



ОБУЧЕНИЕ ЗА ОБУЧИТЕЛИ НАРЪЧНИК

УМЕНИЯ ЗА ПОДКРЕПА НА МИГРАНТИ

2018-1-FR01-KA202-048007



Transversal Model for Migrants



Le Portage Salarial



Center for Social
Innovation





СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	3
ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ	4
Раздел а) РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ	5
Проверовъчен списък за проучване на проблемите	5
Често използвани стратегии при решаване на проблеми	6
Насоки за подобряване на уменията за решаване на проблеми	7
Препратки	8
Раздел б) ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ	9
Умения – Вземане на решения: ръководство за лидери	11
Отговорност и автономност – ефективно и ефикасно вземане на решения	12
Знания – често срещани предизвикателства при вземането на решения	13
Умения – рамка за етичен начин на вземане на решения	15
Отговорност и автономност – модел за етичен начин на вземане на решения	16
Моделът PLUS	16
Препратки	17
Раздел в) РАБОТА В ЕКИП	17
Знания за нетуъркинг	17
Умения за нетуъркинг	18
Знания за виртуалното сътрудничество	19
Умения за виртуално сътрудничество	21
Отговорност и автономност	22
Препратки	23
Раздел г) УСТОЙЧИВОСТ	24
Гъвкавост и адаптивност към промяната	25
Управление на стреса на работното място	25
Умения за общуване	26
Раздел д) КРЕАТИВНОСТ	28
Любопитство	28
Обучителен ресурс: как да се подсили креативността?	30
Иновации	32
Препратки	35
Раздел е) ГЪВКАВОСТ	37
Проактивност	37
Позитивен коучинг подход в 4 стъпки, насочен към проактивността	39
Усвояване на позитивна проактивност, която не причинява стрес на индивида	40
Мобилност	42
Подкрепа за географска мобилност	43
Теоретични и практически съвети за проекта по мобилност	44





ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящият Наръчник е разработен като част от проекта Умения за подкрепа на мигранти по Програма Еразъм+. Умения за подкрепа на мигранти е проект, който отразява настоящия европейски контекст, характеризиращ се със силно неравенство между икономическото и социално положение на работниците в Европа и това на мигрантите, които често заемат по-неблагоприятни работни позиции, с по-ниски нива на заплащане, по-малко възможности за кариерно развитие и по-малко възможности за заемане на по-добра работна позиция (трансверсална мобилност). Междувременно, учителите, кариерните консултанти, преподавателите в сферата на професионалното образование и обучение (ПОО) и социалните работници, които подкрепят мигрантите в ЕС, не разполагат с необходимите инструменти, с които да подкрепят своите бенефициенти в сферата на преносимите компетентности. Проектът ще създаде нова рамка посветена на учителите, коучовете, кариерните консултанти, преподавателите в ПОО и социалните работници, с помощта на която да се насърчат възможностите за по-добри работни позиции, предприемаческия дух и икономическата и социалната интеграция на мигрантите в Европа.

Като част от проекта, настоящият Наръчник ще подкрепи учителите в тяхната работа с мигрантите за придобиване на следните преносими умения:

- а) Решаване на проблеми
- б) Вземане на решения
- в) Работа в екип
- г) Устойчивост
- д) Креативност
- е) Гъвкавост

След запознаване с настоящия Наръчник, учителите би трябвало да придобият знания по съответните теми, за да могат да разработят различни иновативни методически подходи, които да подкрепят интегрирането на мигрантите в Европа.





ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

ЕКР	Европейската квалификационна рамка е инструмент, структуриран в осем нива, с помощта на който могат да се оценят и сравнят квалификациите в различните държави и от различните образователни и обучителни системи.
ЕКР ниво 5	Квалификациите в ЕКР ниво 5 са създадени, за да помогнат за повишаване на квалификацията на вече заети лица, като им се предостави по-високо ниво на технически, преносими и/или управленски умения.
Насоки	Съвети, които насърчават наученото да бъде приложено на практика.
Знания (ниво 5)	Това са специализирани, фактологични и теоретични знания в дадена професионална или учебна сфера и осъзнатост за границите на тези знания.
Резултати от обучението	Резултатите от обучението представляват твърдения, които описват важни и съществени знания, които трябва да бъдат усвоени и които могат да бъдат надеждно демонстрирани в края на обучението. Учебните резултати в ЕКР са описани от гледна точка на знания, умения, отговорност и автономност.
Отговорност и автономност (ниво 5)	Средства за упражняване на управление и супервизия в контекста на работни или учебни дейности, в които съществува непредвидима промяна и развиване на умения за самостоятелно справяне.
Умения (ниво 5)	Представляват обширен набор от когнитивни и практически умения, необходими за разработване на креативни решения за абстрактни проблеми.





Раздел а) РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

Решаването на проблеми е процес, в който се работи с детайлите на проблема, за да се достигне до дадено решение. Много хора правят точно това на работа всеки ден.

Всеки работник може да подобри уменията си за решаване на проблеми с помощта на различни методи и стратегии. Обучителите могат да извлекат полза от тях и да ги използват за надграждане на уменията на своите обучаеми.

Проверовъчен списък за проучване на проблемите

Колкото повече се изследва даден проблем, толкова по-лесно може да се намери решение за него. Проверовъчният списък може да помогне на работещите да изследват проблема, следвайки подхода на 6-те въпроса:

КАКВО

- Какъв е проблемът?
- Какви са фактите?
- Какво ще се случи, ако не се вземе решение или не се намери решение?
- От какво се нуждаем, за да намерим решение?

ЗАЩО

- Защо се е породил проблемът?
- Защо искам да постигна решение?
- Защо е необходимо да намерим решение или път напред?

КАК

- Как тази ситуация ще бъде различна?
- До колко релевантна е информацията, която събирам?
- Как мога да намеря още информация?
- Как мога да включа подходящите хора?





КЪДЕ

- Откъде се поражда проблемът?
- Къде проблемът оказва въздействие?
- „Къде“ важно ли е за проблема/решението?

КОЙ

- Кой бива повлиян от проблема?
- Кой го е грижа за тази ситуацията?
- Кой е замесен/Кой трябва да участва?
- Кой е нужно да бъде информиран?

КОГА

- Кога се е породил проблемът?
- Кога е нужно да действаме?
- До кога трябва да се разреши проблемът?

Често използвани стратегии при решаване на проблеми

Решаването на проблеми включва методи и умения за намиране на най-добрите решения на проблемите. Списъкът по-долу включва често използвани стратегии при решаване на проблеми, които могат да се окажат полезни на работното място.

- ✓ Активно слушане
- ✓ Предвиждане на пречки пред изпълнението
- ✓ Оценяване на ефективността на интервенциите
- ✓ Решения в следствие на брейнсторминг
- ✓ Сътрудничество
- ✓ Определяне на факторите, които оказват влияние на стреса
- ✓ Разработване на план за действие
- ✓ Създаване на План за управление на класната стая, за справяне с лошото поведение на учениците
- ✓ Създаване на хипотези





- ✓ Диагностициране на проблеми
- ✓ Постигане на консенсус по отношение на набор от решения
- ✓ Оценяване на алтернативни стратегии за намаляване на стреса
- ✓ Намиране на средно положение
- ✓ Гъвкавост с цел опитване на нови подходи
- ✓ Проследяване
- ✓ Събиране на данни
- ✓ Идентифициране на причините за социалните проблеми
- ✓ Идентифициране на интересите на всички страни
- ✓ Прилагане на решения
- ✓ Интерпретиране на данните, за да се определи обхвата на проблемите
- ✓ Медиация при междуличностни конфликти
- ✓ Определяне на поведението, допринасящи за дистрес
- ✓ Предлагане на дипломатични решения за спорове
- ✓ Разпознаване на невалидни модели за проучване
- ✓ Препоръчване на начини за подобряване на комуникацията във взаимоотношенията
- ✓ Намиране на решение за оплакване от страна на клиент
- ✓ Преструктуриране на бюджета при недостиг на приходи
- ✓ Избор на служители, които да бъдат освободени от работа при намаляване на бизнеса
- ✓ Тестване на хипотези
- ✓ Отстраняване на неизправности във функционирането на компютри
- ✓ Валидиране на данни за правилно идентифициране на проблемите

Насоки за подобряване на уменията за решаване на проблеми

Мозъкът може да се тренира да върши повече и да се развие стратегически начин на мислене.

Предоставяме някои насоки за подобряване на уменията за решаване на проблеми.

- ✓ Фокусирайте се върху решението, не върху проблема;
- ✓ Опростете нещата;
- ✓ Направете списък с възможно най-много решения;
- ✓ Опитайте се да промените своя подход и погледнете на нещата по нов начин;
- ✓ Използвайте въображението си, отворени възможности;
- ✓ Помолете за помощ когато имате нужда от такава;





- ✓ Възползвайте се от чужда/странична гледна точка (дайте си някаква психологическа дистанция);
- ✓ Когато изпитвате напрежение в опитите си да решите даден проблем, се опрете на преживяванията и идеите на другите;
- ✓ Тренирайте мозъка си с логически пъзели или игри;
- ✓ Използвайте карти на ума, с помощта на които да визуализирате проблема;
- ✓ Тренирайте някакъв спорт, танци или практикувайте йога.

Препратки

Business Dictionary. Definition of problem solving. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/problem-solving.html> on 18th of November 2019.

Center for Management and Organization Effectiveness. Ten ways to improve your problem solving skills. Retrieved from <https://cmoe.com/blog/10-ways-to-improve-problem-solving-skills/> on 18th of November 2019.

Doyle, A. (2019). Problem Solving Skills: Definition, Steps, and Examples. Retrieved from <https://www.thebalancecareers.com/problem-solving-skills-with-examples-2063764>.

Hall, J. (2019). Six Techniques to better your problem solving skills. Retrieved from <https://www.inc.com/john-hall/6-techniques-to-better-your-problem-solving-skills.html>

Problem Solving Activity: A Question Checklist to Investigate Problems. Retrieved from <https://the-happy-manager.com/articles/problem-solving-activity/> on 18th of November 2019.

Zoe B. (2019) Six Effective ways to enhance your problem solving skills. Retrieved from <https://www.lifehack.org/articles/productivity/6-ways-to-enhance-your-problem-solving-skills.html>.



Раздел б) ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

Вземането на решения е когнитивно психологическо понятие, което описва избора на вярвания или хода на действия измежду няколко алтернативни възможности (Janis & Mann, 1977). Вземането на решение е процес на идентифициране и избиране на алтернативи, на база на ценностите, предпочитанията и вярванията на този, който взема решението. Ето защо вземането на решение е изучавано и анализирано като част от различни дисциплини, редом с други понятия като етика и отговорност.

