισοτιμίας και της Συμπερίληψης και της σημασίας τους σε οργανωσιακά πλαίσια.
- Οι συμμετέχοντες διερευνούν ενεργά τις έννοιες της Διαφορετικότητας, της Ισοτιμίας και της Συμπερίληψης μέσα από πραγματικές κρίσεις.
- Οι συμμετέχοντες δημιουργούν και οπτικοποιούν συγκεκριμένες ηγετικές ενέργειες.
- Οι συμμετέχοντες βιώνουν πώς η συλλογική νοημοσύνη μπορεί να μετατρέψει τις προκλήσεις σε στρατηγικές ευκαιρίες.

Υλικά — προετοιμασία εκ των προτέρων: Η δραστηριότητα απαιτεί έναν μεγάλο πίνακα χωρισμένο σε τρεις σαφώς επισημασμένες ενότητες (Διαφορετικότητα / Ισοτιμία / Συμπερίληψη), επαρκή αριθμό post-it και μαρκαδόρων για όλους τους συμμετέχοντες, καθώς και αρκετό ελεύθερο χώρο, ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν να κινούνται ταυτόχρονα γύρω από τον πίνακα.

Αν δεν υπάρχει σταθερός πίνακας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικές λύσεις, όπως ένα μεγάλο flipchart τοποθετημένο στον τοίχο, εκτυπωμένα πάνελ χαρτιού μεγέθους A2 ή A1 κολλημένα σε επίπεδη επιφάνεια, ή ένας ψηφιακός συνεργατικός πίνακας, όπως Miro ή Jamboard, αν η συνεδρία πραγματοποιείται σε υβριδικό ή διαδικτυακό περιβάλλον.

Βεβαιωθείτε για τη διαθεσιμότητα όλων των υλικών τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν τη συνεδρία.

Παρουσίαση PowerPoint: Η θεωρητική εισαγωγή στο Βήμα 1 υποστηρίζεται από ειδική παρουσίαση. Το αρχείο είναι διαθέσιμο εδώ: [PPT]. Η παρουσίαση καλύπτει τέσσερις ενότητες: (1) Τι είναι η Διαφορετικότητα, η Ισοτιμία και η Συμπερίληψη;, (2) Γιατί η DEI είναι





στρατηγικά απαραίτητη σήμερα;, (3) Από πού ξεκινάμε στον χώρο εργασίας;, (4) Πώς συνδέονται οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης 2030 με τη στρατηγική DEI;

Σενάρια κρίσης — πρακτικά παραδείγματα. :

Για να υποστηριχθούν οι συντονιστές/τριες στην ξεκάθαρη παρουσίαση των τριών καταστάσεων κρίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ή να προσαρμοστούν τα ακόλουθα παραδείγματα:

- **Κρίση διαφορετικότητας:** Η διαδικασία πρόσληψης μιας εταιρείας τεχνολογίας επιλέγει συστηματικά υποψηφίους από το ίδιο πανεπιστημιακό δίκτυο και το ίδιο δημογραφικό υπόβαθρο. Μετά από τρία χρόνια, η ομάδα ανάπτυξης προϊόντων στερείται οπτικών από διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια, ηλικιακές ομάδες ή άτομα με διαφορετικές ικανότητες — και αυτό αρχίζει να επηρεάζει τη συνάφεια και την προσβασιμότητα των προϊόντων της.
- **Κρίση ισοτιμίας:** Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης εφαρμόζει τα ίδια τυπικά κριτήρια σε όλους τους εργαζομένους, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές στην πρόσβαση σε καθοδήγηση, ορατότητα ή ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι από υποεκπροσωπούμενες ομάδες αξιολογούνται συστηματικά χαμηλότερα και προάγονται λιγότερο συχνά, ενώ τα talenta αρχίζουν να αποχωρούν.
- **Κρίση συμπερίληψης:** Σε μια ομάδα με έντονη άτυπη κουλτούρα, τα νέα μέλη από διαφορετικά υπόβαθρα δυσκολεύονται να ενταχθούν. Οι μικροεπιθετικότητες — μικρά σχόλια, αστεία ή συνήθειες αποκλεισμού — δεν αντιμετωπίζονται. Με την πάροδο του χρόνου, οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται αποστασιοποιούνται, μειώνουν τη συμμετοχή τους στις συναντήσεις και αναφέρουν χαμηλότερη αίσθηση του ανήκειν.



