



# ΟΔΗΓΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ

# TRANSVERSAL MODEL FOR MIGRANTS

2018-1-FR01-KA202-048007



Transversal Model for Migrants



Le Portage Salarial



Center for Social  
Innovation





## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	3
<b>ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΟΡΩΝ</b>	4
<b>Κεφάλαιο α) ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ</b>	5
Λίστα ελέγχου για τη διερεύνηση προβλημάτων	5
Κοινές στρατηγικές για την επίλυση προβλημάτων	9
Συμβουλές για τη βελτίωση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων	7
Βιβλιογραφικές αναφορές	8
<b>Κεφάλαιο β) ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ</b>	9
Ικανότητες – Λήψη αποφάσεων: Ο οδηγός ενός ηγέτη	11
Υπευθυνότητα και Αυτονομία – Αποτελεσματική και αποδοτική λήψη αποφάσεων	12
Γνώσεις – Κοινές προκλήσεις στη λήψη αποφάσεων	13
Ικανότητες – Ένα πλαίσιο ηθικής λήψης αποφάσεων	14
Υπευθυνότητα και Αυτονομία – Ένα μοντέλο ηθικής λήψης αποφάσεων	15
Το μοντέλο PLUS	16
Βιβλιογραφικές αναφορές	17
<b>Κεφάλαιο γ) ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ</b>	18
Γνώσεις Κοινωνικής Δικτύωσης	18
Ικανότητες Κοινωνικής Δικτύωσης	19
Γνώσεις Κοινωνικής Συνεργασίας	20
Ικανότητες Κοινωνικής Συνεργασίας	21
Υπευθυνότητα και Αυτονομία	23
Βιβλιογραφικές αναφορές	24
<b>Κεφάλαιο δ) ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	25
Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές	25
Διαχείριση άγχους στο χώρο εργασίας	26
Ικανότητες επικοινωνίας	26
<b>Κεφάλαιο ε) ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>	27
Περιέργεια	30
Εκπαιδευτική πηγή: Πώς να ενισχύσετε τη δημιουργικότητα	30
Καινοτομία	33
Βιβλιογραφικές αναφορές	36
<b>Κεφάλαιο ζ) ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	39
Προ-δραστικότητα	39
Μια θετική εκπαιδευτική προσέγγιση σε 4 βήματα προς την προ-δραστικότητα	42
Εκμάθηση μιας θετικής προ-δραστικότητας που δεν δημιουργεί άγχος στο άτομο	44
Κινητικότητα	45
Υποστήριξη στην γεωγραφική κινητικότητα	46
Θεωρητικές και πρακτικές συμβουλές για ένα πρόγραμμα κινητικότητας	47





## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο παρών οδηγός έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του έργου Erasmus+ 'Transversal Model for Migrants', με τη συμβολή όλων των εταίρων που συμμετέχουν στο έργο. Το 'Transversal Model for Migrants' είναι ένα έργο στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+, το οποίο προκύπτει από ένα σημερινό ευρωπαϊκό πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από έντονη ανισότητα μεταξύ της μέσης οικονομικής και κοινωνικής κατάστασης των εργαζομένων στην Ευρώπη και της μετανάστευσης της ΕΕ, τους χαμηλούς μισθούς, και τις λιγότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και διεκδίκηση μιας καλύτερης θέσης εργασίας (εγκάρσια κινητικότητα). Ταυτόχρονα, οι εκπαιδευτές, οι προπονητές, οι εκπαιδευτικοί της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και οι κοινωνικοί λειτουργοί, που υποστηρίζουν τους μετανάστες εντός της ΕΕ, δεν διαθέτουν τα μέσα για την υποστήριξη των δικαιούχων τους στον τομέα των εγκάρσιων αρμοδιοτήτων. Το έργο θα δημιουργήσει ένα νέο επιχειρησιακό πλαίσιο αφιερωμένο στους εκπαιδευτές, τους προπονητές, τους συμβούλους σταδιοδρομίας, τους εκπαιδευτές της ΕΕΚ και τους κοινωνικούς λειτουργούς, προκειμένου να προωθηθεί η υψηλότερη θέση εργασίας, το επιχειρηματικό πνεύμα και η οικονομική και κοινωνική ενσωμάτωση των μεταναστών στην Ευρώπη.

Στο πλαίσιο του έργου, ο Οδηγός αυτός θα δώσει στους εκπαιδευτές την ευκαιρία να εκπαιδευτούν για το πώς θα βοηθήσουν τους μετανάστες να αποκτήσουν τις ακόλουθες εγκάρσιες ικανότητες:

- α) Επίλυση προβλημάτων
- β) Λήψη αποφάσεων
- γ) Ομαδική δουλειά
- δ) Ανθεκτικότητα
- ε) Δημιουργικότητα
- στ) Προληπτικότητα

Ολοκληρώνοντας αυτόν τον Οδηγό, οι εκπαιδευτές θα πρέπει να έχουν αποκτήσει γνώσεις σχετικά με τα θέματα που περιέχονται σε αυτόν, προκειμένου να αναπτύξουν διαφορετικές και καινοτόμες μεθοδολογικές προσεγγίσεις για την υποστήριξη των μεταναστών κατά την ένταξή τους στην Ευρώπη.





## ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΟΡΩΝ

<b>EQF</b>	Το ευρωπαϊκό πλαίσιο προσόντων (European Qualification Framework - EQF) είναι ένα εργαλείο μετάφρασης που βοηθά στην κατανόηση και τη σύγκριση των τίτλων σπουδών που απονέμονται σε διαφορετικές χώρες και σε διαφορετικά συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, το οποίο αποτελείται από οκτώ επίπεδα.
<b>EQF επίπεδο 5</b>	Το EQF επίπεδο 5 έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει τις ικανότητες των ατόμων που ήδη εργάζονται και να τους παρέχει προηγμένες τεχνικές, εγκάρσιες και / ή διαχειριστικές δεξιότητες.
<b>Συμβουλές</b>	Προτάσεις για την πρακτική εφαρμογή του μαθησιακού υλικού.
<b>Γνώσεις (επίπεδο 5)</b>	Πρόκειται για εξειδικευμένες, πραγματικές και θεωρητικές γνώσεις σε ένα πεδίο εργασίας ή μελέτης και συμβουλές για τη συνειδητοποίηση των ορίων αυτής της γνώσης.
<b>Μαθησιακά αποτελέσματα</b>	Τα μαθησιακά αποτελέσματα είναι δηλώσεις που περιγράφουν σημαντικά και ουσιαστικά ορόσημα μάθησης που πρέπει να επιτευχθούν, και μπορούν να αποδειχθούν αξιόπιστα στο τέλος της εκπαίδευσης. Στο ευρωπαϊκό πλαίσιο προσόντων, ως μαθησιακά αποτελέσματα περιγράφονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η ευθύνη και η αυτονομία.
<b>Ευθύνη και αυτονομία (επίπεδο 5)</b>	Μέσα εξάσκησης της διαχείρισης και εποπτείας στο πλαίσιο δραστηριοτήτων εργασίας ή μελέτης όπου υπάρχει απρόβλεπτη μεταβολή της εξέτασης και ανάπτυξη των επιδόσεων του εαυτού και άλλων.
<b>Δεξιότητες (επίπεδο 5)</b>	Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη γκάμα γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων σε αφηρημένα προβλήματα.





## Κεφάλαιο α) ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Η επίλυση προβλημάτων, η οποία βασικά ορίζεται ως η διαδικασία επεξεργασίας των λεπτομερειών ενός προβλήματος για την επίτευξη λύσης, είναι αυτό που κάνουν πολλοί άνθρωποι στην εργασία τους κάθε μέρα.

Κάθε εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει τις ικανότητές του στην επίλυση προβλημάτων μέσω διαφορετικών μεθόδων και στρατηγικών. Οι εκπαιδευτές μπορούν να επωφεληθούν από αυτές και να τις χρησιμοποιήσουν για να ενημερώσουν τους εκπαιδευόμενους.

### Λίστα ελέγχου για τη διερεύνηση προβλημάτων

Όσο περισσότερο διερευνάται το πρόβλημα, τόσο πιο εύκολο θα είναι να βρεθούν λύσεις. Μία λίστα ελέγχου μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους για τη διερεύνηση ενός προβλήματος ακολουθώντας την προσέγγιση «6 W»:

#### WHAT (ΤΙ)

- Ποιο είναι το πρόβλημα;
- Ποια είναι τα δεδομένα;
- Τι θα γινόταν αν δεν μπορούσε να ληφθεί μια απόφαση ή να βρεθεί μια λύση;
- Τι χρειάζομαι για να βρω μια λύση;

#### WHY (ΓΙΑΤΙ)

- Γιατί προέκυψε το πρόβλημα;
- Γιατί θέλω να πετύχω μια λύση;
- Γιατί πρέπει να βρω μια λύση ή έναν τρόπο να τα βγάλω πέρα;

#### HOW (ΠΩΣ)

- Πώς θα αλλάξει η κατάσταση;
- Πόσο σχετικές είναι οι πληροφορίες που συγκεντρώνω;
- Πώς μπορώ να μάθω κι άλλα;
- Πώς μπορώ να εμπλέξω κι άλλους ανθρώπους;





#### WHERE (ΠΟΥ)

- Πού προέκυψε το πρόβλημα;
- Πού έχει αντίκτυπο;
- Είναι το «πού» σημαντικό για το πρόβλημα/ τη λύση;

#### WHO (ΠΟΙΟΣ)

- Ποιος επηρεάζεται από το πρόβλημα;
- Ποιος νοιάζεται για αυτή την κατάσταση;
- Ποιος εμπλέκεται/ ποιος θα έπρεπε να εμπλακεί;
- Ποιος πρέπει να ενημερωθεί;

#### WHEN (ΠΟΤΕ)

- Πότε προέκυψε το θέμα;
- Πότε πρέπει να δράσουμε;
- Μέχρι πότε πρέπει να λυθεί το πρόβλημα;

#### **Κοινές στρατηγικές για την επίλυση προβλημάτων**

Η επίλυση προβλημάτων περιλαμβάνει μεθόδους και ικανότητες εξεύρεσης των καλύτερων λύσεων για τα προβλήματα. Η παρακάτω λίστα περιλαμβάνει κοινές στρατηγικές για την επίλυση προβλημάτων, οι οποίες μπορεί να αποδειχτούν πολύ χρήσιμες στο χώρο εργασίας.

- ✓ Ενεργή ακρόαση
- ✓ Εκτίμηση Εμποδίων στην Εφαρμογή
- ✓ Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας των Παρεμβάσεων
- ✓ Λύσεις με τη μέθοδο Καταιγισμού Ιδεών
- ✓ Συνεργασία
- ✓ Καθορισμός Παραγόντων που επηρεάζουν το Άγχος
- ✓ Ανάπτυξη Πλάνου Θεραπείας
- ✓ Σχεδιασμός ενός Πλάνου Διαχείρισης της Τάξης για την Αντιμετώπιση της Κακής Συμπεριφοράς των Μαθητών
- ✓ Σχεδιασμός Υποθέσεων





- ✓ Διάγνωση Ασθενειών
- ✓ Επιτυγχάνοντας Ομοφωνία σχετικά με ένα Σύνολο Λύσεων
- ✓ Αξιολόγηση Εναλλακτικών Στρατηγικών για τη Μείωση του Άγχους
- ✓ Εξεύρεση μιας Μέσης Λύσης
- ✓ Ευελιξία στη Δοκιμή Νέων Προσεγγίσεων
- ✓ Παρακολούθηση σε κάθε βήμα
- ✓ Συγκέντρωση Δεδομένων
- ✓ Προσδιορισμός των Αιτιών για Κοινωνικά Προβλήματα
- ✓ Προσδιορισμός των Συμφερόντων όλων των Μερών
- ✓ Εφαρμογή Λύσεων
- ✓ Ερμηνεία Δεδομένων για τον προσδιορισμό του Πεδίου των Προβλημάτων
- ✓ Μετρίαση Διαπροσωπικών Συγκρούσεων
- ✓ Προσδιορισμός Συμπεριφορών που Συμβάλλουν στο Άγχος μέσα στην Οικογένεια
- ✓ Πρόταση Διπλωματικών Λύσεων σε Διαμάχες σχετικά με τα Όρια
- ✓ Αναγνώριση Μη Έγκυρων Ερευνητικών Μοντέλων
- ✓ Σύσταση Τρόπων Βελτίωσης της Επικοινωνίας στις Σχέσεις
- ✓ Επισκευή Δυσλειτουργικών Μηχανισμών
- ✓ Επίλυση των Παραπόνων ενός Πελάτη
- ✓ Αναδιάρθρωση Προϋπολογισμού έπειτα από Έλλειψη Εσόδων
- ✓ Επιλογή των Υπαλλήλων μιας Επιχείρησης προς Αποχώρηση λόγω Οικονομικής Κρίσης
- ✓ Έλεγχος μιας Υπόθεσης
- ✓ Αντιμετώπιση Δυσλειτουργιών του Υπολογιστή
- ✓ Επικύρωση Δεδομένων για το Σωστό Εντοπισμό Προβλημάτων

### **Συμβουλές για τη βελτίωση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων**

Είναι πιθανόν όχι μόνο να αναπτύξουμε πιο στρατηγικούς τρόπους σκέψης, αλλά και να εκπαιδεύσουμε τον εγκέφαλο να κάνει περισσότερα. Παρακάτω υπάρχουν κάποιες συμβουλές για τη βελτίωση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων.

- ✓ Εστίασε στη λύση, όχι στο πρόβλημα
- ✓ Απλοποίησε τα πράγματα





- ✓ Κάνε μια λίστα με όσο περισσότερες λύσεις μπορείς
- ✓ Σκέψου Πλευρικά. Προσπάθησε να αλλάξεις την προσέγγισή σου και δες τα πράγματα αλλιώς.
- ✓ Χρησιμοποίησε τη φαντασία σου, να είσαι ανοιχτός/ ή σε νέες πιθανότητες
- ✓ Ζήτα βοήθεια όταν τη χρειάζεσαι
- ✓ Δες την οπτική ενός άλλου ατόμου (κράτα ψυχολογική απόσταση)
- ✓ Βασίσου στις εμπειρίες και τις ιδέες των άλλων όταν βιώνεις ένταση προσπαθώντας να λύσεις ένα πρόβλημα
- ✓ Εξάσκησε το μυαλό σου με γρίφους και παιχνίδια λογικής
- ✓ Χρησιμοποίησε νοητικούς χάρτες που θα σε βοηθήσουν να οπτικοποιήσεις το πρόβλημα
- ✓ Κάνε κάποιο σπορ, χορό ή γιόγκα

### Βιβλιογραφικές αναφορές

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>.







