



Leadership skills
for inclusive & diverse teams

Ηγέτες με αναπηρία για περισσότερες ίσες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας

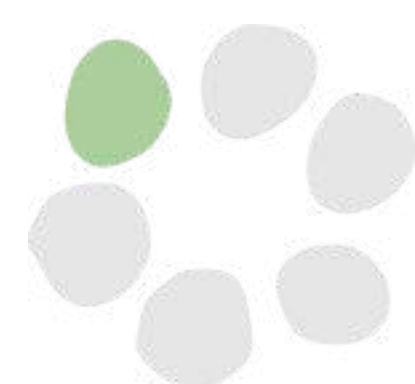
ΈΓΓΡΑΦΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ FIT2LEAD

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι, ωστόσο, μόνο του/των συγγραφέα/ων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της OeAD-GmbH. Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η χορηγούσα αρχή φέρουν ευθύνη γι' αυτές.

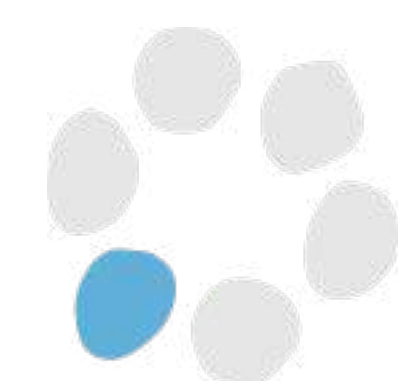


Δείκτης



Εισαγωγή

Σελίδα **3**



Διαφορετικές ομάδες για απόδοση και παραγωγικότητα

Σελίδα **4 - 6**



Ηγέτες με Αναπηρία - Εμπόδια στην ηγεσία και την επαγγελματική εξέλιξη

Σελίδα **7 - 11**



Fit2Lead – Εκπαίδευση για συμπεριληπτική ηγεσία και αξιολόγηση δεξιοτήτων

Σελίδα **12 - 16**



Fit2Lead – Δράσεις Πολιτικής

Σελίδα **17-25**

2023-1-ΑΙ01-ΚΑ220-ΑΔΥ000159508

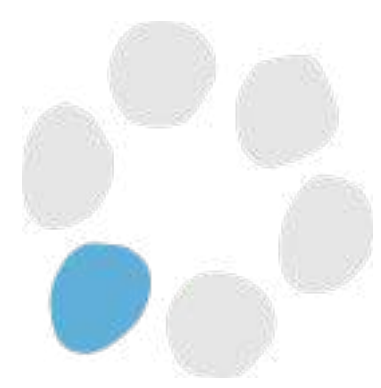
Εισαγωγή

Αυτό το έγγραφο πολιτικής καθορίζει μια πρακτική ατζέντα για την αύξηση της συμμετοχής των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) στην ηγεσία σε όλη την Ευρώπη και την ενσωμάτωση της ένταξης ως κινητήριας δύναμης της οργανωτικής απόδοσης. Στοιχείο στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε επίπεδο ΕΕ και τους κοινωνικούς εταίρους, ενώ παράλληλα παραμένει άμεσα αξιοποιήσιμο από εταιρείες και δημόσιους εργοδότες. Η δράση βασίζεται τόσο σε οικονομικά όσο και σε δικαιώματα για την ένταξη. Στοιχεία από ευρωπαϊκές εταιρείες συνδέουν την απασχόληση χωρίς αποκλεισμούς για άτομα με αναπηρία με ισχυρότερη οικονομική απόδοση και εταιρική φήμη όταν οι ρόλοι είναι καλά ταιριασμένοι και υπάρχουν αναλογικές προσαρμογές. Ωστόσο, σε ολόκληρη την Ένωση, το χάσμα απασχόλησης για τα άτομα με αναπηρία παραμένει μεγάλο, με την πιο πρόσφατη δημοσίευση στοιχείων της Eurostat να εκτιμά ένα χάσμα απασχόλησης 24,0 ποσοστιαίων μονάδων το 2024 (Eurostat, 2025).

Η εργασία αναπτύσσεται σε τέσσερα μέρη. Πρώτον, αναδιατυπώνει την απασχόληση των ατόμων με αναπηρία από «φιλανθρωπία» σε απόδοση, παρουσιάζοντας την επιχειρηματική περίπτωση και διαλύοντας κοινές παρανοήσεις. Δεύτερον, εξετάζει τα εμπόδια που εμποδίζουν την εξέλιξη των ατόμων με αναπηρία σε ανώτερους ρόλους και συνθέτει αποτελεσματικές οργανωτικές πρακτικές - καθοδήγηση και χορηγία, προσβάσιμη πρόσληψη και ανάπτυξη και συμπεριληπτικές ηγετικές συμπεριφορές.

Τρίτον, βασιζόμενο στο έργο Fit2Lead, σκιαγραφεί μια μικτή εκπαιδευτική πορεία και μια προσέγγιση αξιολόγησης ικανοτήτων προσαρμοσμένη στην συμπεριληπτική ηγεσία. Τέλος, προτείνει πολιτικές δράσεις σε επίπεδο ΕΕ και οργανισμού για την κλιμάκωση του αντίκτυπου. Στόχος είναι να εξοπλίσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων με εφαρμόσιμα μέτρα που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα και την ισότητα, προωθώντας παράλληλα τη Στρατηγική της ΕΕ για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες 2021-2030 και το Πακέτο Απασχόλησης για τα Ατόμα με Αναπηρίες.

Αυτό το Έγγραφο Πολιτικής δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα του Έργου Erasmus+ fit2LEAD.



Διαφορετικές ομάδες για απόδοση και παραγωγικότητα

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Διαφορετικές ομάδες για απόδοση και παραγωγικότητα

Η απασχόληση των ΑμεΑ πολύ συχνά παρουσιάζεται ως συμμόρφωση ή φιλανθρωπία, με αρνητική προκατάληψη στην απόδοση των εργαζομένων με αναπηρία. Για παράδειγμα, μέσω επιεικής στάσης και των αντιληπτών χαμηλότερων ικανοτήτων των εργαζομένων με νοητική υστέρηση από τους διευθυντές (Cavanagh et al., 2017), καθώς και μέσω ανησυχιών σχετικά με την απόδοση και τις συμπεριφορές ασφάλειας (Bonaccio et al., 2020).

