



Α2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Πληροφορίες Έργου

| | |
|-------------------------------|---|
| Ακρωνύμιο έργου: | OPENWORK |
| Πλήρης τίτλος έργου: | Βελτιστοποίηση της Πολυμορφίας και της Συμπερίληψης στο Εργασιακό Περιβάλλον |
| Αριθμός έργου: | 2021-2-EL-01-KA210-ADU000051423 |
| Φορέας Χρηματοδότησης: | KA210-ADU - Συμπράξεις μικρής κλίμακας στον τομέα της εκπαίδευσης ενηλίκων |
| Συντονιστής: | PI4SD |
| Ιστοσελίδα έργου | www.openwork-project.eu |

Πληροφορίες Εγγράφου

| | |
|--------------------------|--|
| Συγγραφέας: | PI4SD & CANDIDE International |
| Ελεγκτής: | Επιτροπή Διαχείρισης Έργου & Τοπικές Ομάδες Εργασίας |
| Κατάσταση: | Τελική |
| Επίπεδο Διάδοσης: | Δημόσια |



Αυτό το έγγραφο διατίθεται με άδεια [Αναφορά Δημιουργού-Παρόμοια Διανομή 4.0 Διεθνές](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το σχέδιο OPENWORK συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το περιεχόμενο της ιστοσελίδας είναι αποκλειστική ευθύνη του δικαιούχου (PI4SD) και ούτε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ούτε η Εθνική Μονάδα Συντονισμού Erasmus+ IKY είναι υπεύθυνες για τη χρήση που μπορεί να γίνει των πληροφοριών που αναφέρονται.

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (MOOC)..... | 1 |
| Ενότητα 1. Οι έννοιες της πολυμορφίας και της συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο..... | 10 |
| Εισαγωγικό Βίντεο | 10 |
| Μάθημα 1 | 11 |
| Ορισμός της πολυμορφίας και της συμπερίληψης..... | 11 |
| Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή | 11 |
| Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης | 11 |
| Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο | 12 |
| Ορίζοντας την πολυμορφία..... | 12 |
| Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα..... | 14 |
| Παρατηρώντας την πολυμορφία στην καθημερινή ζωή..... | 14 |
| Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο..... | 14 |
| Ορισμός της συμπερίληψης..... | 14 |
| Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης..... | 16 |
| Υπο-ενότητα 7. Κουίζ αυτοαξιολόγησης..... | 18 |
| Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό..... | 19 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία..... | 19 |
| Μάθημα 2 | 20 |
| Η σημασία και ο αντίκτυπος του D&I..... | 20 |
| Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή | 20 |
| Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση μελέτης περίπτωσης..... | 20 |
| Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο..... | 20 |
| Πως η πολυμορφία και η συμπερίληψη δημιουργούν ισχυρότερες ομάδες | 20 |
| Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα..... | 21 |
| Πώς και γιατί διαφορετικές ομάδες συνεργάζονται και αποφασίζουν καλύτερα . | 21 |
| Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο | 22 |
| Συγκριτική Ανάλυση του αντίκτυπου της Πολυμορφίας και της Συμπερίληψης στις επιχειρήσεις..... | 22 |
| Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης | 23 |
| Υπο-ενότητα 7: Κουίζ αυτοαξιολόγησης..... | 24 |
| Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό..... | 25 |

| | |
|--|-----------|
| A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (MOOC) | |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία..... | 25 |
| Μάθημα 3 | 26 |
| Εισαγωγή στις πολιτικές της ΕΕ στο D&I | 26 |
| Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή | 26 |
| Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση μελέτης περίπτωσης..... | 26 |
| Μελέτη Περίπτωσης..... | 26 |
| Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο | 27 |
| Γενικές πρωτοβουλίες της ΕΕ για την προώθηση της D&I σε ολόκληρη την Ευρώπη | 27 |
| Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα (how to video)..... | 29 |
| Βραβεία «Ευρωπαϊκές Πρωτεύουσες της Συμπερίληψης και της Πολυμορφίας» | 29 |
| Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο | 29 |
| Γραμμές χρηματοδότησης της ΕΕ για την προώθηση της D&I | 29 |
| Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα | 31 |
| Μελέτη Περίπτωσης | 31 |
| Υπο-ενότητα 7: Κουίζ Αυτοαξιολόγησης..... | 32 |
| Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό..... | 33 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία..... | 33 |
| Ενότητα 2. Βέλτιστες Πρακτικές για τη Διαμόρφωση Ποικιλόμορφων και Συμπεριληπτικών Ομάδων και Οργανωσιακών Κουλτούρων | 35 |
| Εισαγωγικό Βίντεο | 35 |
| Μάθημα 1 | 36 |
| Αξιολόγηση της πολυμορφίας και της συμπερίληψης (D&I) στον χώρο εργασίας . | 36 |
| Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή | 36 |
| Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης | 36 |
| Ερώτηση..... | 36 |
| Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 36 |
| Η σημασία της μέτρησης D&I στον χώρο εργασίας | 36 |
| Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης..... | 39 |
| Αξιολόγηση D&I στην εργασία με επιτυχία..... | 39 |
| Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 40 |
| Βήματα για τη ρύθμιση ουσιαστικών μετρήσεων D&I..... | 40 |
| Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα | 43 |
| Αξιολογώντας το D&I στον χώρο εργασίας | 43 |

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

| | |
|---|----|
| https://www.youtube.com/watch?v=tUG0k10oHBU&list=PLWJT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgi_IzL&index=27&pp=iAQB | 43 |
| Υπο-ενότητα 7: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό | 43 |
| Υπο-ενότητα 8: Κουίζ Αυτοαξιολόγησης..... | 43 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία | 44 |
| Μάθημα 2 | 45 |
| Προσλαβάνοντας για την πολυμορφία και την συμπερίληψη | 45 |
| Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή | 45 |
| Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης | 45 |
| Ερώτηση | 45 |
| Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 46 |
| Εφαρμογή των αρχών D&I στη διαδικασία πρόσληψης | 46 |
| Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης..... | 49 |
| Χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση προσλήψεων με βάση τις δεξιότητες ως μέρος μιας στρατηγικής της D&I | 49 |
| Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 50 |
| Βασικές δεξιότητες και εργαλεία συνέντευξης για πρόσληψη για D&I..... | 50 |
| Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα | 52 |
| Ελαχιστοποίηση των προκαταλήψεων στη διαδικασία πρόσληψης μέσω της τυποποίησης της διαδικασίας συνέντευξης | 52 |
| Υπο-ενότητα 7: Κουίζ αυτοαξιολόγησης..... | 52 |
| Υπο-ενότητα 8: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό | 53 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία | 54 |
| Μάθημα 3 | 55 |
| Δημιουργία αποτελεσματικών παρεμβάσεων καθοδήγησης (coaching) που προωθούν πολυμορφία και τη συμπερίληψη (D&I) στην εργασία | 55 |
| Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή | 55 |
| Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης | 56 |
| Ερώτηση..... | 56 |
| Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 56 |
| Ο ρόλος του Coaching στην προώθηση των προσπαθειών ενός οργανισμού για πολυμορφία και συμπερίληψη..... | 56 |
| Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα | 59 |
| Τα στοιχεία της καθοδήγησης με πολυμορφία, ισοτιμία και συμπερίληψη | 59 |
| Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 59 |

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (MOOC)

| | |
|--|-----------|
| Βασικές δεξιότητες coaching για εκπαιδευτές / επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού | 59 |
| Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης | 61 |
| Ανεπιτυχές coaching. Η περίπτωση της Seema | 61 |
| Υπο-ενότητα 7: Κουίζ αυτοαξιολόγησης | 63 |
| Υπο-ενότητα 8: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό | 63 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία | 64 |
| Ενότητα 3. Βασικές Ήπιες Δεξιότητες για Διαμόρφωση Ποικιλόμορφων και Συμπεριληπτικών Ομάδων | 65 |
| Εισαγωγικό Βίντεο | 65 |
| Μάθημα 1 | 66 |
| Το μοντέλο «Υπηρετής – Ηγέτης» ως πύλη για την πολυμορφία στο χώρο εργασίας | 66 |
| Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή | 66 |
| Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση μελέτης περίπτωσης | 66 |
| Ερώτηση | 66 |
| Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο | 67 |
| Ο ρόλος του Ηγέτη-Υπηρετή στην προώθηση της D&I στην εργασία | 67 |
| Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης | 69 |
| Δημιουργία μιας Cloudera πιο πολυμορφικής και χωρίς αποκλεισμούς | 69 |
| Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο: | 70 |
| Ηγεσία Υπηρετή για την Εξυπηρέτηση Ενήλικων Μαθητών | 70 |
| Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα | 73 |
| Πώς να γίνεις εκπαιδευτής υπηρετή | 73 |
| Υπο-ενότητα 7: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό | 73 |
| Υπο-ενότητα 8: Κουίζ αυτοαξιολόγησης | 74 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία | 74 |
| Μάθημα 2 | 75 |
| Συναισθηματική νοημοσύνη: βασικός πυλώνας της πολυμορφίας και της συμπεριληψης | 75 |
| Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή | 75 |
| Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση μελέτης περίπτωσης | 75 |
| Ερώτηση | 75 |
| Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό κεφάλαιο: | 76 |
| Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας | 76 |
| Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης | 79 |

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

| | |
|--|-----------|
| Βελτίωση των σχέσεων της ομάδας χρησιμοποιώντας ένα φακό συναισθηματικής νοημοσύνης | 79 |
| Ερωτήσεις αναστοχασμού | 81 |
| Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό κεφάλαιο: | 81 |
| Η συναισθηματική νοημοσύνη στην καρδιά της πολυμορφίας και της συμπερίληψης.. | 81 |
| Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα..... | 83 |
| Δημιουργώντας ένα συναισθηματικά εγγράμματο εκπαιδευτή ενηλίκων | 83 |
| Υπο-ενότητα 7: Κουίζ αυτοαξιολόγησης..... | 83 |
| Υπο-ενότητα 8: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό | 84 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία | 84 |
| Μάθημα 3 | 85 |
| Η επικοινωνία ως κλειδί για την πολυμορφία και τη συμπερίληψη στον χώρο εργασίας | 85 |
| Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή | 85 |
| Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση μελέτης περίπτωσης..... | 85 |
| Ερώτηση..... | 85 |
| Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο:..... | 86 |
| Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας | 86 |
| Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης..... | 88 |
| Βελτίωση της κουλτούρας και της επικοινωνίας κατά την εξ αποστάσεως εργασία | 88 |
| Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο:..... | 90 |
| Η επικοινωνία ως διαμεσολαβητής ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς | 90 |
| Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα | 92 |
| Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών για Σχεδιασμό ενός Περιεκτικού Εκπαιδευτικού Προγράμματος στο Πεδίο της Επικοινωνίας στο Εργασιακό Περιβάλλον..... | 92 |
| Υπο-ενότητα 7: Κουίζ Αυτοαξιολόγησης..... | 92 |
| Υπο-ενότητα 8: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό | 93 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία | 93 |
| Ενότητα 4. Ο εκπαιδευτής ενηλίκων στον 21ο αιώνα: Βασικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι εκπαιδευτές ενηλίκων για την εξυπηρέτηση της εκπαίδευσης ενηλίκων | 94 |
| Εισαγωγικό Βίντεο | 94 |
| Μάθημα 1 | 95 |
| Μη τυπική εκπαίδευση | 95 |
| Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή | 95 |

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

| | |
|---|------------|
| Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση μελέτης περίπτωσης..... | 95 |
| Ερώτηση..... | 95 |
| Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 95 |
| Δεξιότητες ενός εκπαιδευτικού του 21ου αιώνα: μια εισαγωγή..... | 95 |
| Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα..... | 98 |
| Το μέλλον της εκπαίδευσης..... | 98 |
| Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 98 |
| Διαφορετικές ομάδες σε περιβάλλοντα μη τυπικής μάθησης: χαρακτηριστικά και διαχείριση..... | 98 |
| Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης..... | 100 |
| Υπο-ενότητα 7. Κουίζ Αυτοαξιολόγησης..... | 101 |
| Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό..... | 101 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία..... | 101 |
| Μάθημα 2..... | 102 |
| Ιδιότητες ενός καλού εκπαιδευτικού..... | 102 |
| Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή..... | 102 |
| Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης..... | 102 |
| Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 103 |
| Σχεδιασμός μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης χωρίς αποκλεισμούς που προάγει την πολυμορφία..... | 103 |
| Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα..... | 105 |
| Δημιουργία σχεδίου μαθήματος για ένα εκπαιδευτικό μάθημα D&I..... | 105 |
| Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 105 |
| Δημιουργία αποτελεσματικού εκπαιδευτικού υλικού χωρίς αποκλεισμούς..... | 105 |
| Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα..... | 107 |
| Υπο-ενότητα 7. Κουίζ αυτοαξιολόγησης..... | 107 |
| Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό..... | 108 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία..... | 108 |
| Μάθημα 3..... | 109 |
| Τεχνικές μάθησης στη σύγχρονη εκπαίδευση ενηλίκων..... | 109 |
| Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή..... | 109 |
| Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης..... | 109 |
| Ερώτηση..... | 109 |
| Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 109 |
| Διαδικτυακή μάθηση και μάθηση βάσει έργων..... | 109 |

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

| | |
|--|-----|
| Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα..... | 112 |
| Μάθηση βασισμένη σε έργα..... | 112 |
| Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο..... | 112 |
| Διερεύνηση βέλτιστων πρακτικών για την ηλεκτρονική εκπαίδευση ενηλίκων | 112 |
| Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα..... | 114 |
| Η υπόθεση των διαδικτυακών συνεργατικών χώρων | 114 |
| Υπο-ενότητα 7. Κουίζ Αυτοαξιολόγησης..... | 115 |
| Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό | 115 |
| Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία | 116 |

Ενότητα 1. Οι έννοιες της πολυμορφίας και της συμπερίληψης στον εργασιακό χώρο

Εισαγωγικό Βίντεο

Καλώς ήρθατε στην ενότητα "Οι Έννοιες της Ποικιλομορφίας και της Συμπερίληψης στον Εργασιακό Χώρο", η οποία σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τους εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού να εκπαιδεύσουν τους μάνατζερς, βήμα προς βήμα, στο πώς να ορίζουν τις έννοιες της ποικιλομορφίας και της συμπερίληψης στο εργασιακό περιβάλλον, στην κατανόηση της σημασίας και της επιρροής των επιχειρησιακών πολιτικών ποικιλομορφίας και συμπερίληψης στους ανθρώπους και τους οργανισμούς και στον εντοπισμό των πολιτικών της ΕΕ που προωθούν την ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη εντός της ΕΕ ως οργανισμού, καθώς και στην κοινωνία.

Οι αρχές της ποικιλομορφίας και της συμπερίληψης γίνονται μέρος της εργασιακής μας ζωής και η ενσωμάτωσή τους στον εργασιακό χώρο προάγει τη γνώση, τη δημιουργικότητα και την αίσθηση του ανήκειν. Ένας ενημερωμένος επαγγελματίας του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, τη θρησκεία, το σεξουαλικό προσανατολισμό και τα άτομα με αναπηρίες, παρέχοντας έτσι υποστηρικτικές εργασιακές σχέσεις και αυξάνοντας τη δέσμευση των εργαζομένων και τη φήμη του εργοδότη.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις βέλτιστες πρακτικές της Ποικιλομορφίας και Συμπερίληψης στην εργασία αναφέρουν υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων, μεγαλύτερα ποσοστά διατήρησης των ταλέντων, καλύτερη ψυχική υγεία των ανθρώπων τους, πολύ υψηλότερη παραγωγικότητα και ανάπτυξη διαφορετικών δεξιοτήτων & απόψεων. Για τους εργοδότες, μια πολυποίκιλη χωρίς αποκλεισμούς ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των κερδών των εταιρειών τους, σε ελαχιστοποίηση των απωλειών και στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και αποτελεσμάτων. Ένα ποικιλόμορφο και συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον εκτιμάται ιδιαίτερα από τους πελάτες καθώς και από τα talέντα που είναι περιζήτητα, βελτιώνοντας έτσι τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρείες με πιο ποικιλόμορφες ομάδες υπερτερούν έναντι άλλων με πιο ομοιογενές εργατικό δυναμικό.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί την ποικιλομορφία και την συμπερίληψη τόσο εντός της οργανωτικής της δομής όσο και στις κοινωνίες μας. Με τις στρατηγικές και τις χρηματοδοτικές πρωτοβουλίες της, η ΕΕ είναι ένθερμος υποστηρικτής μιας κοινωνίας με ποικιλομορφία και χωρίς αποκλεισμούς. Από το πρόγραμμα "Πολίτες, ισότητα, δικαιώματα και αξίες" έως το Erasmus+, η ΕΕ έχει υλοποιήσει μια σειρά εγχειρημάτων που ενισχύουν τις προσπάθειες της κοινωνίας των πολιτών για την επίτευξη της ποικιλομορφίας και της συμπερίληψης.

Παρακολουθήστε την ενότητα αυτή και ετοιμαστείτε να μάθετε και να εφαρμόσετε νέες δεξιότητες και γνώσεις στο πεδίο της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης στην εργασία. Ελπίζουμε να απολαύσετε το μαθησιακό σας ταξίδι!

https://www.youtube.com/watch?v=Tc_M3-uIAc4&list=PLWjT1RSsL25VKJzZqwUyrc17CSAgi_IzL&index=13&t=51s&pp=iAQB

Μάθημα 1

Ορισμός της πολυμορφίας και της συμπερίληψης

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Η πολυμορφία και η συμπερίληψη (D&I) αποτελεί βασική προτεραιότητα τόσο για τις κοινωνίες όσο και για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να καταπολεμηθούν οι διακρίσεις και οι προκαταλήψεις και να προωθηθεί ο σεβασμός και η αίσθηση του κοινού ανήκειν. Για να μπορέσουμε να εργαστούμε με τις έννοιες του D&I, είναι απαραίτητο να είναι απαραίτητο να γνωρίσουμε τους ορισμούς των εν λόγω όρων και τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης

Εργάζεστε σε μια πολυεθνική εταιρεία και είστε σε καθημερινή επαφή με συναδέλφους από διάφορα υπόβαθρα.