## Κεφάλαιο β) ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων είναι ένας γνωστικός-ψυχολογικός όρος που περιγράφει την επιλογή μιας πεποίθησης ή μιας πορείας δράσης ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές δυνατότητες (Janis & Mann, 1977). Η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία εντοπισμού και επιλογής εναλλακτικών λύσεων που βασίζονται στις αξίες, τις προτιμήσεις και τις πεποιθήσεις του υπεύθυνου για τη λήψη αποφάσεων. Για το λόγο αυτό, έχει μελετηθεί και αναλυθεί στο πλαίσιο πολλών επιστημονικών κλάδων, μαζί με άλλες έννοιες όπως η ηθική και η υπευθυνότητα.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί βασική δεξιότητα στη σύγχρονη αγορά εργασίας, καθώς επιτρέπει στους μάνατζερς και άλλους επαγγελματίες να λύσουν προβλήματα εξετάζοντας εναλλακτικές επιλογές και αποφασίζοντας για την καλύτερη πορεία. Η χρήση μιας προσέγγισης βήμα προς βήμα είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να λαμβάνετε ορθές, εμπειριστατωμένες αποφάσεις που έχουν θετικό αντίκτυπο στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους ενός οργανισμού.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μία επιχείρηση χωρίζεται συνήθως σε 7 βήματα. Οι μάνατζερς μπορεί ήδη να χρησιμοποιούν πολλά από αυτά τα βήματα χωρίς να το συνειδητοποιούν, αλλά η συνειδητή κατανόηση των βέλτιστων πρακτικών μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που λαμβάνει κάποιος (Concordia University of Saint Paul, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>):

**1. Εντοπισμός της απόφασης:** Το πρώτο βήμα για τη λήψη της σωστής απόφασης είναι να αναγνωρίσετε ότι υπάρχει ένα πρόβλημα ή μια ευκαιρία και αποφασίστε να το αντιμετωπίσετε. Στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, ένας εργοδότης ή ένας υπάλληλος θα πρέπει να καθορίσει γιατί αυτή η απόφαση θα κάνει τη διαφορά στους πελάτες ή τους συναδέλφους και στη συνέχεια να σχεδιάσει να ενεργήσει αναλόγως.

**2. Συγκέντρωση πληροφοριών:** Το δεύτερο βήμα στη λήψη αποφάσεων είναι η συγκέντρωση πληροφοριών από διαφορετικές πηγές, έτσι ώστε ένας εργοδότης ή ένας υπάλληλος να μπορεί να αποφασίσει με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα. Αυτό απαιτεί την εκτίμηση της αξίας, τον προσδιορισμό των πληροφοριών που σχετίζονται με την απόφαση που λαμβάνετε, καθώς και τον





τρόπο με τον οποίο αυτή μπορεί να επιτευχθεί. Ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα πρέπει να αναρωτηθεί τι χρειάζεται να γνωρίζει για να πάρει τη σωστή απόφαση και, στη συνέχεια, να αναζητήσει ενεργά οποιονδήποτε, ο οποίος πρέπει να συμμετάσχει στη διαδικασία.

**3. Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων:** Μόλις ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων κατανοήσει σαφώς το ζήτημα, είναι καιρός να προσδιορίσει τις διάφορες λύσεις που έχει στη διάθεσή του. Είναι πιθανό να έχει πολλές διαφορετικές επιλογές, για αυτό είναι σημαντικό να επιλέξει με βάση τις πιο εφικτές. Αυτό βοηθά τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να καθορίσει ποια πορεία δράσης αποτελεί τον καλύτερο τρόπο για την επίτευξη του στόχου του.

**4. Αξιολόγηση των στοιχείων:** Σε αυτό το σημείο, ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων θα πρέπει να αξιολογήσει το κατά πόσο τα πιθανά αποτελέσματα μιας απόφασης είναι εφικτά, το αν θα γίνουν αποδεκτά και αν θα είναι επιθυμητά, προκειμένου να διαπιστώσει ποια εναλλακτική λύση είναι η καλύτερη. Οι μάνατζερς θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, και στη συνέχεια να προχωρούν στην επιλογή που έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να αναζητήσει μια έμπιστη δεύτερη γνώμη, προκειμένου να δώσει μια νέα προοπτική στο θέμα.

**5. Επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις:** Όταν έρθει η ώρα να ληφθεί η απόφαση, το άτομο πρέπει να βεβαιωθεί ότι κατανοεί τους κινδύνους που σχετίζονται με την επιλεγμένη πορεία δράσης. Μπορεί επίσης να επιλέξει έναν συνδυασμό εναλλακτικών λύσεων, αφού κατανοήσει πλήρως όλες τις σχετικές πληροφορίες και τους δυνητικούς κινδύνους.

**6. Ανάληψη δράσης:** Σε αυτό το σημείο ο εργοδότης ή ο εργαζόμενος θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο εφαρμογής. Αυτό συνεπάγεται τον εντοπισμό των απαιτούμενων πόρων και την εξασφάλιση υποστήριξης από τους (συν-) εργαζόμενους και τους ενδιαφερόμενους. Η λήψη αποφάσεων από άλλους είναι βασική συνιστώσα της αποτελεσματικής εκτέλεσης ενός σχεδίου, επομένως ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις ή ανησυχίες που μπορεί να προκύψουν.





**7. Επανεξέταση της απόφασης:** Ένα συχνά παραβλεπόμενο αλλά σημαντικό βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η αξιολόγηση μιας απόφασης για την αποτελεσματικότητά της. Ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα πρέπει να αναρωτηθεί τι έκανε καλά και τι μπορεί να βελτιωθεί την επόμενη φορά. Αν ανακαλύψει ότι η απόφασή του δεν έγινε με τον τρόπο που είχε σχεδιάσει, θα πρέπει να ξανακάνει κάποια από τα προηγούμενα βήματα, προκειμένου να καταλήξει σε μια καλύτερη επιλογή.

### **Ικανότητες – Λήψη αποφάσεων: Ο οδηγός ενός ηγέτη**

Σύμφωνα με τον Malhotra (2018), οι επιτυχημένοι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν την προσέγγισή τους στη λήψη αποφάσεων για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις διαφόρων επιχειρηματικών καταστάσεων. Αναλύει τέσσερα συλ λήψης αποφάσεων, τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα

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

**1. Το καθοδηγητικό συλ λήψης αποφάσεων:** Αυτά τα άτομα επεξεργάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μιας κατάστασης, βασιζόμενα σε αυτό που ήδη γνωρίζουν. Είναι πολύ λογικά άτομα και έχουν χαμηλή ανοχή για ασάφεια. Οι αποφάσεις τους έχουν τις ρίζες τους στη δική τους γνώση, εμπειρία και λογική, και δεν απευθύνονται σε άλλους για περισσότερες πληροφορίες. Το μειονέκτημα αυτού του συλ είναι ότι η λήψη αποφάσεων γίνεται γρήγορα και μονόπλευρα, και δεν αφήνει περιθώρια για περαιτέρω επικοινωνία. Παρόλα αυτά, οι καθοδηγητικές αποφάσεις μπορεί καμιά φορά να ληφθούν αυθόρμητα, χωρίς να έχουν συγκεντρωθεί οι απαιτούμενες πληροφορίες.

**2. Το αναλυτικό συλ λήψης αποφάσεων:** Τα άτομα αυτά εξετάζουν πολλές πληροφορίες πριν αναλάβουν δράση. Για παράδειγμα, βασίζονται σε άμεση παρατήρηση, δεδομένα και γεγονότα που υποστηρίζουν τις αποφάσεις τους. Ωστόσο, σε αντίθεση τα άτομα που ακολουθούν ένα καθοδηγητικό συλ λήψης αποφάσεων, ένας αναλυτικός υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα ζητήσει πληροφορίες και συμβουλές από άλλους για να επιβεβαιώσει ή να διαψεύσει αυτό που ήδη ξέρει. Αυτοί οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων έχουν μεγάλη ανοχή ως προς την ασάφεια και είναι πολύ προσαρμόσιμοι, αλλά επιθυμούν να ελέγξουν τις περισσότερες πτυχές της διαδικασίας λήψης





αποφάσεων. Αυτό το στυλ είναι μια πολύ καλά δομημένη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων, αλλά μπορεί να αποδειχθεί χρονοβόρα.

**3. Το εννοιολογικό στυλ λήψης αποφάσεων:** Το εννοιολογικό στυλ λήψης αποφάσεων υιοθετεί μια πιο κοινωνική προσέγγιση σε σύγκριση με το καθοδηγητικό ή το αναλυτικό στυλ. Οι εννοιολογικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ενθαρρύνουν τη δημιουργική σκέψη και τη συνεργασία και εξετάζουν ένα ευρύ φάσμα προοπτικών. Αυτοί οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη και επιθυμούν να σκεφτούν πολύ μακροπρόθεσμα κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

**4. Το συμπεριφορικό στυλ λήψης αποφάσεων:** Τα άτομα αυτά προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι όλοι εργάζονται καλά. Όπως και το εννοιολογικό στυλ, έτσι και το συμπεριφορικό στυλ λήψης αποφάσεων είναι προσανατολισμένο προς την ομάδα. Ωστόσο, αντί να για καταιγισμό από πιθανές λύσεις, δίνονται στην ομάδα προκαθορισμένες επιλογές. Από εκεί, η ομάδα συζητά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε επιλογής. Αυτός ο τρόπος λήψης αποφάσεων λαμβάνει υπόψη πολλές διαφορετικές προοπτικές και απόψεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

#### **Υπευθυνότητα και Αυτονομία – Αποτελεσματική και αποδοτική λήψη αποφάσεων**

Η αποτελεσματική και αποδοτική λήψη αποφάσεων αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας για τους ηγέτες, τους επιχειρηματίες και όσους ασκούν επιρροή. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι περίπλοκη και να επηρεάζεται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες όπως η προσωπικότητα, οι αξίες και οι κοινωνικές προσδοκίες. Ως εκ τούτου, εκτός από την εκμάθηση του πώς να ακολουθήσουν τα 7 βήματα λήψης αποφάσεων, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν πώς να αναλάβουν την ευθύνη της διαχείρισης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Στον O 'Neil (2016) αναφέρονται 4 πιθανοί τρόποι διαχείρισης της λήψης μιας απόφασης (<https://www.icas.com/ca-today-news/5-decision-making-methods>):

**1. Ακούγοντας τους άλλους:** Ζητώντας τη γνώμη και τις απόψεις άλλων ανθρώπων πριν λάβει μια απόφαση, ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων μπορεί να υιοθετήσει μια συλλογική συλλογιστική και δημοκρατική προσέγγιση, η οποία θα τον ωφελήσει όταν εργάζεται σε μια ομάδα.





Το να είστε ανοιχτοί στην ακρόαση της άποψης όλων είναι πολύ σημαντικό για την εξέλιξή σας. Ωστόσο, ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων πρέπει να διαχειριστεί τον κίνδυνο να καταλήξει να εξαρτάται από τους άλλους στο να λαμβάνουν αποφάσεις για αυτόν. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να προσπαθήσει να ηγείται σε κάποιες περιπτώσεις και να είναι σίγουρος για τις επιλογές του. Αυτό θα τον βοηθήσει να αισθάνεται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση όταν θέτει ως στόχο να αναρριχηθεί σε μία επιχείρηση και να πάρει προαγωγή.

**2. Κάνοντας έρευνα:** Όταν πρόκειται για σημαντικές αποφάσεις, είναι ζωτικής σημασίας ο εργοδότης ή ο υπάλληλος να ακολουθεί μια προσέγγιση βάσει δεδομένων, η οποία σημαίνει να βρεθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες. Ένας αποτελεσματικός υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα πρέπει να πάρει κάποιο χρόνο για να οργανώσει και να εξετάσει όλους τους παράγοντες που εμπλέκονται, γεγονός που με τη σειρά του θα το κάνει πολύ πιο εύκολο να προβλέψει το αποτέλεσμα μιας επιλογής. Το κλειδί εδώ είναι να επικεντρωθεί κανείς στη μεγάλη εικόνα και να ανησυχεί λίγο λιγότερο για τις λεπτομέρειες, προκειμένου να λάβει μια απόφαση με βάση τα πιο σημαντικά δεδομένα.

**3. Έχοντας εμπιστοσύνη στο ένστικτο:** Μερικές φορές ο χρόνος είναι πολύτιμος και ένας εργοδότης ή υπάλληλος καλείται να πάρει μια απόφαση κάτω από την πίεση του χρόνου, ακολουθώντας μια προσέγγιση «εμπιστοσύνης στο ένστικτο». Ο καλύτερος τρόπος για να χειριστεί κανείς τέτοιες καταστάσεις είναι να επιλέξει την απόφαση που φαίνεται πιο σωστή. Ακολουθώντας τη διαίσθησή του, δείχνει κανείς ότι έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Ωστόσο, εάν μια απόφαση έχει αρνητικό αποτέλεσμα, το άτομο θα πρέπει να γνωρίζει πώς να περιορίσει τις πολλές ερωτήσεις και να βρει κάτι που να στηρίζει τις αρχικές σκέψεις του, είτε από συναδέλφους είτε κάνοντας έρευνα.

**4. Αξιολόγηση των επιλογών:** Πριν κάνει μια επιλογή, ένας εργοδότης ή ένας εργαζόμενος θα πρέπει μεθοδικά να κάνει μία λίστα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων. Με αυτόν τον τρόπο, θα εκτιμηθούν τα πλεονεκτήματα όλων των πιθανών αποτελεσμάτων, καθώς και οι προτεραιότητες μιας απόφασης. Ωστόσο, αυτό μπορεί να είναι μια χρονοβόρα αναζήτηση και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να λάβουν υπόψη ότι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα είναι επίσης εγγενώς υποκειμενικά. Για το λόγο αυτό, η γνώμη άλλων ανθρώπων και η στάθμιση των απόψεών τους δίνει μια νέα προοπτική και οδηγεί σε μια πιο δημοκρατική απόφαση.





## Γνώσεις – Κοινές προκλήσεις στη λήψη αποφάσεων

Όπως περιγράφεται στο 1<sup>ο</sup> υποκεφάλαιο, ακολουθώντας ορισμένα βήματα και προσεγγίσεις, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων λαμβάνουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις και με τη σειρά τους αναπτύσσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Ωστόσο, η λήψη αποφάσεων είναι μια πολύ περίπλοκη διαδικασία και υπάρχουν μερικές κοινές προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας υπεύθυνος λήψης αποφάσεων (Concordia University of Saint Paul, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>):

**1. Έχοντας πάρα πολλές ή πολύ λίγες πληροφορίες:** Η συλλογή σχετικών πληροφοριών είναι καθοριστική όταν πλησιάζετε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά είναι σημαντικό να προσδιορίσετε πόσες πληροφορίες πραγματικά απαιτούνται. Μια υπερφόρτωση πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και παραπλανητική συμπεριφορά και συνεπώς να αποτρέψει τον εργοδότη ή τον υπάλληλο να ακολουθήσει τη διαίσθησή του. Επιπλέον, η επιλογή μόνο μίας πηγής πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε προκατάληψη και παραπληροφόρηση, που μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες στη γραμμή. Για το λόγο αυτό, ένας επιτυχημένος υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει μεταξύ της επιλογής ορισμένων πληροφοριών και να είναι έτοιμος να αποφασίσει και να ακολουθήσει μια προσεκτική, βήμα προς βήμα προσέγγιση.

**2. Κάνοντας λανθασμένη εκτίμηση του προβλήματος:** Σε πολλές περιπτώσεις, τα θέματα που αφορούν μια απόφαση είναι αρκετά προφανή, ενώ μερικές φορές η απόφαση είναι περίπλοκη και το άτομο δεν είναι σίγουρο για το πού βρίσκεται το κύριο πρόβλημα. Η διεξαγωγή εμπειριστατωμένης έρευνας και ομιλίας με εσωτερικούς εμπειρογνώμονες, οι οποίοι αντιμετωπίζουν το πρόβλημα, είναι μια καλή προσέγγιση για τον μετριασμό αυτού του ζητήματος, καθώς θα εξοικονομήσει χρόνο και πόρους μακροπρόθεσμα.