Διαδικασία και μέθοδοι:

Διαδικασία	Μορφή ομάδας	Υλικό	Χρόνος
Ο/Η συντονιστής/τρια παρουσιάζει τη θεωρητική εισαγωγή. Η παρουσίαση δομείται σε τέσσερα βασικά βήματα: 1. Τι εννοούμε με τον όρο DEI; – εισαγωγή στις βασικές έννοιες της Διαφορετικότητας, της Ισότητας και της Συμπερίληψης. 2. Γιατί η DEI είναι απαραίτητη για τις εταιρείες σήμερα; – επισκόπηση της στρατηγικής αξίας της DEI στο σύγχρονο εταιρικό περιβάλλον. 3. Διαφορετικότητα και συμπερίληψη στον χώρο εργασίας: από πού ξεκινάμε; – πρακτικές ιδέες και καλές πρακτικές για την έναρξη μιας συμπεριληπτικής προσέγγισης μέσα στην εταιρεία. 4. Πώς συνδέονται οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης 2030 με τη στρατηγική DEI ; – αναστοχασμός σχετικά με το πώς οι αρχές της	Χωρίς ομάδες	PPT	10 λεπτά



DEI ευθυγραμμίζονται με την Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.			
Ο/Η συντονιστής/τρια παρουσιάζει τρεις σύντομες καταστάσεις κρίσης, καθεμία από τις οποίες αντιπροσωπεύει μία διάσταση της DEI, γράφοντάς τες με σαφήνεια σε έναν μεγάλο πίνακα χωρισμένο σε τρεις ενότητες: • Κρίση διαφορετικότητας, όπου οι προσλήψεις επικεντρώνονται μόνο σε μία δημογραφική ομάδα και η ομάδα στερείται διαφορετικών οπτικών και εμπειριών. • Κρίση ισοτιμίας, όπου η διαδικασία προαγωγών ευνοεί παρόμοια προφίλ και πολύτιμα talenta αρχίζουν να αποχωρούν. • Κρίση συμπερίληψης, όπου οι καθημερινές μικροεπιθετικότητες δεν αντιμετωπίζονται και οι εργαζόμενοι σταδιακά αισθάνονται αποκλεισμένοι και αποθαρρυνμένοι.	Χωρίς ομάδες	Μεγάλος πίνακας, μαρκαδόρος	5 λεπτά
Οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο. Κάθε άτομο επιλέγει μία κρίση και γράφει σε ένα post-it μία εφαρμόσιμη λύση, την οποία στη συνέχεια τοποθετεί στον πίνακα στην αντίστοιχη ενότητα: Διαφορετικότητα, Ισοτιμία ή Συμπερίληψη. Καθώς τα post-it συγκεντρώνονται, οι συμμετέχοντες παρατηρούν έναν αναπτυσσόμενο χάρτη λύσεων να διαμορφώνεται σε πραγματικό χρόνο,	Ατομική εργασία	Μεγάλος πίνακας, post-its, στυλό.	10 λεπτά



με πρακτικές ιδέες να ομαδοποιούνται στους τρεις τομείς και να δείχνουν ότι οι προκλήσεις της DEI μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από πολλαπλές εφαρμόσιμες απαντήσεις.			
Οι συμμετέχοντες κάνουν ένα βήμα πίσω και παρατηρούν όλοι μαζί τον πίνακα. Ο/Η συντονιστής/τρια ρωτά: «Ποια μοτίβα βλέπετε; Ποιες λύσεις φαίνονται άμεσα εφαρμόσιμες; Πόση ηγετική δύναμη υπάρχει ήδη εδώ;» Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες σχηματίζουν ομάδες γύρω από τον πίνακα για να συζητήσουν και να ιεραρχήσουν τις ιδέες, βιώνοντας τη συλλογική νοημοσύνη στην πράξη. Ο οπτικός χάρτης μετατρέπεται σε ένα απτό αποτέλεσμα που μπορούν να κρατήσουν ως σημείο αναφοράς.	Ολομέλεια		10 λεπτά



**FIT FOR THE
FUTURE**

Αριθμός Έργου: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

Στρατηγική Ενσωμάτωση της Διαφορετικότητας, της Ισοτιμίας και της Συμπερίληψης

Από το CCIB



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agency Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

1.1 Στρατηγική Ενσωμάτωση Διαφορετικότητας, Ισοτιμίας και Συμπερίληψης



Η Διαφορετικότητα, η Ισοτιμία και η Συμπερίληψη (DEI) αναγνωρίζονται ολοένα και περισσότερο ως θεμελιώδεις διαστάσεις της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και όχι ως μεμονωμένες πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού.



Οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από την παγκοσμιοποίηση, τις δημογραφικές αλλαγές, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις αυξανόμενες κοινωνικές προσδοκίες σχετικά με τη δικαιοσύνη και την εκπροσώπηση. Σε αυτό το πλαίσιο, οι οργανισμοί που είναι σε θέση να ενσωματώνουν διαφορετικές οπτικές και να δημιουργούν συμπεριληπτικά περιβάλλοντα είναι συχνά πιο καινοτόμοι, προσαρμοστικοί και ανθεκτικοί.

Η DEI επηρεάζει άμεσα:

- Την οργανωσιακή κουλτούρα
- Την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας
- Τη συνεργασία στην ομάδα
- Την εμπλοκή των εργαζομένων
- Την ικανότητα καινοτομίας
- Τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα



Co-funded by
the European Union

1.2 Η Διαφορετικότητα ως Πηγή Προοπτικών και Καινοτομίας



Ο όρος «**διαφορετικότητα**» αναφέρεται στην ύπαρξη διαφορών μεταξύ των ατόμων που ανήκουν σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό. Αυτές οι διαφορές διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ερμηνεύουν τις καταστάσεις, επιλύουν προβλήματα, επικοινωνούν και συνεργάζονται.

Γιατί η Διαφορετικότητα έχει Σημασία στους Οργανισμούς



Η διαφορετικότητα συμβάλλει:

- Σε ευρύτερες προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων
- Σε μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία
- Σε αυξημένη προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες αγορές
- Σε καλύτερη κατανόηση των διαφορετικών πελατών και ενδιαφερόμενων μερών
- Στη μείωση της «ομαδικής σκέψης»

Η αξία της διαφορετικότητας εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί συνθήκες χωρίς αποκλεισμούς, όπου οι διαφορετικές οπτικές μπορούν να ενσωματωθούν αποτελεσματικά στην ομαδική εργασία και στη λήψη αποφάσεων.



Co-funded by
the European Union

1.3 Κατανόηση της Ισοτιμίας σε Οργανωτικά Πλαίσια



Ισοτιμία σημαίνει την παροχή των ίδιων πόρων, ευκαιριών ή μεταχείρισης σε όλους, ανεξάρτητα από τις ατομικές περιστάσεις.

Γιατί η Ισοτιμία έχει σημασία στους οργανισμούς



Οργανωσιακές πρακτικές προσανατολισμένες στην ισοτιμία

- Διαφανή κριτήρια προαγωγής
- Προσβάσιμες διαδικασίες πρόσληψης
- Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας
- Ανάπτυξη συμπεριληπτικής ηγεσίας
- Στοχευμένα συστήματα υποστήριξης

Η ισοτιμία απαιτεί από τους οργανισμούς να εξετάζουν κριτικά τις δομικές συνθήκες που επηρεάζουν την πρόσβαση και τη συμμετοχή.



Co-funded by
the European Union

1.4 Κατανόηση της Συμπερίληψης σε Οργανωτικά Πλαίσια



Ο όρος «**συμπερίληψη**» αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό είναι σε θέση να συμμετέχουν πλήρως, να συνεισφέρουν ουσιαστικά και να επηρεάζουν τα αποτελέσματα. Υπερβαίνει την απλή εκπροσώπηση και εστιάζει στην ποιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται.

Γιατί η Συμπερίληψη έχει Σημασία στους Οργανισμούς;

Σε έναν συμπεριληπτικό οργανισμό:

- Τα άτομα συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Οι διαφορετικές απόψεις όχι μόνο γίνονται ανεκτές, αλλά εκτιμώνται ρητά και ενσωματώνονται
- Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τους σέβονται, τους αναγνωρίζουν και τους ακούν
- Η συμμετοχή υποστηρίζεται μέσω σκόπιμων οργανωτικών πρακτικών και δεν αφήνεται στην τύχη
- Οι συνεισφορές αναγνωρίζονται και μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα



Η συμπερίληψη μετατρέπει τη διαφορετικότητα σε αξία. Χωρίς συμπερίληψη, οι διαφορές παραμένουν αποσπασματικές· με την ένταξη, μετατρέπονται σε έναν συντονισμένο πόρο για τη συνεργασία, την καινοτομία και την οργανωτική αποτελεσματικότητα.