1. Με ποιους τρόπους φαντάζεστε ότι οι συνάδελφοί σας είναι διαφορετικοί από εσάς;
2. Πώς προσεγγίζετε το γεγονός ότι οι συνάδελφοί σας έχουν διαφορετικό υπόβαθρο από το δικό σας;
3. Ποιο φαντάζεστε ότι είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της εργασίας σε ένα πολυμορφικό εργατικό δυναμικό;

Πρότυπη απάντηση

Αρχικά, η πολυμορφία δεν καλύπτει μόνο τη φυλή και τον σεξουαλικό προσανατολισμό, αλλά μπορεί επίσης να περιλαμβάνει την αναπηρία, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τις θρησκευτικές πεποιθήσεις.

Όλοι οι άνθρωποι αξίζουν σεβασμό, αποδοχή και σεβασμό. Αυτό θα πρέπει επίσης να ισχύει σε ένα ποικιλόμορφο εργασιακό περιβάλλον. Προκειμένου να προωθήσουμε την αποδοχή, πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τους άλλους, τις ιδέες, τις κοσμοθεωρίες και τις πεποιθήσεις τους. Με τη σειρά της, η κατανόηση βασίζεται σε ουσιαστικές διαπροσωπικές σχέσεις, το κλειδί για τις οποίες βρίσκεται στην ενεργό ακρόαση, την ενσυναίσθηση και τον σεβασμό.

Ωστόσο, οι διαφορές στις κοσμοθεωρίες και στις μεθόδους επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσουν προκλήσεις τόσο σε ένα άτυπο όσο και σε επαγγελματικό περιβάλλον. Η κακή επικοινωνία και οι αντικρουόμενες ιδέες είναι αναμενόμενες σε χώρους με ανθρώπους από διαφορετικά υπόβαθρα. Για να πλοηγηθείτε στο ζήτημα, απαιτείται ενσυναίσθηση και καλές δεξιότητες επικοινωνίας, χωρίς να προσπαθείτε να κατηγορήσετε ένα άτομο για το πρόβλημα. Συνολικά, και παρά τις προκλήσεις, η πολυμορφία αναγνωρίζεται ως θετικό και εμπλουτιστικό στοιχείο.

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο

Ορίζοντας την πολυμορφία

Εισαγωγή

Η ανθρώπινη πολυμορφία είναι ένα προφανές γεγονός που υπάρχει παντού γύρω μας. Καθημερινά ερχόμαστε σε επαφή με πολλούς ανθρώπους, καθένας από τους οποίους έχει μια μοναδική και διαφορετική προσωπικότητα. Ωστόσο, για το πεδίο εφαρμογής της επιστημονικής έρευνας και εφαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον, η πολυμορφία χρειάζεται έναν άλλο, πιο συγκεκριμένο και εξελιγμένο ορισμό.

Ορισμός της πολυμορφίας

Το Greater Good Science Centre του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας, Berkeley, θεωρεί την πολυμορφία ως την **έννοια ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπινων υποβάθρων ευνοούν την καινοτομία καθώς και την οικονομική, πολιτιστική και κοινωνική ανάπτυξη**. Επιπλέον, αυτός ο ορισμός της πολυμορφίας περιλαμβάνει το γεγονός ότι οι άνθρωποι αισθάνονται και αποδίδουν καλύτερα όταν δείχνουν ανοχή και ανοιχτό μυαλό στην ανθρώπινη πολυμορφία.

Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ ορίζει την πολυμορφία ως το **φάσμα των ανθρώπινων διαφορών και παραλλαγών**, οι οποίες μπορεί να είναι είτε εγγενείς (από τη γέννηση) είτε επίκτητες (μέσω των εμπειριών κάποιου).

Στη στρατηγική D&I, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει την πολυμορφία **ως κάθε είδους διαφορές**. *Ορισμένοι τύποι πολυμορφίας είναι πιο προφανείς από άλλους, όπως η εθνικότητα, η θρησκεία, ο πολιτισμός και η γλώσσα. Αλλά η πολυμορφία επεκτείνεται πέρα από αυτές τις πτυχές. Αναφέρεται επίσης σε διαφορετικές (αν)ικανότητες, εκπαιδευτικά επίπεδα, κοινωνικό υπόβαθρο, οικονομικές καταστάσεις, κατάσταση υγείας ή τόπο καταγωγής – όπως περιγράφεται στον ορισμό των «ατόμων με λιγότερες ευκαιρίες».* (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021, σ. 11)

Η αποδοχή της διαφορετικότητας απαιτεί επίγνωση κάθε διάστασης των ανθρώπινων διαφορών. Αυτές ακριβώς οι διαφορές οδηγούν σε διακρίσεις και συμπερίληψη και μπορεί να αφορούν:

- Ηλικία
- Φυλή
- Εθνικότητα
- Θρησκευτικές πεποιθήσεις
- Φύλο
- Έκφραση φύλου
- Σεξουαλικός προσανατολισμός
- Σωματικές και διανοητικές αναπηρίες
- Κοινωνικοοικονομική κατάσταση

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Εισόδημα
- Οικογενειακή κατάσταση
- Κατάσταση υγείας
- Επίπεδο εκπαίδευσης



Φωτογραφία από Daria Nepriakhina

https://unsplash.com/@firmbee?utm_source=unsplash&utm_medium=referral&utm_content=creditCopyText on [Unsplash](https://unsplash.com/)

Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου τις διάφορες πτυχές της πολυμορφίας και να μην τις περιορίζουμε στη φυλή, το φύλο και τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες όπως η εκπαίδευση, το εισόδημα και η συνολική κοινωνικοοικονομική κατάσταση αποτελούν σε πολλές περιπτώσεις λόγω διακρίσεων.

Συγγραφείς και οργανισμοί έχουν δώσει διάφορους ορισμούς της πολυμορφίας, όλοι εστιάζοντας στην ανάγκη να αγκαλιάσουν και να σεβαστούν τις διαφορές στο υπόβαθρο των ανθρώπων. Παρακάτω ακολουθούν οι πιο αξιοσημείωτοι από αυτούς τους ορισμούς:

- Η πολυμορφία είναι το επίκεντρο της εκτίμησης και της κατανόησης για άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο και πολιτισμούς (Teaching for Diversity and Social Justice, Second Edition, Routledge 2007).
- Η πολυμορφία είναι η προϋπόθεση της διαφορετικότητας, ειδικά η συμπερίληψη διαφορετικών ανθρώπων (ως ανθρώπων διαφορετικών φυλών ή πολιτισμών) σε μια ομάδα ή οργανισμό (Merriam Webster).
- Η πολυμορφία είναι η «ετερότητα» ή εκείνες οι ανθρώπινες ιδιότητες που είναι διαφορετικές από τις δικές μας και έξω από τις ομάδες στις οποίες ανήκουμε, αλλά είναι παρούσες σε άλλα άτομα και ομάδες (University of Maryland, "Moving Towards Community").
- Η πολυμορφία παίρνει πολλές μορφές. Συνήθως θεωρείται από την άποψη των προφανών χαρακτηριστικών - διαφορές ηλικίας, φυλή, φύλο, σωματική ικανότητα, σεξουαλικός προσανατολισμός, θρησκεία και γλώσσα. Η πολυμορφία όσον αφορά το υπόβαθρο, την επαγγελματική εμπειρία, τις δεξιότητες και τις εξειδικεύσεις, τις αξίες και

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

τον πολιτισμό, καθώς και την κοινωνική τάξη είναι ένα κυρίαρχο πρότυπο (United Nations, "Managing Diversity in the Civil Service").

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Παρατηρώντας την πολυμορφία στην καθημερινή ζωή.

<https://www.youtube.com/watch?v=0KvUXit2Yg&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgiIZL&index=24&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο

Ορισμός της συμπερίληψης

Εισαγωγή

Είδατε πώς ορίζεται η πολυμορφία και τώρα μπορείτε να την παρατηρήσετε σε καθημερινές καταστάσεις. Επιπλέον, έχετε αποκτήσει κάποιες βασικές δεξιότητες στην αναγνώριση και το σεβασμό της διαφορετικότητας των άλλων ανθρώπων στην καθημερινή επικοινωνία. Αυτό ήταν το πρώτο βήμα προς την κατανόηση της έννοιας της συμπερίληψης.

Ορισμός

Η συμπερίληψη μπορεί να οριστεί ως το σύνολο καλά δομημένων συμπεριφορών και πολιτικών που στοχεύουν να κάνουν όλους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι και άνετοι. Είναι λοιπόν η συμπεριφορά που στοχεύει **να συμπεριλάβει** ανθρώπους από όλα τα υπόβαθρα και χαρακτηριστικά και να μην αφήσει κανέναν απ' έξω.

"Η πολυμορφία είναι το μείγμα. Η συμπερίληψη κάνει το μείγμα να λειτουργεί.."

-Andrea Tapia, Global D&I Strategist, Korn Ferry

Εάν η πολυμορφία περιγράφει το μείγμα των ανθρώπων που υπάρχουν σε μια κοινωνία, μια ομάδα ή έναν οργανισμό, η συμπερίληψη περιγράφει την **κουλτούρα** που καλλιεργείται σε αυτήν την κοινωνία, ομάδα ή οργανισμό που κάνει όλους αυτούς τους ανθρώπους να αισθάνονται πολύτιμοι, σίγουροι και ευπρόσδεκτοι να είναι ο εαυτός τους και να συνεισφέρουν στην ομάδα όπως είναι.

Εκτός από την αναγνώριση της πολυμορφίας και την επιδίωξη της συμπερίληψης, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου τα μέλη με διαφορετικό υπόβαθρο μπορούν να συνυπάρχουν αρμονικά και να συνεργάζονται καλά. Έτσι, το σύνολο των συμπεριφορών και των πολιτικών που διασφαλίζουν αυτή την καλή συνεργασία αναφέρεται ως **συμπεριληπτική πολυμορφία**.

Α2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)



Φωτογραφία από Tim Mossholder on [Unsplash](#)

Στο παρακάτω γράφημα μπορείτε να βρείτε τα πέντε επίπεδα συμπερίληψης:

- ❖ Κοινωνική συμπερίληψη
- ❖ Συναισθηματική συμπερίληψη
- ❖ Διανοητική συμπερίληψη
- ❖ Πνευματική συμπερίληψη
- ❖ Ολοκληρωμένη συμπερίληψη



ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η Κοινωνική Συμπερίληψη μπορεί να είναι φυσική, συναισθηματική, διανοητική, πνευματική ή να σχετίζεται με την ποιότητας ζωής



ΣΥΝΔΕΣΗ

Η Συναισθηματική Συμπερίληψη σχετίζεται με το είναι κάποιον παρόν σε μία σχέση όχι μόνο με φυσικό τρόπο



ΣΥΜΒΟΛΗ

Η Διανοητική Συμπερίληψη σχετίζεται με τη θέληση κάποιου να συμβάλει στην κοινότητα



ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ

Η Πνευματική Συμπερίληψη σχετίζεται με την επιδίωξη του νοήματος και του σκοπού



ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ

Η Ολοκληρωμένη Συμπερίληψη συμβαίνει όταν κάποιος είναι υγιής, έχει μία καλή ποιότητα ζωής και όταν χρειάζεται έχει τη φροντίδα/θεραπεία που χρειάζεται

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης

O Axel Springer, ένας μεγάλος πολυεθνικός εκδοτικός οίκος, έχει υιοθετήσει ένα Εγχειρίδιο Πολυμορφίας & Συμπερίληψης (D&I) για να διευκολύνει την εφαρμογή και την ενίσχυση των βασικών αξιών της εταιρείας:

1. Ακεραιότητα
2. Δημιουργικότητα
3. Επιχειρηματικό πνεύμα
4. Ενσυναίσθηση
5. Βιωσιμότητα

Τον Ιούλιο του 2020, η εταιρεία δημιούργησε μια Παγκόσμια Ομάδα Πολυμορφίας & Συμπερίληψης για να συντονίσει τις δράσεις της εταιρείας για την προώθηση του D&I εντός του οργανισμού. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η Ομάδα υλοποιεί τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Ευαισθητοποίηση και αύξηση της ευαισθησίας σε θέματα D&I.
- Δημιουργία ευκαιριών μάθησης για το προσωπικό της εταιρείας.
- Υποστήριξη των εργαζομένων στο ταξίδι τους.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν ζητήματα D&I με την εταιρεία, η Παγκόσμια Ομάδα Πολυμορφίας & Συμπερίληψης επικεντρώνεται στις διαστάσεις της πολυμορφίας που βρίσκονται παρακάτω:

- Ηλικία και γενιά
- Ιστορικό και προσωπικό πλαίσιο
- Εθνοτική καταγωγή και εθνικότητα
- Γένος ΛΟΑΤΚΙ+
- Σωματική και πνευματική ικανότητα
- Θρησκεία & Κοσμοθεωρία

Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι αυτές είναι οι πιο σημαντικές διαστάσεις της πολυμορφίας που πρέπει να γίνονται σεβαστές, αλλά δυστυχώς και οι πιο κοινές πηγές προκατάληψης, και διακρίσεων στις κοινωνίες μας γενικά. Παραδείγματα αυτών των τοξικών συμπεριφορών εγείρουν εμπόδια στην ένταξη σε οποιονδήποτε οργανισμό. Τα εμπόδια μπορούν να λάβουν τη μορφή αποκλειστικών δομών, ασυνείδητης προκατάληψης, προκαταλήψεων και στερεοτύπων, καθώς και μικροεπιθέσεων.

Έτσι, όλο το προσωπικό της εταιρείας θα πρέπει να γνωρίζει την πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα και να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα σεβασμού και συμμετοχικότητας. Σύμφωνα με τη στρατηγική D&I, κάθε άτομο μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της ένταξης εντός της εταιρείας ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟΣ)

- **Συνεχίστε να μαθαίνετε:** αναζητήστε ευκαιρίες για να μάθετε περισσότερα για το D&I. Όλοι κάνουν λάθη, αλλά είναι σημαντικό να συνεχίσετε να μαθαίνετε και να επεκτείνετε τις γνώσεις σας.
- **Να είστε ανοιχτόμυαλοι:** δείξτε ενσυναίσθηση προς τις εμπειρίες και τις απόψεις των άλλων ανθρώπων. Θυμηθείτε ότι δεν έχουμε όλοι την ίδια εμπειρία ή απόψεις και το να είμαστε ανοιχτόμυαλοι μας κάνει πιο κατανοητούς και σεβαστούς.
- **Βγείτε από τη ζώνη άνεσής σας:** Εκθέστε τον εαυτό σας σε νέες εισροές και αμφισβητήστε τις πεποιθήσεις σας. Γνωρίστε νέους ανθρώπους, ακολουθήστε διαφορετικές πηγές πληροφοριών, ίσως ακόμη και να επιλέξετε νέα πράγματα για παρακολούθηση στην τηλεόραση / ροή.
- **Συμμετοχή** στις δραστηριότητες D&I της εταιρείας.

Η στρατηγική D&I της Axel Springer ενόψει του 2026 έχει θέσει μια σειρά συγκεκριμένων στόχων για την ενσωμάτωση της D&I στην εμπειρία των εργαζομένων. Η στρατηγική επικεντρώνεται σε πέντε τομείς:

- Προσπάθειες ηγεσίας
 - η εταιρεία Μέχρι το 2022, τα Ανώτατα Στελέχη της εταιρείας θα έχουν ολοκληρώσει πρωτογενείς εκπαιδεύσεις ηγεσίας D&I
 - Μέχρι το 2023, οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης και ανταμοιβής για τα κορυφαία στελέχη της εταιρείας θα περιλαμβάνουν προσδοκίες D&I
 - Μέχρι το 2026, η εταιρεία θα φτάσει το 40-60% GBL σε θέσεις ανώτατων στελεχών.
- Αξιόπιστες προσπάθειες
 - Ξεκινώντας αμέσως, η εταιρεία θα καταστήσει σαφές στους υπαλλήλους της ποιες συμπεριφορές προωθεί ως μέρος της κουλτούρας της χωρίς αποκλεισμούς
 - Ξεκινώντας από το 2023, η εταιρεία θα δημοσιεύει ετήσια έκθεση D&I σε επίπεδο ομίλου
 - Μέχρι το 2023, η εταιρεία θα αξιολογήσει και θα επικοινωνήσει τις επιχειρηματικές δυνατότητες αύξησης της ποικιλομορφίας και της συμμετοχικότητας των προϊόντων της (B2C/B2B)
 - Μέχρι το 2023, η εταιρεία θα αναβαθμίσει όλες τις δεξιότητες όλων των εργαζομένων για να αυξήσει την ευαισθητοποίησή τους και να συμμετάσχει στα θέματα D&I
- Καριέρα χωρίς αποκλεισμούς
 - Από το 2022 και μετά, η εταιρεία θα αντιμετωπίσει τη γλώσσα ως εμπόδιο στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας
 - Μέχρι το 2023, η εταιρεία θα αναπτύξει συστήματα που μειώνουν τις προκαταλήψεις στη διαδικασία αξιολόγησης και προώθησης των ανθρώπων

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (MOOC)

- Εμπειρία ταλέντων
 - Από το 2022/2023 και μετά, η εταιρεία θα προσφέρει και θα προωθεί μοντέλα εργασίας που φιλοξενούν διαφορετικά προσωπικά πλαίσια
 - Μέχρι το 2024, η εταιρεία θα έχει ελέγξει και επανασχεδιάσει τις διαδικασίες, τις πολιτικές, τις δομές και τα εργαλεία των ανθρώπων σε όλα τα στάδια του ELC (Employee Lifecycle)
 - Μέχρι το 2023, η εταιρεία θα βοηθήσει τους υπαλλήλους της να επωφεληθούν από όλες τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας σε ολόκληρο τον όμιλο
- Δεδομένα ως μόχλευση
 - Μέχρι το 2023, η εταιρεία θα αναπτύξει και θα αναλύσει την έρευνα Self-ID
 - Μέχρι το 2024, η εταιρεία θα βελτιώσει την προσβασιμότητα και την ποιότητα των δεδομένων των ανθρώπων της
 - Ξεκινώντας από το 2026, η εταιρεία θα διεξάγει ετήσια ανάλυση μισθολογικού χάσματος

Μπορείτε να διαβάσετε το Εγχειρίδιο πατώντας [εδώ](#).

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη στρατηγική D&I 2026 της εταιρείας μπορείτε να βρείτε [εδώ](#).