**3. Έχοντας υπερβολική εμπιστοσύνη στο αποτέλεσμα:** Ακόμη και αν ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων ακολουθήσει τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, εξακολουθεί να υπάρχει η πιθανότητα ότι το αποτέλεσμα δεν θα είναι ακριβώς αυτό που είχε κατά νου. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι τόσο σημαντικό για έναν υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να είναι σε θέση να





προσδιορίσει μια έγκυρη επιλογή που είναι εύλογη και εφικτή. Η υπερβολική αυτοπεποίθηση σε ένα απίθανο αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει σε δυσμενή αποτελέσματα.

Σε γενικές γραμμές, η λήψη αποφάσεων είναι μια ζωτικής σημασίας ικανότητα στον επιχειρηματικό χώρο εργασίας, ιδιαίτερα για τους διευθυντές και τους μάνατζερς. Μια λογική διαδικασία όπως αυτή που περιγράφεται εδώ, και συνειδητοποίηση των κοινών προκλήσεων, μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση τόσο της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων όσο και των θετικών αποτελεσμάτων.

### **Ικανότητες – Ένα πλαίσιο ηθικής λήψης αποφάσεων**

Ένα βασικό στοιχείο της λήψης αποφάσεων είναι το να είναι κανείς υπεύθυνος για τις αποφάσεις του και τις ανάλογες ενέργειες. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων να ακολουθούν ορισμένους κανόνες δεοντολογικής λήψης αποφάσεων. Οι Velasquez et al. (2009) έχουν αναπτύξει ένα πλαίσιο για δεοντολογική λήψη αποφάσεων, ως εξής:

**1. Αναγνωρίζοντας ένα ηθικό ζήτημα:** Κατά τη λήψη μιας απόφασης, ειδικά στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, ένας εργοδότης ή ένας υπάλληλος θα πρέπει να αναρωτηθεί εάν αυτή η απόφαση ή κατάσταση θα μπορούσε να βλάψει κάποιον ή κάποιους που θα επηρεαστούν από αυτή. Για το λόγο αυτό, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα πρέπει να διερευνήσει κατά πόσο η απόφαση απαιτεί την επιλογή μεταξύ μιας «καλής» και μιας «κακής» εναλλακτικής λύσης ή ίσως μεταξύ δύο «καλών» ή μεταξύ δύο «κακών» εναλλακτικών, και να ενεργεί αναλόγως και υπεύθυνα.

**2. Κατανοώντας τα δεδομένα:** Αν και η σημασία της επίγνωσης όλων των σχετικών δεδομένων της υπόθεσης είναι σημαντική στη λήψη αποφάσεων, ένας υπεύθυνος εργοδότης ή υπάλληλος θα πρέπει να θέσει μερικές πρόσθετες ερωτήσεις πριν προχωρήσει σε μια σημαντική απόφαση. Τέτοιες ερωτήσεις μπορεί να είναι: «Ποια άτομα και ομάδες θα επηρεαστούν σημαντικά από το αποτέλεσμα;», «Είναι κάποιοι παράγοντες πιο σημαντικοί; Γιατί;», «Ποιες είναι οι επιλογές για δράση;», «Έχουν γίνει διαβουλεύσεις με όλα τα σχετικά άτομα και ομάδες;», «Έχω εντοπίσει δημιουργικές επιλογές;».





**3. Αξιολογώντας Εναλλακτικές Ενέργειες:** Οι Velasquez et al. (2009) προτείνουν τους ακόλουθους τρόπους αξιολόγησης μιας πιθανής απόφασης και ανάληψης της ευθύνης για αυτή:

- Ποια επιλογή παράγει το καλύτερο αποτέλεσμα και δεν προκαλεί την ελάχιστη βλάβη; (Η χρήσιμη προσέγγιση)
- Ποια επιλογή σέβεται καλύτερα τα δικαιώματα όλων όσων επηρεάζονται από αυτή; (Η Προσέγγιση Δικαιωμάτων)
- Ποια επιλογή αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ισότιμα; (Η προσέγγιση της δικαιοσύνης)
- Ποια επιλογή εξυπηρετεί καλύτερα την κοινότητα ως σύνολο, όχι μόνο μερικά μέλη; (Η Προσέγγιση του κοινού καλού)
- Ποια επιλογή με οδηγεί στο να ενεργήσω ως το είδος του ατόμου που θέλω να είμαι; (Η προσέγγιση της αρετής)

**4. Λαμβάνοντας μια απόφαση και δοκιμάζοντάς την:** Ένας καλός τρόπος να προβλέψετε τα πιθανά αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης απόφασης είναι να κάνετε ένα σενάριο των αποτελεσμάτων της και να φανταστείτε τον αντίκτυπό της και τις αντιδράσεις των ανθρώπων που εμπιστεύεστε ή σέβεστε.

**5. Δρώντας και αξιολογώντας το αποτέλεσμα:** Η ευθύνη του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων δεν τελειώνει με την απόφαση, αλλά συνεχίζεται μετά την εφαρμογή της. Μερικές χρήσιμες ερωτήσεις είναι: «Πώς μπορεί η απόφαση μου να εφαρμοστεί με τη μεγαλύτερη φροντίδα και προσοχή στις ανησυχίες όλων των ενδιαφερομένων;», «Πώς προέκυψε η απόφασή μου και τι έμαθα από αυτή τη συγκεκριμένη κατάσταση;».

#### **Υπευθυνότητα και Αυτονομία – Ένα μοντέλο ηθικής λήψης αποφάσεων**

Όταν παίρνετε μια σημαντική απόφαση για μια επιχείρηση (ή έναν χώρο εργασίας γενικότερα), μπορεί να είναι δελεαστικό το να επιλέξετε την ευκολότερη ή οικονομικά αποδοτικότερη διαδικασία δράσης, ακόμη και αν αυτή η επιλογή δεν είναι η καλύτερη από ηθικής πλευράς. Το μοντέλο PLUS, ένα σύνολο ερωτήσεων που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους εργοδότες και τους





υπαλλήλους να αποφασίσουν από ηθική άποψη, μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να επιβεβαιώσουν εάν κάνουν το σωστό και να αναλάβουν την ευθύνη για αυτό (Forsey, 2018).

### Το μοντέλο PLUS:

**P** = Policies and Procedures - Πολιτικές και Διαδικασίες (Η απόφαση αυτή είναι σύμφωνη με τις πολιτικές της εταιρείας;)

**L** = Legal - Νομικό πλαίσιο (Η απόφαση αυτή παραβιάζει κάποιους νόμους ή κανονισμούς;)

**U** = Universal – Σφαιρικό επίπεδο (Είναι αυτή η απόφαση σύμφωνη με τις βασικές αξίες και την εταιρική κουλτούρα; Πώς σχετίζεται με τις οργανωτικές μου αξίες;)

**S** = Self – Εαυτός (Ανταποκρίνεται στα πρότυπα ειλικρίνειας που έχω;)

Το μοντέλο PLUS είναι ιδιαίτερα αντικειμενικό, διότι δεν επικεντρώνεται στα έσοδα ή στα κέρδη, αλλά καλεί τους ηγέτες να ακολουθήσουν μια νόμιμη και δίκαιη προσέγγιση σε ένα πρόβλημα.

### Βιβλιογραφικές αναφορές

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/>



## Κεφάλαιο γ) ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ

### Γνώσεις Κοινωνικής Δικτύωσης

Οι δικαιούχοι μπορούν να βρουν κάποιες συμβουλές σχετικά με την κοινωνική δικτύωση και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ενισχύσουν τις ικανότητές τους σε αυτή, καθώς και την ικανότητά τους να προσεγγίσουν άλλους:

**1. Μάθετε τι είναι πραγματικά σημαντικό για τον συνομιλητή θέτοντας ερωτήσεις και εκφράζοντας περιέργεια.** Αυτή η ανταλλαγή προσωπικών πληροφοριών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις επόμενες συναντήσεις με αυτό το άτομο, για να νιώσει ότι το έχετε δει και το έχετε ακούσει. Οι εμπειρικές συμπεριφορές είναι μια προστιθέμενη αξία για την ικανότητα δικτύωσης. Όσο οι δικαιούχοι ενδιαφέρονται να κατανοήσουν τον συνομιλητή τους, τόσο πιο πολλές είναι οι δυνατότητες για μια πραγματικά καρποφόρα συνομιλία. Χρήσιμες προτάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη συζήτηση:

- "Πες μου περισσότερα για αυτό ...", "Με ενδιαφέρει πραγματικά, θέλω να μάθω περισσότερα ..."

**2. Τα άτομα θα πρέπει να βρουν τα κοινά στοιχεία με τους συνομιλητές τους, ρωτώντας τον εαυτό τους πώς σχετίζεται με αυτή την αλληλεπίδραση.** Επίσης, αναζητήστε τι κάνει τους δικαιούχους να αισθάνονται διαφορετικοί από τους άλλους ανθρώπους του χώρου. Αυτό θα μπορούσε να είναι κάτι από το προσωπικό ή το επαγγελματικό παρελθόν τους, ένα πάθος που τους παρακινεί να συνδεθούν με τους ανθρώπους. Ψάχνοντας για διαφορετικά και ενδιαφέροντα θέματα για συζήτηση, όποτε καταλαβαίνουν ότι έχουν κοινά στοιχεία με τους συνομιλητές τους. Αν οι ομοιότητες σχετίζονται με επαγγελματικά ζητήματα, ανοίξτε μια συζήτηση σχετικά με μια ξεχωριστή προσωπική ιστορία, εάν σχετίζεται με ένα προσωπικό ζήτημα, αρχίστε να συζητάτε για μια θαυμάσια εμπειρία κ.λπ.

**3. Στρατηγική δικτύωση.** Η στρατηγική δικτύωση είναι ένας τύπος Δικτύωσης που ξεπερνά την τυχαία συζήτηση με οποιονδήποτε και έχει στόχο να ωθήσει τα άτομα να εντοπίσουν ανθρώπους που μπορούν να τους βοηθήσουν να δουν τη μεγάλη εικόνα και να εντοπίσουν τις μοναδικές του ικανότητες. Για να κατανοήσουν αν έχουν επιτύχει να συνδεθούν αποτελεσματικά με το άτομο, οι





δικαιούχοι πρέπει να απαντήσουν θετικά στην απάντηση "Συμπαθώ αυτό το άτομο;". Ο κατάλληλος τρόπος είναι να συνεχίσουμε τη συζήτηση, να ενισχύσουμε και να οικοδομήσουμε τη σχέση και τελικά να επιτύχουμε την επέκταση της Δικτύωσης.

### Ικανότητες Κοινωνικής Δικτύωσης

Για την επέκταση των δεξιοτήτων δικτύωσης, οι δικαιούχοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν μερικές από τις παρακάτω συμβουλές, προσαρμόζοντάς τις στις καθημερινές ανάγκες τους, σε προσωπικά ή επαγγελματικά πλαίσια, για την ενίσχυση και βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων τους. Απλά, πολύ πρακτικά καθήκοντα μπορούν να προωθήσουν τη σημασία της διαδραστικής και κοινωνικής κινητοποίησης. Οι συμβουλές που περιλαμβάνονται μπορούν επίσης να είναι οι κύριοι κανόνες που πρέπει να διατηρηθούν σε ένα πλαίσιο ομάδας, προκειμένου να επιτύχουμε την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία στα μέλη των ομάδων δικτύωσης. Οι αποτελεσματικές δεξιότητες δικτύωσης μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία πολύ ισχυρών σχέσεων, αλλά ταυτόχρονα, αν οι συνθήκες δεν είναι κατάλληλες, μπορούν να οδηγήσουν στο αντίθετο αρνητικό αποτέλεσμα της δημιουργίας μιας αδύναμης και άκαρπης Δικτύωσης.

- Από την άποψη της θεωρίας κοινωνικών δικτύων, τα κοινωνικά μέσα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ισχυρά εργαλεία για την ανάπτυξη δεξιοτήτων δικτύωσης. Στις πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, τα άτομα μπορούν να κατασκευάσουν εικονικές αναπαραστάσεις των κοινωνικών τους δικτύων με όλα τα διαφορετικά είδη δεσμών - ισχυρά, αδύναμα ή ακόμη και απουσιάζοντα - να επεκτείνουν τα δίκτυα αυτά και να λειτουργούν ως φορείς πληροφόρησης και διάδοσης δεσμών.

- Καλά καθορισμένη παρουσίαση του προφίλ των ατόμων, προκειμένου να αποσαφηνιστούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα δυνατά σημεία, στην αρχή μιας επαφής. Μια καλή συμβουλή είναι η σταθερή χειραψία και η επαφή με τα μάτια καθώς οι πρώτες εντυπώσεις μπορεί να είναι καθοριστικές.

- Οι δικαιούχοι πρέπει να κάνουν ερωτήσεις και να ακούν, χωρίς να φοβούνται ή να διστάζουν να ξεκινήσουν μια νέα συζήτηση. Είναι σημαντικό να προχωρήσουμε βαθύτερα με ένα θέμα ή ένα





ζήτημα, προκειμένου να οικοδομήσουμε μια σχέση και όχι μόνο να κάνουμε μια επαφή.

- Οι κανόνες μεταξύ του ομιλητή και του ακροατή περιλαμβάνουν κάποιους "άγραφους κανόνες" που δεν περιλαμβάνονται σε κάποιο εγχειρίδιο, αλλά προέρχονται από την εμπειρία και την προσωπική ανάπτυξη. Οι άνθρωποι συνήθως επιθυμούν να ζητήσουν βοήθεια - αυτό σημαίνει ότι εκτιμούν τη γνώμη των άλλων και θεωρούν τους ως μια καλή πηγή πληροφοριών.

- Η δικτύωση στο Διαδίκτυο μπορεί να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική δικτύωσης. Το LinkedIn, το Twitter, τα ιστολόγια και άλλες τοποθεσίες κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με θέσεις εργασίας και φέρνουν σε επαφή άτομα και επαγγελματικές ενώσεις. Επίσης, για όσους εργάζονται σε ομάδες, οι πόροι των μέσων μαζικής ενημέρωσης και οι συνομιλίες στο διαδίκτυο μπορούν να είναι πολύ χρήσιμοι και πρακτικοί για την ενημέρωση όλων των μελών μιας ομάδας και για την ανταλλαγή πληροφοριών, για παράδειγμα, επαγγελματικά θέματα κλπ.

- Είναι πράγματι πολύ συνηθισμένο για τους άλλους, ειδικά για τους εργοδότες να ελέγχουν τα κοινωνικά μέσα των ατόμων ως μέρος της διαδικασίας εξέτασης. Επομένως, είναι σημαντικό να μετατρέψετε την ηλεκτρονική σας ταυτότητα σε λογαριασμούς σε ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, σε ιδιωτική ή/ και αφαιρώντας αμφισβητήσιμο υλικό, όπως καταχωρήσεις ιστολογίου, φωτογραφίες, ονομαστικές αναφορές, σχόλια και εφαρμογές. Φροντίστε να παρουσιάσετε μια θετική εικόνα στο διαδίκτυο. Απλώς είναι σίγουρο ότι για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής δικτύωσης, το μόνο που χρειάζεται είναι ένα προφίλ «καθαρό» και προσιτό από τους άλλους. Η αποτελεσματική συνεργασία ξεκινά από την ειλικρίνεια και το σεβασμό προς τους άλλους ως διαφορετικές προσωπικότητες με διαφορετικές αξίες.