Co-funded by
the European Union

2. Γιατί η DEI είναι Στρατηγικά Σημαντική Σήμερα,



Η DEI αποτελεί στρατηγικό παράγοντα που συμβάλλει στην οργανωτική απόδοση, την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη προσαρμοστικότητα.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η DEI συμβάλλει:

- 1** Βελτίωση της συνεργασίας και της λήψης αποφάσεων μέσω διαφορετικών οπτικών γωνιών
- 2** Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ομάδας μέσω της προώθησης της ένταξης και της ψυχολογικής ασφάλειας
- 3** Μείωση των επιπτώσεων των ασυνείδητων προκαταλήψεων στις διαδικασίες ηγεσίας, επικοινωνίας και αξιολόγησης
- 4** Διασφάλιση της δίκαιης πρόσβασης στις ευκαιρίες μέσω της αντιμετώπισης των διαρθρωτικών εμποδίων (ισότητα)
- 5** Ενσωμάτωση πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς στις οργανωτικές διαδικασίες και στις συμπεριφορές ηγεσίας

Η DEI καθίσταται βασική οργανωτική πρακτική, ενσωματωμένη στον τρόπο λειτουργίας και λήψης αποφάσεων των εταιρειών.



Co-funded by
the European Union

3. Διαφορετικότητα και Συμπερίληψη στον χώρο εργασίας: από πού να ξεκινήσουμε;



Για να υιοθετήσουν μια προσέγγιση χωρίς αποκλεισμούς στον χώρο εργασίας, οι οργανισμοί θα πρέπει να μεταβούν από μεμονωμένες πρωτοβουλίες σε μια συνεπή και σκόπιμη πρακτική DEI, ενσωματωμένη στις καθημερινές λειτουργίες τους.

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΚΚΊΝΗΣΗΣ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΥΝ:

Η πρόωθηση της συμπερίληψης ως προϋπόθεση για ουσιαστική συμμετοχή και ψυχολογική ασφάλεια

Αναγνώριση του ρόλου των ασυνείδητων προκαταλήψεων στις αποφάσεις ηγεσίας, στην επικοινωνία και στις διαδικασίες αξιολόγησης

Αντιμέτωπιση των διαρθρωτικών συνθηκών και των συστημικών εμποδίων που επηρεάζουν την πρόσβαση στις ευκαιρίες και τη συμμετοχή

Η ενσωμάτωση της DEI στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στη λειτουργία του οργανισμού, και στις συμπεριφορές ηγεσίας

Με αφετηρία αυτά τα στοιχεία, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς που ενισχύουν την απόδοση, την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη προσαρμοστικότητα.



Co-funded by
the European Union

4. Πώς συνδέονται οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης για το 2030 (SDG) με τη στρατηγική DEI;



Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) της Ατζέντας 2030 παρέχουν ένα παγκόσμιο πλαίσιο για τη βιώσιμη ανάπτυξη, το οποίο συνάδει στενά με τις αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισοτιμίας και της Συμπερίληψης (DEI):

- Κοινωνική ένταξη
- Ισότητα
- Ανθρώπινη αξιοπρέπεια
- Βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη



Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) της Ατζέντας 2030 παρέχουν ένα παγκόσμιο πλαίσιο για τη βιώσιμη ανάπτυξη, το οποίο συνάδει στενά με τις αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισοτιμίας και της Συμπερίληψης (DEI).

Η DEI συμβάλλει άμεσα στην επίτευξη αρκετών βασικών Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης προωθώντας:

- **τη μείωση των ανισοτήτων** μέσω της δίκαιης πρόσβασης σε ευκαιρίες και πόρους
- **την ισότητα των φύλων** υποστηρίζοντας την ισότιμη συμμετοχή και εκπροσώπηση
- **την αξιοπρεπή εργασία και την οικονομική ανάπτυξη** μέσω εργασιακών χώρων χωρίς αποκλεισμούς και με ισότιμη μεταχείριση
- **ειρηνικούς και χωρίς αποκλεισμούς θεσμούς** καλλιεργώντας ένα περιβάλλον σεβασμού και συμμετοχής



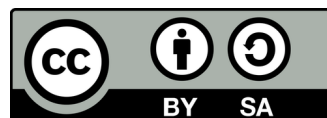
Co-funded by
the European Union



Με αυτή την έννοια, η DEI δεν αποτελεί απλώς μια κοινωνική ή οργανωτική αξία, αλλά μια στρατηγική προσέγγιση που συμβάλλει στην επίτευξη των παγκόσμιων στόχων βιωσιμότητας, ενισχύοντας την οργανωτική απόδοση, την καινοτομία και τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα.