Ερωτήσεις αναστοχασμού

1. Πόσο καλά πιστεύετε ότι η Axel Springer έχει εντοπίσει τις ανάγκες των ανθρώπων σε σχέση με το D&I;
2. Πώς παρακινεί η εταιρεία το προσωπικό της να υποστηρίξει τις πρωτοβουλίες D&I;
3. Τι μπορούμε να συμπεράνουμε από τους πέντε τομείς δραστηριότητας της στρατηγικής για το 2026;

Υπο-ενότητα 7. Κουίζ αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

Στις κοινωνικές επιστήμες, η πολυμορφία είναι η έννοια που περιλαμβάνει:

α. Φυλετικές και εθνικές διαφορές

β. Όλα τα διαφορετικά υπόβαθρα που μπορεί να έχουν οι άνθρωποι.

γ. Κυρίως διαφορές στην κοινωνική θέση

Ερώτηση 2

Ποια από τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με τη συμπερίληψη είναι αληθής;

1. Η συμπερίληψη είναι το κλειδί για να κάνει μια διαφορετική ομάδα ανθρώπων να συνεργαστεί καλά.

b. Η συμπερίληψη είναι η κουλτούρα που επιτρέπει σε ανθρώπους από όλα τα υπόβαθρα να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι και να ευδοκιμούν.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

γ. Όλα τα παραπάνω

Ερώτηση 3

Το σχέδιο Axel Springer D&I επικεντρώνεται περισσότερο στην παροχή εκπαίδευσης D&I στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας από την ηγεσία.

α. Αληθές

β. Ψευδές

Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [Building your diversity and inclusion plan: A quick start guide](#)

Σε αυτόν τον οδηγό γρήγορης εκκίνησης, αναλύουμε τι πρέπει να περιλαμβάνεται σε ένα σχέδιο διαφορετικότητας και ένταξης και πώς να διασφαλίσουμε την επιτυχία του.

- [Introduction to Inclusion](#)

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- 9.2 Living with Diversity (n.d.). Accessed on 19 February 2023 at https://saylordotorg.github.io/text_college-success/s12-02-living-with-diversity.html
- American Library Association (n.d.). *Defining Diversity - Strategic Planning for Diversity*. Accessed on 19 February 2023 at <https://www.ala.org/advocacy/diversity/workplace/diversityplanningdefinitions>
- European Commission (2021). *Implementation guidelines Erasmus+ and European Solidarity Corps Inclusion and Diversity Strategy*. Accessed on 19 February 2023 at <https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-4177/InclusionAndDiversityStrategy.pdf>
- Fairforce Consulting (2019). *7 Ways to Be More Inclusive in Your Everyday Life*. Accessed on 19 February 2023 at <https://fairforceberlin.medium.com/7-ways-to-be-more-inclusive-in-your-everyday-life-9af5ee018372>
- Greater Good Magazine (n.d.). *What is diversity?*. Accessed on 19 February 2023 at <https://greatergood.berkeley.edu/topic/diversity/definition>
- Inclusive Employers (n.d.). *What is inclusion?* Accessed on 19 February 2023 at <https://www.inclusiveemployers.co.uk/about/what-is-workplace-inclusion/?cn-reloaded=1>
- University of Central Florida (n.d.). *Diversity Definitions*. Accessed on 19 February 2023 at <https://diversity.ucf.edu/document/diversity-definitions/>
- World Economic Forum (2020). *Diversity, Equity, and Inclusion 4.0*. Accessed on 19 February 2023 at https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_DEI4.0_Toolkit_2020.pdf

Μάθημα 2

Η σημασία και ο αντίκτυπος του D&I

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Στο Μάθημα 1 συζητήσαμε εν συντομία πώς άνθρωποι από διαφορετικά υπόβαθρα μπορούν να εμπλουτίσουν μια ομάδα και πώς η ομάδα μπορεί να προωθήσει την συμπερίληψη δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον για όλους τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα και να εκτιμώνται. Αυτό το μάθημα επικεντρώνεται στο γιατί η Πολυμορφία και η Συμπερίληψη είναι σημαντικές σε ομάδες, οργανισμούς και εταιρείες και εξηγεί τον αντίκτυπο που μπορούν να έχουν οι πολιτικές D&I σε αυτές.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση μελέτης περίπτωσης

Εργάζεστε για μια πολυεθνική εταιρεία και παρακολουθείτε μια εκδήλωση όπου θα έρθουν συνάδελφοι από όλο τον κόσμο. Σας ανατίθεται ένας συνάδελφος για να συνεργαστείτε σε μια ομάδα και αναμένεται να παρουσιάσετε μια νέα ιδέα στην εταιρεία. Θέλετε να πείσετε τον συνάδελφό σας ότι η ιδέα σας είναι η καλύτερη.

Φανταστείτε τα ακόλουθα σενάρια:

- α. Ο συνάδελφός σας προέρχεται από την ίδια κουλτούρα με εσάς.
- β. Ο συνάδελφός σας προέρχεται από μια εντελώς διαφορετική κουλτούρα.

Πώς θα εργαζόσασταν για να παρουσιάσετε την ιδέα σας στον συνάδελφό σας σε κάθε ένα από αυτά τα σενάρια;

Πρότυπη απάντηση

Σε γενικές γραμμές, θα περίμενε κανείς ότι ο συνάδελφος από το σενάριο α. θα ήταν πιο εύκολο να πειστεί. Για το σενάριο β., ένα άτομο αναμένεται να εργαστεί περισσότερο στην επιχειρηματολογία και τη συλλογιστική και να επικεντρωθεί στις πιθανές αιτίες διαφωνίας και στον τρόπο επίλυσής τους.

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο

Πως η πολυμορφία και η συμπερίληψη δημιουργούν ισχυρότερες ομάδες

Εισαγωγή

Η επίτευξη μεγαλύτερου D&I είναι ένας στόχος που θέτουν όλες οι μεγάλες εταιρείες. Ωστόσο, εκτός από τη δημιουργία ενός θετικού και φιλόξενου εργασιακού περιβάλλοντος, ποιο είναι το πρακτικό όφελος για τις εταιρείες και τις ομάδες από την ύπαρξη ανθρώπων από διαφορετικά υπόβαθρα και την ενσωμάτωσή τους στις δομές της εταιρείας;

Ποικιλία ιδεών: πηγή καινοτομίας

Η σύγχρονη οικονομία γνωρίζει πολύ καλά τα οφέλη της πολυμορφίας της εμπειρογνωμοσύνης. Δεν μπορείτε πραγματικά να κατασκευάσετε ένα πολύπλοκο μηχάνημα χωρίς να συμπεριλάβετε

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

άτομα με διαφορετική τεχνογνωσία που απαιτούνται για κάθε μέρος και λεπτομέρεια του μηχανήματος.

Αυτή είναι μια καλή αναλογία με τη διαδικασία που οδηγεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία σε μια εταιρεία. Άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο, εμπειρίες, ζωές και προοπτικές, μπορούν να φέρουν πληθώρα νέων πληροφοριών και ιδεών σε μια εταιρεία και να εμπλουτίσουν τις δραστηριότητές της.



Φωτογραφία από Geralt στο [Pixabay](https://www.pexels.com/photo/group-of-diverse-people-silhouettes/)

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η παρουσία γυναικών στην ηγεσία μιας εταιρείας μπορεί να αυξήσει την αξία και τα οικονομικά οφέλη της εταιρείας, ενώ η φυλετική πολυμορφία έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει τις οικονομικές επιδόσεις των οργανισμών.

Σύμφωνα με την Katherine Philipps (2017), όταν ένα άτομο τοποθετείται μέσα σε μια ομάδα που αντιλαμβάνεται ως ομοιογενή, πιστεύει ότι άλλα μέλη της ομάδας μοιράζονται τις προοπτικές, τις εμπειρίες και τις σκέψεις τους. Ως εκ τούτου, είναι λιγότερο πιθανό να συμμετάσχουν σε εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών, μια κατάσταση που τελικά εμποδίζει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Επιπλέον, πρόσθετες έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι όταν ένα άτομο που είναι διαφορετικό από εμάς μας παρουσιάζει μια αντίθετη ιδέα, το βρίσκουμε πιο προκλητικό. Οι άνθρωποι τείνουν επίσης να βρίσκουν καλύτερη επιχειρηματολογία και συλλογιστική όταν προετοιμάζονται να αντιμετωπίσουν ένα άτομο με διαφορετικές / αντίθετες απόψεις.

Η ακαδημαϊκή έρευνα έχει μέχρι στιγμής προσφέρει στοιχεία ότι **η πολυμορφία μπορεί να μας κάνει να αφήσουμε τη ζώνη άνεσής μας, να σκεφτούμε περισσότερο και να χρησιμοποιήσουμε καλύτερα τις γνωστικές μας ικανότητες**. Μας κάνει να εργαζόμαστε και να σκεφτόμαστε σκληρότερα για να εξομαλύνουμε τις διαφορετικές προοπτικές μας και να αναζητήσουμε συναίνεση και εναλλακτικές λύσεις. Αυτή η πραγματικότητα έχει άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις, καθώς αυτή η δημιουργική διαδικασία που λαμβάνει χώρα μέσα σε διαφορετικές ομάδες μεταφράζεται ως περισσότερη καινοτομία, περισσότερη δημιουργικότητα και καλύτερη ανάπτυξη τόσο για την εταιρεία όσο και για το προσωπικό.

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Πώς και γιατί διαφορετικές ομάδες συνεργάζονται και αποφασίζουν καλύτερα

<https://www.youtube.com/watch?v=XcC2ldtDjw4&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgiIZL&index=25&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο

Συγκριτική Ανάλυση του αντίκτυπου της Πολυμορφίας και της Συμπερίληψης στις επιχειρήσεις

Εισαγωγή

In Unit 3 you observed how D&I makes us think better, and the Activity M1.L2.A1 showed you practical examples of how teams are working better with diversity. In this Unit you will learn about D&I policies from a comparative point of view and how it impacts on companies' well-being.

Στην Υπο-ενότητα 3 παρατηρήσατε πώς το D&I μας κάνει να σκεφτόμαστε καλύτερα, και η Δραστηριότητα M1.L2.A1 σας έδειξε πρακτικά παραδείγματα για το πώς οι ομάδες λειτουργούν καλύτερα με την πολυμορφία. Σε αυτή την ενότητα θα μάθετε για τις πολιτικές D&I από συγκριτική άποψη και πώς επηρεάζουν την ευημερία των εταιρειών.

Συγκριτική ανάλυση των πολιτικών D&I στις επιχειρήσεις

Ο Janakiraman (2011, σελ. 3) στο παρακάτω γράφημα συνοψίζει τον αντίκτυπο του D&I στις εταιρείες. Αναλύει τέσσερα πιθανά σενάρια:

- Υψηλή ποικιλομορφία με χαμηλή ένταξη (τετράγωνο A)
- Χαμηλή ποικιλομορφία με χαμηλή ένταξη (τετράγωνο B)
- Χαμηλή ποικιλομορφία με υψηλή ένταξη (τετράγωνο Γ)
- Υψηλή ποικιλομορφία με υψηλή ένταξη (τετράγωνο D)

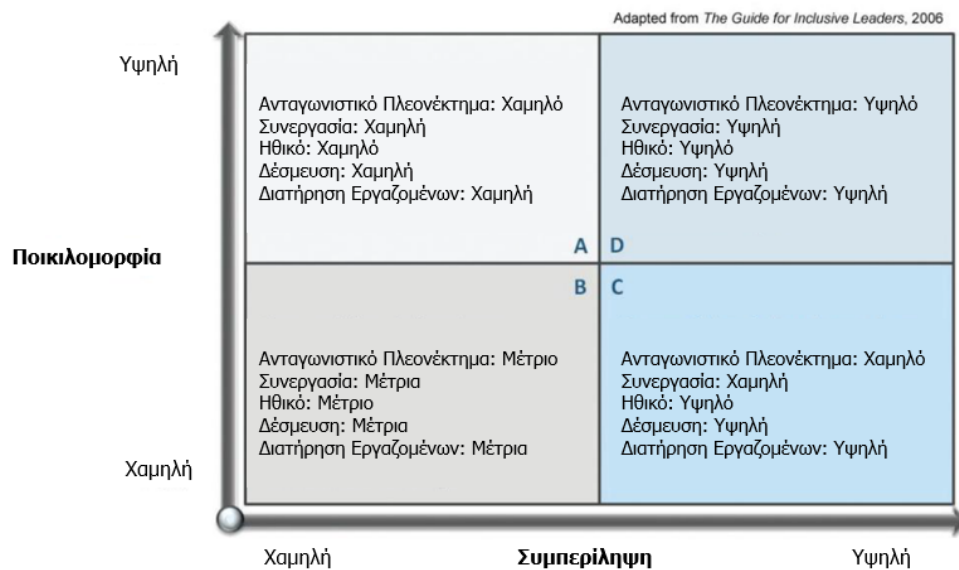
Στη συνέχεια, τα σενάρια αυτά έχουν άμεσο αντίκτυπο στα ακόλουθα αποτελέσματα: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- Συνεργασία
- Ηθική
- Δέσμευση
- Διατήρηση

Ο Janakiraman επιδιώκει να διερευνήσει την επίδραση διαφορετικών συνδυασμών πολυμορφίας και συμπερίληψης στα αποτελέσματα μιας εταιρείας. Η ατελής κατανομή της πολυμορφίας και της συμπερίληψης δημιουργεί αρνητικές καταστάσεις, για παράδειγμα η υψηλή παρουσία πολυμορφίας με ανεπαρκείς πολιτικές συμπερίληψης (τετράγωνο A) παράγει χειρότερα αποτελέσματα σε σύγκριση με τη χαμηλή ποικιλομορφία και τις χαμηλές πολιτικές συμπερίληψης (τετράγωνο B). Αυτό υπάρχει λόγω των υψηλών κινδύνων που συνεπάγεται η ύπαρξη μιας πολύ διαφορετικής ομάδας χωρίς κατάλληλη στρατηγική συμπερίληψης. Στο τεταρτημόριο Γ παρατηρεί κανείς μικτά αποτελέσματα, με καλές πολιτικές συμπερίληψης σε ένα περιβάλλον χαμηλής πολυμορφίας που δημιουργεί χαμηλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χαμηλό ποσοστό συνεργασίας, αλλά υψηλό ηθικό, δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟΣ)

H



ισορροπία επιτυγχάνεται στο τετράγωνο D, όπου η υψηλή παρουσία της πολυμορφίας αντιμετωπίζεται με μια εξελιγμένη πολιτική συμπερίληψης, δημιουργώντας έτσι υψηλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, υψηλό ποσοστό συνεργασίας, καλύτερο ηθικό, υψηλή δέσμευση και υψηλή διατήρηση των εργαζομένων.

Προϋπόθεση για μια εταιρεία να επιτύχει την ισορροπία στις πολιτικές D&I της είναι μέσω της **πολιτιστικής ευελιξίας**, που ορίζεται ως «η ικανότητα αποτελεσματικής πλοήγησης, επικοινωνίας, αλληλοσυσχέτισης και λειτουργίας σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα» (ibid., σελ. 4). Ένας πολιτισμικά ευέλικτος ηγέτης είναι επομένως ευέλικτος και προσαρμόσιμος και μόνο αυτός είναι σε θέση να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του D&I χάρη στις δεξιότητές του στη μείωση των κινδύνων, μεγιστοποιώντας τις ευκαιρίες. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, για να φτάσει στην πολιτιστική ευελιξία, ένα άτομο πρέπει να διαθέτει τις ακόλουθες δεξιότητες:

1. Ανοιχτή στάση: απαραίτητη προϋπόθεση για δέσμευση σε μία κατάσταση συνεχούς μάθησης σχετικά με την ανάπτυξη διαπολιτισμικής αποτελεσματικότητας
2. Αυτεπίγνωση: διευκολύνει την ανάπτυξη της κατανόησης των άλλων
3. Διαπολιτισμική γνώση: θα πρέπει να «μεταφραστεί» σε διαπολιτισμικές δεξιότητες για επίτευξη διαπολιτισμικής αποτελεσματικότητας
4. Διαπολιτισμικές δεξιότητες: για να μπορεί κάποιος να έχει αυτεπίγνωση και να κατανοεί τους άλλους ανθρώπους θα πρέπει να διαθέτει διαπολιτισμική γνώση.

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης

Η δραστηριότητα αυτή επικεντρώνεται στα αποτελέσματα μιας δημοσίευσης της McKinsey με τίτλο “Why diversity Matters”.

Διαβάστε την 3σέλιδη έκθεση, που συνοψίζεται στα ακόλουθα ευρήματα (McKinsey, 2015, σελ.2-3).

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Κύρια Ευρήματα

- Οι εταιρείες στο κορυφαίο τεταρτημόριο για τη φυλετική και εθνοτική πολυμορφία είναι **30% πιο πιθανό** να έχουν οικονομικές αποδόσεις πάνω από τους αντίστοιχους εθνικούς μέσους όρους της βιομηχανίας τους.
- Οι εταιρείες στο κορυφαίο τεταρτημόριο για την πολυμορφία των φύλων έχουν **15% περισσότερες πιθανότητες** να έχουν οικονομικές αποδόσεις πάνω από τους αντίστοιχους εθνικούς μέσους όρους του κλάδου.
- Οι εταιρείες στο κάτω τεταρτημόριο τόσο για το φύλο όσο και για την εθνικότητα και τη φυλή είναι στατιστικά **λιγότερο πιθανό να επιτύχουν οικονομικές αποδόσεις** άνω του μέσου όρου από τις μέσες εταιρείες στο σύνολο δεδομένων.
- Στις Ηνωμένες Πολιτείες, **υπάρχει μια γραμμική σχέση μεταξύ φυλετικής και εθνοτικής πολυμορφίας και καλύτερων οικονομικών επιδόσεων**: για κάθε αύξηση 10% της φυλετικής και εθνοτικής πολυμορφίας στην ανώτερη εκτελεστική ομάδα, τα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) αυξάνονται κατά 0,8%.
- **Η φυλετική και εθνοτική πολυμορφία έχει ισχυρότερο αντίκτυπο στις οικονομικές επιδόσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες από την πολυμορφία των φύλων**, ίσως επειδή οι προηγούμενες προσπάθειες για την αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών στα ανώτατα επίπεδα των επιχειρήσεων έχουν ήδη αποφέρει θετικά αποτελέσματα.
- Στο Ηνωμένο Βασίλειο, **η μεγαλύτερη πολυμορφία των φύλων στην ανώτερη εκτελεστική ομάδα αντιστοιχούσε στην υψηλότερη αύξηση της απόδοσης** στο σύνολο δεδομένων μας: για κάθε 10% αύξηση της πολυμορφίας των φύλων, το EBIT αυξήθηκε κατά 3,5%.
- Ενώ ορισμένες βιομηχανίες έχουν καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά την πολυμορφία των φύλων και άλλες βιομηχανίες όσον αφορά την εθνοτική και φυλετική πολυμορφία, καμία βιομηχανία ή εταιρεία δεν βρίσκεται στο κορυφαίο τεταρτημόριο και στις δύο διαστάσεις.
- Η άνιση απόδοση των εταιρειών στον ίδιο κλάδο και στην ίδια χώρα υποδηλώνει ότι η πολυμορφία είναι ένας ανταγωνιστικός παράγοντας διαφοροποίησης που μετατοπίζει το μερίδιο αγοράς προς πιο ποικιλόμορφες εταιρείες.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

1. Πώς επηρεάζει η πολυμορφία τις επιδόσεις των εταιρειών στη μελέτη McKinsey;
2. Η φυλετική πολυμορφία και η πολυμορφία των φύλων έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στις εταιρείες; Γιατί;
3. Πώς χαρακτηρίζει η μελέτη τις προσπάθειες των εταιρειών για την ενσωμάτωση της πολυμορφίας και της συμπερίληψης;

Υπο-ενότητα 7: Κουίζ αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Πώς επηρεάζει το D&I τις εταιρείες;

α. Βοηθά την εκστρατεία μάρκετινγκ τους.