### **Γνώσεις Κοινωνικής Συνεργασίας**

Για μια επιτυχημένη εικονική συνεργασία, η χρήση αποτελεσματικών εικονικών πόρων είναι μια αναμφισβήτητη διαδικασία. Οι κατάλληλοι πόροι με τους κατάλληλους κανόνες συνεργασίας οδηγούν σε αποτελεσματική επικοινωνία. Εκτός από τη γνώση των εικονικών εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, είναι πολύ σημαντικό για τους επαγγελματίες να γνωρίζουν τους





βασικούς κανόνες που πρέπει να εφαρμοστούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διάρκεια μιας εικονικής συνάντησης. Ακολουθούν ορισμένες βασικές αρχές που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές:

Πριν από μία εικονική συνάντηση οι επαγγελματίες θα πρέπει:

- ✓ Να ετοιμάσουν μια ατζέντα με τα βασικά θέματα που πρέπει να συζητηθούν κατά τη διάρκεια της συνάντησης.
- ✓ Να κάνουν μια λίστα με τους βασικούς σκοπούς και στόχους της συνάντησης ώστε να τους ξεκαθαρίσουν κατά τη διάρκεια της συζήτησης.
- ✓ Να επιλέξουν τους σωστούς συμμετέχοντες ώστε να διευκολύνουν τη διαδικασία της συζήτησης, αφού πρώτα σιγουρευτούν ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν ή θα έχουν πρόσβαση στο λογισμικό της συνάντησης.
- ✓ Να κάνουν εξάσκηση – να κάνουν πάντα τουλάχιστον μία δοκιμαστική συνάντηση με το νέο λογισμικό πριν εμπλέξουν όλη την ομάδα.

Κατά τη διάρκεια της συνάντησης:

- ✓ Να μένουν εντός των χρονικών περιθωρίων και να κινούνται με βάση τι είναι γραμμένο στην ατζέντα.
- ✓ Να κρατούν ορισμένες σημειώσεις σχετικά με τα βασικά θέματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συζήτησης, τα επόμενα βήματα, τις συμφωνίες ή τις συστάσεις κλπ.
- ✓ Να συνοψίζουν τι θα ακολουθήσει, τα σχέδια για το μέλλον, τις λίστες με τις εκκρεμότητες που πρέπει να φροντίσουν οι συμμετέχοντες. Επιπλέον, κρατώντας σημειώσεις, είναι σίγουρο ότι ο καθένας έχει πληροφορηθεί επαρκώς για τους σκοπούς και το περιεχόμενο της συζήτησης.

Μετά τη συνάντηση:

- ✓ Να προετοιμάζουν την επόμενη συζήτηση.
- ✓ Να αξιολογούν τη συνολική συζήτηση, τα δυνατά της σημεία και τις αδυναμίες της, τα όσα οι συμμετέχοντες χρειάστηκε να αποφύγουν ή να μην αναφέρουν, πιθανώς να επαναδιατυπώσουν





όσα προκάλεσαν σύγχυση, να καταγράψουν τους ρόλους των συμμετεχόντων κλπ.

### Ικανότητες Εικονικής Συνεργασίας

Για να δημιουργήσουν μια καλή εντύπωση σε άλλους όταν χρησιμοποιείτε εικονικές παρουσιάσεις, είναι πολύ σημαντικό οι επαγγελματίες να έχουν επίγνωση κάποιων συμβουλών ή συστάσεων σχετικά με το προφίλ μιας αποτελεσματικής παρουσίασης.

1. Τα άτομα πρέπει να έχουν προσωπική επαφή με τους συμμετέχοντες που θέλουν να ενημερώσουν, να διευκρινίσουν τι περιμένουν από αυτούς.
2. 15 λεπτά πριν από την προγραμματισμένη ώρα της συνάντησης, βεβαιωθείτε ότι όλα είναι έτοιμα για τη σύνδεση.
3. Ο πιο κατάλληλος χρόνος για εικονική παρουσίαση είναι νωρίς την ημέρα, λόγω του γεγονότος ότι τα επίπεδα συνεννόησης και ενέργειας είναι υψηλότερα το πρωί.
4. Ο παρουσιαστής, ο διοργανωτής ή ο ομιλητής πρέπει να είναι εξίσου αυθεντικός, απλός και κατανοητός, ομιλητικός και προσιτός. Δεν πρέπει να χρησιμοποιεί πάρα πολλές πληροφορίες, αλλά αντ' αυτού να είναι σαφής για τους σκοπούς της συνεργασίας.
5. Το πιο σημαντικό πράγμα που αφορά τις συζητήσεις/ συναντήσεις ενηλίκων ή τις παρουσιάσεις είναι ότι βαριούνται πολύ γρήγορα. Το κλειδί είναι να προσελκύσουν την προσοχή τους με μερικές συμβουλές, όπως ρητορικές ερωτήσεις, αστεία, πραγματικά παραδείγματα, ιστορίες από καθημερινές εμπειρίες κ.λπ.
6. Είναι αναγκαίος ο όρος ότι τα άτομα πρέπει να γνωστοποιήσουν το σκοπό τους και να διευκρινίσουν σε όλους τι πραγματικά θέλουν να επιτύχουν.
7. Πρέπει να παρακινήσουν και να ενθαρρύνουν τους άλλους να συμμετάσχουν ενεργά, προκειμένου να προωθήσουν την ομαδική τους συζήτηση.
8. Χρησιμοποιήστε περισσότερες εικόνες, επειδή τα οπτικά στοιχεία έχουν αντίκτυπο και δημιουργούν μια συναισθηματική αντίδραση που είναι πιο αξέχαστη από το κείμενο. Τα γραφήματα και τα διαγράμματα μπορούν να διευκολύνουν τους ανθρώπους να κατανοούν περίπλοκες πληροφορίες.





9. Μία σύσταση που θα μπορούσε να είναι χρήσιμη για τους δικαιούχους είναι να μπορούν να παρουσιάσουν τις ιδέες τους με πάθος και ενθουσιασμό, χρησιμοποιώντας μια δυναμική φωνή. Αυτό το στοιχείο μπορεί να είναι λίγο συγκεχυμένο, γιατί σε ορισμένες περιπτώσεις η ισχυρή φωνή είναι μια ένδειξη αγένειας, αλλά από μια άλλη οπτική γωνία θα μπορούσε να προσδιορίσει μια δυναμική και με αυτοπεποίθηση προσωπικότητα.

### **Responsibility and Autonomy Υπευθυνότητα και Αυτονομία**

Οι πιθανές ευθύνες που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους δικαιούχους είναι:

- Σε απευθείας σύνδεση, τα άτομα πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι άνθρωποι μπορούν να συνδεθούν νωρίς, να κάνουν την καλύτερη χρήση του χρόνου που μοιράζονται και να παραμείνουν έτοιμοι.
- Μια ατζέντα με εύκολους συνδέσμους και οδηγίες για το τεχνικό σκέλος των πραγμάτων είναι απαραίτητη.
- Χρησιμοποιήστε έναν συνεργάτη για να χειριστείτε την τεχνολογία κατά τη διάρκεια της συνάντησης. Καλή ιδέα.
- Χρησιμοποιήστε τα σωστά τεχνικά εργαλεία και τεχνολογία. Η καλύτερη συμβουλή εδώ είναι να σκεφτείτε τη μικρή χρήση μόνο της ποσότητας της τεχνολογίας που είναι απαραίτητη για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος της συνάντησης. Δεν χρειάζεστε τηλεδιάσκεψη υψηλής τεχνολογίας για την επίλυση ορισμένων προβλημάτων και το τηλέφωνο δεν θα είναι τόσο ισχυρό όσο τα πραγματικά εργαλεία συνεργασίας.
- Μείνε συγκεντρωμένος. Αυτή η συμβουλή απευθύνεται τόσο στο κοινό όσο και στον παρουσιαστή.
- Διευκολύνετε τον έλεγχο του θορύβου του περιβάλλοντος χρησιμοποιώντας τη λειτουργία σίγασης του τηλεφώνου. Μια καλή συμβουλή είναι να σιγάσετε όλα τα τηλέφωνα και να χρησιμοποιήσετε τα γραπτά μηνύματα αντ' αυτού.
- Χρησιμοποιήστε καλή εθιμοτυπία συνάντησης. Οι εικονικές συναντήσεις έχουν διαφορετική δυναμική από τις ζωντανές συναντήσεις. Για παράδειγμα, είναι ευκολότερο να αφήσετε τους εαυτούς σας να αρχίσουν να απαντούν σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και να κάνουν άλλες εργασίες.
- Ενεργοποιήστε τους συμμετέχοντες. Στο όνομα της διαχείρισης του χρόνου, περιορίζουν την





ικανότητά τους να αλληλεπιδρούν πραγματικά και να αξιοποιούν τη συμμετοχή των παρευρισκομένων.

### Βιβλιογραφικές αναφορές

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>







## Κεφάλαιο 8) ΨΥΧΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ψυχική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκρίνεται στην πίεση και τις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Οι ορισμοί του λεξικού περιλαμβάνουν έννοιες όπως ευελιξία, ελαστικότητα, αντοχή, δύναμη, ταχύτητα ανάρρωσης και ψυχικά αποθέματα. Εν ολίγοις, η ψυχική ανθεκτικότητα επηρεάζει την ικανότητά μας να «ανακάμπουμε».

Η ψυχική ανθεκτικότητα είναι μια ικανότητα επίκτητη, μέσω πρακτικών δεξιοτήτων, που μας επιτρέπει να επανέλθουμε μετά από μία αντιξοότητα, να καλλιεργήσουμε τις δεξιότητές μας, να συνδεθούμε με τους άλλους και να βρούμε εργασιακή ροή. Η ύπαρξη ενός κοινού ορισμού για την ψυχική ανθεκτικότητα επιτρέπει σε άτομα και ομάδες να αποκτήσουν διαίσθηση και να ενεργοποιήσουν τη σωστή αντίδραση όταν απαιτηθεί.

Οι δυναμικές αλλαγές, η παγκοσμιοποίηση, οι τάσεις στην αγορά εργασίας και πολλές ακόμα πτυχές της σημερινής εποχής επιβάλλουν νέες προκλήσεις στα χαρακτηριστικά των χώρων εργασίας και οδηγούν σε πιο εντατικές και σημαντικές μειώσεις προσωπικού, προθεσμίες, ανταγωνισμό και οργανωτικές αλλαγές. Η επιτυχής διαχείριση της κατάστασης αυτής βασίζεται στην ατομική δυνατότητα του καθενός και στην ικανότητά του να ανταπεξέρχεται ακόμα και να ακμάζει όταν αντιμετωπίζει άγχος.

Ένα άρθρο στην ιστοσελίδα ABC (<http://www.abc.net.au/health/features/stories/2015/01/22/4165103.htm>) εμβαθύνει ακόμα περισσότερο και υπογραμμίζει ότι η ψυχική ανθεκτικότητα είναι κάτι παραπάνω από την ικανότητα να ανακάμπουμε: «Οι ψυχικά ανθεκτικοί άνθρωποι έχουν ισχυρούς πόρους και δεξιότητες για να διαχειρίζονται το άγχος και τη διαμάχη καθώς και ένα καλό δίκτυο υποστήριξης για να τους βοηθά να αντιμετωπίζουν τις εργασιακές πιέσεις. Ωστόσο η ψυχική ανθεκτικότητα είναι κάτι παραπάνω από ανταπόκριση. Οι ψυχικά ανθεκτικοί άνθρωποι είναι επίσης ευέλικτοι, προσαρμόζονται σε νέες και διαφορετικές καταστάσεις, μαθαίνουν από την εμπειρία, είναι αισιόδοξοι και ζητούν βοήθεια όταν την χρειάζονται».





## Ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές

Η ευελιξία αφορά έναν υπάλληλο και έναν εργοδότη που κάνουν αλλαγές στο πότε, πού και πώς ένα άτομο θα εργαστεί ούτως ώστε να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ατομικές και επιχειρηματικές ανάγκες. Η ευελιξία επιτρέπει την εξυπηρέτηση τόσο των ατομικών όσο και των επιχειρηματικών αναγκών μέσω της πραγματοποίησης αλλαγών στον χρόνο (πότε), στον χώρο (πού) και στον τρόπο (πώς) με τον οποίο εργάζεται ένας υπάλληλος. Η ευελιξία θα πρέπει να είναι αμοιβαία ευεργετική τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον υπάλληλο και οδηγεί σε ανώτερα αποτελέσματα.

Προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα να είναι κανείς δημιουργικός όσον αφορά την εύρεση νέων οπτικών ή αλλαγών στη στάση και στη συμπεριφορά ούτως ώστε να προσαρμοστεί στα νέα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Για μία κουλτούρα εργασιακού περιβάλλοντος, υποδηλώνει το να είναι κανείς ανοιχτός σε νέες ιδέες, καινοτομίες ή τροποποιήσεις. Κάποιος με αυτή τη δεξιότητα μπορεί να εργαστεί ανεξάρτητα ή σε ομάδες, ή να εκτελεί καθήκοντα που δεν έχουν σχεδιαστεί μόνο για ένα άτομο.

Οι εργοδότες κατέδειξαν άμεσα τις απαιτήσεις τους που σχετίζονται με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα και τις εκτιμούν σε σημαντικό βαθμό κατά τη διαδικασία πρόσληψης, όπως και το εσωτερικό ταλέντο και την ανάπτυξη των υπαλλήλων, την προαγωγή και την αξιολόγηση.

Ένας ευέλικτος και προσαρμοστικός υπάλληλος είναι ένα άτομο που μπορεί να εκτελεί πολλαπλά καθήκοντα, να εκπληρώνει ποικίλες αποστολές θέτοντας προτεραιότητες και αλλάζοντας νοοτροπία προκειμένου να εναρμονίζεται με τη νέα κουλτούρα.

## Διαχείριση άγχους στον χώρο εργασίας

Η διαχείριση άγχους περιλαμβάνει τεχνικές που προορίζονται να εφοδιάσουν ένα άτομο με αποτελεσματικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης της ψυχικής έντασης.





Όπως έχει επισημάνει η Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία (<https://www.apa.org/helpcenter/work-stress>): Οποιοσδήποτε έχει ποτέ εργαστεί έχει, σε κάποιο χρονικό σημείο, αισθανθεί την πίεση του άγχους που σχετίζεται με την εργασία. Κάθε επάγγελμα μπορεί να έχει αγχωτικά στοιχεία, ακόμα και αν αγαπάς αυτό που κάνεις. Βραχυπρόθεσμα, μπορεί να βιώσεις πίεση για να προλάβεις μία προθεσμία ή για να ανταπεξέλθεις σε μία απαιτητική υποχρέωση. Αλλά όταν το εργασιακό άγχος γίνει χρόνιο, μπορεί να είναι συντριπτικό – και επιβλαβές τόσο για τη σωματική όσο και τη συναισθηματική υγεία».

Ένα από τα κύρια βήματα για τη διαχείριση του άγχους είναι η αναγνώριση των παραγόντων άγχους, η αντιμετώπισή τους με κατάλληλο τρόπο με την υποστήριξη των εσωτερικών γραπτών και μη γραπτών διαδικασιών του οργανισμού, η διαμόρφωση καλών και υποστηρικτικών σχέσεων, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, η επικοινωνία, κλπ.