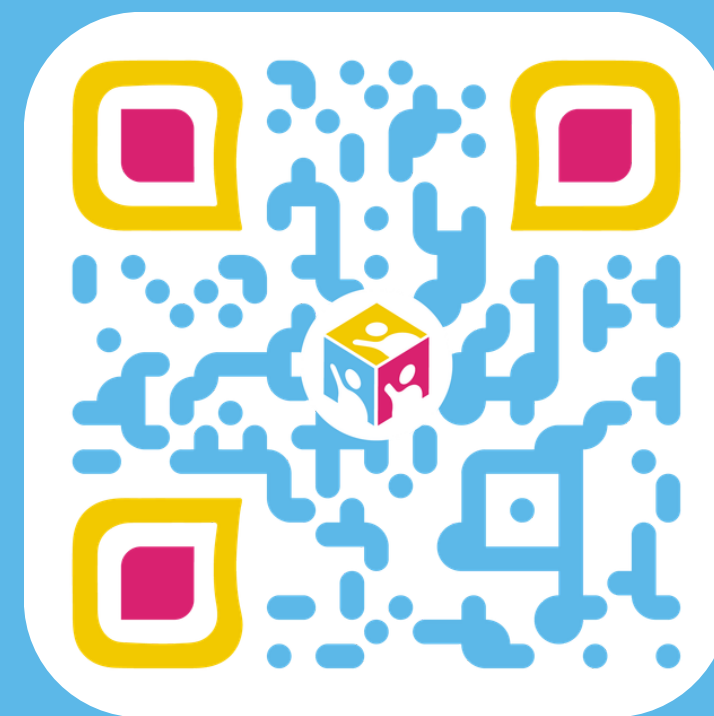
Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Ευχαριστούμε

Σκανάρετε για
περισσότερα



fit4thefuture.eu



Δραστηριότητα 4: Οργανωτική Αυτοαξιολόγηση

Διάρκεια: 30 λεπτά.

Μαθησιακοί στόχοι:

- Αξιολόγηση του τρέχοντος επιπέδου ενσωμάτωσης της Διαφορετικότητας, της Ισοτιμίας και της Συμπερίληψης στον οργανισμό τους.
- Εντοπισμός οργανωσιακών δυνατών σημείων και κενών που σχετίζονται με τη στρατηγική DEI, την ηγεσία, την κουλτούρα και τις διαδικασίες πρόσληψης.
- Ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης και ρεαλιστικής δράσης DEI, εφαρμόσιμης στο οργανωσιακό τους πλαίσιο.
- Βίωση της αμοιβαίας λογοδοσίας μεταξύ ομοτίμων για την υλοποίηση της δράσης.

Παραδείγματα στρατηγικών και δράσεων DEI

(για αναφορά του/της συντονιστή/τριας και υποστήριξη του φύλλου εργασίας): Οι συμμετέχοντες που δυσκολεύονται να εντοπίσουν μια συγκεκριμένη δράση μπορούν να εξετάσουν τα ακόλουθα παραδείγματα:

- Εισαγωγή μιας δομημένης διαδικασίας ένταξης νέων μελών, η οποία αναφέρεται ρητά στους κανόνες λειτουργίας της ομάδας, στις προσδοκίες σχετικά με την επικοινωνία και στις πρακτικές συμπερίληψης για τα νέα μέλη.
- Πραγματοποίηση εσωτερικού ελέγχου των κριτηρίων προαγωγής και αξιολόγησης, ώστε να εντοπιστούν πιθανά μοτίβα μη συμπεριληπτικότητας.
- Δημιουργία ενός επαναλαμβανόμενου χώρου, π.χ. ενός σταθερού σημείου στην ατζέντα της μηνιαίας συνάντησης της ομάδας, αφιερωμένου στην ανάδειξη και αντιμετώπιση παρατηρήσεων που σχετίζονται με τη συμπερίληψη.
- Καθιέρωση ανώνυμων καναλιών ανατροφοδότησης, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αναφέρουν αποκλειστικές συμπεριφορές ή δομικά εμπόδια χωρίς φόβο συνεπειών.
- Συνεργασία με εξωτερικούς οργανισμούς ή συμβούλους για τη διάγνωση της κατάστασης σχετικά με τη ΔΙΣ και τη διαμόρφωση ενός προσαρμοσμένου σχεδίου δράσης.