Вземането на решения е ключова компетентност на съвременния пазар на труда, тъй като предоставя възможност на мениджърите и други бизнес експерти да решават проблемите чрез проучване на алтернативни варианти и вземане на решение за най-доброто действие. Използването на подход „стъпка по стъпка“ е ефективен начин за вземане на обмислени и информирани решения, които имат позитивно въздействие върху краткосрочните и дългосрочните цели на организацията.

Процесът на вземане на бизнес решения най-често се разделя на 7 стъпки. Мениджърите може би използват голяма част от тези стъпки без да го осъзнават, но придобиването на по-добро разбиране за най-добрите практики може да подобри ефективността на решенията (Университет Конкордия, Сейнт Поул, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>):

1. Идентифициране на решението: първата стъпка към вземане на правилно решение е да се разпознае, че съществува проблем или възможност и да се вземе решение те да бъдат адресирани. Когато става дума за бизнеса, работодателят или служителят трябва да могат да решат защо дадено решение би оказало въздействие върху клиента или останалите служители, след което да планират съответните действия.

2. Събиране на информация: втората стъпка при вземането на решения е събиране на информация от различни източници, така че работодателят или служителят да могат да вземат решение на база на факти и данни. Това изисква да се направи оценка на важността, да се определи коя информация е релевантна за решението, както и как би могло да се постигне



даденото решение. Лицето вземащо решение е необходимо да се запита – „какво е необходимо да зная, за да мога да взема правилно решение“, след което да потърси всеки, който е трябва да бъде въввлечен в процеса.

3. Идентифициране на алтернативите: веднъж щом лицето, което ще вземе решение има ясно разбиране за проблема, е време да идентифицира решенията, които са на разположение. Вероятно съществуват много различни варианти, ето защо е важно да се изведат различни възможности. Това ще помогне на лицето вземащо решение да прецени кой ход е най-добър за постигане на целта, която си е заложил.

4. Претегляне на доказателствата: на този етап, лицето вземащо решение е необходимо да направи оценка на приложимостта, приемливостта и привлекателността на резултатите от решението, за да се намери най-добрата алтернатива. Мениджърите трябва да могат да претеглят плюсовете и минусите, след което да изберат опцията с най-висока степен на успеваемост. Също така може да се окаже полезно да се потърси второ доверено мнение, за да се придобие нова перспектива за текущото предизвикателство.

5. Избор между различни алтернативи: когато настъпи моментът за вземане на решение, лицето трябва да се увери, че разбира рисковете на избраното от него действие. Лицето може също така да избере комбинация от алтернативи, които напълно обхващат цялата релевантна информация и потенциални рискове.

6. Предприемане на действие: на този етап, работодателят или служителят е необходимо да създадат план, който да се приложи в действие. Това включва да се идентифицират ресурсите, които са необходими и да се набави подкрепа от други колеги и заинтересовани страни. Набавянето на подкрепа от другите по отношение на решението е ключов компонент за ефективното изпълнение на плана, ето защо, лицето вземащо решение трябва да има готовност да отговори на всякакви въпроси или притеснения, които могат да се появят.

7. Преглед на решението: това е често пренебрегвана, но важна стъпка в процеса на вземане на решения, а именно да се оцени даденото решение от гледна точка на неговата ефективност. Лицето, което взема решението трябва да се запита какво е направил добре и какво може да





подобри следващия път. Ако открие, че решението не е сработило по планирания начин, то някои от предходните стъпки трябва да се ревизират, за да се идентифицират по-добри избори.

Умения – Вземане на решения: Ръководство за лидери

Много хора смятат, че вземането на решения е по-скоро въпрос на личност, отколкото на стратегически избор. Според Малхотра (2018), успешните лидери могат да променят своя подход към вземането на решения, така че да вземат предвид изискванията на различните бизнес ситуации. Той анализира 4 стила за вземане на решения, които могат да се приложат в съвременната бизнес среда

(<https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide>):

1. Директивен стил на вземане на решения: лицата, използващи директивен стил на вземане на решения, обикновено преценяват плюсовете и минусите на дадена ситуация на база на онова, което вече знаят. Лицата използващи директивния стил са много рационални и имат ниско ниво на толерантност към неяснотата и неопределеността. Решенията им по-скоро се базират на собствените им знания, опит, логична обосновка, отколкото на търсене на допълнителна информация от другите. Преимуществото на този стил на вземане на решения е, че той е бърз, ясно е кой носи отговорност и не се изисква допълнителна комуникация. Въпреки това обаче, директивните решения могат понякога да бъдат взети импулсивно, без наличие на цялата необходима информация.

2. Аналитичен стил на вземане на решения: лицата, които използват аналитичен стил за вземане на решения правят преглед на голямо количество информация преди да предприемат действие. Например, аналитичните лидери разчитат на преки наблюдения, данни и факти, с които да подкрепят решенията си. За разлика от лицата, използващи директивен стил обаче, хората които използват аналитичен стил на вземане на решения ще търсят информация и ще се консултират с другите, за да потвърдят или опровергаят онова, което знаят. Тези хора имат високо ниво на търпимост към неяснотата и неопределеността и са много адаптивни, но обичат да контролират повечето аспекти от процеса на вземане на решения. Този стил представлява добър и цялостен подход към вземането на решения, но може да отнеме повече време.





3. Концептуален стил на вземане на решения: концептуалният стил на вземане на решения използва по-социален подход в сравнение с директивния или аналитичния метод. Лицата използващи концептуален стил на вземане на решения насърчават креативното мислене и сътрудничество и вземат предвид широк спектър от различни перспективи. Хората използващи този стил на вземане на решения са ориентирани към постиженията и обичат да мислят напред в бъдещето, когато вземат важни решения.

4. Поведенчески стил на вземане на решения: Лицата, използващи поведенчески стил на вземане на решения, се опитват да се уверят, че всички работят добре заедно. Както при концептуалния стил, поведенческият начин на вземане на решения е ориентиран към групата, въпреки това обаче, вместо да се направи брейнсторминг за възможни решения, на групата се предоставят налични варианти. От там, групата обсъжда преимуществата и недостатъците на всеки избор. Този стил на вземане на решения взема предвид много различни мнения и гледни точки в процеса.

Отговорност и автономност – ефективно и ефикасно вземане на решения

Ефективното и ефикасното вземане на решения е в същината на успеха на лидерите, предприемачите и инфлуенсърите. Процесът на вземане на решения може да бъде комплексен и повлиян от много различни фактори като личността, ценностите и обществените очаквания. Ето защо, освен да научат как да следват 7-те стъпки за вземане на решения, работодателите и служителите трябва да се научат да поемат отговорност за управлението на собствения процес на вземане на решения. О'Нийл (2016) представя 4 възможни начина за управление на процеса на вземане на решения (<https://www.icas.com/ca-today-news/5-decision-making-methods>):

1. Изслушване на другите: допитването до мнението на другите преди да се вземе решение, предоставя възможност на вземащия решение да използва демократичен подход и колективен начин на разсъждение, което би му помогнало при работа в екип. Когато се придвижвате напред, е много важно да бъдете отворени да чуете гледната точка на всеки. Въпреки това, вземащият решение трябва да се справи с риска, че може да стане зависим от другите и да очаква те да вземат решение вместо него. Поради тази причина, вземащият решение трябва да се опита да поеме инициативата от време на време, като бъде уверен в своите избори. Това ще му помогне да се чувства по-комфортно, когато се придвижва нагоре в йерархията.





2. Провеждане на проучване: когато става дума за важни решения, от същностно значение е работодателят или служителят да следват подход базиран на данни, което означава да се намери колкото се може повече информация. Човек, който е ефективен при вземане на решения, трябва да си отдели време, за да организира и вземе предвид всички налични фактори, което от своя страна ще му помогне много по-лесно да може да предвиди изхода от даден избор. Ключът тук е да се фокусира върху голямата картина и по-малко да се тревожи за дребните неща, за да вземе решение базирано на най-важните факти.

3. Доверие в собствените инстинкти: Понякога времето е ценно и от работодателя или от служителя се изисква да вземат решение под натиска на времето и сроковете, следвайки подход базиран на вътрешното усещане. Най-добрият начин за справяне с такива ситуации е да се вземе решението, което човек усеща като правилно. Следването на собствената интуиция показва, че човек е уверен в себе си. Въпреки това, ако дадено решение има негативен резултат, човек трябва да знае как да забави темпото за големите и важни въпроси и да намери нещо, с което да подкрепи своите първоначални мисли, било то от колеги или от проучвания.

4. Претегляне на вариантите: преди да се направи избор, работодателят или служителят трябва методично да претеглят плюсовете и минусите, като за целта могат да направят списък с тях. По този начин ще могат да претеглят преимуществата на всеки възможен изход, като същевременно подредят приоритетите на даденото решение. Това обаче може да отнеме повече време, освен това вземащият решение трябва да има предвид, че плюсовете и минусите, по същността си, са субективни измерители. Поради тази причина е добре да се потърсят и претеглят мненията и на други хора, което да даде нова перспектива и да доведе до по-демократично решение.

Знания – често срещани предизвикателства при вземането на решения

Както бе описано в първи подраздел, следването на определени стъпки и подходи помага на лицата вземащи решения да вземат по-ефективни решения и в следствие на това да развият своите професионални умения в съвременния пазар на труда. Самият процес на вземане на решения е доста сложен и съществуват някои често срещани предизвикателства, с които





вземаният решение може да се сблъска (Университетът Конкордия, Сейнт Поул,

<https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>):

1. Да разполагаш с прекалено много или недостатъчно информация: събирането на релевантна информация е ключово, когато се подхожда към процеса на вземане на решения, но е важно да се идентифицира какво е необходимото количество изходна информация. Прекаленото количество информация може да доведе до объркване и заблуждение и да попречи на работодателя или служителя да последват своята интуиция. Освен това, ако се разчита само на един единствен източник на информация, това може да доведе до дезинформация и пристрастия, което от своя страна да има катастрофални последици. Поради тази причина, успехът при вземане на решение зависи от това да можеш да разграничиш дали просто разполагаш с някаква информация и си готов да вземеш решение на база на нея или следваш внимателен подход, в който преценяваш всяка стъпка.