Ωστόσο, τα στοιχεία δείχνουν μια διαφορετική πραγματικότητα: οι εργαζόμενοι με αναπηρίες είναι παραγωγικοί και οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την καινοτομία, τη διατήρηση ταλέντων και την αξία της επωνυμίας τους. Μια διαχρονική μελέτη ευρωπαϊκών εταιρειών από διάφορους παραγωγικούς τομείς διαπιστώνει ότι η απασχόληση ατόμων με αναπηρία μπορεί να συσχετιστεί με την οικονομική απόδοση και την εταιρική φήμη, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι ικανότητες και η απόδοση των εργαζομένων με αναπηρίες θα πρέπει να εξετάζονται ισότιμα με τους συναδέλφους τους που δεν έχουν αναπηρία (Jurado-Caraballo & Quintana-García, 2024).

Από την οπτική γωνία της διαχείρισης της ποικιλομορφίας, οι ομάδες με άτομα με αναπηρία μπορούν να επιδείξουν μεγαλύτερη ποσότητα και ποιότητα παραγωγής ιδεών, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα και την καινοτομία σε ολόκληρη την ομάδα, μέσω της αυξημένης γνωστικής ευελιξίας και ποικιλομορφίας (Dwertmann et al., 2025).

Άλλοι μύθοι που επιμένουν, οι οποίοι έχουν καταρριφθεί, όπως η αρνητική επίδραση στους συναδέλφους και οι εμπλοκές στην πρόσληψη και την επιλογή προσωπικού (Bonaccio et al., 2020), παρέχουν μια πλήρη εικόνα της έλλειψης κόστους και αξίας της ευκαιρίας ανάπτυξης ταλέντων με αναπηρία.

Αυτά τα ευρήματα αντικρούουν την άποψη ότι η πρόσληψη ατόμων με αναπηρία αποτελεί καθαρό κόστος, αλλά μάλλον μια επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο με μετρήσιμες αποδόσεις.

Διαφορετικές ομάδες για απόδοση και παραγωγικότητα

Το μακροοικονομικό πλαίσιο υπογραμμίζει γιατί η μετάβαση από τη φιλανθρωπία στην απόδοση έχει σημασία. Το χάσμα στην απασχόληση των ατόμων με αναπηρία στην ΕΕ παραμένει μεγάλο: η Στρατηγική της Επιτροπής για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες αναφέρει 50,8% απασχόληση μεταξύ των ΑμεΑ έναντι 75% για τους υπόλοιπους, σηματοδοτώντας μια επίμονη υποαξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

Αυτά τα κενά αντικατοπτρίζουν τόσο τις χαμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες όσο και την κοινωνική ανισότητα.

Τα εμπόδια εξακολουθούν να υπάρχουν και δεν είναι μόνο φυσικά. Τα κενά στην απασχόληση των ατόμων με αναπηρία παραμένουν επίμονα σταθερά, με τα άτομα με αναπηρία να είναι 2,3 φορές πιο πιθανό να είναι άνεργα από άλλα άτομα, γεγονός που υποδηλώνει ανεπάρκειες λόγω ανεκμετάλλευστων δεξιοτήτων (ΟΟΣΑ, 2023). Η προκατάληψη των εργοδοτών στις προσλήψεις δείχνει ότι τα μέτρα πλαισίου και υποστήριξης διαμορφώνουν τις στάσεις απέναντι στους υποψηφίους με αναπηρία (Berre, 2025). Αυτά τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με τα στοιχεία συνεντεύξεων από το fit2LEAD: οι ηγέτες που επικεντρώνονται σε τυπικούς δείκτες απόδοσης, σχεδιάζουν από κοινού προσαρμογές με τους εργαζομένους και καθιστούν την προσβασιμότητα ρουτίνα, όχι εξαίρεση, μειώνουν το στίγμα και απελευθερώνουν αξία.





Ηγέτες με Αναπηρία - Εμπόδια στην ηγεσία και την επαγγελματική εξέλιξη

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Εμπόδια στην ηγεσία και την επαγγελματική εξέλιξη

Τα άτομα με αναπηρία αντιμετωπίζουν ένα πολύπλοκο πλέγμα εμποδίων στην πρόσβαση και την ανέλιξη σε ηγετικούς ρόλους. Τα διαρθρωτικά εμπόδια είναι συνηθισμένα: οι χώροι εργασίας, οι πολιτικοί θεσμοί και οι δημόσιοι χώροι μπορεί να μην διαθέτουν κατάλληλες δομές (π.χ. προσβάσιμα κτίρια, προσαρμοστικές τεχνολογίες), αποκλείοντας ουσιαστικά πολλά άτομα με αναπηρία από την πλήρη συμμετοχή (Waltz & Schippers, 2021; Samosh, 2021). Ακόμα και όταν απομακρύνονται τα φυσικά εμπόδια, τα εμπόδια που σχετίζονται με την πολιτική μπορεί να επιμένουν. **Για παράδειγμα, τα συστήματα παροχών μπορούν ακούσια να αποθαρρύνουν την επαγγελματική εξέλιξη (φόβος απώλειας επιδομάτων αναπηρίας) και οι νόμοι περί ίσων ευκαιριών μερικές φορές δεν καλύπτουν τις αιρετές ή ανώτερες θέσεις, αφήνοντας τους ηγέτες με αναπηρία χωρίς νομική προστασία από διακρίσεις** (Waltz & Schippers, 2021).

Επίσης, διάχυτα είναι τα πολιτισμικά και συμπεριφορικά εμπόδια που έχουν τις ρίζες τους στον ableism. **Τα αρνητικά στερεότυπα και οι χαμηλές προσδοκίες σχετικά με την αναπηρία μπορούν να δημιουργήσουν ένα «έλλειμμα εμπιστοσύνης», με αποτέλεσμα άλλοι να υποτιμούν τα ταλέντα, τα διαπιστευτήρια και τις δυνατότητες των επίδοξων ηγετών με αναπηρίες** (Samosh, 2021). Η έρευνα υπογραμμίζει ότι οι έννοιες του «ιδανικού ηγέτη» συχνά εξισώνονται ασυνείδητα με το να είναι κανείς ικανός για σωματική διάπλαση και χωρίς προβλήματα ψυχικής υγείας - μια προκατάληψη που πιέζει πολλούς ηγέτες με μη ορατές αναπηρίες να κρύψουν την κατάστασή τους για να ταιριάζουν στο πρωτότυπο (Roberson & Perry, 2022). Επιπλέον, μια τεκμηριωμένη «ιεραρχία βλαβών» σημαίνει ότι ορισμένες αναπηρίες (ιδιαίτερα οι νοητικές ή ψυχοκοινωνικές αναπηρίες) φέρουν μεγαλύτερο στίγμα σε ηγετικά πλαίσια από ό,τι οι σωματικές αναπηρίες (Waltz & Schippers, 2021). Τέτοιες προκαταλήψεις μπορούν να οδηγήσουν στην παράβλεψη κατάλληλων υποψηφίων με αναπηρία για προαγωγές ή έργα υψηλής ευθύνης.