Σημειώσεις για τον/τη συντονιστή/τρια:



- **Ανατροφοδότηση σε τριάδες:** Ο/Η συντονιστής/τρια θα πρέπει να ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες που δίνουν ανατροφοδότηση να εστιάζουν στην ενίσχυση της προτεινόμενης δράσης και όχι στην αξιολόγησή της. Χρήσιμες καθοδηγητικές ερωτήσεις περιλαμβάνουν:

«Τι θα έκανε αυτή τη δράση πιο ρεαλιστική στο δικό σας πλαίσιο;»

«Ποιοι άλλοι θα έπρεπε να εμπλακούν;»

«Ποιο είναι ένα πιθανό εμπόδιο και πώς θα μπορούσατε να το προβλέψετε ή να το αντιμετωπίσετε;»
- **Χρόνος:** Αν η ομάδα είναι μεγάλη, ο/η συντονιστής/τρια μπορεί να προβλέψει επιπλέον 5 λεπτά για τη φάση ανταλλαγής στην ολομέλεια, ώστε να υπάρχει επαρκής χρόνος να αναδειχθούν οι βασικές ιδέες.

Διαδικασία και μέθοδοι:

Διαδικασία	Μορφή ομάδας	Υλικό	Χρόνος
Ο/Η συντονιστής/τρια παρουσιάζει τον σκοπό του φύλλου εργασίας, εξηγώντας ότι οι συμμετέχοντες θα το συμπληρώσουν ατομικά. Στη συνέχεια, εξηγεί σύντομα τις τρεις ενότητες: • Αυτοαξιολόγηση • Αναστοχασμός • Στρατηγική δράση	Ατομική εργασία	Φύλλο εργασίας 1 Φύλλο εργασίας 2 Φύλλο εργασίας 3	10 λεπτά



Σχηματίζονται ομάδες των τριών. Με τη σειρά, κάθε συμμετέχων επιλέγει μία στρατηγική ή δράση DEΙ από το φύλλο εργασίας του, την οποία θέλει να εφαρμόσει στον δικό του οργανισμό, και την παρουσιάζει σύντομα στους άλλους δύο, εξηγώντας το συγκεκριμένο βήμα και το πλαίσιο εφαρμογής. Μετά από κάθε παρουσίαση, οι άλλοι δύο συμμετέχοντες παρέχουν πρακτικές προτάσεις για την ενίσχυση της ιδέας. Μπορούν να προτείνουν τρόπους ώστε η δράση να γίνει πιο ρεαλιστική, να προβλεφθούν πιθανά εμπόδια ή να προστεθούν στοιχεία που αυξάνουν τον αντίκτυπό της, όπως η εμπλοκή ενδιαφερόμενων μερών, ο καθορισμός χρονοδιαγράμματος ή η σύνδεση με υφιστάμενες πρωτοβουλίες. Κάθε συμμετέχων φεύγει από την ομάδα με τουλάχιστον μία στρατηγική DEΙ βελτιωμένη μέσα από την ανατροφοδότηση των ομοτίμων.	Τριάδες		15 λεπτά
Ανταλλαγή στην ολομέλεια και απολογισμός.	Ολομέλεια		5 λεπτά

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Χρόνος: 10 λεπτά



Οδηγίες: Σκεφτείτε τον οργανισμό σας και συμπληρώστε τις παρακάτω ενότητες, ώστε να υποστηρίξετε τον σχεδιασμό των δράσεών σας στον τομέα της DEI.

• Μέρος 1 – Αυτο-αξιολόγηση



Statement	1	2	3	4	5
DEI is part of our organisational strategy					
Leadership actively promotes inclusion					
Diverse perspectives are included in decision-making					
Employees feel valued and respected					
Recruitment supports diversity					
Inclusion is part of organisational culture					



Co-funded by
the European Union

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Χρόνος: 10 λεπτά



• Μέρος 2 – Αναστοχασμός

Ο/Η εκπαιδευτής/ρια μοιράζει το φύλλο εργασίας και εξηγεί τις οδηγίες.
Οι συμμετέχοντες το συμπληρώνουν ατομικά.