β. Ενισχύει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

γ. Δημιουργεί συγκρούσεις και κακή επικοινωνία.

Ερώτηση 2

Το να είμαστε μέρος μιας πολυμορφικής ομάδας μας βοηθά:

α. Να σκεφτόμαστε περισσότερο και διαμορφώνουμε καλύτερα επιχειρήματα.

β. Να προσπαθήσουμε ερισσότερο να επιτύχουμε συναίνεση και να βρούμε κοινά σημεία συμφωνίας.

γ. Όλα τα παραπάνω

Ερώτηση 3

Η υψηλή πολυμορφία, ακόμη και χωρίς συγκεκριμένες πολιτικές ένταξης, είναι επωφελής για μια εταιρεία.

α. Σωστό

β. Λάθος

Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [Why Diverse Teams Are Smarter](#)

Αυτό το άρθρο του Harvard Business Review ρίχνει φως στους λόγους πίσω από την επιτυχία διαφορετικών ομάδων έναντι πιο ομοιογενών ομάδων.

- [Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation](#)

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- Antonio, A. L., Chang, M. J., Hakuta, K., Kenny, D. A., Levin, S., & Milem, J. F. (2004). Effects of racial diversity on complex thinking in college students. *Psychological science*, 15(8), 507-510.
- Freeman, R. B., & Huang, W. (2014). Collaborating with people like me: Ethnic co-authorship within the US (No. w19905). *National Bureau of Economic Research*.
https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_diversity_makes_us_smarter
- Janakiraman, M. (2011). Inclusive leadership: Critical for a competitive advantage. *Berlitz Cultural Insights Series*, 1(6).
- Loyd, D. L., Wang, C. S., Phillips, K. W., & Lount Jr, R. B. (2013). Social category diversity promotes premeeting elaboration: The role of relationship focus. *Organization Science*, 24(3), 757-772.
- McKinsey&Company (2015). *Diversity Matters*. Accessed on 19 February 2023 at <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and>

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

[%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf](#)

- Philipps, K.,W. (2017). *How Diversity Makes Us Smarter*. Greater Good Magazine. Accessed on 19 February 2023 at
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help?. *Group processes & intergroup relations*, 9(4), 467-482.
- When not attributed in situ, images have been taken from Flaticon(1, 2), and Freeiconspng

Μάθημα 3

Εισαγωγή στις πολιτικές της ΕΕ στο D&I

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Αντιλαμβανόμενοι το δυνητικό όφελος της D&I για κάθε άτομο, κοινωνία και οργανισμό, η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ένθερμος υποστηρικτής των πρωτοβουλιών D&I. Η προώθηση της πολυμορφίας και της συμπερίληψης σε ολόκληρη την Ευρώπη αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα που υποστηρίζεται από την ΕΕ τόσο εσωτερικά (εντός της εταιρικής δομής της ΕΕ) όσο και εξωτερικά σε όλες τις κοινωνίες μας. Στο μάθημα που ακολουθεί θα μάθετε για τις πρωτοβουλίες και τα χρηματοδοτικά προγράμματα της ΕΕ που προωθούν την D&I και πώς μπορείτε να επωφεληθείτε πλήρως από αυτά.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση μελέτης περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης

Φανταστείτε ότι είστε υπάλληλος της διοίκησης της ΕΕ ή της εθνικής σας κυβέρνησης. Λαμβάνοντας υπόψη την προσωπική σας εμπειρία καθώς και τις γνώσεις που αποκτήσατε στα δύο προηγούμενα μαθήματα, σκεφτείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις.

1. Πώς πιστεύετε ότι η ΕΕ μπορεί να προωθήσει την D&I σε συνεργασία με τα κράτη μέλη;
2. Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης που έχουν τεθεί από τα Ηνωμένα Έθνη, πόσο καλά πιστεύετε ότι ανταποκρίνεται η ΕΕ σε αυτούς όσον αφορά την D&I;

Πρότυπη απάντηση

1. Η ΕΕ διαθέτει τόσο τις αξίες όσο και τον προϋπολογισμό που απαιτούνται για την προώθηση της πολυμορφίας και της συμπερίληψης μέσω της χρηματοδότησης πρωτοβουλιών και έργων που προωθούν τον σκοπό της D&I μέσω δραστηριοτήτων ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης.
2. Με την ενσωμάτωση των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών σε όλες τις μείζονες στρατηγικές της για το μέλλον, η ΕΕ θεωρείται πρωτοπόρος στην ενσωμάτωση των στόχων που σχετίζονται με την D&I στις δραστηριότητές της.

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο

Γενικές πρωτοβουλίες της ΕΕ για την προώθηση της D&I σε ολόκληρη την Ευρώπη

Εισαγωγή

Η ενότητα αυτή αναλύει τις γενικές πρωτοβουλίες της ΕΕ για την προώθηση της D&I ως ιδανικού τόσο εντός της οργανωτικής δομής της όσο και σε ολόκληρη την Ευρώπη μέσω της στρατηγικής της Επιτροπής «Πρώτα οι άνθρωποι», των χαρτών πολυμορφίας, της πρωτοβουλίας «Μήνας πολυμορφίας της ΕΕ», καθώς και του βραβείου «Ευρωπαϊκές πρωτεύουσες συμπερίληψης και πολυμορφίας».

Πρωτοβουλίες D&I εντός της ΕΕ

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην προσπάθειά της να παραμείνει ανταγωνιστικός και ελκυστικός εργοδότης, έχει θεσπίσει μια νέα στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό το 2022. Η στρατηγική περιγράφει ένα σύνολο προτεραιοτήτων για ένα νέο μοντέλο ανθρώπινου δυναμικού και η D&I διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτήν την πρωτοβουλία. Οι έννοιες D&I ενσωματώνονται στη στρατηγική, δεδομένου ότι η Επιτροπή επιθυμεί το εργατικό δυναμικό της να είναι αντιπροσωπευτικό της κοινωνίας και του εργασιακού περιβάλλοντος, αφενός, και να δημιουργήσει έναν χώρο εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, προσβάσιμο και χωρίς διακρίσεις για όλους τους εργαζομένους.

Η πολυμορφία και η συμπερίληψη στην Επιτροπή συμβαδίζουν με την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία αποτελεί βασική προτεραιότητα της νέας στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό. Οι βασικές πρωτοβουλίες στο πλαίσιο των εσωτερικών πολιτικών D&I της Επιτροπής είναι:

- Καθιέρωση πλήρους ισότητας των φύλων σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης έως το 2024
- Δημιουργία Γραφείου Πολυμορφίας και Ένταξης εντός της ΓΔ Ανθρωπίνων Πόρων
- Ανάπτυξη προγραμμάτων μάθησης σχετικά με το D&I, στα οποία θα έχει πρόσβαση όλο το προσωπικό της Επιτροπής Εκστρατείες ευαισθητοποίησης
- Καλύτερη προσβασιμότητα των ατόμων με αναπηρία στις υλικές και επιγραμματικές υποδομές της Επιτροπής
- Περαιτέρω επιβολή πολιτικής μηδενικής ανοχής σε συμπεριφορές που υπονομεύουν έναν ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς χώρο εργασίας, μεταξύ άλλων μέσω της προετοιμασίας ενός νέου πλαισίου κατά της παρενόχλησης
- Ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον που συνδυάζει τόσο την επιτόπια εργασία όσο και την τηλεργασία
- Δράσεις για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η Επιτροπή προσεγγίζει το ζήτημα της D&I από διάφορες οπτικές γωνίες, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, της ισότητας των φύλων και της φυλής και των πρωτοβουλιών κατά των διακρίσεων κάθε είδους. Οι προσπάθειες για την ομαλοποίηση της υβριδικής εργασίας σε συνδυασμό με πρωτοβουλίες για την καταπολέμηση της επαγγελματικής

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

εξουθενώσης, τονίζουν την ατζέντα της Επιτροπής για τη βελτίωση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων, αυξάνοντας έτσι τα διαπιστευτήριά της ως ένα φιλόξενο και φιλικό περιβάλλον εργασίας για όλους.



Πηγή: European Commission

D&I initiatives across Europe Πρωτοβουλίες D&I σε όλη την Ευρώπη

Χάρτες πολυμορφίας

Οι χάρτες πολυμορφίας αναφέρονται στην πρωτοβουλία της Επιτροπής να δημιουργήσει ένα σύνολο αρχών και πολιτικών D&I. Οργανισμοί, εταιρείες, ΜΚΟ και ιδιωτικοί φορείς μπορούν εθελοντικά να υπογράψουν τον χάρτη πολυμορφίας της χώρας τους και να δεσμευτούν για τις αρχές D&I που περιλαμβάνονται σε αυτόν.

Η πανευρωπαϊκή πλατφόρμα για τους χάρτες πολυμορφίας, επί του παρόντος 26 στον αριθμό, παρέχει τον χώρο για συντονισμό και ανταλλαγή πληροφοριών και ορθών πρακτικών.

Ευρωπαϊκός μήνας πολυμορφίας

Κάθε χρόνο, η Επιτροπή γιορτάζει τον μήνα Μάιο ως μήνα πολυμορφίας της ΕΕ. Μέσω των διαφόρων χαρτών πολυμορφίας, η Επιτροπή καλεί οργανώσεις μέλη και τρίτες χώρες να συμμετάσχουν στον εορτασμό της ευρωπαϊκής πολυμορφίας μέσω της διοργάνωσης εσωτερικών και ανοικτών εκδηλώσεων για την D&I.

Βραβείο Ευρωπαϊκών Πρωτευουσών Συμπερίληψης και Πολυμορφίας

Το βραβείο αυτό συμπληρώνει τον Ευρωπαϊκό Μήνα Πολυμορφίας και δημιουργήθηκε για να επαινέσει το έργο που επιτελούν οι κωμοπόλεις, οι πόλεις και οι περιφέρειες στην Ευρώπη για την προώθηση της συμπερίληψης και την καταπολέμηση των διακρίσεων.

ΣΒΑ και δραστηριότητες D&I της ΕΕ

Ο Στόχος Βιώσιμης Ανάπτυξης νούμερο 10 των Ηνωμένων Εθνών προβλέπει τη μείωση των ανισοτήτων. Η ΕΕ έχει θεσπίσει νομικά μέτρα ήδη από το 2000 για την καταπολέμηση των διακρίσεων και την προώθηση της ισότητας των ευκαιριών. Πιο συγκεκριμένα, οι πρωτοβουλίες της ΕΕ καλύπτουν τα θέματα των διακρίσεων λόγω φυλής ή εθνοτικής καταγωγής, καθώς και

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

των διακρίσεων στον χώρο εργασίας λόγω θρησκείας, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.

Η ισότητα των φύλων αποτέλεσε αντικείμενο οδηγίας του 2004 που θέσπισε την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών όσον αφορά την πρόσβαση και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, ενώ το 2006 η ισότητα αυτή διευρύνθηκε ώστε να συμπεριλάβει επίσης την απασχόληση και την εργασία.

Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά την εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη, τη στέγαση και άλλα, όπου οι πρωτοβουλίες της ΕΕ προσφέρουν λιγότερη προστασία κατά των διακρίσεων (Οργανισμός Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ, 2019, σ. 21). **Ins**

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα (how to video)

Βραβεία «Ευρωπαϊκές Πρωτεύουσες της Συμπερίληψης και της Πολυμορφίας»

https://www.youtube.com/watch?v=xDhRjEIX03q&list=PLWjT1RSsL25VKJzZqwUyrc17CSAgi_IzL&index=26&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο

Γραμμές χρηματοδότησης της ΕΕ για την προώθηση της D&I

Εισαγωγή

Εκτός από τη δρομολόγηση σημαντικών στρατηγικών D&I στην οργανωτική δομή της και την προώθηση γενικών πρωτοβουλιών για την ενίσχυση της προβολής των θεμάτων D&I σε ολόκληρη την Ευρώπη, η ΕΕ έχει διαθέσει τα χρηματοδοτικά της μέσα και τους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς της για τη χρηματοδότηση πληθώρας έργων και δραστηριοτήτων σε ολόκληρη την ήπειρο. Η μονάδα αυτή παρέχει επισκόπηση των σημαντικότερων από αυτούς τους μηχανισμούς, δηλαδή του προγράμματος «Πολίτες, ισότητα, δικαιώματα και αξίες», του Erasmus+ και του Ευρωπαϊκού Σώματος Αλληλεγγύης.

Τα προγράμματα

CERV

Το πρόγραμμα «Πολίτες, ισότητα, δικαιώματα και αξίες» (CERV) ξεκίνησε το 2021 και αποσκοπεί στη στήριξη της ανάπτυξης «ανοικτών, βασισμένων στα δικαιώματα, δημοκρατικών, ισότιμων και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνιών που βασίζονται στο κράτος δικαίου».

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει τέσσερις πυλώνες:

1. Ισότητα, δικαιώματα και ισότητα των φύλων
2. Δέσμευση και συμμετοχή των πολιτών
3. Δάφνη – καταπολέμηση της έμφυλης βίας και της βίας κατά των παιδιών
4. Αξίες της Ένωσης

A2. Πρόγραμμα Ενδοūηρησειακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Το κύριο κοινό-στόχος του προγράμματος CERV περιλαμβάνει την κοινωνία των πολιτών και τις οργανώσεις της σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Το πρόγραμμα αναπτύσσεται από τη Γενική Διεύθυνση Δικαιοσύνης και Καταναλωτών (DG JUST) και συνδιαχειρίζεται ο Ευρωπαϊκός Εκτελεστικός Οργανισμός Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA).

Erasmus+

Το Erasmus+ είναι το παλαιότερο πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη στήριξη της εκπαίδευσης, της νεολαίας, της κατάρτισης και του αθλητισμού στην Ευρώπη. Καλύπτει 35 χρόνια συνεργειών και διευρωπαϊκής κινητικότητας και διαθέτει προϋπολογισμό 26,2 δισεκατομμυρίων ευρώ για την περίοδο 2021-2027. Το πρόγραμμα υποστηρίζει ευκαιρίες συνεργασίας και κινητικότητας στους ακόλουθους τομείς:

- ανώτατη εκπαίδευση
- επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ΕΕΚ)
- σχολική εκπαίδευση
- εκπαίδευση ενηλίκων
- νεολαία
- αθλητισμός



Erasmus+

Ανοίγει δρόμους, αλλάζει ζωές.

Πηγή: ΙΚΥ: https://www.iky.gr/el/iky-rss/item/download/6238_2179ffe7eb7f14f8f36437a2596ce77f

Το Erasmus+ οργανώνεται σε βασικές δράσεις (ΚΑ). Παρακάτω ακολουθούν μερικές βασικές πληροφορίες για κάθε ΚΑ.

- Το ΚΑ1 υποστηρίζει ατομικές μαθησιακές κινητικότητες (απευθύνεται σε μαθητές, προσωπικό, εκπαιδευτές, εργαζόμενους στον τομέα της νεολαίας και νέους γενικά)
- Το ΚΑ2 υποστηρίζει τη συνεργασία μεταξύ οργανισμών και ιδρυμάτων. Περιλαμβάνει συμμαχίες καινοτομίας, δράσεις ανάπτυξης ικανοτήτων, το πρόγραμμα Erasmus Mundus κ.λπ.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Το ΚΑ3 στηρίζει δράσεις μεταρρύθμισης πολιτικής για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης και την προώθηση της διεθνούς μάθησης και συνεργασίας μεταξύ των αρχών.
- Jean Monnet: Το πρόγραμμα Jean Monnet στηρίζει την ανάπτυξη μελλοντοστραφών δραστηριοτήτων διδασκαλίας και έρευνας στα πανεπιστήμια σχετικά με τις σπουδές στην ΕΕ.
- Αθλητισμός: Το πρόγραμμα «Αθλητισμός» στηρίζει δράσεις που προωθούν τη συνεργασία στον αθλητισμό και τη σωματική άσκηση.

Ευρωπαϊκό Σώμα Αλληλεγγύης

Μέσω του Ευρωπαϊκού Σώματος Αλληλεγγύης (ESC), η ΕΕ στηρίζει τους νέους Ευρωπαίους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες αλληλέγγυου εθελοντισμού, από ανθρωπιστική βοήθεια έως περιβαλλοντικές δραστηριότητες. Άτομα ηλικίας 18 έως 30/35 ετών ενθαρρύνονται να ενταχθούν στο Σώμα και να έχουν βιώσιμο αντίκτυπο μέσω της δραστηριότητάς τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τόσο το πρόγραμμα Erasmus+ όσο και το πρόγραμμα ESC έχουν σχεδιαστεί για να λαμβάνουν υπόψη πιθανά εμπόδια στη συμμετοχή, να κατανοούν τη διαφορετικότητα και να ενεργούν για τη συμπερίληψη όλων στις δραστηριότητές τους ακολουθώντας μια προσβάσιμη και χωρίς αποκλεισμούς προσέγγιση (EACEA, 2021, σελ. 10-11). Ως εκ τούτου, αμφότερα τα προγράμματα διαθέτουν μηχανισμούς που διασφαλίζουν ότι η D&I αποτελεί προτεραιότητα κατά τη φάση αξιολόγησης, καθώς και την προσβασιμότητα και τη φιλικότητα προς τον χρήστη των προγραμμάτων. Οι δραστηριότητες καθοδήγησης και οικονομικής βοήθειας του προγράμματος, καθώς και η υποστήριξη της εκμάθησης γλωσσών είναι μερικές μόνο από τις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την D&I και έχουν τεθεί σε εφαρμογή για να διασφαλιστεί ότι το Erasmus+ και το ESC παραμένουν ανοικτά σε όλους τους ανθρώπους στην Ευρώπη και πέραν αυτής (ibid., σελ. 12-14).