Εμπόδια στην ηγεσία και την επαγγελματική εξέλιξη

Οι επαγγελματίες με αναπηρία αντιμετωπίζουν επίσης συχνά αποκλεισμό από άτυπα δίκτυα και ευκαιρίες καθοδήγησης που είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη ηγεσίας (Samosh, 2021). Σε μια ευρωπαϊκή μελέτη για πολιτικούς με αναπηρίες, οι Waltz και Schippers (2021) διαπίστωσαν ότι πολλά εμπόδια πηγάζουν από την έλλειψη αγωγών προσλήψεων και καθοδήγησης για άτομα με αναπηρία, την περιορισμένη πρόσβαση σε πόρους της καμπάνιας και τον αποκλεισμό από δίκτυα πολιτικών κομμάτων (Waltz & Schippers, 2021; Waltz & Schippers, 2021). Χωρίς ισχυρά επαγγελματικά δίκτυα ή ανώτερους μέντορες για να τα υποστηρίξουν, τα άτομα με αναπηρία είναι λιγότερο πιθανό να αξιοποιηθούν για ηγετικές θέσεις. Συνοψίζοντας, η δομική αδυναμία πρόσβασης, τα κενά πολιτικής, οι προκαταλήψεις και ο αποκλεισμός από το δίκτυο συμβάλλουν στην υποεκπροσώπηση των ατόμων με αναπηρία στην ηγεσία. Αυτά τα εμπόδια λειτουργούν σε πολλαπλά επίπεδα - από τις πρακτικές στον χώρο εργασίας έως τους κοινωνικούς κανόνες - ενισχύοντας το ένα το άλλο και δυσκολεύοντας τα άτομα με αναπηρία να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους. Η μερική απασχόληση μπορεί επίσης να αποτελέσει δομικό εμπόδιο, ιδιαίτερα σημαντικό για τα άτομα με αναπηρία.

26,8% του πληθυσμού της ΕΕ με αναπηρία

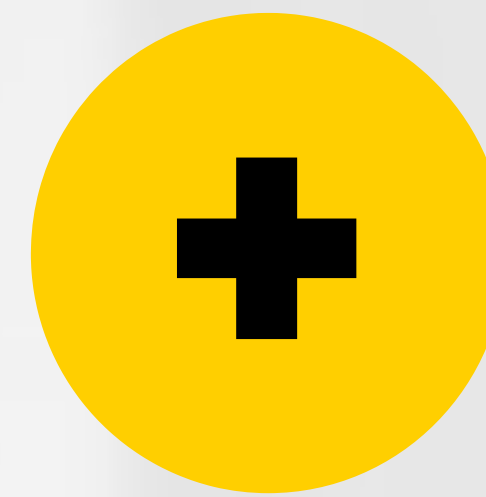
31,6% των ΑμεΑ με τριτοβάθμια εκπαίδευση

1% των πολιτικών με αναπηρία

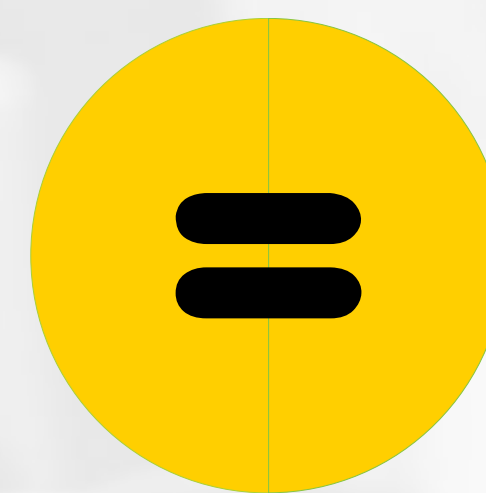
Δεν υπάρχουν αντιπροσωπευτικά δεδομένα για τις ηγετικές θέσεις σε οργανισμούς

Αυτά τα εμπόδια, όπως καταδεικνύονται από τα δεδομένα που παρουσιάζονται, συρρικνώνουν τη ροή ταλέντων για ηγετικούς ρόλους.

Λιγότερες ευκαιρίες για απόκτηση εμπειρίας



Προκαταλήψεις σχετικά με τις προαγωγές και τις προσλήψεις



Μια έντονη απουσία ατόμων με αναπηρία σε διευθυντικές σουίτες, αίθουσες συνεδριάσεων και άλλες υψηλόβαθμες θέσεις.

Εμπόδια στην ηγεσία και την επαγγελματική εξέλιξη

Ο αριθμός των υψηλόβαθμων επιχειρηματικών ηγετών με γνωστές αναπηρίες παραμένει «αμελητέος». Συχνά, όσοι ανέρχονται σε ανώτερες θέσεις αισθάνονται πίεση να αποκρύψουν τις αναπηρίες λόγω στιγματισμού (Samosh, 2021). **Αυτή η αορατότητα διαστρεβλώνει περαιτέρω τα δημογραφικά στοιχεία της ηγεσίας και μπορεί να δημιουργήσει μια εσφαλμένη αντίληψη ότι το ταλέντο των ατόμων με αναπηρία δεν είναι διαθέσιμο για ηγεσία.** Πολλά άτομα με αναπηρία έχουν τις δεξιότητες και τις φιλοδοξίες να ηγηθούν, αλλά αντιμετωπίζουν μια συστηματική έλλειψη εκπροσώπησης.