### Επικοινωνιακές δεξιότητες

Η επικοινωνία είναι ένα ζωτικό στοιχείο της καθημερινής αλληλεπίδρασης και διαμορφώνει τη βάση για κάθε συνεργασία. Ωστόσο, οι επικοινωνιακές δεξιότητες δεν είναι εγγενείς και αυτονόητες, και έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες για την ανάπτυξή τους.

Μερικές βασικές πτυχές της επικοινωνίας, τις οποίες θα πρέπει να επιδεικνύουν οι επαγγελματίες όταν εργάζονται με μετανάστες, είναι οι εξής:

**Πραγματικό ενδιαφέρον/ εγγενές κίνητρο για βοήθεια και κοινωνική προσφορά:** Ο ακρογωνιαίος λίθος της επαγγελματικής ενασχόλησης με μετανάστες είναι η επίδειξη γνήσιου ενδιαφέροντος για τους άλλους ανθρώπους και προθυμίας για συνεισφορά στο κοινό καλό. Οι επαγγελματίες, όπως οι καθηγητές, οι εκπαιδευτές/ προπονητές/ εκπαιδευτικοί, οι κοινωνικοί λειτουργοί, οι ψυχολόγοι, κλπ. θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από εσωτερική παρόρμηση να βοηθούν άλλους ανθρώπους και να αποτελούν ένα καλό παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους.





**Σεβασμός:** Εκτός από το ενδιαφέρον για τους άλλους ανθρώπους, οι επαγγελματίες που εργάζονται με μετανάστες θα πρέπει να είναι απαλλαγμένοι από προκαταλήψεις και στερεότυπα και να ξέρουν πώς να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν διαφορές όσον αφορά τη γλώσσα, τη θρησκεία, την εθνικότητα, την κουλτούρα, το φύλο κλπ.

**Συνοχή και Σαφήνεια:** Μία άλλη σημαντική πτυχή της επικοινωνίας είναι η ικανότητα μετάδοσης μηνυμάτων με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα, ούτως ώστε αυτά να έχουν τον επιθυμητό αντίκτυπο στο άλλο άτομο.

**Αναπτυγμένη ικανότητα ακρόασης:** Εκτός από την ομιλία, ένας άνθρωπος καλός στην επικοινωνία θα πρέπει επίσης να είναι ικανός στην ακρόαση. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δείχνουν ότι ακούν και καταλαβαίνουν και, ανά διαστήματα, θα πρέπει να συλλογίζονται το αντικείμενο της επικοινωνίας.

**Ενσυναίσθηση:** Ο πυρήνας της καλής επικοινωνίας είναι το να δείχνει κάποιος ότι αντιλαμβάνεται πώς είναι να βρίσκεται στη θέση του άλλου και να τον υποστηρίζει με κάθε δυνατό τρόπο.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη προκειμένου να προσεγγίσουν τους μετανάστες, να τους υποστηρίξουν στην προσπάθειά τους για ένταξη στην καθημερινή ζωή και στην κοινωνία καθώς και για την απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

### Πολιτισμική συνείδηση

Για να μπορούν οι επαγγελματίες να προσφέρουν αποτελεσματικά τις υπηρεσίες τους στους μετανάστες, θα πρέπει πρώτα να γνωρίζουν το δικό τους πολιτισμικό υπόβαθρο και τις επιδράσεις του στον χαρακτήρα τους, στην προσωπικότητα και στην εργασία τους, και έπειτα τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των άλλων ανθρώπων.

Μερικά σημαντικά στοιχεία της πολιτισμικής συνείδησης είναι τα εξής:

**Αυτοσυνείδηση:** Οι επαγγελματίες θα πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν τις δικές τους πολιτισμικές αξίες, πεποιθήσεις και στάσεις, και να αντιλαμβάνονται πώς αυτές επηρεάζουν τη





συμπεριφορά τους και συνολικά τη στάση ζωής τους, συμπεριλαμβανομένης της στάσης τους απέναντι σε ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

**Δεξιότητες προσαρμογής:** Για να βοηθήσουν τους μετανάστες στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν σε ένα νέο γεωγραφικό και πολιτισμικό περιβάλλον, θα πρέπει πρώτα να επιδεικνύουν οι ίδιοι δεξιότητες προσαρμογής, κάτι που σημαίνει την ικανότητα να προσαρμόζονται στη νέα πληθυσμιακή σύνθεση, αγορά εργασίας και κοινωνία γενικότερα.

**Επίγνωση των δικαιωμάτων των μεταναστών:** Οι επαγγελματίες που εργάζονται με μετανάστες θα πρέπει να γνωρίζουν τα δικαιώματα των τελευταίων, καθώς και τη νομοθεσία της χώρας υποδοχής σχετικά με τους μετανάστες, τους πρόσφυγες και τους αιτούντες άσυλο.

**Πολυπολιτισμικότητα:** Η υιοθέτηση της έννοιας της αλληλεπίδρασης διαφορετικών πολιτισμών είναι ζωτικής σημασίας για τους επαγγελματίες, η οποία με τη σειρά της θα βοηθήσει τους μετανάστες στην προσπάθειά τους να κάνουν τις φωνές τους να ακουστούν και να γίνουν ενεργά μέλη της τοπικής κοινότητας και κουλτούρας.

**Πολιτισμική ευαισθησία:** Το να γνωρίζουν ότι υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των ανθρώπων χωρίς να τους αποδίδουν κάποια αξία –θετικό ή αρνητικό, καλύτερο ή χειρότερο, σωστό ή λάθος, καθιστά τους επαγγελματίες πιο αποτελεσματικούς στην καθημερινή εργασία τους και τη γενικότερη αλληλεπίδραση με τους μετανάστες.

**Πρακτικοί τρόποι προσέγγισης των μεταναστών:** Εκτός από τη θεωρητική γνώση και την κατάλληλη στάση, οι επαγγελματίες θα πρέπει να αναπτύξουν πρακτικές δεξιότητες, όπως το να δείχνουν ενδιαφέρον, να ακούνε προσεκτικά, να μιλάνε με απλές λέξεις, να έχουν υπομονή, να δείχνουν συμπόνια κλπ.

Η πολιτισμική επίγνωση είναι απαραίτητη για τον δια-πολιτισμικό και δια-θρησκευτικό διάλογο μεταξύ εκπαιδευτών και μεταναστών, και για να βοηθηθούν οι τελευταίοι στον αγώνα για τα δικαιώματά τους.





## Κεφάλαιο ε) ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

### Περιέργεια

Η περιέργεια σχετίζεται με την ανθρώπινη ανάπτυξη και πηγάζει από τη διαδικασία της μάθησης και την επιθυμία απόκτησης περισσότερων γνώσεων και δεξιοτήτων. Οι έρευνες σχετικά με το κίνητρο, το συναίσθημα και τη νόηση περιλάμβαναν επίσης την έννοια της περιέργειας. Η περιέργεια μπορεί να οριστεί ως η αναγνώριση, η επιδίωξη και η επιθυμία για εξερεύνηση καινοτόμων, σύνθετων, αβέβαιων και διφορούμενων γεγονότων (Kashdan et al., 2018). Οι πρώτες έρευνες για την περιέργεια έχουν εστιάσει στην ηθική κατάσταση της περιέργειας και διερευνούν την έννοια από τη φιλοσοφική σκοπιά. Τα ψυχολογικά της θεμέλια άρχισαν να αναλύονται αργότερα.

Η περιέργεια θεωρείται πρωτίστως ως ένα εγγενές κίνητρο που αναζητά πληροφόρηση. Επιπλέον, η περιέργεια θεωρείται επίσης ως ένα πάθος, συγκεκριμένα, το πάθος για μάθηση. Ονομάζεται επίσης «δίψα για γνώση» και «αγάπη για γνώση» από διάφορους ερευνητές (Loewenstein, 1994). Από ψυχολογική σκοπιά η έννοια της περιέργειας έχει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά με την αναζήτηση της καινοτομίας, την ανάγκη για νόηση, το εγγενές κίνητρο, την ανοιχτή στάση απέναντι στη μάθηση, την ανοχή στην αμφισημία και την αβεβαιότητα, και την αναζήτηση εντυπώσεων (Kashdan et al., 2018).

Σε πρόσφατες έρευνες έχουν προταθεί διαφορετικά μοντέλα για την ερμηνεία και την αποτίμηση της έννοιας της περιέργειας. Στο Ερωτηματολόγιο Περιέργειας και Διερεύνησης, προκειμένου να ερμηνευθεί η έννοια της περιέργειας, διαφοροποιείται η υπέρβαση που είναι η επιθυμία για νέες γνώσεις και εμπειρίες από την υιοθέτηση που είναι η προθυμία για αποδοχή της απρόβλεπτης και σύνθετης φύσης της καθημερινότητας (Kashdan et al., 2009). Σε ένα άλλο μοντέλο η περιέργεια προτείνεται ως δύο διαστάσεις: αίσθηση ενδιαφέροντος (το να θέλει κανείς να μάθει για το δικό του καλό) έναντι της περιέργειας ως ενός αισθήματος στέρησης (το να θέλει κανείς να μάθει γιατί η άγνοια είναι απογοητευτική) (Litman, 2005). Είναι σημαντικό να σημειωθεί αυτή η διάκριση, διότι στις περισσότερες περιπτώσεις η περιέργεια θεωρείται πάντως ως μία απολαυστική πράξη· μερικές φορές οι άνθρωποι αναζητούν πληροφόρηση για να επιλύσουν την αβεβαιότητα ή για να





απομακρύνουν την ένταση του να είναι αβέβαιοι ή μπερδεμένοι (Loewenstein, 1994). Η απόλαυση της ανακάλυψης και η άμβλυση του πληροφοριακού χάσματος θα πρέπει αμφότερες να περιλαμβάνονται ως διαστάσεις της περιέργειας.

Η περιέργεια βοηθάει τους ανθρώπους να προσαρμοστούν στους νέους ρόλους και αρμοδιότητές τους στη δουλειά, να ενισχύσουν την επίδοση και τη δημιουργική σκέψη. Επιπλέον, η περιέργεια που έχει επιχειρηματική διάσταση μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία (Kashdan et al., 2018). Στην οργάνωση κυρίως οι περίεργοι άνθρωποι φέρνουν νέες ιδέες στον οργανισμό. Ως αποτέλεσμα οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα πρέπει να στηρίζουν τους ανθρώπους για να θέτουν περισσότερες ερωτήσεις. Οι ηγέτες που αποδέχονται νέες ιδέες, που αποδέχονται την πιθανότητα αποτυχίας, όσους σκέφτονται ευρηματικά και διαφορετικά, και που ασπάζονται αντίθετες ιδέες, μπορούν να τονώσουν την περιέργεια των υπαλλήλων τους.

Στον επιχειρηματικό βίο η περιέργεια οδηγεί σε λιγότερα λάθη κατά τη λήψη αποφάσεων, καθώς οι περίεργοι άνθρωποι προσπαθούν να παράγουν περισσότερες εναλλακτικές και δεν αντιμετωπίζουν τα ζητήματα με στερεότυπα και προκατάληψη υπέρμετρης εμπιστοσύνης. Επιπλέον, η περιέργεια οδηγεί σε περισσότερη καινοτομία και θετικά αποτελέσματα, λιγότερες διαμάχες στις ομάδες και στηρίζει την ανοιχτή επικοινωνία (Gino, 2018).

### **Μέσο κατάρτισης: Πώς να τονώσουμε τη δημιουργικότητα;**

Για τον καθένα η περιέργεια είναι σημαντική για τη δημιουργική σκέψη και για καινοτόμα αποτελέσματα. Παρατίθενται εδώ ορισμένοι τρόποι για να ενισχύσετε την περιέργειά σας (έχουν συλλεχθεί από: [www.ideatovalue.com](http://www.ideatovalue.com)):

- Να είστε αρκετά ταπεινόφρονες για να μαθαίνετε διαρκώς από τους άλλους και από τον κόσμο,
- Να έχετε αρκετή αυτοπεποίθηση για να είστε ευάλωτοι, να κάνετε λάθος, και να παραδέχεστε την άγνοιά σας ή την περίπτωση που οι δεξιότητές σας δεν είναι αρκετά καλές
- Να εξετάζετε τις δικές σας υποθέσεις, απόψεις, πεποιθήσεις ή τα πιστεύω σας
- Να θεωρείτε ότι αυτά που γνωρίζετε σχετικά με το θέμα δεν αρκούν, και να αξιοποιείτε τις γνώσεις και τις ιδέες των άλλων για να κλείνετε το πληροφοριακό χάσμα
- Να θέτετε τη συνεργασία πάνω από τον ανταγωνισμό, και την αυτόνομη παρακίνηση πάνω από την επιβράβευση





- Να γράφετε τρία νέα πράγματα που μάθατε πριν ξαπλώσετε κάθε βράδυ
- Να έχετε επίγνωση των σκέψεων και των συναισθημάτων σας αναλογιζόμενοι και καταγράφοντας τις εμπειρίες σας για πέντε λεπτά την ημέρα
- Να ελέγχετε την αντίδρασή σας στα γεγονότα της ζωής έχοντας επίγνωση του πού επικεντρώνεται η προσοχή σας (π.χ. σε σκέψεις, πεποιθήσεις, συναισθήματα, τις αισθήσεις ή το σώμα).
- Δεύτερον, ποτέ μην ντρέπεστε να θέτετε ερωτήσεις, και να θέτετε ερωτήσεις ακόμα και όταν νομίζετε ότι ξέρετε όλα όσα χρειάζεται να ξέρετε.
- Να ζητάτε πρωτότυπες απαντήσεις
- Να είστε καλός ακροατής.
- Να διαβάσετε συνεχώς για να επεκτείνετε και να εμβαθύνετε τις ειδικές σας γνώσεις
- Να διαβάσετε ποικίλα θέματα και να καταναλώνετε περιεχόμενο έξω από τη ζώνη άνεσής σας
- Να γίνετε ένα πιο ενδιαφέρον άτομο και να ζείτε μία πιο ενδιαφέρουσα ζωή επανασυνδεόμενοι με το παιδί μέσα σας, με το αίσθημα θαυμασμού και τη νοστροπία
- Να βγαίνετε από τη ρουτίνα σας και να προσθέτετε ποικιλία στη ζωή σας
- Να εξερευνάτε, να λέτε «ναι» σε νέες ευκαιρίες, να ξεπερνάτε τον εαυτό σας και να επεκτείνετε την εμπειρία σας, ακόμα και όταν δεν αισθάνεστε άνετα
- Να έχετε πολλά χόμπι, να συμμετέχετε σε ομάδες συζήτησης ή να περνάτε χρόνο κάνοντας έρευνα σε μία βιβλιοθήκη
- Να ονειροπολείτε, να δημιουργείτε με το μυαλό σας εικόνες ή να ζωγραφίζετε με το αδύναμο χέρι σας
- Να αλλάζετε το περιβάλλον σας και να εκτίθεστε σε νέα πράγματα
- Να αποφεύγετε τις προκαθορισμένες ιδέες για πράγματα και καταστάσεις που σας περιτριγυρίζουν
- Να γνωρίζετε ενεργά και να προσέχετε τις αλλαγές, τα νέα γεγονότα και οτιδήποτε ασυνήθιστο ή άγνωστο
- Να καλωσορίζετε το απροσδόκητο και το απρόβλεπτο, και να αναζητάτε μυστήρια
- Να χτίζετε το πολυπολιτισμικό δέσιμο, την ενσυναίσθηση, τη συμπόνια και το επίπεδο ανοχής εξερευνώντας πολλές διαφορετικές ιδέες και οπτικές για τη ζωή
- Να είστε ανοιχτοί στις άλλες οπτικές γωνίες, εκτιμώντας τις διαφορές στις απόψεις και ακούγοντας ακόμα και όταν διαφωνείτε
- Να αντιστέκεστε στην τάση των ενηλίκων να χαρακτηρίζουν για να βάζουν τα πράγματα σε ένα







κουτί· να αποφεύγετε τις προκατασκευασμένες αντιλήψεις, τις προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και τις κρίσεις

- Να προκαλείτε τους εαυτούς σας σε πραγματικές συζητήσεις με γνωστούς και αγνώστους που βλέπετε καθημερινά για να συνδεθείτε μαζί τους σε ένα βαθύτερο επίπεδο
- Να παρατηρείτε τις συμπεριφορές και τις εκφράσεις των άλλων σε διαφορετικές καταστάσεις, και να φαντάζεστε πώς θα μπορούσε να είναι να είστε σαν αυτούς
- Να καταλαβαίνετε τους άλλους μέσω των παρελθόντων ιστοριών και περιστάσεών τους και θέτοντάς τους ερωτήσεις

### **Καινοτομία**

«Η καινοτομία είναι μία διαδικασία επίλυσης προβλημάτων κατά την οποία οι λύσεις σε σημαντικά προβλήματα εντοπίζονται μέσω της διερεύνησης γνώσεων» (Subramanian, 2012). Η καινοτομία δεν είναι νέα έννοια, διότι τα ανθρώπινα όντα πάντα προσπαθούν να κάνουν τα πράγματα καλύτερα και με νέους τρόπους (Faberberg, 2009). Ωστόσο, οι μεταβολές στον κόσμο των επιχειρήσεων καθιστούν τους οργανισμούς περισσότερο εξαρτώμενους από την καινοτομία για τη μακροπρόθεσμη απόδοσή τους (Mumford, 2000) και η καινοτομία έγινε σημαντική για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Baruch, 2003), είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον οικονομικό ανταγωνισμό (Pohlmann, 2005). Είναι κρίσιμο για τους οργανισμούς να είναι καινοτόμοι, να βελτιώνουν διαρκώς τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες τους για την επιτυχία τους (De Jong & Den Hartog, Innovative Work Behavior: Measurement and Validation, 2008).