Ποια είναι τα κύρια κενά ή οι προκλήσεις στο πλαίσιο του οργανισμού;



- Πού θεωρείτε ότι υπάρχει η μεγαλύτερη ευκαιρία για βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας βραχυπρόθεσμα;*



Co-funded by
the European Union

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Χρόνος: 10 λεπτά



Οδηγίες: Σκεφτείτε τον οργανισμό σας και συμπληρώστε τις παρακάτω ενότητες. Αυτό το φύλλο εργασίας θα σας βοηθήσει στον στρατηγικό σχεδιασμό δράσεων για τη ΔΕΙ.

• Μέρος 3 – Η στρατηγική σας δράση



Περιγράψτε μία συγκεκριμένη δράση ΔΕΙ που θα εφαρμόσετε:



• Πότε θα την εφαρμόσετε;



- ☐ Αμέσως
- ☐ Μέσα σε 1 μήνα
- ☐ Μέσα σε 3 μήνες

Τι υποστήριξη χρειάζεστε για να υλοποιήσετε αυτή τη δράση;



Co-funded by
the European Union

Δραστηριότητα 5: Τελικός Αναστοχασμός

Διάρκεια: 10 λεπτά.

Μαθησιακοί στόχοι:

- Σύνοψη των βασικών ιδεών και μαθημάτων της ενότητας.
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων ενεργειών που μπορούν να αναλάβουν οι συμμετέχοντες προσωπικά στη νοοτροπία, τη συμπεριφορά ή την καθημερινή τους εργασία.
- Αναγνώριση ευκαιριών για την έναρξη ή τη συμβολή σε αλλαγές σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού.

Διαδικασία και μέθοδοι:

Διαδικασία	Μορφή ομάδας	Υλικό	Χρόνος
Ο/Η εκπαιδευτής/τρια μοιράζει το φύλλο εργασίας και εξηγεί τον σκοπό του στους συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν το φύλλο εργασίας ατομικά.	Ατομική εργασία	Τελικός αναστοχασμός	7 λεπτά
Ο/Η συντονιστής/τρια προσκαλεί όσους συμμετέχοντες επιθυμούν να μοιραστούν σύντομα μία σκέψη ή δέσμευση από το φύλλο αναστοχασμού τους, είτε με έναν/μία συνάδελφο είτε στην ολομέλεια. Η συμμετοχή είναι προαιρετική. Ο/Η συντονιστής/τρια ακούει χωρίς να αξιολογεί, αναγνωρίζοντας τις συνεισφορές με ένα σύντομο νεύμα ή σχόλιο.	Εθελοντική ολομέλεια		3 λεπτά

ΤΕΛΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ



Όνομα:

Ενότητα:

• Κύρια Συμπεράσματα

Ποια είναι τα κύρια συμπεράσματα ή διδάγματα που αποκομίζετε από αυτή την ενότητα;

• Άμεσες Προσωπικές Ενέργειες

Ποιες συγκεκριμένες αλλαγές μπορείτε να αρχίσετε να εφαρμόζετε στη δική σας συμπεριφορά, νοοτροπία ή τρόπο εργασίας εντός του οργανισμού σας;

• Δομικές ή Μακροπρόθεσμες Δράσεις

Ποιες αλλαγές θα μπορούσατε να προωθήσετε ή να συμβάλετε στην υλοποίησή τους στην ομάδα, το τμήμα ή τον οργανισμό σας με την πάροδο του χρόνου, ώστε να επιτύχετε διαρκή αντίκτυπο;

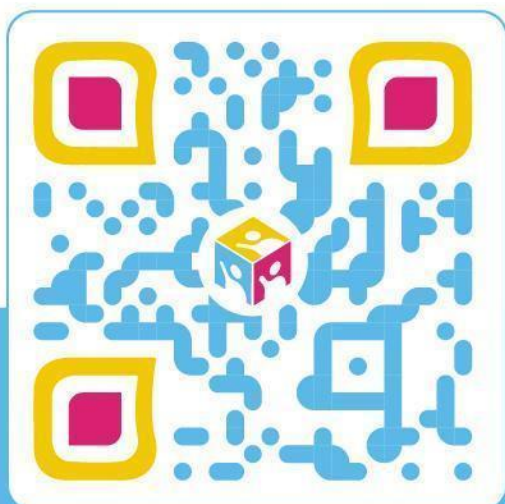


Co-funded by
the European Union



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.