Η Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Αναπηρία 2021–2030 αναγνωρίζει αυτό το κενό και ζητά δράση για να διασφαλιστεί ότι τα άτομα με αναπηρία μπορούν να συμμετέχουν σε όλους τους τομείς της ζωής σε ισότιμη βάση, συμπεριλαμβανομένων των θέσεων ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Η αύξηση της εκπροσώπησης δεν είναι μόνο θέμα ισότητας και δικαιωμάτων, αλλά, όπως υποδηλώνει η έρευνα, η ποικιλόμορφη ηγεσία οδηγεί σε πιο καινοτόμες λύσεις προβλημάτων και σε συμπεριληπτικές οργανωτικές κουλτούρες (Roberson & Perry, 2022· Samosh, 2021). **Έτσι, η γεφύρωση του χάσματος ηγεσίας για τα άτομα με αναπηρία είναι τόσο κοινωνική επιταγή όσο και ωφέλιμη για τους θεσμούς. Αυτό τονίστηκε στις ομάδες εστίασης του Fit2Lead με ειδικούς στην ηγεσία και την ένταξη, τονίζοντας ότι η αντιπροσωπευτικότητα είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, ακολουθώντας το σύνθημα «τίποτα για εμάς χωρίς εμάς».**



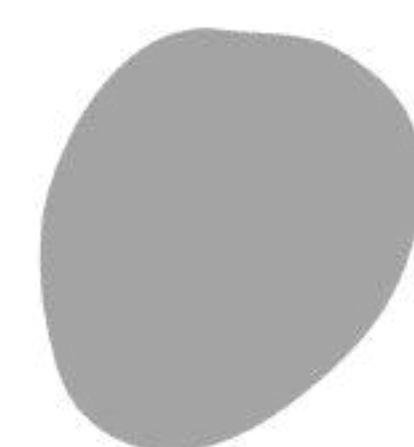


fit2LEAD – Εκπαίδευση για συμπεριληπτική ηγεσία και αξιολόγηση δεξιοτήτων

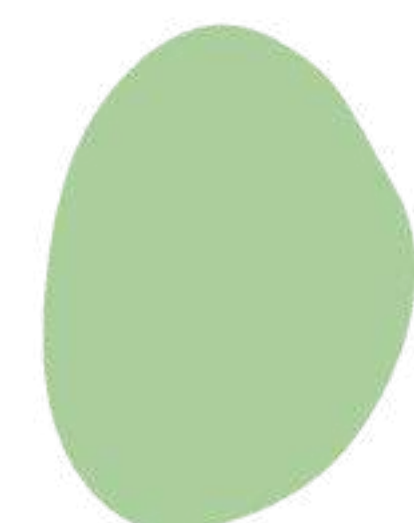
2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

fit2LEAD - Εκπαίδευση για Συμπεριληπτική Ηγεσία

Η κοινοπραξία fit2LEAD εντόπισε, μέσω πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων, βασικές ικανότητες για συμπεριληπτική ηγεσία, παρέχοντας τις εκπαιδευτικές ενότητες και την αξιολόγηση:



Αποτελεσματική
επικοινωνία



Ενσυναίσθηση



Αμεροληψία



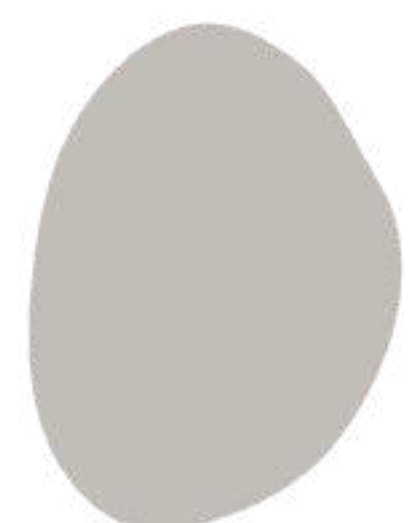
Ψυχολογική ασφάλεια



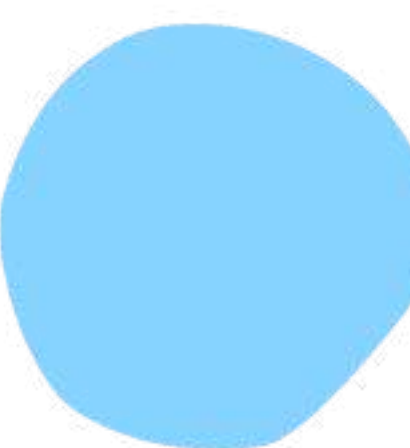
Αυτογνωσία



Συνεργασία



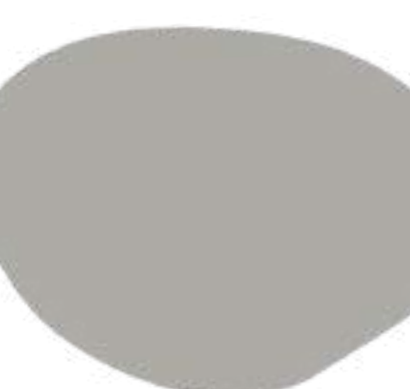
Δικαιοσύνη



Ευαισθησία στην
ποικιλομορφία



Ικανότητα
προσαρμογής



Νομικές γνώσεις και
συμμόρφωση



**Δείτε τον Κατάλογο
Ικανοτήτων fit2LEAD και
την Μεθοδολογική
Διδακτική Έννοια εδώ!**

fit2LEAD - Εκπαίδευση για Συμπεριληπτική Ηγεσία

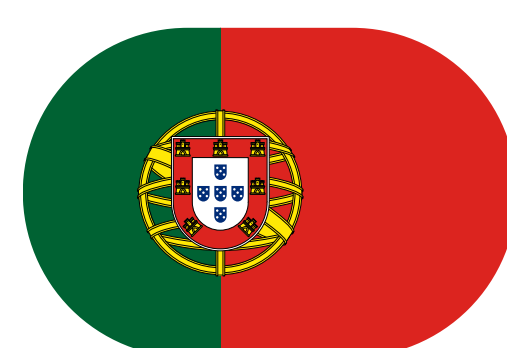
Τα προγράμματα κατάρτισης για όλους τους εργαζομένους είναι ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς στον χώρο εργασίας, όπου τα άτομα με αναπηρίες χαίρουν σεβασμού και υποστήριξης. Η ευρεία επίγνωση της αναπηρίας και η εκπαίδευση σε θέματα ασυνείδητων προκαταλήψεων μπορούν να διαλύσουν τα στερεότυπα και να μειώσουν το στίγμα, οδηγώντας σε πιο θετικές στάσεις απέναντι στους συναδέλφους με αναπηρίες. **Η εξειδικευμένη εκπαίδευση για την ηγεσία και τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι εξίσου σημαντική, καθώς αυτές οι ομάδες σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πολιτικές που προωθούν την ένταξη.** Τα προγράμματα ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς βοηθούν τους διευθυντές να αναπτύξουν τις ικανότητες για να ηγούνται διαφορετικών ομάδων που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά και με αυτοπεποίθηση τις ανάγκες που σχετίζονται με την αναπηρία. Μελέτες δείχνουν ότι η εκπαίδευση των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού στην αναγνώριση και την αντιμετώπιση των έμμεσων προκαταλήψεων, στην κατανόηση των πρακτικών προσαρμογής και στην εφαρμογή στρατηγικών πρόσληψης χωρίς αποκλεισμούς μπορεί να μειώσει τα εμπόδια που προκαλούν διακρίσεις. Η εκπαίδευση που καλύπτει τις βέλτιστες πρακτικές ένταξης των ατόμων με αναπηρία, την εκπαίδευση σε θέματα προκαταλήψεων και την επίλυση προβλημάτων μέσω μελετών περιπτώσεων είναι απαραίτητη για τη μείωση του στίγματος στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τα πλαίσια πολιτικής της ΕΕ, **η ενδυνάμωση της ηγεσίας και των ομάδων ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης διασφαλίζει ότι η ένταξη των ατόμων με αναπηρία δεν είναι ad hoc, αλλά μάλλον μια στρατηγική προτεραιότητα που ενσωματώνεται στις οργανωτικές πρακτικές** (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023· ΟΟΣΑ, 2022).