2. Погрешно идентифициране на проблема: в много случаи, проблемите свързани с решенията са съвсем очевидни, но понякога решението е сложно и човек не е сигурен къде всъщност са основните проблеми. Ето защо добър подход за справяне е провеждането на изчерпателно проучване и на разговори с вътрешни експерти, които се сблъскват с проблема. В дългосрочен план, това ще спести време и ресурси.

3. Свърхувереност в изхода на нещата: дори и лицето, на което предстои да вземе решение да следва стъпките от процеса за вземане на решения, все пак съществува възможност изходът да не е точно това, което човек си е представял. Ето защо е толкова важно за вземащия решение да може да идентифицира валиден вариант, който е приемлив и постижим. Прекалената самоувереност при недобро развитие на ситуацията може да доведе до неблагоприятни резултати.

Умението за вземане на решения е изключително важно на работното място, особено за мениджърите и хората в лидерски позиции. Следването на логическа процедура, като тази описана тук, и осъзнатостта за често срещаните предизвикателства, може да помогне за обмислено вземане на решения и положителни резултати.





Умения – рамка на етичност при вземане на решения

Ключов елемент при вземането на решения е да се поеме отговорност за взетите решения и да се действа подобаващо. Следователно, за лицата вземащи решения е изключително важно да следват някои правила за етичност при вземане на решения. Веласкес и колеги (2009) са разработили рамка за етичност при вземането на решения, която включва:

1. Разпознаване на етичния проблем: когато се взема решение, особено в бизнес контекст, работодателят или служителят трябва да се запитат дали даденото решение или ситуация може да навреди на даден индивид или група. Поради тази причина, лицето вземащо решение трябва да проучи дали решението включва избор между добра и лоша алтернатива, или между две добри или две лоши алтернативи, и да действа подобаващо и отговорно.

2. Набавяне на факти: макар да е важно при вземане на решение да се познават всички релевантни факти, отговорният работодател или служител трябва да си зададе също така някои допълнителни въпроси преди да пристъпи към важно решение. Такива въпроси биха могли да бъдат: „Кои лица и групи ще бъдат повлияни от резултата?“, „Някои притеснения по-важни ли са? Защо?“, „Какви са вариантите за действия?“, „Дали са проведени консултации с всички важни лица и групи?“, „Идентифицирал ли съм креативни варианти?“.

3. Оценяване на алтернативни действия: Веласкес и колеги (2009) предлагат следните начини за оценяване на потенциалното решение и поемане на отговорност за него:

- Кой вариант ще доведе до най-доброто и ще причини най-малко вреда? (Утилитарният подход)
- Кой вариант най-добре зачита правата на всички заинтересовани страни? (Подходът за правата)
- Кой вариант третира хората еднакво или пропорционално? (Справедливият подход)
- Кой вариант най-добре служи на общността като цяло, не само на отделни членове? (Подходът за общото благо)
- Кой вариант ме води да се държа като типа човек, който бих искал да бъда? (Подходът на добродетелта)





4. Вземане на решение и неговото тестване: добър начин за предвиждане на възможния изход от дадено решение е да се направи сценарий за възможните резултати и да си представите въздействието му и реакциите върху хора, които са надеждни и уважавани.

5. Действие и размисъл върху резултата: отговорността на лицето вземащо решение не се изчерпва с вземането на решение, а продължава и след неговото приложение. Някои полезни въпроси са: „Как може моето решение да се приложи с възможно най-много грижа и внимание към притесненията на всички заинтересовани страни?“, „Какъв беше изходът от решението ми и какво научих от тази специфична ситуация?“.

Отговорност и автономност – модел за етичен начин за вземане на решения

Когато се взема важно решение в дадена компания (или по принцип на работното място), може да е изкушаващо да се избере най-лесният или най-изгодният, от гледна точка на разходите, ход на действие, дори и този вариант да не е най-добрият от етична гледна точка. Моделът PLUS, който представлява набор от въпроси, създадени да помогнат на работодателите и служителите да вземат етични решения, може да помогне на лицата вземащи решения да се уверят дали правят правилното нещо и дали поемат отговорност за него (Форси, 2018).

Моделът PLUS:

P = Политики и процедури (Това решение в синхрон ли е с политиките на компанията?)

L = Легално (Това решение нарушава ли някой закон или разпоредба?)

U = Универсално (Това решение в синхрон ли е със същностните ценности и културата на компанията? По какъв начин е свързано с нашите организационни ценности?)

S = Аз-ът (Това решение съвпада ли с моите стандарти за справедливост и честност?)

Моделът PLUS е особено обективен, тъй като не се фокусира върху приходите или печалбата, а по-скоро насърчава лидерите да предприемат правен и справедлив подход към проблема.



Препратки

Concordia University of Saint Paul, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>

Forsey, C. (2018). How to Practice Ethical Decision Making at Work. Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/ethical-decision-making>

Janis, I.L., & Mann, L. (1977). Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press.

Malhotra, S. (2018). 4 styles of decision-making: A leader's guide. Available at: <https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide>

O'Neil, E. (2016). Effective and efficient decision-making. CA Today. Available at: <https://www.icas.com/ca-today-news/5-decision-making-methods>.

Velasquez, M., Moberg, D., Meyer, M.J., et al. (2009). A Framework for Ethical Decision Making. Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University. Available at: <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/a-framework-for-ethical-decision-making/>

Раздел в) РАБОТА В ЕКИП

Знания за нетуъркинг

Бенефициентите могат да намерят някои насоки относно нетуъркинг и как могат да подсилат своите компетентности и умения за взаимодействие с другите:

1. Открийте какво наистина е важно за Вашия събеседник, като му задавате въпроси и сте любопитни. Този обмен на лична информация може да се използва за следващите срещи с този човек, така че той да се почувства чут и видян. Емпатичното поведение е добавена стойност при уменията за нетуъркинг. Колкото повече бенефициентите се интересуват от това да разберат своя събеседник, толкова по-големи са възможностите за осъществяване на истински пълноценен разговор. По време на дискусиата можете да използвате следните полезни изречения:

- „Кажете ми малко повече за това...“, „Наистина проявявам интерес, искам да науча повече...“.



2. Индивидите трябва да се опитат да намерят кои са общите неща между тях и събеседниците им, като се запитат кое от това взаимодействие е релевантно. Потърсете също така какво кара събеседника ви да се чувства различен от останалите хора в пространството. Това може да е всичко от личното или професионалното минало до нещо, което го мотивира да се свърже с хората. Винаги, когато установите, че имате общи неща със събеседниците ви, намерете различни и интересни теми за дискусия. Ако сходните неща са свързани с професионални теми, можете да отворите дискусия за някоя специална лична история, а ако сходството е на база лични теми, започнете дискусия за някое прекрасно преживяване и т. н.

3. Стратегически нетуъркинг. Стратегическият нетуъркинг е вид нетуъркинг, който може да се използва от отделните индивиди и е много повече от обикновен разговор с някой, който би бил склонен да говори с вас. Стратегическият нетуъркинг е свързан с това да се идентифицират хората, които могат да ни помогнат да видим по-голямата картина, да се установи къде се вписват техните уникални умения или миоглед и да се предприемат целенасочени действия за свързване с тях. За да се установи дали контактът с даден човек е правилен, бенефициентите трябва да могат да си отговорят положително на следния въпрос: „Интересувам ли се от този човек?“. Подходящо е да се продължи дискусията, да се подхрани и изгради връзката и в крайна сметка да се постигне разширяване на мрежата от контакти.

Умения за нетуъркинг

За разширяване и подобряване на уменията за нетуъркинг, бенефициентите могат да използват някои от следните насоки, като ги адаптират към ежедневните си изисквания, личен или професионален контекст, с цел подобряване и подсилване на социалните умения. Просто е, практическите задачи насърчават и показват важността от това да взаимодействаме и да сме социално мотивирани. Включените насоки могат да послужат и като основни правила, които е необходимо да се поддържат в груповия контекст, за да се постигне ефективна комуникация и сътрудничество между членовете на групата по нетуъркинг. Ефективните нетуъркинг умения могат да бъдат основата за създаване на много стабилни взаимоотношения, но в същото време ако условията не са подходящи, могат да имат обратен ефект - да доведат до създаването на слаб и неплодотворен нетуъркинг.





- От гледна точка на теорията за социалната мрежа, социалните медии могат да се използват като мощен инструмент за разширяване на уменията за нетуъркинг. В платформите на социалните медии, индивидите могат да конструират виртуална репрезентация на своите социални мрежи с всичките различни видове взаимовръзки – силни, слаби и дори липсващи – могат да разширят тези мрежи и да функционират като свързващото звено, което носи информация и помага за разпространението ѝ.
- Добре оформеното представяне на индивидуалния профил помага за демонстриране на личните характеристики и силните страни още в началото на установяване на контакт. Добър съвет е да установите контакт очи с очи и да се здрависате силно, тъй като първите впечатления са най-дълготрайни.
- Бенефициентите трябва да задават въпроси и да слушат, без да се страхуват или да се колебаят да започнат нов разговор. Важно е да се навлезе по-надълбоко в дадената тема или проблем, за да се изградят отношения, а не просто да се създаде контакт.
- Правилата между говорещия и слушателя включват някои неписани правила, които произтичат от опита и личностното развитие. Хората обичат да им се поиска помощ, това означава, че мнението им се цени и на тях се гледа като на добър източник на информация.
- Създаването на онлайн контакти може да бъде още една ефективна нетуъркинг стратегия. LinkedIn, Twitter, блогове и други социални медии предлагат чудесни начини за научаване на вътрешна информация относно кариерните пътища и контакти с индивиди и професионални организации. Също така, за хората работещи в групи, медийните ресурси и онлайн чатовете могат да бъдат много полезни и практични, тъй като с тяхна помощ могат да се поддържат информирани всички членове на екипа с най-последните новини, както и да се използват за обмен на информация, например при работни проблеми и др.
- Все по-честа практика сред работодателите, както и сред други хора е да проверяват социалните медии за информация за даден индивид като част от процеса на подбор. Ето защо е важно онлайн идентичността да се поддържа чиста, като се променят настройките на профилите в социалните мрежи, например фейсбук, от публични на частни или като се





премахне всякакъв съмнителен материал като линкове към блогове, снимки, цитати, коментари и приложения. Уверете се, че предоставяте позитивен онлайн имидж. За създаване на ефективен нетуъркинг, всички тези неща трябва да бъдат изчистени и да бъдат достъпни за другите. Ефективното сътрудничество започва с откритост и уважение на хората, зачитайки, че всеки има различен характер и ценности.