Η έναρξη και η υλοποίηση είναι τα βασικά σκέλη της διαδικασίας καινοτομίας (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, & Fatima, 2010). Η παραγωγή νέων ιδεών και η βελτίωση των πρόσφατων ιδεών, η εξέταση και η αξιολόγηση των ιδεών αυτών, η ανάπτυξη και η υλοποίησή τους είναι τα βήματα της διαδικασίας καινοτομίας (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, & Fatima, 2010). Οι καινοτομίες μπορεί να είναι νέες για τον οργανισμό, νέες για τη βιομηχανία ή νέες για τον κόσμο (Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη, 2005). Ο Bossink (2002) υποστήριξε ότι η διαχείριση καινοτομίας αποτελείται από πέντε διαδικασίες, οι οποίες είναι η δημιουργία πλαισίου καινοτομίας, η επίβλεψη της διαδικασίας καινοτομίας, η έναρξη της καινοτομίας, η παραγωγή περιεχομένου καινοτομίας και η υλοποίησή του.





Υπάρχουν διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις της καινοτομίας. Μία από τις κατηγοριοποιήσεις αφορά τη ριζοσπαστική και τη σταδιακή καινοτομία. Η σταδιακή καινοτομία αφορά την αλλαγή και τη βελτίωση των υπάρχοντων προϊόντων ή την επέκτασή τους που επηρεάζεται από την αγορά, μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των γνώσεων και της τεχνογνωσίας που ήδη υπάρχουν. Οι ριζοσπαστικές καινοτομίες μπορεί να είναι νέες για τον κόσμο ή νέες για τον οργανισμό, απαιτούν διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης και κατά κύριο λόγο καθιστούν τις υπάρχουσες γνώσεις περιττές (Darroch & McNaughton, 2002). Στη ριζοσπαστική καινοτομία, τα υπάρχοντα προϊόντα και οι υπηρεσίες μεταμορφώνονται σημαντικά (Subramaniam & Youndt, 2005). Σε μία άλλη κατηγοριοποίηση η καινοτομία έχει τέσσερις διαφορετικούς τύπους: είναι οι καινοτομίες προϊόντος, καινοτομίες διαδικασίας, καινοτομίες μάρκετινγκ και οργανωτικές καινοτομίες (Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη, 2005). Ο ΟΟΣΑ (2005) ορίζει αυτούς τους τέσσερις τύπους ως εξής:

- «Καινοτομία διαδικασίας είναι η υλοποίηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης».
- «Καινοτομία προϊόντος είναι η εισαγωγή ενός αγαθού ή υπηρεσίας που είναι νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αναφορικά με τα χαρακτηριστικά τους ή τις επιδιωκόμενες χρήσεις τους».
- «Οργανωτική καινοτομία είναι η υλοποίηση μίας νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρηματικές πρακτικές της εταιρείας, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις».
- «Μία καινοτομία μάρκετινγκ είναι η υλοποίηση μίας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που συνεπάγεται μεταβολές στον σχεδιασμό ή τη συσκευασία του προϊόντος, στην τοποθέτηση του προϊόντος, στην προώθηση ή στην τιμολόγηση του προϊόντος».

Η καινοτομία στους οργανισμούς ξεκινά με ιδέες που δημιουργούνται, προωθούνται, συζητούνται, τροποποιούνται, αναπτύσσονται και πραγματοποιούνται από υπαλλήλους (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). Ο καθένας έχει διαφορετικό επίπεδο δυνατότητας για να είναι δημιουργικός και καινοτόμος (Parzefall, Seeck, & Leppanen, 2008). Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά είναι η δημιουργία, προώθηση και υλοποίηση νέων και καινοτόμων ιδεών (Scott & Bruce, 1994). Μπορεί να είναι η δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, η ανάπτυξη ή βελτιστοποίηση επαγγελματικών διαδικασιών και διοικητικών συστημάτων (Kleysen & Street, 2001). Ανθρώπινο κεφάλαιο· με άλλα λόγια, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι γνώσεις των





υπαλλήλων είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τον καινοτόμο χαρακτήρα των οργανισμών. Η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων είναι μία γέφυρα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών (Korzilius, Bücken, & Beerlage, 2017). Η ικανότητα των υπαλλήλων να παράγουν ιδέες και να τις χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν καλύτερες υπηρεσίες και προϊόντα μπορεί να δώσει ώθηση στην καινοτομία και την επιτυχία του οργανισμού (De Jong & Den Hartog, 2007).

Ωστόσο πολλοί ακαδημαϊκοί αποτιμούν μονοδιάστατα την καινοτόμο συμπεριφορά· η καινοτόμος συμπεριφορά είναι μία πλούσια και σύνθετη κατασκευή (Kleysen & Street, 2001) και πολυδιάστατη (De Jong & Den Hartog, 2007). Η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά ξεκινά με τη γέννηση ιδεών που παράγει νέες και χρήσιμες ιδέες ως αποτέλεσμα των προβλημάτων και των δυσαρμονιών που έχουν παρατηρηθεί· νέες τάσεις που αναδύονται (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ανταπεξέλθουν και να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, στα προβλήματα και τις αποκλίσεις που σχετίζονται με το επάγγελμα μέσω της καινοτόμου συμπεριφοράς (Janssen, Van De Vliert, & West, 2004). Η δημιουργική αυτό-αποτελεσματικότητα είναι σημαντική για την παραγωγή ιδεών (Ng & Lucianetti, 2016). Οι παραγόμενες ιδέες μπορούν να διαμορφώσουν τη διαδικασία καινοτομίας· ορισμένες ιδέες σχετίζονται με σταδιακές καινοτομίες που επικεντρώνονται σε μικρότερες αλλαγές· ορισμένες ιδέες σχετίζονται με ριζοσπαστικές καινοτομίες (Janssen, Van De Vliert, & West, 2004). Η συνειδητοποίηση ασυνεπειών, προβλημάτων στα υπάρχοντα συστήματα, προβλημάτων με τους πελάτες, νέων τάσεων είναι ευκαιρίες για παραγωγή ιδεών (De Jong & Den Hartog, 2007). Μετά την παραγωγή ιδεών· η προώθηση της ιδέας είναι το δεύτερο βήμα για να γίνει ισχυρή η ιδέα. Για την προώθηση, κρίσιμα είναι το χτίσιμο συνασπισμών, η εύρεση χορηγών και η συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες για την απόκτηση νέων συμμάχων. Η πειθώ είναι σημαντική για την προώθηση ιδεών (Ng & Lucianetti, 2016). Η συμμετοχή σε διαφορετικές κοινωνικές δραστηριότητες επίσης υποστηρίζει αυτό το βήμα (Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015). Τελικό βήμα στην καινοτόμο συμπεριφορά είναι η πραγματοποίηση της ιδέας που είναι η ανάπτυξη ενός μοντέλου ή πρωτοτύπου καινοτομίας (Kanter, 1988; Janssen, Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour, 2000). Η μετατροπή της ιδέας σε ένα απτό προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού είναι το κύριο σημείο εστίασης στο τελευταίο βήμα (Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015). Ως αποτέλεσμα· η





καινοτομία αποτελείται από διάφορα διαδοχικά στάδια (παραγωγή ιδέας, προώθηση και υλοποίηση) και σε κάθε στάδιο απαιτούνται διαφορετικοί τύποι συμπεριφοράς (Scott & Bruce, 1994). Η αναζήτηση ευκαιριών, η αναγνώριση και συλλογή πληροφοριών σχετικά με αυτές τις ευκαιρίες· η δημιουργικότητα, η παραγωγή και αξιολόγηση ιδεών και λύσεων, η ανάληψη κινδύνων και η πειθώ, η επιρροή στους άλλους, η υλοποίηση και τροποποίηση ιδεών και αλλαγών είναι ορισμένα στοιχεία της ατομικής καινοτόμου συμπεριφοράς (Kleysen & Street, 2001).

Η ενότητα αυτή έχει συλλεχθεί από την αδημοσίευτη διατριβή: Yildiz, D. (2017). Analysing effects of organizational career management activities on employees' career outcomes. Thesis for the PhD Degree. Istanbul: Bahcesehir University.

#### References:

- 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 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](http://www.ideatovalue.com): <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, p





# TRANSVERSAL PROJECT FOR MIGRANTS

Το έργο Transversal Project for Migrants, με αριθμό 2018-1-FR01-KA202-048007, χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το περιεχόμενο της εργαλειοθήκης για τους μετανάστες αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.





## Κεφάλαιο στ) ΕΥΚΙΝΗΣΙΑ

Ευκινησία είναι η ικανότητα να σκέφτεσαι, να καταλαβαίνεις και να κινείσαι γρήγορα. Ένα παράδειγμα κάποιου που διαθέτει ψυχική ευκινησία είναι κάποιος που μπορεί εύκολα να ολοκληρώσει νοητικά μαθηματικά προβλήματα ή διανοητικά/ πραγματικά προβλήματα. Η ευκινησία ορίζεται ως η ικανότητα να αντιδράς, να αποφασίζεις και να κινείσαι με ταχύτητα και άνεση.

### Προνοητικότητα

Στόχος αυτής της υποενότητας είναι να αναγνωρίσουμε γιατί η προνοητική ευκινησία έχει γίνει απαραίτητη στον σύγχρονο χώρο εργασίας, με ορισμένα περιεχόμενα και ασκήσεις για να εντοπίσουμε τρόπους ούτως ώστε να γίνουμε περισσότεροι προνοητικοί στην εργασία.

#### 1) Θεωρητικός ορισμός και έννοια

Ετυμολογία της λέξης «προνοητικότητα» (proactivity): εκτός του λεξικού. Θα την προσεγγίσουμε με λεπτομέρεια από την ετυμολογία των συνθετικών της “pro” και “activity”:

- Pro- (προ-): το στοιχείο αυτό προέρχεται από την ελληνική ή λατινική σημασία «μπροστά» (Pro-throw, Pro-sandstone, Pro-Nom) από την οποία προκύπτει η ιδέα της προστασίας, της πρόβλεψης και της εκ των υστέρων γνώσης.

Το Pro- σημαίνει επίσης «υπέρ, υποστηρικτής σε κάτι», σε αντίθεση με το “anti”.

- Activity (δραστηριότητα): η λέξη αυτή προέρχεται από το Λατινικό *actīvitās* (που με τη σειρά του προέρχεται από τον τύπο *agendīs*) (ο τύπος *agendīs* με κάνει να σκέφτομαι ιδιαίτερα την ιδέα του να τακτοποιεί κανείς τη ζωή του). Η λέξη *activity* περιλαμβάνει διάφορες μετρήσιμες και απτές εργασίες που έχουν ως κοινό την επιδίωξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Είναι η ικανότητα να δρα κανείς με δυναμισμό και ζωτικότητα. Είναι επίσης η ενέργεια και η ζωντάνια που βάζει ένα άτομο στη δράση του. Η λέξη *activity* είναι επίσης ένα σύνολο από ψυχικά και φυσιολογικά φαινόμενα που ανταποκρίνονται στις πράξεις του ζωντανού όντος, που υπάγονται στη θέληση, τις τάσεις, τη συνήθεια, το ένστικτο, κλπ.

Εδώ συλλαμβάνουμε την ιδέα μίας σειράς ενεργειών που προσανατολίζονται σε έναν στόχο. Αυτή η κίνηση απαιτεί ζωτικότητα, δυναμισμό, ενέργεια, που οδηγούνται από μία ανθρώπινη βούληση. Και αυτή η ελεύθερη βούληση απαιτεί σκέψη ενάντια στο ρεύμα και στρατηγική λήψη αποφάσεων στη φορά του ρεύματος, προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Άρα πρέπει να κάνουμε μία νοητική διαδικασία που να ακολουθεί μία δυναμική κίνηση ενάντια στο ρεύμα και στη φορά του ρεύματος έγκαιρα και συνεχόμενα, σαν μία ενάρτη σπείρα. Είναι συνεπώς μία συνεχής διαδικασία ενάντια στο ρεύμα και στη φορά του ρεύματος, που ξεκινά από μία στάση (μία νοοτροπία) και οδηγεί σε μία συμπεριφορά (ορατή δράση).

Το να είναι κανείς προνοητικός είναι ένα ρήμα κατάστασης (πνευματική κατάσταση, ενεργητική κατάσταση) και ένα ρήμα δράσης, που αποτελείται από:







- Κατοχή γνώσης και τεχνογνωσίας (δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί).
- Την ικανότητα να σκέφτεται κανείς σωστά (να σκέφτεται πριν δράσει, να μπορεί να δρα για τις επικείμενες διαδικασίες).
- Για να δρα την κατάλληλη στιγμή, δηλαδή:
  1. Μετατρέποντας μία απειλή σε μία ευκαιρία,
  2. Βελτιστοποιώντας τα οφέλη μίας δεδομένης κατάστασης
  3. Να αναμένει ένα γεγονός/ Να προκαλεί καταστάσεις
  4. Ακόμα και να αλλάζει τους κανόνες του παιχνιδιού (της ζωής) και να προτείνει κάτι άλλο.