fit2LEAD - Εκπαίδευση για Συμπεριληπτική Ηγεσία

Η σημασία της εκπαίδευσης ηγετών και ομάδων για την κατανόηση της αναπηρίας θεωρείται ιδιαίτερα ως βέλτιστη πρακτική, παρέχοντας σε ομάδες και άτομα τις δεξιότητες και τις γνώσεις για να αξιοποιήσουν τα οφέλη των διαφορετικών ομάδων με άτομα με αναπηρία.

Για το fit2LEAD, ένα μικτό εκπαιδευτικό πρόγραμμα με 10 Ενότητες, που περιλαμβάνει σύγχρονες συνεδρίες πρόσωπο με πρόσωπο και διαδικτυακές συνεδρίες μέσω πλατφόρμας ηλεκτρονικής μάθησης. Η εκπαίδευση εφαρμόστηκε πιλοτικά και δοκιμάστηκε, παρουσιάζοντας πολλά υποσχόμενα αποτελέσματα.

45 Εκπαιδευόμενοι



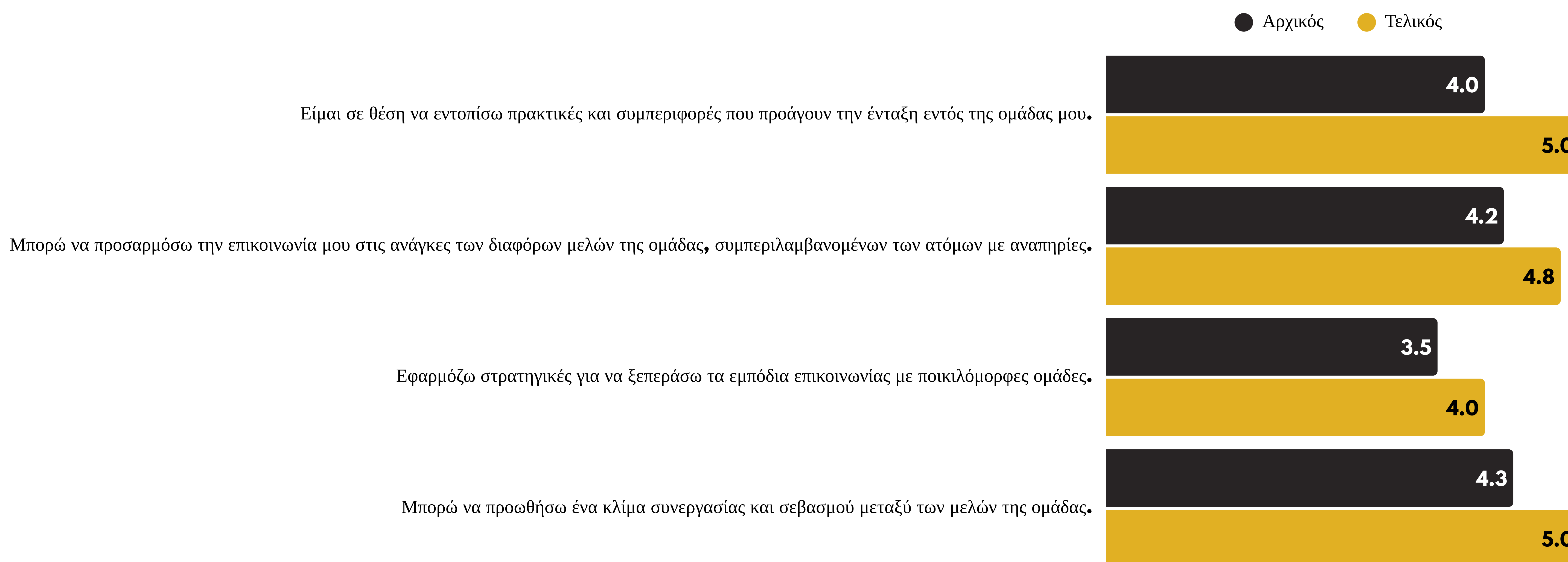
21 Εκπαιδευόμενοι με αναπηρία

100%

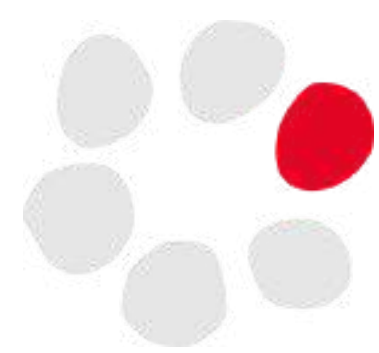
των ερωτηθέντων κατέταξαν την ικανοποίησή τους στο υψηλότερο επίπεδο

fit2LEAD - Εκπαίδευση για Συμπεριληπτική Ηγεσία

Οι συμμετέχοντες στο πιλοτικό πρόγραμμα στην Πορτογαλία απάντησαν επίσης σε 12 δηλώσεις, που σχετίζονταν με τους μαθησιακούς στόχους, πριν και μετά την εκπαίδευση. Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει την εξέλιξη ενός επιλεγμένου αριθμού ικανοτήτων, παρέχοντας στοιχεία για τον αντίκτυπο της μάθησης στην συμπεριληπτική ηγεσία.