Знания за виртуалното сътрудничество

За да сте успешни във виртуалното сътрудничество е важно да използвате ефективни виртуални ресурси. Използването на подходящи ресурси и подходящи правила за сътрудничество води до ефективно общуване. Освен познаване на виртуалните инструменти, които могат да се използват, важно е да сте запознати и с базовите правила, които е необходимо да се приложат преди, по време на и след виртуалната среща. Следват някои базови принципи, които са доказали своята ефективност:

Преди виртуалната среща:

- ✓ Подгответе план с основните теми, които ще се обсъждат по време на срещата.
- ✓ Избройте основните цели на срещата, за да ги изясните по време на дискусиата.
- ✓ Изберете подходящите участници, за да фасилитирате процеса на дискусия – но първо се уверете, че всички участници могат да използват или имат достъп до софтуера за срещи.
- ✓ Направете тест на софтуера – винаги правете поне една тестова среща с новия ви софтуер за срещи преди да включите по-големия екип.

По време на срещата:

- ✓ Придържайте се към времевата рамка и продължавайте да се движите по написаното в програмата.
- ✓ Водете си записки за важните теми, които се появяват по време на дискусиата, следващите стъпки, споразумения или препоръки и др.
- ✓ Обобщете какви са следващите стъпки, бъдещите планове и списъците със задачи и изисквания, които трябва да бъдат изпълнени от участниците. Също така, воденето на





записки гарантира, че всички са достатъчно информирани за целите и съдържанието на дискусиата.

След срещата:

- ✓ Подгответе следващата среща.
- ✓ Направете оценка на цялостната дискусия, силните и слабите страни, какво участниците е трябвало да избягват или да не споменават, потенциално перифразиране, което е създавало объркване, ролите на участниците и др.

Умения за виртуално сътрудничество

За да се създаде добро впечатление у другите при използване на виртуални презентации е важно специалистите да познават някои насоки или препоръки по отношение на профила на ефективния презентатор.

1. Индивидите трябва да имат личен контакт с участниците, които ще информират и да изяснят какво очакват от тях.
2. 15 минути преди планираното време за среща се уверете, че всичко е готово за установяване на връзката.
3. Най-подходящото време за виртуална презентация е рано през деня, тъй като нивата на концентрация и енергия са по-високи сутринта.
4. Презентаторът, организаторът или говорещият трябва да бъдат възможно най-автентични, обикновени и разбираеми, за да бъдат по-достъпни за участниците. Те не трябва да използват прекалено много информация, а вместо това да бъдат ясни по отношение на целите на сътрудничеството.
5. Най-важното нещо при дискусиите/срещите или презентациите с възрастни е, че те много бързо се отегчават. Ключът е да се грабне вниманието им с някакъв съвет, например с реторични въпроси, шеги, реални примери, истории от реални житейски ситуации и др.
6. Необходимо условие е индивидите да комуникират своята цел и да изяснят пред всички какво наистина желаят да постигнат.
7. Трябва да мотивират и окуражат останалите да участват активно, за да насърчат груповата дискусия.





8. Използвайте повече картинки, защото визуалните елементи оказват въздействие и предизвикват емоционална реакция, която е по-запомняща се от обикновен текст. Графиките и таблиците могат да направят по-достъпна информацията, която се предоставя на хората и да улеснят разбирането на информация, която е по-сложна.

9. Една препоръка, която сигурно би била полезна за бенефициентите, е свързана с това, че могат да представят идеите си със ентузиазъм и страст, като използват въвличащ и силен глас. Този елемент може да бъде леко объркващ, защото в някои случаи силният глас се приема за проява на грубост, но от друга страна може да се възприеме за признак на динамична и самоуверена личност.

Отговорност и автономност

Потенциалните отговорности, които трябва да бъдат взети предвид от бенефициентите:

- При онлайн среща, индивидите трябва да се уверят, че участниците ще влязат във виртуалната стая или пространство навреме, че времето, което споделят ще бъде оползотворено максимално и че хората ще останат ангажирани.
- Задължително е да се предостави план с лесно достъпни интернет линкове и инструкции за техническата организация на нещата.
- Използвайте помощник фасилитатор, който да борави с технологиите, докато протича срещата. Това е чудесна идея.
- Използвайте подходящите технически инструменти и технологии. Най-добрият съвет тук е да мислите в по-малък мащаб – използвайте само необходимото количество технологии за осъществяване на желания резултат от срещата. Нямаме нужда от високо технологични устройства за видео конферентна връзка, за да си решите текущите проблеми, нито пък телефонът ще е достатъчно мощно средство като истинските инструменти за сътрудничество. Формата следва функцията.
- Запазете фокус. Този съвет важи както за аудиторията, така и за водещия/представящия.
- Улеснете нещата за всички, като управлявате фоновия шум с помощта на функцията за изключване на звука на телефона.
- Използвайте етикет за провеждане на срещи. Виртуалните срещи имат различна динамика от срещите на живо. Например, при виртуалните срещи е лесно човек да започне паралелно да отговаря на имейли и да върши други задачи.





- Ангажирайте своите участници. За да управлявате времето си ефективно, ограничете възможността им да се занимават с други дейности и използвайте участието им максимално.

Препратки

Berlin, A. (2015, May 1). The Only 3 Networking Rules You Really Need to Know. Retrieved from <http://www.bibme.org/citation-guide/apa/website/>

5 Things That Make Virtual Meetings Work (Or Not). (2011, April 17). Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/5-things-that-make-virtual-meetings-work-or-not/>

3 Stages of Successful Virtual Meetings. (2011, June 3). Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/3-stages-of-successful-virtual-meetings/>

10 Tips for Effective Networking. Retrieved from <https://careers.umbc.edu/students/network/networking101/tips/>

12 keys to delivering great virtual presentations. (2018, January 12). Retrieved from <https://blog.speak-first.com/12-keys-to-delivering-great-virtual-presentations>





Раздел г) УСТОЙЧИВОСТ

Устойчивостта представлява способността на човек да реагира на напрежението и на изискванията на ежедневието. Определенията в речника включват понятия като гъвкавост, издръжливост, сила, скорост на възстановяване и енергия. Накратко, устойчивостта влияе на способността ни да си стъпим на краката.

Устойчивостта е способност, която се придобива в практически ситуации и ни позволява да се възстановим бързо след тежка ситуация, да развием уменията си, да се свържем с другите и да открием потока в работата. Установяването на обща дефиниция за устойчивост дава възможност на индивидите и екипите да изградят общ поглед и при необходимост да активират съответна реакция.

Динамичните промени, глобализацията, тенденциите на пазара на труда и множество други аспекти от текущата ситуация налагат нови предизвикателства на работното място и водят до по-интензивни и значителни съкращения на персонала, срокове, съревнование и организационни промени. Успешното управление на тези ситуации се ослани на личния потенциал и умения за справяне на всеки отделен индивид, както и на уменията да знаеш как да се възползваш от ситуацията, когато са изправен пред стресова ситуация.

Статия в сайта на ABC (<http://www.abc.net.au/health/features/stories/2015/01/22/4165103.htm>) навлиза още по-дълбоко в темата, като подчертава, че устойчивостта е нещо повече от способността да си стъпиш обратно на краката: „Издръжливите хора разполагат с устойчиви ресурси и умения за управление на стреса и конфликтите, както и добра мрежа за подкрепа, която им помага да се справят с напрежението на работното място. Въпреки това, устойчивостта представлява нещо повече от обикновено справяне. Устойчивите хора са също така гъвкави, адаптират се към нови и различни ситуации, учат от опита си, по-оптимистично настроени са и търсят помощ, когато имат нужда от такава.“





Гъвкавост и адаптивност към промените

Гъвкавостта е свързана с промените, които служителите и работодателят правят по отношение на кога, къде и как даден човек ще работи, с цел по-добро удовлетворяване на индивидуалните и бизнес потребности. Гъвкавостта позволява да бъдат посрещнати както индивидуалните, така и бизнес нуждите, като се направят промени във времето (кога), локацията (къде) и начина (как), по който работят служителите. Гъвкавостта трябва да бъде взаимно полезна – както за работодателите, така и за служителите и да води до по-добри резултати.

Адаптивността представлява способността да бъдеш креативен в намирането на нови перспективи или да промениш аспекти от отношението и поведението си, за да се адаптираш към новите характеристики на средата. Когато става дума за работното място, означава човек да бъде отворен за нови идеи, иновации или промени, да може да работи самостоятелно или в групи или да изпълнява задачи, които не са предвидени за отделен индивид.

Работодателите директно демонстрират своите изисквания по отношение както на гъвкавостта, така и на адаптивността и високо ценят тези качества в процеса на подбор, също така ценят вътрешния талант, развитието на служителите, промотирането и оценяването.

Гъвкавият и адаптивен служител е човек, който може да движи паралелно множество задачи, да изпълнява различни задания, като установява приоритетите и извършва промени в отношението си, за да се синхронизира с новата култура.

Управление на стреса на работното място

Управлението на стреса включва техники предвидени да подготвят индивида като му предоставят ефективни механизми за справяне с психологическия стрес.

Както отбелязва Американска психологическа асоциация (<https://www.apa.org/helpcenter/work-stress>): всеки, който някога е работил, в някакъв момент се е сблъскал с напрежението и стреса на работното място. Дори и да обичате онова, което





правите, на всяко работно място може да има стресиращи елементи. В краткосрочен план може да се сблъскате с напрежението от това да трябва да спазите определени срокове на изпълнение или да трябва да се справите с предизвикателна задача, но когато работният стрес стане хроничен, може да бъде застрашителен и да нанесе вреда както на физическото, така и на емоционалното здраве.“

Сред основните стъпки за управление на стреса са: идентифициране на стресовите фактори; адресирането им по подходящ начин, с подкрепата на вътрешните организационни процедури (писани и неписани); формиране на добри и подкрепящи взаимоотношения; приоритизиране; комуникиране и др.

Умения за общуване

Общуването е ключов елемент в ежедневните взаимодействия и формира основата на всяко сътрудничество. Уменията за общуване обаче не са вътрешноприсъщи и заложили. Ето защо, съществуват различни теории, касаещи тяхното развитие.

Това са някои ключови аспекти в общуването, които специалистите работещи с мигранти, трябва да могат да демонстрират:

Истински интерес / вътрешноприсъща мотивация за помощ: основен аспект в професионалната работа с мигранти е да се демонстрира искрен интерес към другия човек и желание да се допринесе за общото благо. Специалистите – преподаватели, обучители/коучове, социални работници, психолози и др. трябва да притежават вътрешен стремеж към помагане на другите и да дадат добър пример, който другите да следват.

Уважение: освен интерес към другите хора, специалистите работещи с мигранти трябва да са освободени от всякакви предразсъдъци и стереотипи и да знаят как да разпознават и да се справят с различията от гледна точка на език, религия, етническа принадлежност, култура, пол и др.

Кохезия и яснота: друг важен аспект от общуването е способността да се предават ясно и





ефективно посланията, така че да имат желаното въздействието върху другия човек.

Добри умения за слушане: освен да може да говори, добре комуникиращият човек трябва да бъде също така компетентен в умението да слуша. На практика това означава да демонстрира, че слуша и разбира и от време на време да може да отрази обратно онова, което е било комуникирано.

Емпатия: същността на добрата комуникация е да демонстрираш, че разбираш какво е да си на мястото на другия и да го подкрепиш по всякакъв възможен начин.

За да имате добър подход към мигрантите, да можете да ги подкрепяте в опитите им да се интегрират в ежедневието и обществото и да придобият умения и компетентности, е необходимо да има ефективна комуникация.

Културна осъзнатост

За да могат специалистите да предложат своите услуги на мигрантите по ефективен начин, те първо трябва да имат осъзнатост за собствения си културен произход и въздействието, което той има върху техния характер, личност и работа, след което да придобият осъзнатост за различните характеристики на другите хора.

Това са някои от важните елементи, касаещи културната осъзнатост:

Самоосъзнатост: специалистите трябва да могат да разпознават собствените си културни ценности, вярвания и нагласи, и да разбират как те оказват влияние върху поведението им и цялостната им нагласа към живота, включително и отношението им към хората от различна културна среда.

Умения за адаптиране: за да подпомогнат мигрантите в усилията им за адаптиране към новата географска и културна среда, самите специалисти трябва да могат първо да демонстрират умения за адаптиране, което означава способност за адаптиране към новия състав на населението, пазара на труда и обществото като цяло.





Осъзнатост за правата на мигрантите: специалистите, работещи с мигранти, трябва да са запознати с правата на мигрантите, както и със законодателството на страната домакин по отношение на мигрантите, бежанците и търсещите убежище.

Мултикултурализъм: ключово за специалистите е да имат приемане и разбиране на взаимодействието между различните култури, което от своя страна ще помогне на мигрантите в усилията им гласовете им да бъдат чути и да се превърнат в активни членове на местната общност и култура.

Културна сензитивност: това което прави специалистите по-ефективни в ежедневната им работа и цялостното взаимодействие с мигрантите е осъзнатостта, че между хората съществуват културни различия и сходства, без да им се приписва някаква оценка – позитивна или негативна, добра или лоша, правилна или грешна.

Използване на практически подходи към мигрантите: освен теоретичните знания и подходящото отношение, специалистите трябва да развият практически умения като демонстриране на интерес, внимателно слушане, говорене с прости думи, проява на търпение, проява на емпатия и др.

Необходимо е да има културна осъзнатост, за да съществува межкултурен и междурелигиозен диалог между учителите и мигрантите, както и за да се помогне да мигрантите в борбата им за техните права.



Раздел д) КРЕАТИВНОСТ

Любопитство

Любопитството е свързано с човешкото развитие и произтича от процеса на учене и желанието да се придобият повече знания и умения. Изследванията по темите за мотивацията, емоциите и знанията също включват понятието любопитство. Любопитството може да бъде дефинирано като процеса на разпознаване, преследване и желание да се изследват нови, несигурни, комплексни и неясни събития (Kashdan et al., 2018). Първите проучвания по темата за любопитството се фокусират върху моралната ситуация, свързана с любопитството и разглеждат понятието от философска гледна точка. Психологическите му основи започват да се разглеждат и анализират на по-късен етап.

Любопитството се е разглеждало като вътрешноприсъща мотивация, която ни кара да търсим информация. Нещо повече, любопитството се разглежда и като страст, в частност страстта за учене. А различните изследователи също така наричат любопитството жажда за знания и любов към познанието (Loewenstein, 1994). От психологическа гледна точка понятието любопитство има някои общи характеристики с търсенето на нещо ново, нуждата от познание, вътрешна мотивация, отвореност за слушане, толерантност към неяснотата и несигурността, и търсенето на усещане (Kashdan et al., 2018).

В проведените наскоро проучвания се предлагат различни модели, с които да се обясни и оцени понятието любопитство. В Инвентар на любопитството и изследването, за да обяснят концепцията за любопитството, разграничават между понятието разтягане, което е стремеж към нови знания и опитност и понятието прегръщане, което е готовност да се приеме непредсказуемия и сложен характер на ежедневието (Kashdan et al., 2009). В друг модел любопитството се разглежда в две измерения: чувство на интерес (желанието да знаеш, заради самото знание) от една страна и любопитството, като чувство на лишение (желанието да знаеш, защото това да не знаеш е фрустриращо) от друга (Litman, 2005). Важно е да се направи това разграничение, защото в повечето случаи на любопитството се гледа като на приятно действие,





но хората понякога търсят информация, за да се справят с чувството на несигурност или да се освободят от напрежението на несигурността и объркването (Loewenstein, 1994). Удоволствието от откриването и намаляването на информационната пропаст трябва да бъдат включени като измерения на любопитството.

Любопитството помага на хората да се адаптират към новите роли и отговорности на работното място, да подобрят представянето си и да мислят креативно. Освен това, любопитството, което има предприемаческо измерение, може да доведе до иновативност (Kashdan et al., 2018). В организациите, предимно хората, които са любопитни, привнасят нови идеи. Предвид това, бизнес лидерите трябва да подкрепят хората да задават повече въпроси. Лидерите, които са отворени към нови идеи, които приемат възможността за провал, които приемат хора с въображение и разнообразен начин на мислене и които приемат противоположни идеи, са лидери, които подсилват и насърчават любопитството на своите служители.

В бизнеса любопитството води до по-малко грешки при вземане на решения, тъй като любопитните хора се опитват да генерират повече алтернативи и не се занимават със стереотипи и свръхувереност. Освен това любопитството води до повече иновации и положителни резултати, по-малко конфликти в екипите и подкрепя откритата комуникация. (Gino, 2018).

Обучителен ресурс: Как да засилите креативността?

Любопитството е важно, за да може да имаме творческо мислене и иновативни резултати. Ето няколко начина за подхранване на любопитството (събрани от: www.ideatovalue.com):

- Да бъдеш достатъчно скромен, за да продължаваш постоянно да учиш от другите и от света;
- Да бъдеш достатъчно уверен, за да бъдеш уязвим, за да признаеш своето невежество или къде не ти достигат умения;
- Да преразгледаш собствените си възприятия, мнения, вярвания или убеждения;
- Да вземеш предвид само онова, което знаеш по дадена тема, не е достатъчно, важно е да се позовеш и на знанията и прозренията на другите, за да запълниш информационните пропуски
- Да поставиш сътрудничеството преди съревнованието и вътрешната мотивация преди наградите;





- Всяка вечер преди лягане, да си записваш по три нови неща, които си научил;
- Да бъдеш осъзнат за своите мисли и емоции като рефлектиращ и си записваш преживяванията в рамките на пет минути всеки ден;
- Да контролираш реакциите си към житейските събития, като поддържаш осъзнатост за това къде насочват вниманието си (например към мисли, вярвания, емоции, усещания или тялото);
- На второ място, никога не се срамувайте да задавате въпроси и задавайте въпроси дори когато смятате, че знаете всичко, от което се нуждаете;
- Търсете отговори, които са извън кутията;
- Бъдете добър слушател;
- Четете постоянно, за да разширите и задълбочите експертизата си;
- Разширете диапазона си на четене и включете съдържание, което е извън зоната ви на комфорт;
- Превърнете се в интересна личност и живеете по-интересен живот, като се свържете отново с вътрешното си дете, усещането за учудване и мисловна нагласа;
- Излезте извън рутината си и добавете разнообразие в живота си;
- Изследвайте, казвайте да на новите възможности, излезте извън зоната си на комфорт, разширете преживяванията си, дори когато се чувствате некомфортно;
- Поддържайте много хобита, включете се в група за дебати или прекарайте време в библиотеката в проучване;
- Мечтайте, визуализирайте си или рисувайте с вашата недоминираща ръка;
- Променете средата, така че да имате достъп до нови неща;
- Избягвайте фиксирани идеи за нещата и ситуациите, които са около вас;
- Бъдете активно осъзнати и будни за промените, новите събития и всичко необичайно или непознато;
- Приветствайте неочакваното и непредсказуемото и търсете мистериите;
- Изградете мултикултурна нагласа, емпатия, съчувствие и толерантност, като изследвате множество различни перспективи и прозрения за живота;
- Бъдете отворени за гледната точка на другите, като цените различията в мнението и като слушате, дори когато не сте съгласни;
- Избягвайте често срещаната при възрастните хора тенденция да поставят етикет на всичко и да вкарват нещата в някаква рамка или кутия; избягвайте предубежденията, предразсъдъците, стереотипите и осъжданията;





- Предизвикайте себе си с истински разговори с хора, които познавате, както и с непознати, които срещате ежедневно, за да се свържете с тях на по-дълбоко ниво;
- Наблюдавайте поведението и изразенията на другите в различни ситуации и си представете какво би било ако бяхте на тяхно място;
- Опитайте се да разберете другите на база на тяхната предистория и обстоятелства и като им задавате въпроси.

Иновация

„Иновациите представляват процес на решаване на проблеми, при който решенията на ценни проблеми се идентифицират чрез проучване на знанията“ (Subramanian, 2012). Иновациите не са ново понятие, тъй като хората винаги са се опитвали да правят нещата по-добре и по нови начини (Faberberg, 2009). Но промените в света на бизнеса правят организациите по-зависими от иновациите за дългосрочното си представяне (Mumford, 2000); иновациите стават все по-важни за конкурентното предимство (Baruch, 2003) и са важен фактор в икономическото съревнование (Pohlmann, 2005). За да бъдат успешни, от решаващо значение е организациите да бъдат иновативни и постоянно да подобряват продуктите, услугите и процесите си (De Jong & Den Hartog, Innovative Work Behavior: Measurement and Validation, 2008).

Иницирането и прилагането са основните сегменти на иновационния процес (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, & Fatima, 2010). Стъпките на иновационния процес включват генерирането на нови идеи и подобряването на текущите, преглед и оценяване на тези идеи и тяхното развиване и прилагане (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, & Fatima, 2010). Иновациите могат да бъдат нови за организацията, нови за съответния сектор или нови за света (Организация за икономическо сътрудничество и развитие, 2005). Bossink (2002) твърди, че управлението на иновациите се състои от пет процеса: създаване на контекст за иновации, супервизиране на иновационния процес, инициране на иновациите, генериране на иновативно съдържание и прилагането му.

Съществуват различни класификации на иновациите. Една от класификациите е свързана с радикална и инкрементална иновация. Инкременталната иновация е свързана с промяна и рафиниране на съществуващите продукти или тяхното надграждане/разширяване, което се влияе от пазара и може да се реализира в помощта на съществуващите компетентности и ноу-





хау. Радикалните иновации могат да бъдат нови за света или нови за организацията, изискват различни управленски практики и най-вече правят съществуващите компетенции излишни (Darroch & McNaughton, 2002). При радикалните иновации съществуващите продукти и услуги биват значително трансформирани (Subramaniam & Youndt, 2005). Според друга класификация, иновациите са четири различни типа: иновации на продукт, иновации на процес, маркетинг иновации и организационни иновации (Организация за икономическо сътрудничество и развитие, 2005). ОИСП (2005) определя тези четири вида иновации по следния начин:

- „Иновацията на процес е внедряването на нов или значително подобрен метод на производство или доставяне.“
- „Иновацията на продукт е представянето на продукт или услуга, която е нова или значително подобрена по отношение на нейните характеристики или предполагаема употреба.“
- „Организационната иновация е въвеждането на нов метод на организация в бизнес практиките на фирмата, организацията на работното място или външните отношения.“
- „Маркетинг иновацията е въвеждането на нов маркетинг метод, който включва значителни промени в дизайна или пакетирането на продукта, продуктовото позициониране, продуктовото промотиране или ценообразуване.“

Иновациите в организациите започват с идеи, които се създават, промотират, обсъждат, модифицират, развиват и реализират от служителите (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; Janssen, Van De Vliert, & West, The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction, 2004). Всеки човек разполага с различен потенциал за креативност и иновативност (Parzefall, Seeck, & Leppanen, 2008). Иновативното поведение на работното място е свързано със създаването, промотирането и внедряването на нови идеи (Scott & Bruce, 1994). Може да бъде свързано със създаването на нов продукт или услуга, разработване или оптимизиране на работните процеси и административните системи (Kleysen & Street, 2001). Човешкият капитал – уменията, способностите и знанията на служителите са най-важният фактор за иновативността на дадена организация. Иновативното поведение на служителите на работното място е мост към конкурентното предимство на организациите (Korzilius, Bucker, & Beerlage, 2017). Способността на служителите да генерират идеи и да ги използват за създаване на по-добри услуги и продукти, може да бъде средството за постигане на иновативност и успех за организацията (De Jong & Den Hartog, 2007).





Някои учени оценяват иновативното поведение само в един аспект или измерение, а иновативното поведение е богат и комплексен конструкт (Kleysen & Street, 2001), който също така е многоизмерен (De Jong & Den Hartog, 2007). Иновативното работно поведение започва с генерирането на идея, което от своя страна води до генерирането на други нови и полезни идеи, в резултат на идентифицираните проблеми и несъответствия; нови тенденции, които се очертават (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Служителите се опитват да се справят и да се адаптират към променящата се бизнес среда, към проблемите и отклоненията, свързани с работата, чрез иновативно поведение (Janssen, Van De Vliert, & West, 2004). Личната творческа ефективност е важна за генерирането на идеи (Ng & Lucianetti, 2016). Генерираните идеи могат да оформят иновационния процес. Някои идеи са свързани с инкременталните иновации, които се фокусират върху по-скромни промени, а други идеи са свързани с радикални иновации (Janssen, Van De Vliert, & West, 2004). Осъзнаването на несъответствията, на проблемите в съществуващите системи, на проблемите на клиентите, на новите тенденции, дават възможност за генериране на идеи (De Jong & Den Hartog, 2007). След генерирането на идеи, следващата стъпка е промотирането, което ще направи идеята още по-силна. За да промотирате, важно е да изградите коалиции, да намерите спонсори и да се ангажирате в социални дейности, с цел създаване на нови съюзници. Уменията за убеждаване са важни за популяризиране на идеята (Ng & Lucianetti, 2016). Участието в различни социални дейности също подкрепя тази стъпка (Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015). Последната стъпка при иновативното поведение е реализирането на самата идея, тоест изграждането на модел или прототип на иновацията (Kanter, 1988; Janssen, Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour, 2000). Трансформирането на идеята в реален продукт, услуга или процес е основният фокус в тази финална стъпка, с цел повишаване на ефективността и рентабилността на организацията (Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015). В обобщение можем да кажем, че иновативността се състои от няколко последователни етапа (генерирането на идеи, промотирането им и тяхното внедряване), като във всеки етап са необходими различни видове поведения (Scott & Bruce, 1994). Някои от компонентите на индивидуалната иновативност включват: проучване на възможности, разпознаване и събиране на информация за тях; креативност, генериране и оценяване на идеи и решения; поемане на рискове и убедителност; внедряване и модифициране на идеи и промени (Kleysen & Street, 2001).





Настоящият раздел е разработен на база на непубликувана теза: Yıldız, D. (2017). Анализ на ефектите на организационните дейности по управление на кариерата върху резултатите от кариерата на служителите. Теза за докторска степен. (Analysing effects of organizational career management activities on employees' career outcomes. Thesis for the PhD Degree. Istanbul: Bahcesehir University.)

Препратки:

- Baruch, Y., 2003. Career Systems in Transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*. 32 (2), pp.231-251.
- Bossink, B. G., 2002. The strategic function of quality in the management of innovation. *Total Quality Management*. 13 (2), pp.195-205.
- Darroch, J., & McNaughton, R., 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*. 3 (3), pp.210-222.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N., 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. 10 (1), pp.41-64.
- Faberberg, J., 2009. Innovation-A new guide, in *The Oxford handbook of innovation*, pp. 1-26, J. Faberberg, D. C. Mowery, J. Faberberg, & D. C. Mowery (Eds.). New York: Oxford University Press.
- Gino, F. 2018. The business case for curiosity, *Harvard Business Review*. September-October, pp. 48-58.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-ul-Haq, M., & Fatima, A., 2010. Organizational climate a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*. 4 (15), pp.3337-3343.
- Janssen, O., 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, pp.287-302.
- Janssen, O., 2004. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*. 25, pp.201-215.
- Kanter, R. M., 1988. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*. 10, pp.169-211.
- Kashdan et al., 2018. The Five-Dimensional Curiosity Scale: Capturing the bandwidth of curiosity and identifying four unique subgroups of curious people. *Journal of Research in Personality*. 73, pp. 130-149.
- Kashdan, T. B., & Silvia, P. J. 2009. Curiosity and interest: The benefits of thriving on novelty and challenge. *Oxford Handbook of Positive Psychology*, 2, pp.367–374.





Kim, K. (1 de June de 2017). Curiosity: The Key to Creativity and Innovation. Obtenido de [www.ideatovalue.com](https://www.ideatovalue.com/crea/khkim/2017/06/curiosity-key-creativity-innovation/): <https://www.ideatovalue.com/crea/khkim/2017/06/curiosity-key-creativity-innovation/>

Kleysen, R. F., & Street, C. T., 2001. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*. 2 (3), pp.284- 296.

Korzilius, H., Bücker, J. J., & Beerlage, S., 2017. Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*. 56, pp.13-24.

Litman, J. A. 2005. Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and liking new information. *Cognition and Emotion*, 19, pp.793–814.

Loewenstein, G. 1994. The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116, pp. 75–98.

Mumford, M. D., 2000. Managing creative people: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*. 10 (3), pp.313-351.

Ng, T. W., & Lucianetti, L., 2016. Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*. 101 (1), pp.14-34.

Organisation for Economic Co-operation and Development. 2005. Guidelines for collecting and Interpreting innovation data. Oslo Manual. Paris: OECD and Eurostat.

Parzefall, M.-R., Seeck, H., & Leppanen, A., 2008. Employee innovativeness in organizations: A review. *Finnish Journal of Business Economics*. 2 (8), pp.165- 182.

Pohlmann, M., 2005. The evolution of innovation: Cultural backgrounds and the use of innovation models. *Technology Analysis & Strategic Management*. 17 (1), pp.9- 19.

Scott, S. G., & Bruce, R. A., 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37 (3), pp.580-607.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A., 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*. 48 (3), pp.450-463.

Subramanian, A. M., 2012. A Longitudinal Study of the Influence of Intellectual Human Capital on Firm Exploratory Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 59 (4), pp.540-550.

Wang, X.-H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O., 2015. Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*. 36, pp.40





Раздел е) ГЪВКАВОСТ

Гъвкавостта представлява способността да мислиш, да разбираш и да се движиш бързо. Пример за някой, който притежава ментална гъвкавост и бързина е човек, който лесно може да изпълни мисловни математически или интелектуални/фактологически задачи. Гъвкавостта се определя като способността да реагираш, решиш и преминеш към действие със скорост и лекота.

Проактивност

Целта на този подраздел е да се разбере, защо проактивната гъвкавост се е превърнала в основен елемент от днешното работно място, с помощта на предоставеното съдържание и упражнения, с които да се идентифицират начини за по-голяма проактивност в работата.

1) Теоретично определение и понятие:

Етимология на думата проактивност. Ще подходим в детайли от етимологията на компонентите про и активност:

- Про: този елемент идва от гръцкото или латинско значение напред, откъдето възниква идеята за защита, предчувствие и заден ход.

Про също така означава, да си за, в подкрепа на вместо анти/против.

- Активност: включва разнообразни, измерими и конкретни задачи, общото между които е преследването на специфична цел. Активността представлява способността да се действа с динамичност и виталност. Тя е също така енергията и жизнеността, която човек влага в действията си. Активността е и съвкупност от психически и физиологични явления, съответстващи на действията на живото същество, попадащи в рамките на волята, тенденциите, навиците, инстинктите и др.

Тук имаме предвид идеята за поредица от действия, ориентирани към дадена цел. Тази среда на движение изисква жизненост, динамичност, енергия, водена от човешката воля.

Да бъдеш проактивен е глагол за състояние (състояние на ума, енергийно състояние) и глагол за действие, който се състои от това:

- да притежаваш знания и ноу-хау (придобити умения);
- да можеш да мислиш адекватно (да мислиш преди да действаш, да можеш да реагираш на задаващите се процеси), за да можеш да действаш в правилния момент, а именно:
 1. Да превърнеш заплахата във възможност;
 2. Да оптимизираш преимуществата на дадена ситуация;
 3. Да предвидиш дадено събитие или причинно-следствени ситуации;
 4. Дори да промениш правилата на играта (или живота) и да предложиш нещо друго.





Необходимо е да направим уточнение, за това какво означава да си проактивен, тъй като много хора приравняват да бъдеш проактивен с да бъдеш активен. Но тук не става дума за това да си активен, не става дума за това да насилваш нещата или да буташ врати, или да правиш (каквото и да е това, което правиш):

1. Да бъдеш проактивен не означава непременно активен. Едното не води задължително до другото. Ако за постигане на целта, не се налага да действаш и реално не действаш, то тогава си проактивен, защото твоето недействащо поведение е правилно и подходящо за ситуацията.
2. Да бъдеш проактивен се изразява преди всичко в това да придобиеш правилната нагласа и поведение, не просто подходящи за ситуацията, но и да се увериш, че всичките вътрешни енергии (психологическа, емоционална, психична) са в съзвучие с външните (отношенческа, организационна, на заобикалящата среда и т. н.).
3. Да бъдеш способен на проактивност означава да можеш да бъдеш във вътрешно съзвучие със себе си, центриран в себе си и да живееш в синхрон със себе си, с другите и със света. Означава да можеш самият ти и личността ти, да се пуснеш хармонично в енергийния поток, да извлечеш печалба (не икономическа или някаква специална печалба, или поне не само такава) от потенциала, за да можеш да постигнеш целите си. Тъй като единствено промяната е перманентна, не съществуват фиксирани и неотменими правила, които да управляват света или реалността и така всеки, който действа проактивно, по дефиниция е стратег.

Проактивният човек е човек, който действа като стратег.

Да действаш като стратег не означава да действаш като измамник, манипулатор, човек, който добре си прави сметката и е хитър (макар едното да не пречи на другото, но това не е проактивният човек по дефиниция), а по-скоро говорим за интелигентен и умен стратег:

1. Проактивният човек по същество е интелигентен човек – ние всички сме надарени с интелигентност, независимо от формата ѝ (интелектуална интелигентност, емоционална, отношенческа, креативна, и т. н. Вижте също така Хауърд Гарднър по темата).
2. Така че всички сме проактивни в различна степен, тъй като всички ние сме надарени с тези интелигентни способности, а именно нашите сетива.

Проактивният човек чувства, рефлектира, размишлява, решава, действа като стратег, като цялото му внимание се изразява в концентрация, съвест, отворен ум, възприемчивост и слушане. Той се вписва в енергийна система. И тази среда се трансформира в едно постоянно движение, което интелигентността трябва да може да възприеме. Всеки миг е изграден от информация, която да бъде изслушана, чута, разбрана, трансформирана. Възможности, които да бъдат уловени. Всяка ситуация съдържа всички възможности, които чакат да бъдат разкрити, според нашите проактивни способности и според нашите потребности/цели/предназначение.

Тази проактивна нагласа изисква възприемчивост, наличност, време, слушане, търпение, внимание... Вече не е въпрос за действие, а за това да действаш в правилния момент. Да действаш като стратег.





Позитивен коучинг подход в 4 стъпки за развиване на проактивност

Проактивността се отнася до целенасочено отговорно отношение, което включва да приемеш предназначението си, вместо да търсиш причини или оправдания в обстоятелствата и външните лица. За да се случи това, проактивният човек предприема решителни действия, а не чака пасивно – ако се генерира креативна идея, то е с цел тя да бъде приложена конкретно за подобряване на даден продукт, услуга или процес. Проактивният човек смята, че това оказва въздействие на хода на нещата и го демонстрира. Компаниите може да изискват от служителите си да се придържат към правилата и процедурите, но мениджърите ценят инициативността и желанието за учене.

Следният подход може да се използва, за да се насърчи проактивността на даден човек:

Стъпка 1: помогнете на мигрантите да мислят самостоятелно, направете крачка назад, предвидете и бъдете креативни:

- Идентифицирайте нови възможности за подобрене на компанията, екипа и себе си.
- Дефинирайте реалистични краткосрочни и дългосрочни цели за проекта.
- Привнесете креативност.
- За да бъдем проактивни, трябва да предвидим проблематичните ситуации. За целта е важно да се развие логическото мислене и въображение – визуализирайте възможното развитие на дадена ситуация и обмислете различни сценарии. Проучете и предложете реалистични решения за екипа и мениджъра.

Стъпка 2: пробуждане на любопитството и предвиждане на хода на събитията:

- Развийте усет за детайлите и любопитство към дейностите на компанията: средата, практиките и тези на конкурентите, прогнозните данни на някои експерти и др. Проактивният човек е пряко въввлечен в съдбата на компанията, за която работи, като търси да разчете знаците от настоящето и да създаде бъдещето. Той е като медиум, успява поне да предвиди нещата, като използва информацията, с която разполага и анализа от нея.

Това също така означава, да се вслушвате в заобикалящата ви среда и да питате за съвет околните.

- Ако вашите предложения за подобрения не се приемат добре в началото (сред другите, тъй като не са реалистични или приложими), не се отчайвайте, продължете напред. Вашият мениджър рано или късно ще забележи промяната в нагласата ви и ще ви окуражи.





Стъпка 3: научете се да се възползвате от своите качества, силни страни и умения:

- Идентифицирайте качествата, силните страни и компетентностите.
- Идентифицирайте нуждите.
- Дефинирайте областите, в които можете да използвате личния си потенциал. Как да го приложите на практика?

Стъпка 4: бъдете ориентирани към намиране на решение, когато сте изправени пред препятствия и грешки; останете позитивни:

- Научете се да приемате препятствията като част от играта. Дори и в най-трудните ситуации има решения – проактивният човек не позволява на емоциите му да замъглят преценката му и успява да намери тези решения.
- Разпознайте своите грешки и се възползвайте от конструктивната критика. Ако не е конструктивна, помолете събеседника ви да промени отношението си – трябва да предотвратим неизказаното и недоволството да дърпат нещата надолу. Става дума за вашето развитие и това на целия екип.
- Научете се да упорствате и продължавате, особено когато резултатите са лоши и ситуацията е неблагоприятна. Когато загубиш мотивация, когато си на път да изоставиш нещата и да спреш всичко, това е моментът, в който максимално трябва да се стегнеш. Когато всичко върви добре, няма нищо за доказване, нищо за бутане напред...

Научете се на позитивна проактивност, която не генерира стрес

Основен проблем: проактивността може да причини допълнителен стрес за човека

Проактивността може да има различни измерения: да предвидиш и предотвратиш даден проблем, да намериш по-ефективно решение, да дадеш предложение, да внесеш промени или да развиеш умения в подготовка за бъдещи предизвикателства.

Макар да считаме, че проактивността е основно качество на хората в лидерски позиции, важно е да се отбележи, че и сътрудниците, индивидите, които са неактивни, могат да бъдат проактивни. Например, когато Т., който е административен асистент забелязва, че компанията му изпраща писма със сходно съдържание на клиентите си и макар съдържанието да е сходно, всеки път писмата се печатат наново, подготвя поредица от готови модели, които лесно могат да се адаптират. Така, задача която изисква десет минути, вече отнема само тридесет секунди и административните асистенти в цялата компания започват да използват неговите образци. Тази простичка промяна не само прави работата му по-ефективна, но също така и тази на колегите му. Силвия, оператор в кол център, разработва схема за ротация в екипа, чрез която да се гарантира, че членовете на екипа се редуват в проследяване на неудовлетворените клиенти – особено от гледна точка подобряване на начина, по който екипът работи съвместно.





Какво общо имат всички тези поведения? Те включват поемане на инициатива, с цел да се подобри ситуацията или да се промени бъдещето. Да бъдеш проактивен означава да действаш предварително и автономно.

Решението е да се преподаде принципът пчеля – печелиш?

Проактивността е важна, тъй като помага на хората да се адаптират към постоянно променящата се среда. Хората на първа линия понякога забелязват проблеми и възможности преди мениджърите си. Ето защо, за да може постоянно да се напредва и да има иновации, компаниите имат нужда не само от велики идеи и лидери-визионери, но и от сътрудници, които поемат инициативи, които въвеждат малки промени или помагат за внедряването на големи и които са готови да се захванат с тези неща, без някой да им е казал да го правят.

Проактивността също така има своите преимущества и за другите. Проучванията сочат, че като цяло проактивните хора се възприемат повече като успешни и харизматични лидери. Хората със склонност към проактивност по-бързо напредват в кариерата си и като цяло са по-удовлетворени от професионалния си живот.

Въпреки това, проактивността не винаги има позитивни последици. Служителите могат да имат съпротиви срещу усилията за въвеждане на промени, което може да доведе до конфликти. Проактивността предполага да предизвикваш статуквото и често да предизвикваш авторитета. Мениджърите може да смятат, че да проявяват инициатива за промяна е част от техните привилегии и права и поради това да се чувстват застрашени от предложенията, които сътрудниците им смятат за полезни. Проучванията сочат, че мениджърите реагират негативно на проактивността, когато на служителите им липсват политически умения. Например, когато проактивните сътрудници често изразяват негативни емоции, може да се окажат в позиция, в която ги смятат за създаващи проблеми, вместо за полезни иноватори (прочетете също така Защо се откриват иновативни индивиди?). Проактивността може да бъде и фактор, който разсейва индивида от другите задачи, които е необходимо да свърши. Тъй като включват промяна, резултатите от проактивността обикновено са несигурни, а често има и пропуски, така че проактивните хора често се сблъскват с разочарование и фрустрация. Всички тези предизвикателства доказват, че проактивността може да доведе до допълнителен стрес в компаниите. Ето защо, ако се оказва натиск върху хората да бъдат проактивни, в даден момент това може да се обърне срещу компанията и работодателя. За това трябва да сте внимателни и да изградите подход пчеля – печелиш.





Мобилност

Цел: да се рефлектира върху кариерната мобилност като професионално решение.

Съдържание и упражнения с помощта, на които да се анализират трансверсалните компетентности, които се изискват за глобалната мобилност.

Заедно с проактивността, мобилността е основният стълб на гъвкавостта и капацитетът за действие на целевата аудитория – мигрантите.

1) Определение

Мобилността се определя като свойството, характера на онова, което е податливо на движение, на онова което може да се премести или да бъде преместено, промяната в местоположението, функцията и онова, което бързо променя облика, формата си и т. н. Също така онова, което е нестабилно, вариращо и променливо. Професионалната мобилност се свързва с промяна в позицията или нивото в йерархията на даден служител, в същото професионално направление или в друго. Не трябва да се бърка с географската мобилност, макар тези две понятия да са често взаимосвързани.

В професионален и личен план, все по-често срещано е да се предлага на служителите работна позиция в друг регион, особено в случаите на организационни реструктурирания или като следствие от повишение в позицията. Професионалната мобилност понякога бива наложена от работодателя на търсещите работа или на вече наетите лица.

Мотиви за професионална мобилност

Професионалната мобилност може да бъде по избор на служителя, който се опитва да има достъп до по-добро възнаграждение, по-добри условия на труд или нова позиция. Също така може да бъде предложена или наложена от работодателя, например: обвързана с повишение, при условие че служителят се съгласи да си промени работното място; по време на преместване или реструктуриране на компанията (сливане, групиране на дейности и др.) или при кандидатстване за работа (например за мигранти). Професионалната и географска мобилност предлагат възможности за кариерно развитие и социален напредък. В някои случаи се изразява във възможност да се защити служителят срещу загуба на трудовата заетост. Мотивацията, социалната и семейната мрежа са много важни в този процес.

В Европа европейският паспорт, въведен през 1985 г. и визовата система, следствие от Шенгенските споразумения (1985 г.), въведоха много различия, поради възможността да се отложи прилагането на определена разпоредба или изобщо да не се прилага. Визовите задължения могат да варират според европейската държава, в зависимост от взаимните съглашения за свободно движение между определени европейски държави и други региони на света (например Испания и Португалия с някои латиноамерикански държави) или специален режим, свързан с факта, че Шенгенската зона не съвпада с държавите от Съюза. Някои държави се присъединиха към Шенген, без да са част от Европейския съюз, като Швейцария, Норвегия и Исландия, а други държави от Европейския съюз, като Великобритания преди Брекзит и Ирландия, не са част от Шенген.





2) Адаптиране на мигрантите

Когато говорим за вътрешна или външна мобилност, става дума за професионална преориентация. Често работният живот на мигрантите е доста хаотичен и мигрантите търсят начини да подобрят положението си с помощта на мобилността, която им предлага възможности (професионални и лични). Мобилността им позволява да се преместят, да комуникират и така да излязат от изолацията, наложена от езиковата бариера или трудовата им заетост (или липсата на такава). Мобилността също така им предоставя възможност да открият своето призвание и да реализират свой проект, благодарение на индивидуалната подкрепа предоставена от обучители и коучове.

Подкрепа за географска мобилност

За да се улесни интеграцията на лица, признати за бежанци или ползващи субсидиарна закрила, се предприемат допълващи действия в посока осигуряване на географска мобилност.

Пример от Франция: За да постигне тази цел, работата в сферата на интеграцията се опитва да свърже тези две измерения:

1. чрез разработване на конкретни действия и специфични договорености за защитените лица във Франция, които им позволяват да се установят по устойчив начин, за да изградят живота си в страната.
2. чрез застъпване за каузата на лицата, ползващи се с международна закрила, пред националните, европейските и международните правителства; чрез спазване на редица основни принципи в начина на третиране на онези общности, които възнамеряват да се установят дългосрочно и също така чрез предоставяне на експертиза по въпросите за интеграцията.

Трите стълба, които биха помогнали на мобилността са:

1. Научаване на езика, така че нуждите на новодошлите да могат да бъдат посрещнати от гледна точка на тяхното интегриране в обществото.
2. В сферата на трудовата заетост, необходимо е професионалните умения на мигрантите да се развият, за да им се помогне да овладеят света на труда и да им се помогне да развият своя капацитет за разработване на професионален проект.
3. Мигрантите се чувстват особено засегнати от несигурността, която произтича от липсата на добри възможности за живеене. За тях е по-трудно да получат достъп до частни жилища, от друга страна социалните жилища и настаняване не са лесно достъпни поради запълнените социални жилища, които се дават под наем. Поради тези фактори, жилищната нестабилност им пречи по-лесно да могат да се интегрират.

Подкрепата, която се предоставя е насочена към тези фактори и е под формата на национални и териториални проекти.





Теоретични и практически съвети за проектите за мобилност

Не забравяйте, не съществува една единствена форма на мобилност, докато мобилности има много!

Какво представлява професионалната мобилност?

Професионалната мобилност е достъпна за всички и през целия професионален живот, независимо дали си зает или си търсиш работа. Включва три варианта:

1. Вътрешна мобилност

В рамките на същата компания; имаме 2 възможности:

- Функционална мобилност: промяна в позицията (или разширяване на функциите и задълженията на дадена позиция) или заданието (преместване в друг отдел или дъщерно дружество например).

- Йерархична мобилност: в конкретния случай на обществени услуги, може да бъде смяна на ранга.

2. Външна мобилност

Смяна на компания или институция, за да се упражнява (или не) същата професия. Има 2 сценария:

- Секторна мобилност – промяна на професионалния бранш.

- Социално-професионална мобилност – смяна на професията (например професионална преквалификация) или статуса (да станеш служител, предприемач, фрилансър и т. н.).

3. Географска мобилност

Смяна на работното място, в рамките на същата компания или не. Може да доведе до смяна на града, региона, а понякога дори и на държавата (експатриране).

Професионалната мобилност често е съпроводена от географска мобилност и обратно, географската мобилност обикновено предполага някаква форма на професионална мобилност.

Като цяло, предизвикателството при професионалната мобилност е да се опита ново преживяване, за да се разшири обхвата на компетентностите. Тези различни случаи на професионална мобилност зависят разбира се от контекста. В някои случаи могат и да се съчетават.

В кой контекст(и) избирате професионалната мобилност и защо?

1. Развитие в рамките на компанията: смяна на услугата, откриване на нова професия или

издигане в йерархията и придобиване на повече отговорности.





С каква цел? За да се разширят и споделят професионалните умения и знания, да се напредне в кариерата, да се увеличи заплащането и т. н.

Нашият съвет: опитайте се да установите при кого има желание за промяна и започнете да информирате вътрешно за наличните отворени работни позиции. След това се сближете с мениджмънта и в по-широк контекст с човешките ресурси, за да формализирате тези проекти. И вижте дали е възможно развитие. Например, дали са възможни обучения, за да се изградят умения и човек да се развие вътре в организацията. Друг вариант е да се прекара цял ден в изпълнение на друга работа/услуга, за да се разбере повече за другия тип дейност и за другата професия. И вижте дали съществуват възможности за развитие.

2. Драстична промяна в професионалната ситуация: изпълнение на друга работа, смяна на бизнеса, създаване на бизнес и т. н.

С каква цел? Да се намери работа, която напълно отговаря на желанията, aspirationите и целите, да се наруши скуката, да се създаде по-добро качество на живот (например да се намери баланс между личен и професионален живот) и др.

Някои насоки:

Кажете на обучаемите да си отделят време да изградят и да посетят корените на своя проект за мобилност. Колкото по-премислено е това решение, толкова по-вероятно е да бъде в съответствие с основополагащите ценности на проекта. Целта е да се открие какво мотивира и стимулира обучаемите.

Използвайте инструменти като SWOT анализ, списъци с плюсове и минуси и др.





ИМЕНА С КОНТАКТИ

 <p>Le Portage Salarial</p>	ИМЕ НА ПАРТНЬОРА	ITG - INSTITUT DU TEMPS GERE
	АДРЕС	18, rue de la Ville l'Evêque - 75008 Paris (France)
	ТЕЛ	+33 1 44 69 80 40
	WEBSITE	www.itg.fr
	Представител:	Patrick LEVY WAITZ
	ИМЕ НА ПАРТНЬОРА	IASIS NGO
	АДРЕС	Acharnon 297 - 10445 Athens (Greece)
	ТЕЛ	+30 210 8655039
	WEBSITE	www.iasismed.eu
	Представител:	Maria SARRI-ILIAKI
 <p>Center for Social Innovation</p>	ИМЕ НА ПАРТНЬОРА	CENTER FOR SOCIAL INNOVATION LTD
	АДРЕС	Asprogis 7 - 2614 Nicosia (Cyprus)
	ТЕЛ	+ 00357 99 350874
	WEBSITE	www.csicy.com
	Представител:	Demetris HADJISOFOCLI
 <p>MINDSHIFT Talent Advisory</p>	ИМЕ НА ПАРТНЬОРА	MINDSHIFT TALENT ADVISORY
	АДРЕС	Avenida da República nº45 8 Esq - 1050-187 Lisboa (Portugal)
	ТЕЛ	+ 00351 965 045 926
	WEBSITE	www.mindshift.pt
	Представител:	Ana FONSECA LOIA
 <p>SSF Solidaridad Sin Fronteras</p>	ИМЕ НА ПАРТНЬОРА	SOLIDARIDAD SIN FRONTERAS
	АДРЕС	C/ Tarragona 21, Bajo Isq. – 28045 Madrid (Spain)
	ТЕЛ	+34 605298787
	WEBSITE	www.ssf.org.es
	Представител:	Alvaro Will IBANEZ TULEDA
 <p>BAU BAHÇESEHIR UNIVERSITESI</p>	ИМЕ НА ПАРТНЬОРА	BAHÇESEHIR UNIVERSITESI FOUNDATION
	АДРЕС	Ciragan Cad Osmanpasa Mektebi Sok 4/6 Besiktas 34538 Istanbul (Turkey)
	ТЕЛ	+90 212 381 01 40
	WEBSITE	www.bau.edu.tr
	Представител:	Ziya ALPAY
 <p>фондация на бизнеса за образованието</p>	ИМЕ НА ПАРТНЬОРА	FONDATSIYA NA BIZNESA ZA OBRAZONAVI
	АДРЕС	UI Shipka 3 – 1504 Sofia (Bulgaria)
	ТЕЛ	+359 878 577 548
	WEBSITE	www.fbo.bg
	Представител:	Gergana ANDREEVA
	E-mail	grakovska@fbo.bg





Transversal Model for Migrants

ПОДПОМАГАНЕ НА УЧИТЕЛИ, ОБУЧИТЕЛИ И КОНСУЛТАНТИ В РАБОТАТА ИМ НАСОЧЕНА КЪМ ФАСИЛИТИРАНЕ НА ИНТЕГРАЦИЯТА НА МИГРАНТИТЕ, НАСЪРЧАВАНЕ НА ПО-ДОБРИ РАБОТНИ МЕСТА, ИКОНОМИЧЕСКА И СОЦИАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ В РАМКИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКАТА ПОДКРЕПА.



Le Portage Salarial



Center for Social
Innovation



фондация на бизнеса за образованието



BAU
BAHCESEHIR UNIVERSITESI