Το να είναι κανείς προνοητικός χρειάζεται μία διευκρίνιση: πολλοί άνθρωποι εξισώσουν το «να είναι κανείς προνοητικός» με το «να δρα»· σαν το «να είναι κανείς προνοητικός» να απαιτούσε δράση σε κάθε περίπτωση, καθώς μέσα στη λέξη «προνοητικός» (“proactive”), υπάρχει η λέξη «δραστήριος» (“active”). Αλλά δεν έχει να κάνει με τη δράση, δεν έχει να κάνει με το να «πιέζουμε τα πράγματα», να σπρώχνουμε πόρτες, να «κάνουμε» (ό,τι κι αν κάνουμε):

1. Το να είναι κανείς προνοητικός δεν σημαίνει απαραίτητα «να δρα». Το ένα δεν οδηγεί απαραίτητα στο άλλο. Αν, για να πετύχεις τον στόχο σου, δεν χρειάζεται να δράσεις και όντως δεν δρας, τότε είσαι προνοητικός, γιατί η αδρανής συμπεριφορά σου είναι σωστή και κατάλληλη για την περίπτωση.
2. Το να είναι κανείς προνοητικός είναι πάνω από όλα να υιοθετεί τη σωστή στάση και συμπεριφορά, όχι μόνο κατάλληλη για την περίπτωση, αλλά επίσης για να διασφαλίσει ότι όλες οι εσωτερικές μας ενέργειες (φυσιολογικές, συναισθηματικές, ψυχικές) βρίσκονται σε συνοχή με τις εξωτερικές ενέργειες (δημιουργίας σχέσεων, οργανωτικές, περιβαλλοντικές,...).
3. Το να είναι κανείς ικανός για προνοητικότητα σημαίνει να είναι ικανός να τίθεται σε εσωτερική συνοχή με τον εαυτό του, επικεντρωμένος στον άξονά του, και να ζει συνειδητά με τον εαυτό του, με τους άλλους, με τον κόσμο. Είναι το να είναι ικανός να εισάγει αρμονικά την ύπαρξή του, το άτομό του, σε ρεύματα ενέργειας, να αποκομίζει «κέρδος» (όχι οικονομικό ή ειδικό κέρδος, τουλάχιστον όχι μόνο και όχι απαραίτητα) από τη δυνατότητα, ούτως ώστε να ικανοποιεί τους στόχους του. Αφού μόνο η αλλαγή είναι μόνιμη, δεν υπάρχουν προκαθορισμένοι και αλάνθαστοι κανόνες που να κυβερνούν τον κόσμο ή την πραγματικότητα. Και ο καθένας που δρα προνοητικά, είναι εξ ορισμού σχεδιαστής στρατηγικής.

Το προνοητικό άτομο είναι ένα άτομο που δρα στρατηγικά

Το να δρα στρατηγικά δεν σημαίνει να δρα με δόλο, υπολογιστικά, ως εκμεταλλευτής ή πανούργος (αν και το ένα δεν αποτρέπει το άλλο, αλλά αυτό δεν είναι εξ ορισμού το προνοητικό άτομο) αλλά ως ευφυής/έξυπνος σχεδιαστής στρατηγικής:

1. Ένα προνοητικό άτομο είναι ουσιαστικά ένα ευφυές άτομο: όλοι είμαστε προικισμένοι με ευφυΐα, οποιαδήποτε κι αν είναι η μορφή της (πνευματική ευφυΐα, συναισθηματική, δημιουργίας σχέσεων, δημιουργική, κοκ. Βλέπε επίσης Howard Gardner σχετικά με αυτό).
2. Επομένως είμαστε όλοι προνοητικοί σε διαφορετικά επίπεδα: είμαστε όλοι προνοητικοί σε





ποικίλους βαθμούς, καθώς είμαστε όλοι προικισμένοι με αυτές τις ικανότητες ευφυΐας, δηλαδή τις αισθήσεις μας.

Το προνοητικό άτομο αισθάνεται, αναλογίζεται, σκέφτεται, αποφασίζει, δρα με στρατηγική, με όλη του την προσοχή να φτιάχνεται από συγκέντρωση, συνείδηση, ανοιχτό μυαλό, δεκτικότητα και ακρόαση. Ταιριάζει σε ένα σύστημα ενέργειας. Και το περιβάλλον αυτό μεταμορφώνεται σε μία διαρκή κίνηση που πρέπει να συλλάβει η ευφυΐα. Κάθε στιγμή αποτελείται από πληροφορίες που πρέπει να ακουστούν, να γίνουν αντιληπτές, να μεταμορφωθούν. Ευκαιρίες που πρέπει να αδραχτούν. Κάθε κατάσταση περιλαμβάνει όλες τις δυνατές καταστάσεις που περιμένουν από εμάς να τις αποκαλύψουμε, δεδομένων των προνοητικών ικανοτήτων μας και ανάλογα με τις δικές μας ανάγκες/στόχους/σκοπούς.

Αυτή η προνοητική στάση απαιτεί δεκτικότητα, διαθεσιμότητα, χρόνο, ακρόαση, υπομονή, προσοχή... Δεν είναι πλέον ένα ζήτημα δράσης, αλλά είναι καλό. Δράση στην κατάλληλη στιγμή, έγκαιρα. Δράση με στρατηγική.

### **Μία θετική καθοδηγητική προσέγγιση σε 4 βήματα προς την προνοητικότητα**

Η προνοητικότητα αναφέρεται σε μία εκουσίως υπεύθυνη στάση, η οποία συνίσταται στην αποδοχή του πεπρωμένου παρά στην αναζήτηση αιτίων ή δικαιολογιών στις περιστάσεις και σε εξωτερικούς παράγοντες. Για να το κάνει αυτό, το προνοητικό άτομο δρα αποφασιστικά και δεν αναμένει παθητικά: αν παράγει δημιουργικές ιδέες, το κάνει εν όψει μίας πραγματικής εφαρμογής για τη βελτίωση ενός προϊόντος, μίας υπηρεσίας ή μίας διαδικασίας... Το προνοητικό άτομο θεωρεί ότι έχει αντίκτυπο στην πορεία των πραγμάτων και το επιδεικνύει. Αν οι εταιρείες ζητούν από τους υπαλλήλους τους να τηρούν τους κανόνες και τις διαδικασίες, οι διευθυντές εκτιμούν την πρωτοβουλία και την επιθυμία για μάθηση.

Για να γίνετε προνοητικοί, η ακόλουθη συνοδευτική προσέγγιση μπορεί να ενθαρρυνθεί:

**Βήμα 1:** βοηθήστε τους μετανάστες να σκεφτούν μόνοι τους, να κάνουν ένα βήμα πίσω, να προβλέπουν και να είναι δημιουργικοί:

- Να αναγνωρίζετε νέες ευκαιρίες για βελτίωση για την εταιρεία, την ομάδα και τον εαυτό σας.
- Να θέτετε ρεαλιστικούς βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους για το έργο.
- Να φέρνετε δημιουργικότητα.
- Για να είμαστε προνοητικοί, πρέπει να προβλέπουμε προβληματικές καταστάσεις. Για αυτό, θα είναι απαραίτητο να αναπτύξει κανείς το λογικό του νόημα και τη φαντασία: να οραματιστεί την πιθανή εξέλιξη μίας κατάστασης και να αναλογιστεί διαφορετικά σενάρια. Από εκεί, να ψάξει και να προτείνει ρεαλιστικές λύσεις στην ομάδα και στον Διευθυντή.





Βήμα 2: αφυπνίστε την περιέργεια και την πρόβλεψη:

- Να καλλιεργείτε την αίσθηση της λεπτομέρειας και την περιέργεια για τα πράγματα της εταιρείας: το περιβάλλον της, τις πρακτικές τις δικές της και των ανταγωνιστών, τις προβλέψεις κάποιων ειδικών... Ένα προνοητικό άτομο συμμετέχει στο πεπρωμένο της εταιρείας του επιδιώκοντας να διαβάσει το παρόν και να φτιάξει το μέλλον. Είναι ένα είδος μέντιουμ, τουλάχιστον το προβλέπει στην καλύτερη περίπτωση, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που έχει και την ανάλυση που πραγματοποιεί. Αυτό σημαίνει επίσης ότι ακούς το περιβάλλον σου και ζητάς τη συμβουλή γύρω σου.
- Αν οι προτάσεις σας για βελτίωση δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές στην αρχή (μεταξύ άλλων γιατί δεν είναι ρεαλιστικές ή εφαρμόσιμες), μην απελπίζεστε: συνεχίστε. Ο διευθυντής σας αργά ή γρήγορα θα παρατηρήσει την αλλαγή νοοτροπίας σας και θα πρέπει να σας ενθαρρύνει.

Βήμα 3: μάθετε να αξιοποιείτε τις ιδιότητες, τις δυνάμεις και τις δεξιότητές:

- Να αναγνωρίζετε ιδιότητες, δυνάμεις και ικανότητες.
- Να αναγνωρίζετε ανάγκες.
- Να αναγνωρίζετε περιοχές εφαρμογής αυτού του προσωπικού δυναμικού. Πώς να το εφαρμόσετε στην πράξη;

Βήμα 4: να αναζητάτε λύσεις ενώπιον εμποδίων και λαθών/να παραμένετε θετικοί:

- Να μάθετε να θεωρείτε τα εμπόδια μέρος του παιχνιδιού, ... Ακόμα και στις πιο σοβαρές περιπτώσεις, υπάρχουν λύσεις: ένα προνοητικό άτομο δεν αφήνει τα συναισθήματά του να θολώσουν την όρασή του και βρίσκει αυτές τις λύσεις.
- Να αναγνωρίζετε τα λάθη σας και να εκμεταλλεύεστε την εποικοδομητική κριτική. Αν δεν είναι εποικοδομητική, ζητήστε από τον συνομιλητή σας να αλλάξει τη στάση του: πρέπει να αποφεύγουμε το να μην μιλάμε και τις κακίες που απομυζούν. Αφορά την εξέλιξη τη δική σας και ολόκληρης της ομάδας.
- Να μάθετε να επιμένετε, ειδικά όταν τα αποτελέσματα είναι άσχημα και η κατάσταση δυσμενής. Όταν χάσετε το κίνητρο, όταν είστε έτοιμοι να εγκαταλείψετε, όταν θα θέλετε να σταματήσετε τα πάντα, είναι ώρα να συγκεντρωθείτε και να λάμψετε. Όταν όλα πάνε καλά, δεν υπάρχει τίποτα να αποδειχθεί, τίποτα να προοδεύσει...





## Μάθετε μία θετική προνοητικότητα που δεν προκαλεί άγχος στο άτομο

Κύριο πρόβλημα: η προνοητικότητα μπορεί να προκαλέσει πρόσθετο άγχος στο άτομο (μετανάστη)

Η προνοητικότητα μπορεί να πάρει διαφορετικές μορφές: αναμονή και αποτροπή ενός προβλήματος, εύρεση αποτελεσματικών τρόπων για να κάνει κάποιος τη δουλειά του, κατάθεση προτάσεων, υλοποίηση αλλαγών ή ανάπτυξη δεξιοτήτων ενόψει μελλοντικών αλλαγών.

Παρότι μπορεί να θεωρούμε την προνοητικότητα σαν να είναι ο τομέας των ηγετών, πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμα και συνεργάτες, άτομα και πόροι/ανενεργοί στην πρώτη γραμμή μπορεί να είναι Προνοητικοί. Για παράδειγμα, όταν ο T., ένας διοικητικός βοηθός από μετανάστευση, παρατήρησε ότι η εταιρεία του έστειλε επιστολές με παρεμφερές περιεχόμενο στους πελάτες του, παρόλα αυτά δαχτυλογραφημένες κατ' επανάληψη, ανέπτυξε μία σειρά μοντέλων που μπορούσαν εύκολα να προσαρμοστούν. Μία εργασία που απαιτούσε δέκα λεπτά τώρα απαιτεί μόνο τριάντα δευτερόλεπτα, και οι διοικητικοί βοηθοί σε όλη την εταιρεία χρησιμοποιούν τα υποδείγματά της. Μία απλή αλλαγή δεν έκανε αποτελεσματικότερη μόνο τη δική του δουλειά, αλλά και αυτή των συναδέλφων του. Η Σύλβια, μία τηλεφωνήτρια σε τηλεφωνικό κέντρο και προερχόμενη από οικογένεια μεταναστών, έχει αναπτύξει μία κυκλική εναλλαγή για την ομάδα της για να διασφαλίσει ότι τα μέλη της εναλλάσσονται για να παρακολουθούν δυσαρεστημένους πελάτες –βελτιώνοντας ιδιαίτερα τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα συνεργαζόταν.

Τι έχουν ως κοινό όλες αυτές οι συμπεριφορές; Περιλαμβάνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση μίας κατάστασης ή για την αλλαγή του μέλλοντος. Το να είναι κανείς προνοητικός σημαίνει να ενεργεί εκ των προτέρων και αυτόνομα.

Η λύση που πρέπει να διδαχθεί: η αρχή της ωφέλειας για όλες τις πλευρές;

Από την οπτική γωνία των ανθρώπων, η προνοητικότητα είναι σημαντική γιατί μπορεί να τους βοηθήσει να προσαρμοστούν σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Άνθρωποι στην πρώτη γραμμή μερικές φορές παρατηρούν προβλήματα και ευκαιρίες πριν από τους διευθυντές τους. Συνεπώς, για να προσδεύουν και να καινοτομούν συνεχώς, οι εταιρείες χρειάζονται όχι μόνο σπουδαίες ιδέες και οραματιστές ηγέτες, αλλά επίσης συνεργάτες που παίρνουν πρωτοβουλίες για να κάνουν μικρές αλλαγές ή για να βοηθούν στην υλοποίηση των μεγάλων αλλαγών, και που είναι έτοιμοι να αντιμετωπίζουν ένα ζήτημα χωρίς να τους πει κάποιος να το κάνουν.

Η προνοητικότητα έχει επίσης οφέλη και για κάθε είδους άτομα. Η έρευνα δείχνει ότι, γενικά, οι προνοητικοί άνθρωποι θεωρούνται περισσότερο ως επιτυχημένοι και χαρισματικοί ηγέτες. Αυτοί που διαθέτουν τάση για προνοητικότητα προσδεύουν ταχύτερα στις σταδιοδρομίες τους και είναι γενικά πιο ικανοποιημένοι με τους επαγγελματικούς τους βίους.

Ωστόσο, η προνοητικότητα δεν έχει πάντα θετικές συνέπειες. Οι εργοδότες μπορεί να αντιστέκονται σε προσπάθειες για να επέλθουν αλλαγές, που μπορεί να οδηγήσουν σε διαμάχες. Η προνοητικότητα υποδηλώνει αμφισβήτηση της παρούσας κατάστασης και συχνά αμφισβήτηση της εξουσίας. Οι διευθυντές ίσως αισθάνονται ότι η ανάληψη πρωτοβουλίας για αλλαγή είναι





μέρος των αρμοδιοτήτων τους και συνεπώς αισθάνονται να απειλούνται από αυτά που οι συνεργάτες τους αισθάνονται ότι είναι χρήσιμες προτάσεις. Η έρευνα δείχνει ότι οι διευθυντές αντιδρούν αρνητικά στην προνοητικότητα όταν οι υπάλληλοι δεν διαθέτουν πολιτικές δεξιότητες. Για παράδειγμα, όταν προνοητικοί συνεργάτες εκφράζουν συχνά αρνητικά συναισθήματα, μπορεί να καταλήξουν να θεωρούνται ταραχοποιοί παρά χρήσιμοι καινοτόμοι (διαβάστε επίσης το Χρονικό: “why are innovative individuals also detectable?”). Η προνοητικότητα μπορεί επίσης να είναι ένας περισπασμός από άλλα ανταγωνιστικά έργα που πρέπει να γίνουν. Επειδή συνεπάρχονται αλλαγή, τα αποτελέσματα της προνοητικότητας είναι συνήθως αβέβια και τα σφάλματα συχνά, με αποτέλεσμα οι προνοητικοί άνθρωποι να έχουν να αντιμετωπίσουν απογοητεύσεις και δυσαρέσκεια. Όλες αυτές οι προκλήσεις το αποδεικνύουν: η προνοητικότητα μπορεί να προκαλέσει πρόσθετο άγχος στις εταιρείες. Το να ασκείται πίεση στα άτομα για να είναι περισσότερο προνοητικά μπορεί επομένως να στραφεί εναντίον τους. Άρα πρέπει να είστε προσεκτικοί και να χτίζετε μία προσέγγιση που να ωφελεί όλες τις πλευρές.