Γράφημα 1: Αρχική και Τελική Αξιολόγηση Επιλεγμένων Ικανοτήτων (n=8)



fit2LEAD – Δράσεις Πολιτικής

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

fit2LEAD – Δράσεις Πολιτικής

Στόχοι Προσλήψεων, Ποσοτώσεων και Εκπροσώπησης χωρίς Αποκλεισμούς: Μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα για την ένταξη περισσότερων ΑμεΑ σε ηγετικές θέσεις. Οι εταιρείες και οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να θέσουν στόχους εκπροσώπησης ή πολιτικές πρόσληψης χωρίς αποκλεισμούς για διευθυντικούς ρόλους. Ορισμένες χώρες της ΕΕ επιβάλλουν ποσοτώσεις πρόσληψης για άτομα με αναπηρία (γενικά για το σύνολο του προσωπικού), η επέκτασή τους σε ηγετικά επίπεδα ή η σύνδεσή τους με στόχους ποικιλομορφίας των στελεχών μπορεί να τονώσει την πρόοδο. Με την επιβολή ή την παροχή κινήτρων σε μια κρίσιμη μάζα ΑμεΑ στην ηγεσία, τέτοιες πολιτικές βοηθούν στην υπέρβαση της αδράνειας και σηματοδοτούν ότι τα άτομα με αναπηρίες εκτιμώνται στην ηγεσία. Ωστόσο, οι ποσοτώσεις πρέπει να συμβαδίζουν με την ευαισθητοποίηση και την ενσωμάτωση της κατανόησης των οφελών της ένταξης στις εταιρείες, με ιδιαίτερη έμφαση στην ευαισθησία και τον αντίκτυπο του συστήματος ποσοτώσεων.



fit2LEAD – Δράσεις Πολιτικής

Δημιουργία ισχυρών επαγγελματικών δικτύων: Βοηθά στην αντιμετώπιση του αποκλεισμού από άτυπες ευκαιρίες. Η έρευνα σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη των διευθυντών με αναπηρία διαπιστώνει ότι τα δίκτυα κοινωνικής υποστήριξης αποτελούν ένα από τα τρία βασικά βήματα για την επιτυχία, παράλληλα με την προσωπική αυτο-υποστήριξη και το συμπεριληπτικό οργανωτικό πλαίσιο. Έτσι, τα ισχυρά δίκτυα και οι σχέσεις καθοδήγησης αντιμετωπίζουν άμεσα την απομόνωση και την έλλειψη καθοδήγησης που αναφέρουν πολλά άτομα με αναπηρία στην ηγετική τους πορεία. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια μειονότητα που αντιμετωπίζει εμπόδια σε περιβάλλοντα δικτύωσης και ευκαιρίες.



fit2LEAD – Δράσεις Πολιτικής

Καθοδήγηση και Δίκτυα: Η καθιέρωση επίσημων προγραμμάτων καθοδήγησης, χορηγίας και δικτύων συναδέλφων για εργαζομένους με αναπηρίες αποτελεί μια ευρέως αναφερόμενη βέλτιστη πρακτική. Τα στοιχεία από τον χώρο εργασίας δείχνουν ότι οι κοινωνικές συνθήκες, όπως το κλίμα της ομάδας, η ποιότητα της ηγεσίας και το αίσθημα του ανήκειν, είναι κεντρικές στην εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων με αναπηρία, ενισχύοντας την αξία της καθοδήγησης και των δικτύων συγγένειας που παρέχουν ψυχοκοινωνική ασφάλεια και συμβουλές (Teborg et al., 2024). Παράλληλα, η προκατάληψη και η αβεβαιότητα, αντί για τα ελλείμματα απόδοσης, καθοδηγούν πολλές ανησυχίες της διοίκησης, τις οποίες η καθοδήγηση/χορηγία και τα ορατά δίκτυα μπορούν να αντιμετωπίσουν σηματοδοτώντας την ικανότητα και προσφέροντας δομημένη υποστήριξη (Bonaccio et al., 2020). Οι μέντορες μπορούν να παρέχουν καθοδήγηση για την πλοήγηση στην επαγγελματική εξέλιξη και να χρησιμεύσουν ως υποστηρικτές για προαγωγές. Επιπλέον, η «αντίστροφη καθοδήγηση» - η σύζευξη ανώτερων στελεχών με κατώτερο προσωπικό που έχει αναπηρίες - έχει προσελκύσει την προσοχή ώστε να ανοίξει τα μάτια των ηγετών στην προστιθέμενη αξία της ένταξης.

fit2LEAD – Δράσεις Πολιτικής

Προσβασιμότητα στον Χώρο Εργασίας: Η διασφάλιση της προσβασιμότητας των χώρων εργασίας είναι θεμελιώδης. Αυτό σημαίνει όχι μόνο συμμόρφωση με τους νόμους περί προσβασιμότητας, αλλά και περαιτέρω πρόοδο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς εμπόδια. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την παροχή υποστηρικτικών τεχνολογιών, προσβάσιμων επιλογών μεταφοράς, διερμηνέων νοηματικής γλώσσας ή υποτίτλων στις συναντήσεις, ευέλικτο προγραμματισμό ή ρυθμίσεις τοποθεσίας, και προσαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης ώστε να εστιάζουν στα αποτελέσματα και όχι στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Η οργανωσιακή ευελιξία και η προληπτική προσαρμογή είναι κρίσιμοι πόροι που επιτρέπουν στα άτομα με αναπηρία να αξιοποιήσουν το ηγετικό τους δυναμικό. Όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες, οι εργαζόμενοι με αναπηρίες μπορούν να επικεντρωθούν στην απόδοση και την ανάπτυξη ηγεσίας αντί να αγωνίζονται ενάντια σε ένα μη προσαρμοστικό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να ξεκινήσει με τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής. Παρ' όλα αυτά, οι οργανισμοί και τα άτομα με αναπηρία πρέπει να θυμούνται ότι η ένταξη είναι ένα ταξίδι και να μην θεωρούν έναν «τέλειο» προσβάσιμο χώρο εργασίας ως εμπόδιο για να ξεκινήσουν την πρόσληψη και την ανάπτυξη ταλέντων με αναπηρίες.

fit2LEAD – Δράσεις Πολιτικής

Δημιουργία εργασίας: αυτο-προωθούμενες αλλαγές που κάνουν οι εργαζόμενοι σε εργασίες, σχέσεις και αντιλήψεις για να βελτιώσουν την προσαρμογή και την παραγωγικότητα του ατόμου στην εργασία. Στην πράξη, οι εργαζόμενοι δημιουργούν ένα δομημένο σχέδιο που προσδιορίζει πιθανές αλλαγές στην εργασία τους, οι οποίες μπορεί να σχετίζονται με την εργασία, τις σχέσεις ή τις γνωστικές πτυχές.

Προσφέρει μια πρακτική γέφυρα μεταξύ των επίσημων προσαρμογών και της καθημερινής ένταξης (Roczniowska et al., 2023). Αδιάσειστα στοιχεία δείχνουν ότι οι παρεμβάσεις δημιουργίας θέσεων εργασίας αυξάνουν την εργασιακή δέσμευση και, σε ορισμένες περιπτώσεις, την εργασιακή απόδοση (Oprea et al., 2019; Frederick & VanderWeele, 2020; Silapurem et al., 2024).

Για τα άτομα με αναπηρία, η δημιουργία θέσεων εργασίας μπορεί να συμπληρώσει τις εύλογες προσαρμογές, επιτρέποντας στους εργαζομένους να διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία (δηλαδή, αναδιάταξη εργασιών, αξιοποίηση υποστηρικτικής τεχνολογίας ή επαναδιαπραγμάτευση της αλληλεπίδρασης), μειώνοντας έτσι τα εμπόδια και ενισχύοντας την αυτονομία.

Είναι σύνηθες για τους εργοδότες και τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού να προσαρμόζουν την τυποποιημένη κενή θέση εργασίας ή τον ρόλο ανάλογα με τις ανάγκες του ταλέντου. Αυτό μπορεί να βελτιώσει τα συστήματα και τη μεθοδολογία και θα πρέπει να θεωρείται ευκαιρία αντί για κόστος. Για τον σκοπό αυτό, η δημιουργία θέσεων εργασίας είναι ειδικά προσαρμοσμένη, καθώς θέτει τον εργαζόμενο με αναπηρία στην πρώτη γραμμή της διαδικασίας, συμμετέχοντας με δομημένο τρόπο στη διοίκηση.

Επειδή η χειροτεχνία ενισχύει τους πόρους, την αυτονομία, την υποστήριξη και διαχειρίζεται τις απαιτήσεις, υποστηρίζει τη βιώσιμη συμμετοχή, την επαγγελματική εξέλιξη και τη διατήρηση της απασχόλησης – τομείς που επισημαίνονται στην πολιτική της ΕΕ που στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος απασχόλησης των ατόμων με αναπηρία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021· Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2024).

fit2LEAD – Δράσεις Πολιτικής

Εκστρατείες Εκπαίδευσης και Ευαισθητοποίησης: Πολλά εμπόδια οφείλονται σε συμπεριφορές, επομένως οι αποτελεσματικές λύσεις περιλαμβάνουν την αλλαγή νοοτροπίας εντός των οργανισμών. Η τακτική εκπαίδευση για την ευαισθητοποίηση σχετικά με την αναπηρία, τα εργαστήρια ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς και η ορατή δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση μπορούν να μειώσουν το στίγμα. Εκπαιδεύοντας τους συναδέλφους και τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων χωρίς αναπηρία σχετικά με την ασυνείδητη προκατάληψη και τις δυνατότητες των συναδέλφων με αναπηρία, οι οργανισμοί καλλιεργούν μια κουλτούρα σεβασμού. Αρκετά θεσμικά όργανα και εταιρείες της ΕΕ έχουν ξεκινήσει εσωτερικές εκστρατείες που αναδεικνύουν τους επιτυχημένους ηγέτες με αναπηρίες ως πρότυπα για την αμφισβήτηση των στερεοτύπων. Τέτοιες πρωτοβουλίες καλλιεργούν την προσδοκία ότι οι ομάδες ηγεσίας θα πρέπει να είναι ποικιλόμορφες και χωρίς αποκλεισμούς. Με την πάροδο του χρόνου, αυτό μπορεί να διαβρώσει το στερεότυπο του «ικανού ηγέτη» και να οικοδομήσει μια εταιρική κουλτούρα όπου το αίτημα για προσαρμογές ή ο εορτασμός της διαφορετικότητας είναι κανονικοποιημένο.



fit2LEAD – Δράσεις Πολιτικής

Η δημόσια πολιτική θα πρέπει να αναδιατυπώσει ρητά την απασχόληση των ατόμων με αναπηρία ως ατζέντα ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας. Πρώτον, να ενσωματώσει αφηγήσεις βασισμένες στην απόδοση στις ανακοινώσεις της ΕΕ και σε εθνικό επίπεδο (δηλαδή, το Accessible EU και το Πακέτο Απασχόλησης για τα ΑμεΑ) και να απαιτήσει από τις δημόσιες οδηγίες και τα εργαλεία να ποσοτικοποιούν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα της ένταξης. Δεύτερον, να επεκτείνει τις υπηρεσίες κατάρτισης και συμβουλευτικής που απευθύνονται σε διευθυντές και να τις βοηθά να αξιολογούν ρόλους, να σχεδιάζουν από κοινού προσαρμογές και να μετρούν την απόδοση της επένδυσης (ROI), και να στοχεύει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού όπου τα κενά γνώσης είναι δεσμευτικά. Επίσης, να ευθυγραμμίσει τα καθεστώτα δημόσιων συμβάσεων και γνωστοποίησης για να ανταμείψει την αποδεδειγμένη ένταξη (απασχόληση, εξέλιξη και ηγεσία των ΑμεΑ) στην δέουσα επιμέλεια της αλυσίδας αξίας και στην αναφορά βιωσιμότητας. Τέλος, να χρησιμοποιήσει έργα επίδειξης στον δημόσιο τομέα για την ομαλοποίηση της προσέλκυσης και εξέλιξης χωρίς αποκλεισμούς και να δημοσιεύσει συγκρίσιμους δείκτες, ώστε οι εργοδότες να μπορούν να συγκρίνουν την πρόοδο. Αυτά τα μέτρα προωθούν την ενημερωμένη συμπεριφορά των εργοδοτών, μειώνουν το στίγμα και υποστηρίζουν την αποτελεσματική αντιστοίχιση με την αγορά εργασίας, παρέχοντας τόσο κοινωνικές όσο και οικονομικές αποδόσεις.

- Aichner, T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8, 22. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00707-y>.
- Berre, S. (2025). Industry differences in employers' hiring attitudes towards disabled job seekers, and the impact of support measures. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 27(1), 1–15.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of business and psychology*, 35(2), 135-158.
- Brucker, D. L., & Sundar, V. (2020). Job crafting among American workers with disabilities. *Journal of occupational rehabilitation*, 30(4), 575-587.
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6-43.
- Dwertmann, D. J., Boehm, S. A., McAlpine, K. L., & Kulkarni, M. (2025). Organizational burden or catalyst for ideas? Disability as a driver of cognitive flexibility and creativity. *Administrative Science Quarterly*, 00018392251326110.
- European Commission. (2021). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. Publications Office of the European Union. (Key figures: 50.8% vs 75% employment).
- European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, human european consultancy & Grammenos, S. (2023). European comparative data on persons with disabilities : statistics : data 2020 : summary and conclusions, Publications Office of the European Union.
- European Commission. (n.d.). Persons with disabilities – Challenges. Retrieved 21 August 2025 from European Union website: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/persons-disabilities_en
- European Commission. (2021). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030.
- European Commission. (2024). Disability Employment Package. [Employment, Social Affairs and Inclusion](#)
- Eurostat. (2025, May 27). Employment gaps for women & people with disabilities. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250527-1> [European Commission](#)
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 1746733.

Jurado-Caraballo, M. Á., & Quintana-García, C. (2024). Disability inclusion in workplaces, firm performance, and reputation. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.001>

OECD (2022), *Disability, Work and Inclusion: Mainstreaming in All Policies and Practices*, OECD Publishing, Paris,

OECD. (2023). *Using AI to support people with disability in the labour market*. OECD Publishing. (Labour-market gaps: -27 p.p.; 2.3× unemployment). [OECD](#)

Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741.

Roberson, Q. M., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778.

Roczniewska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., & von Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic reviews*, 12(1), 10.

Samosh, D. (2021). The three-legged stool: Synthesizing and extending our understanding of the career advancement facilitators of persons with disabilities in leadership positions. *Business & Society*, 60(7), 1773–1810.

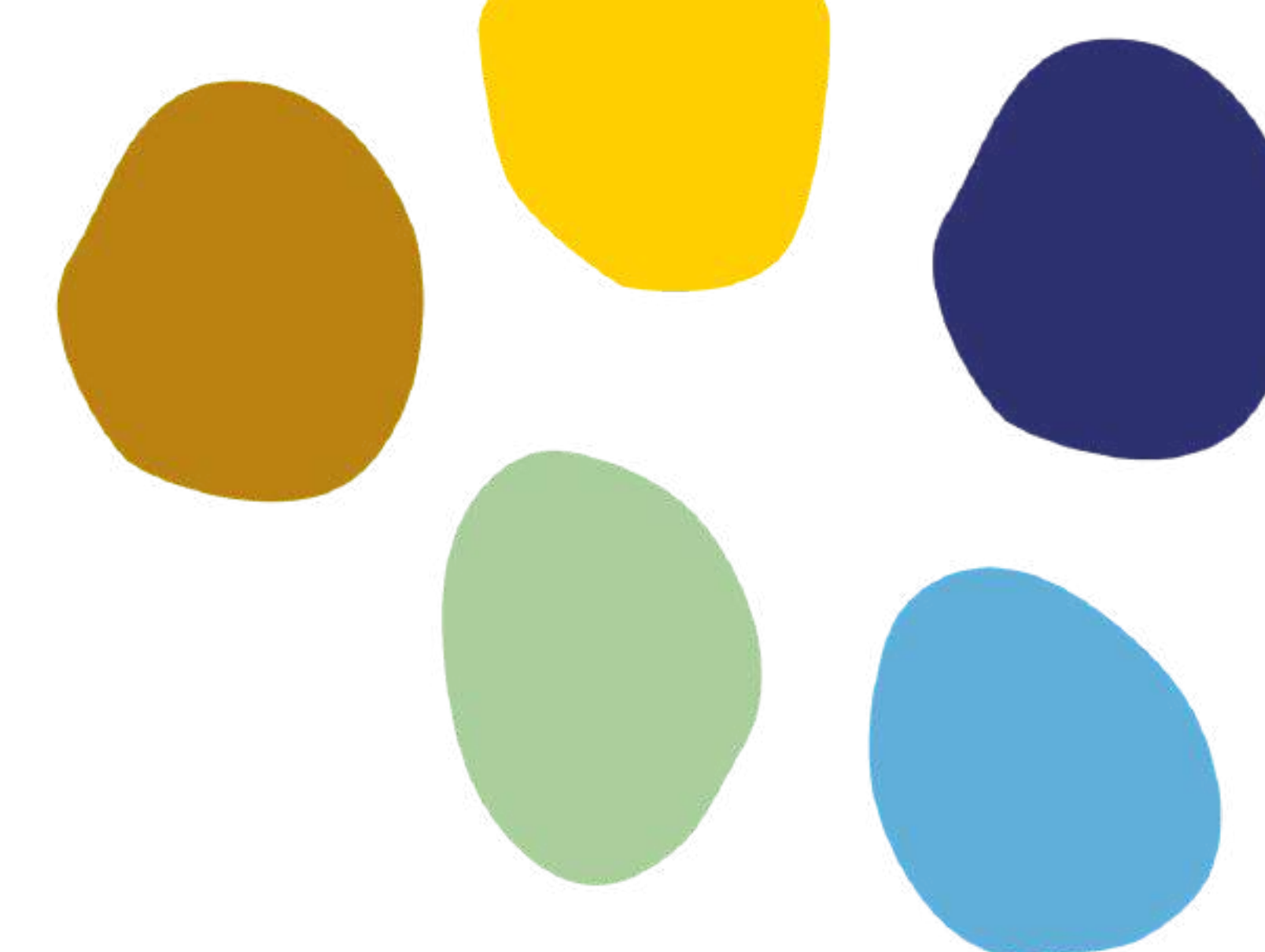
Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471-1476.

Waltz, M., & Schippers, A. (2021). Politically disabled: Barriers and facilitating factors affecting people with disabilities in political life within the European Union. *Disability & Society*, 36(4), 517–540.

Teborg, S., Hünefeld, L., & Gerdes, T. S. (2024). Exploring the working conditions of disabled employees: a scoping review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19(1), 2.



Leadership skills
for inclusive & diverse teams



Ηγέτες με αναπηρία για περισσότερες ίσες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας

ΕΓΓΡΑΦΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ FIT2LEAD

Αποκτήστε πρόσβαση σε όλο το υλικό fit2LEAD,
συμπεριλαμβανομένης της διαδραστικής
εκπαίδευσης και της σειράς podcast εδώ!



Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι, ωστόσο, μόνο του/των συγγραφέα/ων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή της OeAD-GmbH. Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η χορηγούσα αρχή φέρουν ευθύνη γι' αυτές.



2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508