## Κινητικότητα

Στόχος: να αναλογιστούμε την κινητικότητα σταδιοδρομίας ως επαγγελματική λύση.

Περιεχόμενα και ασκήσεις για την ανάλυση εγκάθετων ικανοτήτων που απαιτούνται για την παγκόσμια κινητικότητα.

Μαζί με την προνοητικότητα, η κινητικότητα είναι ο πυλώνας της ευκινησίας και της ικανότητας για δράση για την τελική ομάδα-στόχο: τους μετανάστες.

### 1) Ορισμός

Η κινητικότητα ορίζεται ως η ιδιότητα, ο χαρακτήρας αυτού που είναι επιδεκτικό στη μετακίνηση, αυτού που μπορεί να μετακινήσει ή να μετακινηθεί, να αλλάξει μέρος, λειτουργία, και ο χαρακτήρας αυτού που γρήγορα αλλάζει εμφάνιση, σχήμα, κλπ. Και αυτού που είναι ασταθές, μεταβλητό, κυμαινόμενο. Η επαγγελματική κινητικότητα για έναν υπάλληλο σημαίνει να αλλάζει θέσεις και/ή βαθμούς, στον ίδιο επαγγελματικό κλάδο ή σε έναν άλλο. Δεν θα πρέπει να συγχέεται με τη γεωγραφική κινητικότητα, παρότι αυτές οι δύο έννοιες συχνά συνδέονται.

Με επαγγελματικούς και προσωπικούς όρους, είναι ολοένα και συνηθέστερο να προσφέρεται στους εργαζομένους μία θέση εργασίας σε μία άλλη περιοχή, ειδικά στην περίπτωση εταιρικών αναδιαρθρώσεων ή ως μέρος μίας προαγωγής. Μερικές φορές η επαγγελματική κινητικότητα επιβάλλεται από τον εργοδότη, για την αναζήτηση εργασίας ή για κάποιον που έχει ήδη θέση εργασίας.

### Κίνητρα για επαγγελματική κινητικότητα

Η επαγγελματική κινητικότητα μπορεί να είναι επιλογή του υπαλλήλου, που επιθυμεί πολύ να αποκτήσει καλύτερες αποδοχές, καλύτερες συνθήκες εργασίας ή μία νέα θέση εργασίας. Μπορεί επίσης να προταθεί ή να επιβληθεί από τον εργοδότη, για παράδειγμα: κατά τη διάρκεια μίας προαγωγής που εξαρτάται από τη συμφωνία για αλλαγή χώρου εργασίας, κατά τη μετεγκατάσταση ή την αναδιάρθρωση της εταιρείας (συγχώνευση, ομαδοποίηση δραστηριοτήτων...) ή κατά την αίτηση για μία εργασία (για παράδειγμα ο μετανάστης). Η επαγγελματική και γεωγραφική κινητικότητα προσφέρει ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας





και κοινωνική προαγωγή. Σε κάποιες περιπτώσεις, αποτελεί για τον εργαζόμενο προστασία έναντι της απώλειας της εργασίας του. Τα κίνητρα για παρακίνηση, το κοινωνικό και οικογενειακό δίκτυο είναι πολύ σημαντικά στη διαδικασία.

Στην Ευρώπη, το ευρωπαϊκό διαβατήριο που εισήχθη το 1985 και το σύστημα θεωρήσεων που ακολούθησε τις Συμφωνίες του Σένγκεν (1985) οδήγησαν σε πολλές ανισότητες εξαιτίας της δυνατότητας αναβολής της υλοποίησης μίας συγκεκριμένης πρόβλεψης ή της μη εφαρμογής της. Οι υποχρεώσεις θεώρησης μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τις ευρωπαϊκές χώρες, κάτι που εξαρτάται από τις διμερείς συμφωνίες για ελεύθερη κυκλοφορία μεταξύ ορισμένων ευρωπαϊκών κρατών και άλλων περιοχών του κόσμου (π.χ. Ισπανία και Πορτογαλία με ορισμένες χώρες της Λατινικής Αμερικής) ή από τα ειδικά καθεστώτα που συνδέονται με το γεγονός ότι ο χώρος Σένγκεν δεν συμπίπτει με τις χώρες της Ένωσης. Κάποιες χώρες έχουν προσχωρήσει στο Σένγκεν χωρίς να αποτελούν μέρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η Σουηδία, η Νορβηγία και η Ισλανδία· άλλες χώρες της ΕΕ, όπως το ΗΒ πριν το Brexit και η Ιρλανδία, δεν είναι στο Σένγκεν.

## 2) Προσαρμογή στους μετανάστες σε αυτούς που τους ακολουθούν

Αυτό αφορά τον επαγγελματικό αναπροσανατολισμό όταν μιλάμε για εσωτερική ή εξωτερική κινητικότητα. Συχνά, η επαγγελματική ζωή των μεταναστών είναι πολύ χαοτική και οι μετανάστες προσπαθούν να βελτιώσουν την κατάσταση κινητικότητάς τους, κάτι που τους προσφέρει ευκαιρίες (επαγγελματικές και προσωπικές). Η κινητικότητα τους επιτρέπει να κινούνται, να επικοινωνούν και συνεπώς να βγαίνουν από την απομόνωση που το εμπόδιο γης γλώσσας ή η απασχόλησή τους (ή η έλλειψη απασχόλησης) τους προκαλεί. Η κινητικότητα τους δίνει επίσης την ευκαιρία να βρουν την κλίση τους και να υλοποιήσουν το σχέδιό τους χάρις στην εξατομικευμένη υποστήριξη των εκπαιδευτών και των προπονητών.

## Υποστήριξη στη γεωγραφική κινητικότητα

Για τη διευκόλυνση της ένταξης των ατόμων που αναγνωρίζονται ως πρόσφυγες ή δικαιούχοι επικουρικής προστασίας, διεξάγεται μία συνοδευτική δράση προς την κατεύθυνση της γεωγραφικής κινητικότητας.

Ο πυρήνας Cap'Integration mobility (από την οργάνωση France Terre d'Asile) προτείνει την κατασκευή διαύλων ένταξης μέσω της κινητικότητας σε όλη την επικράτεια, και ιδιαίτερα σε διαμερίσματα όπου οι εργασιακές ανάγκες είναι σημαντικές και η στεγαστική κρίση μικρότερη.

Για να εξυπηρετήσει αυτόν τον στόχο, το έργο της οργάνωσης στον τομέα της ένταξης επιδιώκει να συνδέσει αυτές τις δύο διαστάσεις:

1. αναπτύσσοντας πραγματικές δράσεις και συγκεκριμένες συμφωνίες για τα προστατευόμενα άτομα στην Γαλλία, επιτρέποντάς τους να αυτονομηθούν βιώσιμα για να χτίσουν εδώ τις ζωές τους.
2. υποστηρίζοντας τον αγώνα των δικαιούχων διεθνούς προστασίας απέναντι στις εθνικές, ευρωπαϊκές και διεθνείς κυβερνήσεις, προστατεύοντας έναν αριθμό θεμελιωδών αξιών στη μεταχείριση που αντιμετωπίζει το κοινό αυτό που προτίθεται να εγκατασταθεί βιώσιμα στο έδαφός μας και παράγοντας τεχνογνωσία πάνω στο ζήτημα της ένταξης των προστατευόμενων αλλοδαπών.





Οι τρεις άξονες στη βοήθεια για την κινητικότητα είναι:

1. Η εκμάθηση της γλώσσας για τους νεοαφιχθέντες πρέπει να αναπτυχθεί σε σχέση με τους στόχους ένταξης στην κοινωνία.
2. Στον τομέα της απασχόλησης, είναι απαραίτητο να βελτιωθούν οι επαγγελματικές δεξιότητες των μεταναστών, να τους επιτραπεί να γίνουν άριστοι στον κόσμο της εργασίας και να αναπτύξουν την ικανότητά τους να χτίσουν ένα επαγγελματικό σχέδιο.
3. Οι μετανάστες επηρεάζονται ιδιαίτερα από την ανασφάλεια στη διαμονή. Είναι πιο δύσκολο για αυτούς να έχουν πρόσβαση στην ιδιωτική στέγαση, ενώ η κοινωνική στέγαση δεν είναι τόσο εύκολη εξαιτίας της συμφόρησης στα κοινωνικά καταλύματα. Ωστόσο, η στεγαστική αστάθεια υπονομεύει την ένταξή τους.

Συνεπώς οι παρεχόμενες υποστηρίξεις περιστρέφονται γύρω από έναν ή περισσότερους από αυτούς τους παράγοντες και ομαδοποιούνται σε εθνικά και τοπικά σχέδια.

### **Θεωρητικές και πρακτικές συμβουλές για σχέδια κινητικότητας**

Να θυμάστε, δεν υπάρχει μία μορφή κινητικότητας· κινητικοτήτων, υπάρχουν πολλές!

Επαγγελματική κινητικότητα: τι είναι;

Η επαγγελματική κινητικότητα είναι προσβάσιμη στον καθένα, και καθόλη τη διάρκεια του επαγγελματικού βίου, είτε είστε τοποθετημένοι είτε αναζητάτε δουλειά. Συγκεντρώνει 3 περιπτώσεις:

#### **1. Εσωτερική κινητικότητα**

Εντός της ίδιας εταιρείας, 2 δυνατότητες:

- Λειτουργική κινητικότητα: αλλαγή θέσεων εργασίας (ή απλώς εξελίσσετε το περιεχόμενο μίας θέσης εργασίας και των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί) ή τοποθέτησης (εντάσσετε σε άλλη θυγατρική εταιρεία ή άλλο τμήμα για παράδειγμα).
- Ιεραρχική κινητικότητα: στη συγκεκριμένη περίπτωση της δημόσιας υπηρεσίας, αλλαγή βαθμίδας.

#### **2. Εξωτερική κινητικότητα**

Εντάσσετε σε μία άλλη εταιρεία ή θεσμό, για να ασκήσετε (ή όχι) το ίδιο επάγγελμα. 2 σενάρια:

- Τομεακή κινητικότητα: αλλαγή επαγγελματικού κλάδου
- Κοινωνικό-επαγγελματική κινητικότητα: αλλαγή επαγγέλματος (π.χ. επαγγελματική επανεκπαίδευση) ή καθεστώτος (το να γίνετε υπάλληλος, αξιωματούχος, ανεξάρτητος, επιχειρηματίας, κλπ.)

#### **3. Γεωγραφική κινητικότητα**

Αλλάζετε χώρο εργασίας, εντός της ίδιας εταιρείας ή όχι. Αυτό μπορεί να προκαλέσει αλλαγή πόλης, περιοχής και κάποιες φορές ακόμα και χώρας (εκπατρισμός).





Η επαγγελματική κινητικότητα συνοδεύεται συχνά από γεωγραφική κινητικότητα, και αντιστρόφως, η γεωγραφική κινητικότητα γενικώς συνεπάγεται μία μορφή επαγγελματικής κινητικότητας.

Γενικώς, η πρόκληση της επαγγελματικής κινητικότητας είναι το να δοκιμάζει κανείς μία νέα εμπειρία, για να διευρύνει το φάσμα των ικανοτήτων του. Αυτές οι διαφορετικές περιπτώσεις επαγγελματικής κινητικότητας εξαρτώνται φυσικά από το πλαίσιο. Μπορούν επίσης, σε κάποιες περιπτώσεις, να σωρεύονται.

Σε ποιο πλαίσιο(α) επιλέγετε την επαγγελματική κινητικότητα και γιατί;

1. Εξελίσσετε εντός της εταιρείας: αλλαγή υπηρεσίας, ανακαλύπτετε ένα νέο επάγγελμα ή ανέρχεστε στην ιεραρχία και αποκτάτε περισσότερες αρμοδιότητες, ή για να φύγετε από τη χώρα υποδοχής κλπ.

Με ποιο σκοπό; Να διευρύνετε και να μοιραστείτε τις επαγγελματικές σας δεξιότητες και γνώσεις, να προωθήσετε την επαγγελματική σας σταδιοδρομία, να αυξήσετε τις αποδοχές, κλπ.

Η συμβουλή μας: να προσδοκάτε επιθυμίες για αλλαγή και να αρχίσετε με την πληροφόρηση σχετικά με τις διαθέσιμες ευκαιρίες εργασίας εσωτερικά. Έπειτα να πλησιάσετε τη διοίκηση, και ευρύτερα τους Ανθρώπινους Πόρους, για να ωριμάσετε και να επισημοποιήσετε τα σχέδιά σας. Και να δείτε αν είναι δυνατή μία εξέλιξη. Για παράδειγμα, εκπαιδεύσεις για να μπορέσετε να αναπτύξετε δεξιότητες και να εξελιχθείτε ευκολότερα στο εσωτερικό της εταιρείας. Ή να περάσετε μία μέρα σε άλλες υπηρεσίες, σε κατάσταση «ανάθεμα τη ζωή μου», για να εξερευνήσετε τις δραστηριότητές τους, ένα άλλο επάγγελμα. Και να δείτε αν υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης.

2. Αλλάζετε δραστικά επαγγελματική κατάσταση: κάνετε ένα άλλο επάγγελμα, αλλάζετε επιχείρηση, δημιουργείτε μία επιχείρηση, κλπ.

Με ποιο σκοπό; Να βρείτε ένα επάγγελμα που να ταιριάζει απόλυτα με τις επιθυμίες, τις προσδοκίες και τους στόχους, να καταπολεμήσετε την ανία, να έχετε μία καλύτερη ποιότητα ζωής (να εξισορροπήσετε καλύτερα την προσωπική ζωή/επαγγελματική ζωή για παράδειγμα), κλπ.

Μερικές συμβουλές:

Πείτε στους μαθητές σας να αφιερώσουν τον χρόνο να αναπτύξουν και να δώσουν ρίζες στη λογική του σχεδίου κινητικότητάς τους. Όσο πιο εμπειριστατωμένη είναι η απόφαση αυτή, τόσο πιο πιθανό είναι να ταιριάζει με τις θεμελιώδεις αξίες και το σχέδιο. Ο σκοπός αυτού είναι να ανακαλυφθεί τι αναζωογονεί και παθιάζει τον μαθητή/ τη μαθήτρια.

Να χρησιμοποιείτε εργαλεία όπως εργαλεία SWOT, να κάνετε +- λίστες κλπ.







ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

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





# Transversal Model for Migrants

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΝΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ, ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥΣ ΣΕ ΜΙΑ ΑΝΩΤΕΡΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΟΥΣ ΕΝΤΑΞΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ



Le Portage Salarial



Center for Social  
Innovation



Фондация на бизнес за образованието



BAU  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ