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα

Μελέτη Περίπτωσης

Πατήστε [εδώ](#) και βρείτε τον Χάρτη Πολυμορφίας της χώρας σας. Αφού εξετάσετε προσεκτικά τις τελευταίες δραστηριότητές του, επιλέξτε δύο που είναι πιο σημαντικές για εσάς. Στη συνέχεια, σκεφτείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Γιατί επιλέξατε αυτές τις συγκεκριμένες δραστηριότητες;
2. Πώς πιστεύετε ότι αυτές οι δραστηριότητες βοηθούν περαιτέρω την D&I στη χώρα σας;

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)



Λογότυπος του Χάρτη Πολυμορφίας Ελλάδος. Πηγή: <https://diversity-charter.gr/>

Υπο-ενότητα 7: Κουίζ Αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ποιο από τα παρακάτω χρηματοδοτικά προγράμματα επικεντρώνεται στο ζήτημα του κράτους δικαίου;

- α. Ευρωπαϊκό Σώμα Αλληλεγγύης
- β. Προγράμματα Jean Monnet

γ. Πρόγραμμα «Πολίτες, ισότητα, δικαιώματα και αξίες»

Ερώτηση 2

Ποιο είναι το παλαιότερο πρόγραμμα της ΕΕ για την D&I;

α. Erasmus+

- β. Πρόγραμμα «Πολίτες, ισότητα, δικαιώματα και αξίες»
- γ. Βραβεία Ευρωπαϊκών Πρωτεουσών Συμπερίληψης και Πολυμορφίας

Ερώτηση 3

Εάν ήσασταν αθλητικός σύλλογος, ποιο πρόγραμμα θα ήταν πιο κατάλληλο για εσάς;

- α. Ευρωπαϊκό Σώμα Αλληλεγγύης

β. Η βασική δράση του Erasmus+ για τον αθλητισμό

- γ. Πρόγραμμα Jean Monnet

Ερώτηση 4

Οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών μπορούν να υποβάλουν αίτηση χρηματοδότησης σε:

α. Erasmus+

β. Πρόγραμμα «Πολίτες, ισότητα, δικαιώματα και αξίες»

γ. Και τα δύο

A2. Πρόγραμμα Ενδοūπηρειακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [Inclusion and Diversity Strategy 2021-2027](#)

Ας συνεργαστούμε στρατηγικά στο πλαίσιο του Erasmus+ και του Ευρωπαϊκού Σώματος Αλληλεγγύης για να επιτύχουμε μεγαλύτερο αντίκτυπο στη ζωή των νέων με λιγότερες ευκαιρίες.

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- European Commission (2021). *Implementation guidelines Erasmus+ and European Solidarity Corps Inclusion and Diversity Strategy*. Accessed on 19 February 2023 at <https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-4177/InclusionAndDiversityStrategy.pdf>
- European Commission (2022). *A new Human Resources Strategy for the Commission*. Accessed on 19 February 2023 at https://commission.europa.eu/system/files/2022-04/c_2022_2229_2_en_act_part1_v12.pdf
- European Commission (n.d.). *Citizens, Equality, Rights and Values programme*. Accessed on 19 February 2023 at https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/justice-and-consumers/justice-and-consumers-funding-tenders/funding-programmes/citizens-equality-rights-and-values-programme_en
- European Commission (n.d.). *Diversity charters by EU country*. Accessed on 19 February 2023 at https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en
- European Commission (n.d.). *Erasmus+ Cooperation among organisations and institutions*. Accessed on 19 February 2023 at <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations/cooperation-among-organisations-and-institutions>
- European Commission (n.d.). *Erasmus+ Opportunities for organisations*. Accessed on 19 February 2023 at <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations>
- European Commission (n.d.). *European Diversity Month*. Accessed on 19 February 2023 at https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/european-diversity-month_en
- European Commission (n.d.). *European Platform of Diversity Charters*. Accessed on 19 February 2023 at https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en
- European Commission (n.d.). *European Solidarity Corps – About the programme*. Accessed on 19 February 2023 at https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-solidarity-corps_en

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

- European Union Agency for Fundamental Rights (2019). *Fundamental Rights Report 2019*, Accessed on 19 February 2023 at <http://fra.europa.eu/en/publication/2019/fundamental-rights-report-2019>.

Ενότητα 2. Βέλτιστες Πρακτικές για τη Διαμόρφωση Ποικιλόμορφων και Συμπεριληπτικών Ομάδων και Οργανωσιακών Κουλτούρων

Εισαγωγικό Βίντεο

Καλώς ήρθατε στην ενότητα «Βέλτιστες Πρακτικές για τη Διαμόρφωση Ποικιλόμορφων και Συμπεριληπτικών Ομάδων και Οργανωσιακών Κουλτούρων» που έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού να εκπαιδεύσουν τους μάνατζερς, βήμα προς βήμα, στα πεδία της αξιολόγησης της Πολυμορφίας και της Συμπερίληψης στο εργασιακό περιβάλλον, της πρόσληψης για Πολυμορφία και Συμπερίληψη και του σχεδιασμού αποτελεσματικών καθοδηγητικών παρεμβάσεων που προωθούν τη Πολυμορφία και τη Συμπερίληψη.

Όπως είπε και ο γκουρού της διοίκησης επιχειρήσεων Πίτερ Ντράκερ (Peter Drucker), «Εάν δεν μπορείτε να το μετρήσετε, δεν μπορείτε να το διαχειριστείτε», η ουσιαστική παρακολούθηση της Πολυμορφίας και της Συμπερίληψης στο εργασιακό περιβάλλον έχει μεγάλη σημασία. Η ύπαρξη των δεδομένων που θα ενημερώσουν την εταιρεία για τη σημείο εκκίνησης της και η μέτρηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί είναι το πρώτο βήμα προς τη δημιουργία μιας κουλτούρας που ευνοεί την Πολυμορφία και τη Συμπερίληψη.

Το επόμενο βήμα αφορά την προσέλκυση των καλύτερων ταλέντων ώστε να είναι δυνατή η δημιουργία ποικιλόμορφων και συμπεριληπτικών ομάδων. Και αυτό δεν μπορεί να γίνει χωρίς την ύπαρξη μιας στρατηγικής προσλήψεων για την Πολυμορφία και τη Συμπερίληψη που υποστηρίζει μια αμερόληπτη, ισορροπημένη και χωρίς αποκλεισμούς διαδικασία πρόσληψης. Αλλά η προσέλκυση μιας ποικιλόμορφης δεξαμενής υποψηφίων είναι μόνο η αρχή. Οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν ενεργά ασφαλείς χώρους, υποστηρικτικές εργασιακές σχέσεις, δεσμευμένους εργαζόμενους και έναν χώρο εργασίας που προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους ώστε να είναι σε θέση να διατηρήσουν τα ταλέντα που έχουν προσλάβει. Και αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη συνεχή εκπαίδευση και καθοδήγηση του εργατικού δυναμικού.

Οι εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικά τοποθετημένοι να καθοδηγούν τους μάνατζερς ώστε να νιώθουν ότι έχουν την κατάλληλη υποστήριξη κατά τη διαδικασία δημιουργίας συμπεριληπτικών και ποικιλόμορφων ομάδων αλλά και για τη διατήρησή τους. Η ενσωμάτωση στα προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης των εργαζομένων στις εταιρείες παρεμβάσεων καθοδήγησης που επικεντρώνονται στην Ποικιλομορφία και τη Συμπερίληψη, αποτελεί το κλειδί για την ενδυνάμωση όλων των μελών των ομάδων ώστε να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και γίνονται σεβαστοί στο χώρο εργασίας και για την επιτυχή υλοποίηση των σχεδίων δράσης και των πολιτικών της κάθε εταιρείας. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να διασφαλιστεί ότι η Πολυμορφία και η Συμπερίληψη δεν αντιμετωπίζονται μόνο ως ένα ζήτημα συμμόρφωσης αλλά βρίσκονται στην καρδιά της οργανωσιακής κουλτούρας.

Παρακολουθήστε την ενότητα αυτή και ετοιμαστείτε να μάθετε και να εφαρμόσετε νέες δεξιότητες και γνώσεις στο πεδίο της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης στην εργασία. Ελπίζουμε να απολαύσετε το μαθησιακό σας ταξίδι!

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

https://www.youtube.com/watch?v=6DARY_UmEaY&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgi_IZL&index=16&t=16s&pp=iAQB

Μάθημα 1

Αξιολόγηση της πολυμορφίας και της συμπερίληψης (D&I) στον χώρο εργασίας

Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή

Οι ατζέντες πολυμορφίας και συμπερίληψης βρίσκονται ψηλά στον κατάλογο των προτεραιοτήτων των εταιρειών σήμερα, προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα, να δημιουργήσουν έναν ακμάζοντα οργανισμό και να μεγιστοποιήσουν τον κύκλο εργασιών τους. Προκειμένου να σχεδιάσουν μια στρατηγική D&I, να δημιουργήσουν βήματα δράσης, να τα ακολουθήσουν και να αξιολογήσουν την επιτυχία της, οι εταιρείες χρειάζονται χρήσιμα σκληρά ποσοτικά δεδομένα (Romansky et al., 2021).

Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης

Ερώτηση

Μια κατασκευαστική εταιρεία αποφάσισε να βελτιώσει την κατάσταση D&I και έχει θέσει ως ατζέντα τη βελτίωση των μετρήσεων D&I στην εκπροσώπηση φύλου και φυλής κατά 0,5% το επόμενο έτος. Προσλαμβάνετε για να βοηθήσετε στη διαδικασία και να εκπαιδεύσετε το διοικητικό προσωπικό για να βελτιώσετε την συμπερίληψη και το στυλ ηγεσίας τους.

- Ποιες μετρήσεις θα χρησιμοποιούσατε για να αξιολογήσετε την αρχική κατάσταση;
- Πώς θα αξιολογούσατε τη διαφορετικότητα;
- Πώς θα αξιολογούσατε την ένταξη;

Πρότυπη απάντηση

Το πρώτο ζήτημα που πρέπει να εξεταστεί είναι ο ίδιος ο οργανισμός: πού εδρεύει, ποιο είναι το συγκεκριμένο οικοσύστημα στο οποίο λειτουργεί και φροντίζει, ποιες αλλαγές θα είχαν νόημα για αυτήν την εταιρεία και ποιες μετρήσεις θα ήταν πιο κατάλληλες για τη μέτρηση της αλλαγής. Μια κατασκευαστική εταιρεία με έδρα την Ευρώπη πιθανότατα θα επωφεληθεί από τις μετρήσεις εκπροσώπησης φύλου, φυλής και οικογενειακής κατάστασης σε όλους τους ρόλους των τμημάτων για την αξιολόγηση της πολυμορφίας και των εντύπων ανατροφοδότησης των εργαζομένων για την αξιολόγηση της συμπερίληψης ως βασικό βήμα.

Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο

Η σημασία της μέτρησης D&I στον χώρο εργασίας

Εισαγωγή

Η σημασία ενός πολυμορφικού και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλοντος έχει καταδειχθεί σε πολυάριθμες μελέτες ως ευνοϊκή για την παροχή κινήτρων, τη δημιουργικότητα, την ευημερία, την απόκτηση ταλέντων, τη χαμηλή κινητικότητα και φυσικά την καινοτομία και τα οικονομικά

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

κέρδη (Ely, R.& Thomas, D.A., 2020). Η Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσω στρατηγικών όπως η στρατηγική της ΕΕ για την ισότητα των φύλων 2020-2025 και η ευρωπαϊκή στρατηγική για την αναπηρία 2021-2030 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020· Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020), έχει ωθήσει προς αυτή την κατεύθυνση και οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν το ζήτημα. Από την προηγουμένως αποδεκτή έννοια της «πολιτισμικής προσαρμογής» έως τους ουσιαστικούς «ποικιλόμορφους και χωρίς αποκλεισμούς» χώρους εργασίας, οι εταιρείες χρειάζονται ουσιαστικούς τρόπους αξιολόγησης των προσπαθειών τους D&I.

Διαφορετικοί τρόποι εξέτασης της μέτρησης D&I στο χώρο εργασίας

Οι μετρήσεις παρέχουν μετρήσιμα δεδομένα προκειμένου να είναι σε θέση να κατανοήσουν τα ποιοτικά δεδομένα της ανθρώπινης διαφοροποίησης, εξουδετερώνοντας έτσι το συναίσθημα που συνδέεται. Οι μετρήσεις είναι επίσης χρήσιμες για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων, ακολουθώντας την αρχή "ότι μετρείται, γίνεται". Προκειμένου αυτές οι μετρήσεις να είναι χρήσιμες, πρέπει να καθοριστεί ένας ενοποιημένος ορισμός ενός επιπέδου-στόχου D&I (Menzies, F., 2018; Menzies, 2020; Μαλτέζικα, Α., 2016; Fleischmann, Α. 2021).

A. Μέτρηση D&I για τη βελτίωση των διαδικασιών εντός του οργανισμού

Οι ουσιαστικές μετρήσεις D&I μπορούν να βοηθήσουν στην παρακολούθηση του κινδύνου και των ευκαιριών, στην αξιολόγηση της προόδου των υφιστάμενων προγραμμάτων και στον υπολογισμό του κόστους και των οφελών των επενδυτικών πρωτοβουλιών. Αναλυτικά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν χρήσιμες μετρήσεις (Anderson, Β., 2020; Menzies, Φ., 2018; Menzies, 2020; Μαλτέζικα, Α., 2016; Fleischmann, Α. 2021):

1. Αποσαφήνιση της αρχικής κατάστασης (ωριμότητα D&I), αξιολόγηση κινδύνων και ευκαιριών
2. Ορίστε παραδοτέους σκοπούς και στόχους για δράση
3. Σχεδιάστε την πορεία δράσης και αναθέστε την ευθύνη για την απελευθέρωση
4. Εισαγωγή ουσιαστικών και στοχευμένων εκπαιδύσεων για όλα τα επίπεδα προσωπικού
5. Μετρήστε τον συνολικό αντίκτυπο όσον αφορά τις μετρήσεις D&I, την αποδοτικότητα κόστους, την ευημερία των εργαζομένων και άλλους σχετικούς δείκτες
6. Προσδιορίστε τομείς βελτίωσης και προσαρμόστε ανάλογα το σχέδιο
7. Σχεδιάστε τις μελλοντικές πολιτικές D&I της εταιρείας καθώς και τις στρατηγικές ανάλογα. Όλες οι προσπάθειες πρέπει να ενορχηστρώσουν το συνολικό όραμα και τις πολιτικές της εταιρείας για να υποστηρίξουν τη συνεχή δέσμευση της εταιρείας σε περιβάλλοντα D&I
8. Παροχή ουσιαστικών δεικτών σχετικά με την οικονομική απόδοση της επένδυσης για την περαιτέρω συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών εντός της εταιρείας, καθώς τα σκληρά δεδομένα μπορούν να παράσχουν πιο αξιόπιστα, αντικειμενικά και ορθολογικά στοιχεία για την υπόθεση D&I στην πρωτοβουλία για τον χώρο εργασίας και μπορούν να κατευθύνουν όλες τις προσπάθειες προς τη βελτίωση
9. Ανάπτυξη ουσιαστικών προσπαθειών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την ανάδειξη της συνεχιζόμενης προσπάθειας για τη δημιουργία D&I εντός και εκτός της εταιρείας

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

10. Ανάπτυξη βελτιωμένων μοντέλων ηγεσίας
11. Βεβαιωθείτε ότι όλα τα τμήματα της εταιρείας είναι σύμφωνα με τις στρατηγικές D&I
12. Βελτιστοποιήστε τις διαδικασίες πρόσληψης για την απόκτηση ταλέντων. Οι υποψήφιοι για εργασία έχουν δείξει ότι ένας ποικιλόμορφος και χωρίς αποκλεισμούς χώρος εργασίας μπορεί να είναι υψίστης σημασίας για την επιλογή θέσεων εργασίας
13. Τήρηση συγκεκριμένης νομοθεσίας σχετικά με το D&I στο χώρο εργασίας
14. Βελτίωση των προσπαθειών μάρκετινγκ των εταιρειών
15. Χρησιμοποιήστε μετρήσεις που παρέχουν ποσοτικά δεδομένα σε μια ποιοτική διαδικασία, εξουδετερώνοντας έτσι το συναίσθημα που συνδέεται. Τα τεκμηριωμένα δεδομένα μπορούν να παράσχουν πιο αξιόπιστα, αντικειμενικά και ορθολογικά στοιχεία για την υπόθεση D&I στην πρωτοβουλία για τον χώρο εργασίας



Φωτογραφία από [Firmbee.com](https://www.firmbee.com) στο [Unsplash](https://www.unsplash.com)

B. Μέτρηση D&I για εξωτερικούς ενδιαφερόμενους

Η εφαρμοζόμενη πολιτική D&I μιας εταιρείας είναι υψίστης σημασίας για τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη για τη βελτίωση της αξίας, της φήμης και των οικονομικών δεικτών της. Αναλυτικά, οι μετρήσεις είναι απαραίτητες για (Menzies, F., 2018; Menzies, 2020; Μαλτέζικα, A., 2016; Fleischmann, A. 2021):

1. Παροχή ουσιαστικών μετρήσεων για τα ενδιαφερόμενα μέρη εκτός της εταιρείας για την προβολή της δέσμευσης της εταιρείας στο D&I
2. Παροχή μετρήσιμων δεδομένων σχετικά με την οικονομική απόδοση της επένδυσης για τη βελτίωση της φήμης της εταιρείας στους επενδυτές καθώς και στα μάτια του κοινού
3. Βελτίωση του Employer Branding και συνεπώς της απόκτησης ταλέντων
4. Προβολή των αποτελεσμάτων των προσπαθειών D&I της εταιρείας και ηγεσία δίνοντας το παράδειγμα

Εκτιμήσεις

A. Η πολυμορφία μπορεί να εκτείνεται σε όλη την ηλικία, τον πολιτισμό, τη φυλή, την

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

εθνικότητα, το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τον βαθμό αναπηρίας, την εκπαίδευση, την οικογενειακή κατάσταση, την επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη, την πίστη, τις ομιλούμενες γλώσσες κ.λπ. και μπορεί να είναι πιο ορατή. Αλλά η συμπερίληψη δεν είναι ορατή και μπορεί να είναι πιο δύσκολο να εκτιμηθεί. Οι μετρήσεις πρέπει να ενσωματώνουν και τα δύο, καθώς η πολυμορφία χωρίς συμπερίληψη δεν σημαίνει αποτελεσματικότητα (Hayton, E., n.d.).

Β. Οι αξιολογήσεις μετρήσεων πρέπει να συμμορφώνονται με όλη τη σχετική νομοθεσία GDPR για τον χειρισμό και την κρυπτογράφηση των δεδομένων, καθώς ορισμένες από αυτές τις μετρήσεις χειρίζονται προσωπικές πληροφορίες που μπορούν να θέσουν άτομα σε κίνδυνο ή να χρησιμοποιηθούν με διακρίσεις. Η ομοφυλοφιλία, για παράδειγμα, εξακολουθεί να είναι παράνομη σε ορισμένες χώρες και οι μετρήσεις που λαμβάνουν υπόψη τις σεξουαλικές προτιμήσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται με τη μέγιστη προσοχή. Προκειμένου αυτές οι μετρήσεις να έχουν σημασία, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι προμηθευτές πρέπει να έχουν ασφάλεια και ανωνυμία (Menzies, F., 2019).

Γ. Οι μετρήσεις πρέπει να σχεδιάζονται ειδικά για να δίνουν ακριβή αποτελέσματα για την εκάστοτε εταιρεία: το τοπικό πλαίσιο, το προφίλ του εργατικού δυναμικού και τους ηγέτες των επιχειρήσεων. Οι μετρήσεις διαφορετικότητας πρέπει να στοχεύουν στη μέτρηση των συγκεκριμένων αναγκών κάθε οργανισμού (πολιτιστικές, πολιτικές, νομικές, ιστορικές) προκειμένου να σχεδιαστούν οι κατάλληλες λύσεις. Για παράδειγμα, η μέτρηση της ισότητας των φύλων αποτελεί παγκόσμια ανησυχία, αλλά δεν επηρεάζονται εξίσου όλες οι βιομηχανίες ή μέρη του κόσμου από αυτήν (Menzies, F., 2018).

Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης

Αξιολόγηση D&I στην εργασία με επιτυχία

Η Microsoft, ένας γίγαντας της πληροφορικής, βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της συμμετοχικότητας και της διαφοροποίησης και έχει υιοθετήσει μια σειρά στρατηγικών για να επιτύχει δείκτη D&I 88% σε ένα πρόγραμμα που ονομάζεται "ακρόαση, μάθηση και ανταπόκριση". Προκειμένου να είναι σε θέση να αξιολογήσει τις συνεχιζόμενες προσπάθειές της, η Microsoft έχει εγκαταστήσει μια σειρά εργαλείων αξιολόγησης:

- Ετήσια έρευνα αφοσίωσης εργαζομένων για την αξιολόγηση της συμπερίληψης
- Πρωτοβουλία αυτοπροσδιορισμού για τον εντοπισμό της πολυμορφίας

Εκτός από τα παραπάνω, η Microsoft έχει θέσει μια σειρά από άλλες πρωτοβουλίες για την πιο εμπειριστατωμένη αξιολόγηση της D&I, όπως:

- αποτελεσματική ακρόαση των συναισθημάτων των εργαζομένων
- μια σύντομη έρευνα που αποστέλλεται σε τυχαίο δείγμα εργαζομένων κάθε μέρα
- μια προσαρμοσμένη διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού που ονομάζεται ερωτήσεις AskHR
- ομάδες πόρων εργαζομένων
- δεδομένα ανάλυσης χώρου εργασίας του Microsoft 365

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- πολλοί άλλοι επίσημοι και ανεπίσημοι βρόχοι ανατροφοδότησης

Αυτά τα μέτρα επιτρέπουν στη Microsoft να προσαρμόσει ανάλογα τις πρωτοβουλίες και τις στρατηγικές της, προκειμένου να προσαρμόσει την πορεία δράσης. Επιπλέον, επιτρέπουν στη Microsoft να καταλάβει ότι η ακρόαση, η μάθηση και η ανταπόκριση δεν ήταν ποτέ πιο σημαντικές, όταν πρόκειται για την προώθηση της εργασίας σχετικά με το D&I.

Αυτή η μελέτη περίπτωσης προέρχεται από: Microsoft (2020). *Global Diversity & Inclusion Report 2020*.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

1. Πόσο καλά πιστεύετε ότι η Microsoft κατάφερε να αξιολογήσει με επιτυχία τη βαθμολογία της σχετικά με το D&I στην εργασία;
2. Γιατί πιστεύετε ότι είναι σημαντικό για τη Microsoft να συμπεριλάβει ερωτήσεις στην ετήσια έρευνα D&I σχετικά με παράγοντες όπως η αυθεντικότητα, το ανήκειν και η πίστη στη δέσμευση της Microsoft για ποικιλομορφία;
3. Θα μπορούσατε να εξετάσετε άλλα μέτρα αξιολόγησης που θα πρέπει να εφαρμόσει η Microsoft προκειμένου να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και να γίνει πιο περιεκτική και διαφοροποιημένη ως εταιρεία;

Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο

Βήματα για τη ρύθμιση ουσιαστικών μετρήσεων D&I

Εισαγωγή

Ενώ η πολυμορφία μπορεί να είναι ευκολότερο να αξιολογηθεί, δεδομένου ότι στις περισσότερες περιπτώσεις είναι πιο προφανής, αυτό που οδηγεί σε εξαιρετικά ομαδικά αποτελέσματα είναι ένας χώρος εργασίας που προάγει την πολυμορφία με την συμπερίληψη. Η διαφορετικότητα από μόνη της, χωρίς ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες μπορεί να σημαίνει πολιτισμικά εμπόδια, διαφορετικά επίπεδα αξίας, κακή δέσμευση της ομάδας και κύκλο εργασιών. Η διαφορετικότητα μπορεί να είναι μια παθητική αναπαράσταση διαφορετικών ομάδων, ενώ η συμπερίληψη σημαίνει ενεργή ένταξη όλων των ατόμων στις διαδικασίες εργασίας του οργανισμού και στα αποτελέσματα (Menzies, F., 2019; Sherbin, L. & Ripa, P., 2017).

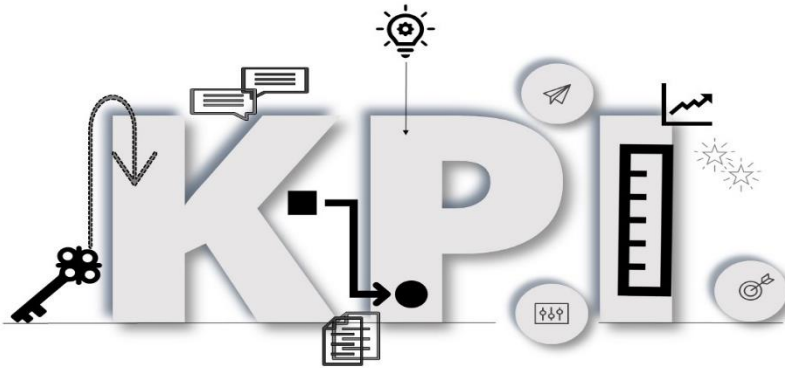
Ποιες είναι οι καλύτερες μετρήσεις για κάθε εταιρεία;

Καμία μεμονωμένη μέτρηση δεν έχει επιλεγεί ως δείκτης βέλτιστης πρακτικής ή ως χρυσός κανόνας και η ανάγκη για τυποποίηση των όρων που μετρώνται και των εργαλείων είναι επικείμενη (Maturo et al., 2019; Sweigart, Λ., 2020). Κάποιος πρέπει να λάβει υπόψη τι είναι μια σημαντική μέτρηση για τον συγκεκριμένο οργανισμό. Για παράδειγμα, η πολιτική ιδεολογία μπορεί να είναι ένα ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί, ενώ σε ένα άλλο είναι η διαφοροποίηση του φύλου ή ο σεξουαλικός προσανατολισμός. Κάθε εταιρεία βρίσκεται σε μια μοναδική περιοχή, σε ένα διαφορετικό οικοσύστημα, με διαφορετικές ομάδες-στόχους, προμηθευτές και ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό που έχει νόημα να μετρηθεί για μια εταιρεία δεν είναι απαραίτητα αυτό που αποτελεί ζήτημα για άλλες εταιρείες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι εταιρείες στο οικοσύστημά τους έχουν αναπτύξει εξατομικευμένους δείκτες για την

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (MOOC)

αξιολόγηση των δικών τους μετρήσεων και επιδόσεων και ορισμένες συμβουλευτικές εταιρείες έχουν δημιουργήσει τα δικά τους εργαλεία αξιολόγησης (Fleischmann, A., 2021; Microsoft, 2021)

Ποια μέτρηση να χρησιμοποιήσετε;



Ένας χρήσιμος τρόπος για να αποφασίσετε ποιο εργαλείο αξιολόγησης θα χρησιμοποιήσετε είναι σύμφωνα με το τελικό προϊόν για αξιολόγηση και σε όλες τις πτυχές της εταιρείας, από την πρόσληψη έως την εργασία, τη διατήρηση και την απαλλαγή

Μετρήσεις αναγνώρισης.

Οι τύποι μετρήσεων μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες (Menzies, F., 2018):

1. Μετρήσεις διάγνωσης.

Αυτό το σύνολο μετρήσεων βοηθά την εταιρεία να εντοπίσει τις προβληματικές περιοχές και να μετρήσει την πρόοδό της σε αυτόν τον τομέα. Μπορούν να είναι οι εξής:

- α. Εκπροσώπηση: Πώς εκπροσωπείται κάθε ομάδα στο εργατικό δυναμικό σε όλα τα τμήματα, την αγορά και τα σημεία αναφοράς του κλάδου, διαφοροποιημένα από παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, η φυλή, η οικογενειακή κατάσταση κ.λπ.
- β. Διατήρηση: Συγκρίνετε τη μέση επαγγελματική ζωή των εργαζομένων στην εταιρεία εντός ομάδων και μεταξύ της εταιρείας και του εργατικού δυναμικού γενικά
- γ. Προσλήψεις: Μετρήσεις για τη σύγκριση του αριθμού των υποψηφίων από διαφορετικές ομάδες που υποβάλλουν αίτηση για νέες θέσεις σε σύγκριση με τη δεξαμενή εργατικού δυναμικού ή την εκπροσώπηση στην αγορά εργασίας
- δ. Επιλογή: Μια μέτρηση για την παρακολούθηση των πραγματικών ραντεβού των αιτούντων από επιλεγμένες παρακολουθούμενες ομάδες σε μη μέλη μιας παρακολουθούμενης ομάδας
- ε. Προαγωγή: Αξιολόγηση των προαγωγών των εργαζομένων από την ελεγχόμενη ομάδα σε άλλους υπαλλήλους
- στ. Ανάπτυξη: Παρακολούθηση των ευκαιριών ανάπτυξης των εργαζομένων, όπως εκπαίδευση, καθοδήγηση, πλευρικές κινήσεις κ.λπ. ατόμων σε όλες τις ομάδες

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- ζ. Pay & Benefit: Παρακολούθηση των οικονομικών και μη οικονομικών αποδοχών ατόμων εντός και εκτός ομάδων που παρακολουθούνται
- η. Δέσμευση εργαζομένων: Αξιολόγηση της συνολικής δέσμευσης των εργαζομένων στους ρόλους τους εντός του τμήματος και σε όλα τα σημεία λήψης αποφάσεων. Αυτή είναι η πιο σημαντική μέτρηση για την αξιολόγηση της συμπερίληψης καθώς και η πολυμορφία και τα ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης είναι η πιο κοινή μέθοδος αξιολόγησης
- θ. Ομάδες εστίασης εργαζομένων: Οργάνωση διευκολυνόμενων ομάδων εστίασης για την αξιολόγηση ποικίλων παραγόντων D&I ως άλλων πτυχών της επαγγελματικής ζωής
- ι. Συνεντεύξεις εξόδου: Η συνέντευξη πριν από την αποχώρηση ενός εργαζομένου από έναν οργανισμό μπορεί να βοηθήσει να ρίξει φως σε διάφορους παράγοντες D&I στο χώρο εργασίας
- ια. Επωνυμία εργοδότη: Μια μέτρηση που αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η επωνυμία από υποψήφιους υπαλλήλους μεταξύ διαφορετικών ομάδων
- ιβ. Παράπονα και αγωγές: Μετρήσεις που παρακολουθούν τα παράπονα σε όλες τις ομάδες ταυτότητας
- ιγ. Πολυμορφία, εμπειρία και αφοσίωση πελατών: Ποια είναι η πραγματική ομάδα-στόχος της επωνυμίας και πόσο πιστοί είναι οι πελάτες σε όλες τις ομάδες ταυτοτήτων;
- ιδ. Πολυμορφία προμηθευτών: Πόσο διαφορετικές είναι οι προμήθειες στον οργανισμό σε διαφορετικές ομάδες;

2. Μετρήσεις παρακολούθησης προόδου

Αυτές οι μετρήσεις είναι χρήσιμες για να διαπιστωθεί εάν οι προσπάθειες είναι επιτυχείς και οι στόχοι επιτυγχάνονται. Οι μετρήσεις διάγνωσης μπορούν να λειτουργήσουν ως βασική αξιολόγηση της αρχικής κατάστασης και άλλες μετρήσεις, όπως βραβεία διαφορετικότητας, ποσοστά συμμετοχής σε προγράμματα καθοδήγησης σε ομάδες κ.λπ. μπορούν να επιβεβαιώσουν την πρόοδο.

3. Μετρήσεις βάσει απόδοσης επένδυσης (ROI)

Αυτό το σύνολο μετρήσεων βασίζεται σε μέτρα απόδοσης επένδυσης (ROI) και αποτελεί χρήσιμο δείκτη για την εξακρίβωση της σχέσης κόστους-οφέλους κάθε σχεδιασμένης δράσης για τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός του οργανισμού. Αυτές οι μετρήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν διείσδυση στην αγορά, διατήρηση εργαζομένων, μετρήσεις παραγωγικότητας κ.λπ., ανάλογα με το πού επικεντρώνονται οι προσπάθειες D&I της εταιρείας.

Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Αξιολογώντας το D&I στον χώρο εργασίας

https://www.youtube.com/watch?v=tUG0k10oHBU&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgi_IZL&index=27&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 7: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [Top Ways Companies Are Measuring Their Diversity and Inclusion Progress](#)

Καθώς οι εταιρείες συνεχίζουν να ανυψώνονται και να δίνουν προτεραιότητα στις προσπάθειές τους για πολυμορφία και συμπερίληψη, αναζητούν όλο και περισσότερο τρόπους για να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα τόσο ως μετρητή όσο και ως κινητήρα, ένα εργαλείο για την παρακολούθηση της βελτίωσης και την καθοδήγησή της.

- [Diversity and Inclusion Self-assessment](#)

Ένα εργαλείο που μπορεί να είναι επωφελές για τις προσπάθειές σας να οικοδομήσετε μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης D&I

Υπο-ενότητα 8: Κουίζ Αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ο χρυσός κανόνας για την αξιολόγηση της πολυμορφίας είναι:

α. Η κλίμακα Gartner

β. Καταμέτρηση του αριθμού των εργαζομένων που εκπροσωπούνται από κάθε ομάδα μέσω τμημάτων

γ. Δεν υπάρχει ακόμη ένα ενιαίο εργαλείο αξιολόγησης για τη μέτρηση της ποικιλομορφίας

Ερώτηση 2

Κάποιος μπορεί να βελτιώσει τις μετρήσεις ωριμότητας D&I μιας εταιρείας μετρώντας τη διαφορετικότητα χωρίς να μετρά την συμπερίληψη:

α. Ναι, είναι δύο διαφορετικές οντότητες και μπορούν να μετρηθούν ξεχωριστά

β. Όχι, πρέπει να μετρήσουν παράλληλα για να κατανοήσουν καλύτερα την κατάσταση

Ερώτηση 3

Μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει έτοιμα εργαλεία που ισχύουν για τις περισσότερες εταιρείες, όπως εργαλεία αυτοαξιολόγησης, εργαλεία για απόδοση επένδυσης κ.λπ.

α. Είναι αλήθεια ότι αυτά τα εργαλεία είναι καθολικά, ισχύουν για τις περισσότερες εταιρείες

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

β. Λάθος, το προφίλ κάθε εταιρείας πρέπει να μελετηθεί προκειμένου να δημιουργηθούν ουσιαστικές μετρήσεις για την ακριβή μέτρηση των μετρήσεων και των στρατηγικών σχεδιασμού της εταιρείας

Ερώτηση 4

Η μέτρηση της πολυμορφίας εντός και μεταξύ των τμημάτων παρέχει καλύτερη εικόνα από τη μέτρηση της πολυμορφίας μόνο εντός των τμημάτων

α. Σωστό. Ορισμένες μετρήσεις, όπως η εκπροσώπηση των γυναικών, μπορεί να μην είναι καλές σε ολόκληρη την εταιρεία, αλλά μόνο σε λίγα τμήματα, όπως το τμήμα εργασίας και όχι οι διευθυντικές θέσεις

β. Λάθος. Το κόστος αυτής της πρόσθετης μέτρησης είναι περιττό και θα επιβραδύνει μόνο την αντιμετώπιση των πολιτικών D&I

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- *Top Ways Companies Are Measuring Their Diversity and Inclusion Progress.* [online] Accessed June 12, 2022
- Ely, R. & Thomas, D.A. (2020). *Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case.* [online] Accessed June 12, 2022
- European Commission (2020). *A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025.* [online] Accessed June 12, 2022
- European Commission (2020). *European Disability Strategy.* [online] Accessed June 12, 2022
- European Commission (2020). *LGBTIQ Equality Strategy 2020-2025.* [online] Accessed June 12, 2022
- Fleischmann A. (2021). *Inclusive Future Part 1: State of the art: Defining and Measuring Inclusion and Inclusive Leadership.* [online] Accessed June 12, 2022
- Hayton, E. (n.d.). *Diversity and Inclusion Metrics: What and How to Measure.* Accessed June 12, 2022
- Maltese, A. (2020). *Diversity and Inclusion Survey Questions To Improve D&I at Work.* [online] Accessed June 12, 2022
- Maturo, F., Migliori, S. & Palone, F. (2019). *Measuring and monitoring diversity in organizations through functional instruments with an application to ethnic workforce diversity of the US Federal Agencies.* Computational and Mathematical Organization Theory
- Menzies, F. (2019). *Understanding inclusion: what needs to change for individuals to bring their whole selves to work?.* [online] Accessed June 12, 2022
- Menzies, F. (2018). *Meaningful metrics for diversity and inclusion.* [online] Accessed June 12, 2022

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Microsoft (2020). *Global Diversity & Inclusion Report 2020*. [online] Accessed June 12, 2022
- Romansky, L., Garrod, M., Brown, K., & Deo, K. (2021). *Harvard Business Review: How to Measure Inclusion in the Workplace*. [online] Accessed June 12, 2022
- Sherbin, L. & Ripa, R. (2017). *Diversity Doesn't Stick Without Inclusion*. [online] Accessed June 12, 2022
- *Sweigart, L. (2020). Toward a Gold Standard for Diversity and Inclusion (D&I) Maturity Measurement: A Narrative Literature Review (NLR) and Insights for Future Research. [online] Accessed June 22, 2022*

Μάθημα 2

Προσλαμβάνοντας για την πολυμορφία και την συμπερίληψη

Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή

Μια επιτυχημένη στρατηγική D&I σε μια εταιρεία πρέπει να ενσωματώνει όλους τους τομείς μιας εταιρείας, από τις βασικές μετρήσεις έως την απόκτηση νέων μελών προσωπικού, προκειμένου να σχηματιστούν διαφορετικές ομάδες που συνεργάζονται καλά. Η απόκτηση νέων ταλέντων και η μείωση της κινητικότητας φαίνεται να αποτελεί πρόκληση για τις περισσότερες εταιρείες και η πρόσληψη για την πολυμορφία και την συμπερίληψη μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη πτυχή για την προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων (Mann, 2020).

Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης

Ερώτηση

Μια εταιρεία ρούχων της οποίας η ομάδα-στόχος είναι η Gen Z αντιμετωπίζει κάποια κριτική για το προσωπικό της που δεν ακολουθεί τις αρχές D&I και θέλει να βελτιώσει την κατάστασή της και να προσλάβει νέα ταλέντα.

- Πώς μπορούν να διασφαλίσουν ότι μέσω της διαδικασίας πρόσληψης βελτιώνουν τις ομάδες τους, βελτιώνοντας παράλληλα τις μετρήσεις D&I;
- Πώς μπορείτε να διασφαλίσετε ότι οι νεοαποκτηθέντες εργαζόμενοι αισθάνονται ότι περιλαμβάνονται και ότι η ομάδα σας είναι διαφορετική;

Πρότυπη απάντηση

Τα απαραίτητα βήματα είναι τα εξής:

- Αξιολόγηση βασικών μετρήσεων και στόχων ωριμότητας D&I
- Δημιουργήστε ένα προφίλ ρόλων που είναι σύμφωνο με τις αρχές D&I
- Δημιουργία προδιαγραφής ρόλου
- Βεβαιωθείτε ότι η δημοσκόπηση των αιτούντων σας είναι διαφορετική

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

- Δημιουργήστε μια διαδικασία επιλογής που συμμορφώνεται με τις αρχές D&I
- Επαναξιολογήστε τις μετρήσεις D&I
- Βεβαιωθείτε ότι οι συνεχείς προσπάθειες, οι εκπαιδεύσεις και οι στρατηγικές σας είναι σύμφωνες με τις στρατηγικές D&I των εταιρειών και ότι όλα τα τμήματα λειτουργούν ως παράγοντες αλλαγής

Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο

Εφαρμογή των αρχών D&I στη διαδικασία πρόσληψης

Εισαγωγή

Η διαδικασία πρόσληψης είναι ένα από τα πιο σημαντικά βήματα προς τη βελτίωση του προφίλ D&I μιας εταιρείας, καθώς η ενσωμάτωση νέων μελών του προσωπικού μπορεί να δημιουργήσει πιο ποικιλόμορφα περιβάλλοντα και να βελτιώσει τις μετρήσεις συμπερίληψης. Παράλληλα, οι ομάδες HR πρέπει να διασφαλίσουν ότι έχουν την καλύτερη εφαρμογή για τη δουλειά, έχοντας παράλληλα κατά νου τις απαραίτητες επαγγελματικές και ήπιες δεξιότητες που μπορεί να φέρει ο αιτών στην εταιρεία και την υπάρχουσα δυναμική της ομάδας.

Ο στόχος της πρόσληψης και της επιλογής πρέπει να είναι η διατήρηση χαμηλού κόστους στον αριθμό και την ποιότητα των εργαζομένων που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας (Armstrong, M., 2006). Ο στόχος αυτός πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τις στρατηγικές D&I της εταιρείας και το νομικό πλαίσιο, προκειμένου να παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους τους ερωτηθέντες. Οι εταιρείες που προσφέρουν καλές μετρήσεις D&I μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο εναλλαγής εργατικού δυναμικού (Atcheson, S., 2021). Ορισμένες εταιρείες έχουν ήδη δεσμευτεί να βελτιώσουν τις πρακτικές πρόσληψης διαφορετικότητας τα τελευταία χρόνια και οι αριθμοί αυξάνονται (Cox, G. & Lancefield, D., 2021).

Μέθοδοι βελτίωσης του D&I στη διαδικασία πρόσληψης

Ο καλύτερος τρόπος για να βελτιώσετε τη διαδικασία πρόσληψης και να αποκτήσετε ταλαντούχα άτομα που είναι διαφορετικά και μπορούν να συμπεριληφθούν είναι η μείωση της μεροληψίας σε όλα τα 3 βήματα της διαδικασίας πρόσληψης.

Προφίλ ρόλου

Περιγράφει πληροφορίες όπως μισθός, ώρες εργασίας και προδιαγραφές όπως ταξιδιωτικές απαιτήσεις, εκπαιδευτικές ανάγκες και ευκαιρίες σταδιοδρομίας (Ζερβάκη, Δ., 2021). Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το προφίλ ρόλου για τη θέση εργασίας δεν αποκλείει έναν αριθμό ατόμων να είναι πιο ευέλικτο στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας για να επιτρέψει σε μια μεγαλύτερη ομάδα υποψηφίων να υποβάλουν αίτηση, όπως η συμπερίληψη ενός υβριδικού περιβάλλοντος εργασίας (Microsoft, 2021). Η γλωσσική κατάρτιση και οι λύσεις τεχνητής νοημοσύνης ή η διαπολιτισμική κατάρτιση επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να είναι χρήσιμες για την παροχή περισσότερων περιγραφών ρόλων D&I (Minkie, R., 2021).

Προδιαγραφές Προσώπου

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Περιγράφει τις απαιτούμενες σκληρές και ήπιες δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, την εργασιακή εμπειρία και τις τεχνικές ικανότητες των εργαζομένων. Και πάλι, όπως παραπάνω, κάποιος πρέπει να είναι περιεκτικός και να αναζητήσει μια διαφορετική ομάδα υποψηφίων όταν αποφασίζει για τις προδιαγραφές εργασίας. Οι προδιαγραφές των ατόμων πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν μέτρα όπως η απόδοση για να αποφευχθεί η πρόσληψη διευθυντών από συστάσεις και όχι λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές δεξιότητες και την εμπειρογνωμοσύνη τους (Cox, G. & Lancefield, D., 2021).

Προσδιορισμός προσώπου

Περιγράφει τις απαιτούμενες επαγγελματικές και ήπιες δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, την εργασιακή εμπειρία και τις τεχνικές ικανότητες των εργαζομένων. Και πάλι, όπως παραπάνω, κάποιος πρέπει να είναι περιεκτικός και να αναζητήσει μια διαφορετική ομάδα υποψηφίων όταν αποφασίζει για τις προδιαγραφές εργασίας. Η νέα εποχή της ψηφιακής πρόσβασης στην εργασία μπορεί να σημαίνει να μεταφέρουμε τη δουλειά στο ταλέντο, αντί να φέρουμε το ταλέντο στη δουλειά και μεγαλύτερη πρόσβαση σε διαπολιτισμικές ομάδες, φέρνοντας περισσότερη ποικιλομορφία από ποτέ στο τραπέζι (Minkie, R., 2021). Οι προδιαγραφές των ατόμων πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν μέτρα όπως η απόδοση για την αποφυγή προσλήψεων διευθυντών από παραπομπές και όχι από τις πραγματικές δεξιότητες και την εμπειρία τους (Cox, G. & Lancefield, D., 2021).

Ομάδα αιτούντων

Η πρόσληψη μπορεί να προέλθει εντός ή εκτός του οργανισμού. Και οι δύο μέθοδοι έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, αλλά η πρόσληψη από το εξωτερικό του οργανισμού μπορεί να βελτιώσει τις μετρήσεις του D&I, ενώ η πρόσληψη εκ των έσω μπορεί να διαιωνίσει μια χαμηλή διαφοροποίηση, καθώς μια πρόσληψη βάσει παραπομπής μπορεί να διαιωνίσει την πολιτιστική ασυμμετρία. Οι παραπομπές από μία μόνο ομάδα δεοντολογίας μπορεί να σημαίνουν πρόσληψη από μια συγκεκριμένη εθνοτική ομάδα (Stahl, A., 2020). Ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει προκατάληψη και να προσελκύσει μια ομοιόμορφη ομάδα υποψηφίων είναι πού μπορεί να εμφανίζεται η αγγελία εργασίας και πόσο περιεκτική είναι η γλώσσα, οπότε πρέπει να είστε προσεκτικοί και να δημοσιεύετε αναρτήσεις θέσεων εργασίας πιο ποικιλοτρόπως (Minkie, A., 2021; Taylor, T.C., n.d.). Έχουν δημιουργηθεί τεχνολογίες όπως λογισμικό επιλογής υποψηφίων που βασίζεται σε τεχνητή νοημοσύνη και δημιουργούν την ομάδα αιτούντων, καθώς και λογισμικό για την απόκρυψη του φύλου, του ονόματος και άλλων πληροφοριών του αιτούντος για τη μείωση της ασυνείδητης πολιτιστικής και άλλης προκατάληψης (Stahl, A., 2020). Η δημοσίευση κενών θέσεων εργασίας με μόνο δεδομένα για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας στη διαδικασία πρόσληψης μπορεί επίσης να βελτιώσει την ασυνείδητη προκατάληψη (Kapirino, K., 2021).

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)



Φωτογραφία από [Christina @ wocintechchat.com](https://www.wocintechchat.com)

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης

Ορισμένες εταιρείες έχουν αποκτήσει ταλέντα χωρίς βιογραφικά σημειώματα ή ακόμα και σε προσομοιώσεις εργασίας για να δουν το ταλέντο του αιτούντος στη δουλειά. Υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, όπως εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες που ταιριάζουν με ταλέντα που έχουν παραβλεφθεί από υποεκπροσωπούμενα υπόβαθρα (Kerpen, D., n.b.). Μια μη διαφοροποιημένη ομάδα απόκτησης ταλέντων μπορεί επίσης να προκαλέσει ασυνείδητες προκαταλήψεις στη διαδικασία (Maurer, R., 2020).

Εκτιμήσεις

Η πρόσληψη του καλύτερου υποψηφίου μπορεί να είναι μια λεπτή τέχνη από μόνη της:

- ➔ Η Μεγάλη Παραίτηση σημαίνει τεράστια κινητικότητα και συνεχή ανάγκη πρόσληψης νέων υποψηφίων, με μια συνεχώς μειούμενη δεξαμενή ειδικευμένων υποψηφίων για να διαλέξετε (Maskiel, L., 2021). Αυτό καθιστά τους υποεκπροσωπούμενους υποψηφίους ακόμη πιο περιζήτητους από μεγάλο αριθμό εταιρειών (Woods, A., 2021)
- ➔ Οι νέοι υποψήφιοι μπορεί να μην έχουν επαρκείς δεξιότητες όσον αφορά τις δεξιότητες και υπάρχει εμφανές χάσμα δεξιοτήτων για ήπιες επαγγελματικές δεξιότητες (Tyler, 2020). Ενδέχεται να χρειαστεί αναβάθμιση των δεξιοτήτων της υφιστάμενης ομάδας εργασίας (Hughes, O., 2022) και ορισμένες μεγάλες εταιρείες έχουν ήδη συμπεριλάβει αυτές τις προσπάθειες
- ➔ Νέοι τομείς εμπειρογνωμοσύνης στον απόηχο της πανδημίας έχουν αποδειχθεί ότι έχουν μεγάλη ζήτηση με τους αιτούντες να είναι σπάνιοι, όπως στον τεχνολογικό τομέα (Microsoft, 2021)
- ➔ Πολλές επιχειρήσεις έχουν επιδεινώσει ακόμη και τους δείκτες D&I λόγω της Μεγάλης Παραίτησης, θα μπορούσαν να είναι δύσκολες συνθήκες εργασίας, θα μπορούσε να είναι έλλειψη ένταξης στο περιβάλλον της εταιρείας (Mann, K., 2020)

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- ➔ Το Employer Branding μιας εταιρείας και ο τρόπος με τον οποίο κάθε εταιρεία γίνεται αντιληπτή από τους μελλοντικούς υπαλλήλους βελτιώνεται καλά όταν η εταιρεία έχει δείξει καλό ιστορικό για πρακτικές D&I και μπορεί να προσελκύσει μια πιο ποικιλόμορφη ομάδα υποψηφίων (Man, J., 2021)

Εκτός από τα παραπάνω, η διαδικασία πρόσληψης είναι ένα μέρος της εξίσωσης, ενώ κάνοντας τον εργαζόμενο να αισθάνεται ότι συμπεριλαμβάνεται, ακούγεται και γίνεται σεβαστός στην ομάδα είναι μια συνεχής προσπάθεια σε όλα και μεταξύ των τμημάτων και είναι ένας συνεχής στόχος. Η διαπολιτισμική συνεχής εκπαίδευση, η πρωτοβουλία ηγεσίας και η συνεχής δέσμευση στις προσπάθειες D&I είναι απαραίτητες.

Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης

Χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση προσλήψεων με βάση τις δεξιότητες ως μέρος μιας στρατηγικής της D&I

Προσπαθώντας να οικοδομήσει ένα δίκαιο μέρος ευκαιριών, η Steelcase στοχεύει να προσελκύσει και να διατηρήσει τα καλύτερα ταλέντα από διαφορετικά υπόβαθρα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η Steelcase, παγκόσμιος ηγέτης στη βιομηχανία επίπλων γραφείου, έθεσε ως στόχο να εφαρμόσει μια στρατηγική πολυμορφίας, ισοτιμίας και συμπερίληψης (DEI), αναγνωρίζοντας ότι η οικοδόμηση ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού σημαίνει υπέρβαση των παραδοσιακών πρακτικών πρόσληψης (W.K. Kellogg Foundation, 2022).

Κατά την ανάπτυξη αυτής της στρατηγικής, η Steelcase έθεσε στόχους που δίνουν προτεραιότητα στις προσλήψεις βάσει δεξιοτήτων και επεκτείνουν τη δεξαμενή ταλέντων από την οποία μπορεί να προσλάβει.

Για την υλοποίηση αυτού του στόχου, η Steelcase προέβη στις ακόλουθες ενέργειες:

- Δημιούργησε ένα σύστημα βαθιάς ανάλυσης δεδομένων για τις πρακτικές πρόσληψης και άκουσε τους υπαλλήλους για να κατανοήσουν την τρέχουσα κατάσταση και να εντοπίσουν ευκαιρίες
- Ερευνήθηκαν οι βέλτιστες πρακτικές για προσλήψεις βάσει δεξιοτήτων
- Δημιούργησε θέσεις στο HR ειδικά για άτομα που ειδικεύονται στην ανάπτυξη νέων αγωγών και πηγών για διαφορετικά ταλέντα
- Άρση των εμποδίων εισόδου, όπως η εμπειρία του κλάδου, όποτε είναι δυνατόν
- Ανανεωμένες αγγελίες εργασίας για την εξάλειψη της προκατειλημμένης γλώσσας
- Μετατόπιση από την εστίαση «βιογραφικού σημειώματος και γενεαλογίας» σε μια προσέγγιση δεξιοτήτων και ικανοτήτων, βασισμένη σε αποδεικτικά στοιχεία
- Ανέπτυξε ένα εγχειρίδιο σχετικά με τις διάφορες πρακτικές πρόσληψης για τους διευθυντές προσλήψεων και τους υπεύθυνους προσλήψεων

Έτσι, η Steelcase δημιούργησε ένα πιο δίκαιο πρόγραμμα επιλογής και προσλήψεων για να υποστηρίξει τον στόχο της να διαφοροποιήσει τον χώρο εργασίας. Οι επικαιροποιημένες πρακτικές πρόσληψης έχουν φέρει ταλαντούχους εργαζόμενους από όλα τα υπόβαθρα, λόγω της εστίασης στις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες των υποψηφίων σε σχέση με τα

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

παραδοσιακά σημεία αναφοράς, όπως οι εκπαιδευτικές επιδόσεις. Άρχισε επίσης να επικεντρώνεται στον εντοπισμό διαφορετικών ταλέντων όσο το δυνατόν νωρίτερα, οδηγώντας σε μια πιο ποικιλόμορφη τάξη ασκούμενων κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού του 2022.

Μαζί, αυτές οι προσπάθειες οδήγησαν σε μια πρόσφατη ομάδα νέων προσλήψεων που περιλαμβάνουν 55% γυναίκες (αύξηση 2% από πέρυσι) και 30% φυλετικές ή εθνοτικές μειονότητες (μόνο στοιχεία των ΗΠΑ).

Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού της, η Steelcase τόνισε τρία βασικά συμπεράσματα που θα συνιστούσε σε άλλες εταιρείες που επιδιώκουν να εφαρμόσουν μια παρόμοια πρωτοβουλία:

- Ξεκινήστε μικρά και μάθετε γρήγορα
- Προτιμήστε την πρόοδο έναντι της τελειότητας
- Σχεδιάστε μια προσέγγιση συστήματος για τον καθορισμό στόχων, τη μέτρηση και την παρακολούθηση της προόδου

Αυτή η μελέτη περίπτωσης προήλθε από: W.K. Kellogg Foundation (2022). *Using a skills-based hiring approach as part of a DEI strategy. Steelcase Case Study*

Ερωτήσεις αναστοχασμού

1. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι συνέβαλαν στη διαμόρφωση ενός πιο δίκαιου προγράμματος επιλογής και προσλήψεων για τη Steelcase; Ποιες σκέψεις έλαβε υπόψη της η εταιρεία ώστε αυτή η πρωτοβουλία να στεφθεί με επιτυχία;
2. Τι μπορεί να κάνει η Steelcase για να διατηρήσει αυτές τις προσπάθειες;
3. Διαβάζοντας αυτή την περιπτώσιολογική μελέτη, μπορείτε να φανταστείτε να ακολουθείτε μια παρόμοια στρατηγική στην εταιρεία σας για να διασφαλίσετε ότι η διαδικασία πρόσληψης θα είναι σύμφωνη με τους στόχους πολυμορφίας και συμπερίληψης;

Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο

Βασικές δεξιότητες και εργαλεία συνέντευξης για πρόσληψη για D&I

Οι υπεύθυνοι προσλήψεων που προσλαμβάνουν ενώ τηρούν τις προσπάθειες D&I της εταιρείας πρέπει να επιδείξουν μια σειρά από σκληρές και ήπιες δεξιότητες που επιτρέπουν μια τέτοια θέση (Davies, J., 2020). Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι προσπάθειες D&I των ομάδων πρόσληψης είναι η μεροληψία (Lamb, A., 2021). Είτε συνειδητή είτε ασυνείδητη, η προκατάληψη είναι ένας ελαφρυντικός παράγοντας στη διαδικασία πρόσληψης. Ορισμένες προκαταλήψεις μπορεί να είναι συνειδητές, όπως η προκατάληψη παραπομπής, και μερικές μπορεί να είναι ασυνείδητες, όπως η προκατάληψη ομοιότητας: τείνουμε να συμπαθούμε ενστικτωδώς ανθρώπους που είναι παρόμοιοι με εμάς περισσότερο από ανθρώπους που είναι ανόμοιοι (Roosvathany, E.J., 2021). Μια άλλη κοινή υποσυνείδητη προκατάληψη είναι η προκατάληψη επιβεβαίωσης, μια καλά τεκμηριωμένη προκατάληψη που εμποδίζει πληροφορίες που είναι αντίθετες με την ήδη κατεχόμενη πεποίθηση του ατόμου (Sans, N., 2019). Άλλες πηγές ασυνείδητης προκατάληψης είναι ορισμένες πολιτιστικές ή

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

προσωπικές περιοριστικές πεποιθήσεις, όπως το φύλο, η αναπηρία ή τα στερεότυπα σεξουαλικού προσανατολισμού.



<https://www.pexels.com/photo/man-in-black-suit-jacket-sitting-beside-woman-in-brown-long-sleeve-shirt-4344860/>

Ορισμένες σημαντικές σκληρές και ήπιες δεξιότητες που πρέπει να εκπαιδεύσουν και να αναπτύξουν οι υπεύθυνοι προσλήψεων είναι οι εξής:

1. **Δεξιότητες διαφορετικότητας και ένταξης.** Αυτά μπορούν να αποκτηθούν μέσω της συνεχούς κατάρτισης, της μάθησης και της έκθεσης σε διάφορους πολιτισμούς και διαφορετικά υπόβαθρα. Η αναγνώριση των δικών μας προκαταλήψεων είναι ένα πρώτο βήμα για να εργαστούμε για τη βελτίωσή τους. Βεβαιωθείτε ότι οι υπεύθυνοι προσλήψεων έχουν υποβληθεί σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα και μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν τις δεξιότητες και τα ταλέντα σε όλους τους αιτούντες.
2. **Δεξιότητες ανθρώπων.** Η βελτιωμένη σχέση και επικοινωνία δημιουργούν καλύτερες συνθήκες συνέντευξης, μπορούν να βοηθήσουν τον υπεύθυνο προσλήψεων να δει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τη θέση με μεγαλύτερη σαφήνεια και δημιουργεί μια καλύτερη εμπειρία για τον ερωτώμενο (Davies, J., 2020)
3. **Δεξιότητες δικτύωσης και πωλήσεων.** Αυτές οι δεξιότητες επιτρέπουν στους υπεύθυνους προσλήψεων να επεκτείνουν την ομάδα των αιτούντων και να προσελκύσουν ταλέντα από πιο διαφορετικές πηγές
4. **Κριτική Σκέψη/ Καθαρή Κρίση.** Ένας υπεύθυνος προσλήψεων που μπορεί να διαβάσει τη γλώσσα του σώματος, να διαβάσει ανάμεσα στις γραμμές, να θέσει τις σωστές ερωτήσεις και να αξιολογήσει την επιλεξιμότητα του αιτούντος για τη θέση εργασίας, καθώς και τη θέση του στην υπάρχουσα δυναμική της ομάδας
5. **Διαχείριση χρόνου.** Απαιτούνται άριστες δεξιότητες διαχείρισης χρόνου για να επιτραπεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα στον έλεγχο των υποψηφίων και ο επαγγελματισμός.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

6. **Βάσει δεδομένων.** Ο υπεύθυνος προσλήψεων πρέπει να είναι σε θέση να σκέφτεται λογικά, να αποσιωπά τις εσωτερικές προκαταλήψεις, να εξετάζει τους υποψηφίους με βάση τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας τους και να αναζητά αποδεικτικά στοιχεία και όχι προκαταλήψεις.
7. **Δεξιότητες τεχνολογίας.** Να είναι σε θέση να εργάζονται με νέες τεχνολογίες που επιτρέπουν μειωμένη μεροληψία στη διαδικασία ελέγχου και υποβολής αιτήσεων
8. **Δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης.** Ο υπεύθυνος προσλήψεων πρέπει να είναι σε θέση να εστιάσει, να αφήσει τους αιτούντες να εκφραστούν και να μεσολαβήσει σε μια ροή συνομιλίας, που θα του επιτρέψει να είναι σε θέση να διακρίνει τις συγκεκριμένες λεπτομέρειες που είναι απαραίτητες για τη δουλειά
9. **Επικεντρωθείτε στις δεξιότητες και όχι στην εμπειρία.** Η δυνατότητα εκπαίδευσης είναι ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που πρέπει να έχουν οι νέες προσλήψεις, καθώς και οι ήπιες δεξιότητες (Rockwood, S., 2021) και δεδομένου ότι δεν έχει ακόμη θεσπιστεί ένα χρυσό πρότυπο για την αξιολόγηση αυτών των χαρακτηριστικών, οι υπεύθυνοι προσλήψεων πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσουν αυτές τις δεξιότητες.

Ένα χρήσιμο εργαλείο θα μπορούσε να είναι η χρήση ενός τυποποιημένου σεναρίου συνέντευξης και πινάκων βαθμολογίας, για την αξιολόγηση όλων των υποψηφίων με τα ίδια, ειδικά χαρακτηριστικά εργασίας (Taylor, TC., n.d.)

Μια ομάδα προσλήψεων που αποτελείται από μια διαφορετική ομάδα υπευθύνων προσλήψεων από διαφορετικό υπόβαθρο, ηλικίες, φύλα κ.λπ. είναι πιο πιθανό να προσλάβει διαφορετικά άτομα (Cox, G. & Lancefield, D., 2021; Sans, N., 2019) καθώς υπάρχει καλύτερη κατανόηση των στερεοτύπων και ενεργητική αποφυγή τους. Μια ακόμη καλύτερη ομάδα προσλήψεων μπορεί να είναι αυτή με διαφορετικό υπόβαθρο, σε όλα τα τμήματα, για να είναι σε θέση να αξιολογήσει επιλεκτικά τα απαραίτητα χαρακτηριστικά.

Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Ελαχιστοποίηση των προκαταλήψεων στη διαδικασία πρόσληψης μέσω της τυποποίησης της διαδικασίας συνέντευξης

https://www.youtube.com/watch?v=uJt9-KO19tw&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgi_IZL&index=28&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 7: Κουίζ αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1:

Μια διαφοροποιημένη ομάδα προσλήψεων μπορεί να εντοπίσει ευκολότερα δεξιότητες από υποεκπροσωπούμενους υποψηφίους:

α. Είναι αλήθεια ότι τα μέλη των υποεκπροσωπούμενων ομάδων είναι πιο ανοιχτά και ικανά να αναγνωρίζουν ταλαντούχα άτομα, αποφεύγοντας παράλληλα τις προκαταλήψεις

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

β. Λάθος, κάποιος μπορεί να αντιμετωπίσει τις συνειδητές προκαταλήψεις του και να είναι σε θέση να στρατολογήσει ενεργά έχοντας κατά νου τις αρχές D&I

Ερώτηση 2:

Ποια μέτρα μπορούν να ληφθούν για την προσέλκυση μιας πιο ποικιλόμορφης ομάδας αιτούντων;

- α. Αγγελίες εργασίας που διαφημίζονται σε διάφορες πηγές
- β. Δημοσίευση θέσης εργασίας γραμμένη σε γλώσσα χωρίς αποκλεισμούς
- γ. Επωνυμία εργοδότη που εστιάζει στις πολιτικές D&I εντός της εταιρείας
- δ. Περιγραφή θέσης εργασίας που επιτρέπει πιο διαφορετικούς υποψηφίους

ε. Όλα τα παραπάνω

Ερώτηση 3:

Ποια μέτρα μπορούν να ληφθούν για τη μείωση των μεροληπιών κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων πρόσληψης;

- α. Έλεγχος ανώνυμων αιτούντων βάσει τεχνητής νοημοσύνης
- β. Αρχική επιλογή υποψηφίου με βάση το επίπεδο δεξιοτήτων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας
- γ. Χρήση ειδικού χάρτη συνεντεύξεων εργασίας και ειδικών κλιμάκων μέτρησης για όλους τους ερωτώμενους

δ. Όλα τα παραπάνω

Υπο-ενότητα 8: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- **[Inclusive Hiring Resources Guide](#)**

Ο οδηγός Inclusive Hiring Resources Guide (IHRG), που αναπτύχθηκε από την ομάδα Talent Acquisition & Diversity (TAD) σε συνεργασία με μέλη της κοινότητας προσλήψεων και το Office for Equity, Diversity, Inclusion and Belonging (OEDIB), παρέχει στους υπεύθυνους προσλήψεων και στους διευθυντές προσλήψεων πόρους και εργαλεία για να μετριάσουν τις προκαταλήψεις στις πρακτικές πρόσληψης και να δημιουργήσουν ένα πιο ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς εργατικό δυναμικό.

- **[Diversity Hiring: 6 Steps to Hiring More Diverse Candidates](#)**

Ένας οδηγός 6 βημάτων για την προσέλκυση διαφορετικών υποψηφίων που θα σας βοηθήσει να επιτύχετε τους στόχους πρόσληψης διαφορετικότητας.

- **[12 ways to improve your diversity recruiting strategy](#)**

Σε αυτό το άρθρο, θα εξετάσουμε πώς μπορείτε να μετακινήσετε τον επιλογέα στις δικές σας στρατηγικές πολυμορφίας.

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. UK, Kogan Page Publishing
- Atcheson, S. (2021). *Diversity And Inclusion Are The Differentiators You Need To Beat The Great Resignation*. [online] Accessed June 21, 2022
- Cox, G. & Lancefield, D. (2021). *5 Strategies to Infuse D&I into Your Organisation*. [online] Accessed June 23, 2022
- Davies, J. (2020). *7 Top Recruitment Skills Every Recruiter Must Have to Attract Diversity*. [online] Accessed June 23, 2022
- Forbes Coaching Council. (2021). *Nine Ways To Adjust Hiring Practices For A More Inclusive Workplace*. [online] Accessed June 23, 2022
- Hughes, O. (2022). *The Great Resignation continues. There's an obvious fix, but many bosses aren't interested*. [online] Accessed June 21, 2022
- Son, S. (2022). *How To Standardize Your Interview Questions to Reduce Unconscious Bias in Hiring* [online] Accessed November 12, 2022
- Karpino, K. (2021). *How AI can remove bias from the hiring process and promote diversity and inclusion*. [online] Accessed June 21, 2022
- Indeed Editorial Team (2022). *Interview Rubrics: Definition, Templates and Examples* [online] Accessed November 27, 2022
- Kerpen, D. (n.d.). *3 Strategies to Combat the Great Resignation: How to hire better and keep your top people*. [online] Accessed June 21, 2022
- Lamb, A. (2021). *The Importance of Diversity & Inclusion in Recruiting*. [online] Accessed June 23, 2022
- Man, J. (2021). *Employer Branding with Diversity & Inclusion*. [online] Accessed June 23, 2022
- Mann, K. (2021). *Brace Yourself For The Great Resignation: A Note To The Leaders*. [online] Accessed June 23, 2022
- Maskiel, L. (2021). *The Great Resignation Down Under: Aussies begin job hopping, LinkedIn data shows*. [online] Accessed June 23, 2022
- Maurer, R. (2020). *Diversify Your Recruitment Sources to Improve DE&I*. [online] Accessed June 23, 2022
- Microsoft (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?*. [online] Accessed June 23, 2022
- Minkie, A. (2021). *The Great Resignation and D&I: What it Means for Your Business*. [online] Accessed June 23, 2022
- Poovathany, E.J. (2021). *Similarity bias*. [online] Accessed June 23, 2022
- ReWork (n.d.) Guide: *Use structured interviewing* [online] Accessed October 17, 2022

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Rockwood, S. (2021). *The Hard Facts About Soft Skills: Why you should teach employees to be more resilient, communicative and creative.* [online] Accessed June 23, 2022
- Sans, N. (2019). *10 Recruiter Strategies To Improve Diversity And Inclusion In Hiring.* [online] Accessed June 23, 2022
- Stahl, A. (2020). *10 Steps Businesses Can Take To Improve Diversity And Inclusion In The Workforce.* [online] Accessed June 23, 2022
- Taylor, T.C. (n.d.). *12 Inclusive Hiring Practices Your Organization Should Implement.* [online] Accessed June 23, 2022
- Tyler, K. (2020). *Upskill or Fade Away: Training employees for in-demand, hard-to-fill jobs helps them move up the career ladder and reduces the shortage of candidates with critical digital skills.* [online] Accessed June 23, 2022
- W.K. Kellogg Foundation (2022). *Using a skills-based hiring approach as part of a DEI strategy. Steelcase Case Study* [online] Accessed November 27, 2022
- Woods, A. (2021). *The Great Resignation Doesn't Have to Threaten Your DE&I Efforts.* [online] Accessed June 21, 2022

Μάθημα 3

Δημιουργία αποτελεσματικών παρεμβάσεων καθοδήγησης (coaching) που προωθούν πολυμορφία και τη συμπερίληψη (D&I) στην εργασία

Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή

Η πολυμορφία και η συμπερίληψη (Π&Σ-D&I) συχνά αντιμετωπίζονται ως τσιτάτα ή, για ορισμένους υπαλλήλους, ως ετήσια εκπαίδευση παρενόχλησης που λαμβάνουν κάθε χρόνο για συμμόρφωση. Πολλοί οργανισμοί αισθάνονται την πίεση από τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους επενδυτές και τους προμηθευτές να επικεντρωθούν στη D&I. Έτσι, η ηθική επιταγή για την αύξηση της ισοτιμίας του εργατικού δυναμικού, της πολυμορφίας και της συμπερίληψης είναι σαφής. Ωστόσο, δεν είναι σαφές ποιες στρατηγικές και πρακτικές είναι οι καλύτερες παρεμβάσεις για την αύξηση της πολυμορφίας και της συμπερίληψης στον χώρο εργασίας. Μια απάντηση είναι η επένδυση και η καλλιέργεια μιας κουλτούρας coaching. Το coaching της D&I μπορεί να κάνει την D&I επιτακτική, προσωπική και εφαρμόσιμη. Έμπειροι και αξιόπιστοι προπονητές μπορούν να καθοδηγήσουν την εξερεύνηση, την ευαισθητοποίηση και τον σχεδιασμό δράσης για τη δημιουργία μιας κουλτούρας D&I που κάνει ουσιαστική διαφορά (Frodsham, 2020)

Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης

Ερώτηση

Τα τελευταία χρόνια, η συζήτηση σχετικά με τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα εμφανής, καθώς η καθοδήγηση φαίνεται να έχει χρησιμοποιηθεί ως συνώνυμο της εκπαίδευσης παγκοσμίως. Κάποιοι προτείνουν ότι ο λόγος αυτής της μόδας συνδέεται με μια αλλαγή στην αντίληψη. Η κατάρτιση θεωρείται συχνά ως ιεραρχική παροχή πληροφοριών και, ως εκ τούτου, προκαλεί αρνητικούς συνειρμούς ότι δεν είναι σύμφωνοι με την επιθυμία των οργανισμών να θεωρούνται προσανατολισμένοι στο μέλλον, αγκαλιάζοντας την καθοδήγηση (σε αντίθεση με την κατάρτιση) ως οδηγό αλλαγής. Ως αποτέλεσμα, πολλοί εταιρικοί εκπαιδευτές έχουν επαναπροσδιοριστεί ως «διευκολυντές» ή «προπονητές» προκειμένου να ανταποκριθούν στη ζήτηση της αγοράς. Επιπλέον, ορισμένοι επαγγελματίες HR μπορεί οι ίδιοι να μπερδεύονται σχετικά με η καθοδήγηση ως εκπαίδευση 1 προς 1 που μπορεί να χρησιμεύσει ως αντικατάσταση κατάρτισης.

- Πώς θα ορίζατε την εκπαίδευση και την καθοδήγηση;

Πρότυπη απάντηση

- Η κατάρτιση είναι η ανταλλαγή γνώσεων, η διδασκαλία δεξιοτήτων, η ενθάρρυνση της αλλαγής συμπεριφοράς, από έναν εκπαιδευτή. Η προσέγγιση μπορεί να είναι είτε διευκολυντική (συζητήσεις, ομαδικές δραστηριότητες...) είτε παρουσίαση (διαφάνειες, διαλέξεις, συστάσεις...) (Warshawski, n.d.)
- Το coaching υποστηρίζει ένα άλλο άτομο να σημειώσει πρόοδο σε ένα θέμα της επιλογής του, ακούγοντας, αμφισβητώντας και προκαλώντας με σεβασμό. Βοηθώντας τους να καταλήξουν στα δικά τους συμπεράσματα και τα επόμενα βήματα (Warshawski, n.d.)
- Το coaching ορίζεται ως το ξεκλείδωμα των δυνατοτήτων ενός ατόμου να μεγιστοποιήσει τη δική του απόδοση. Τους βοηθά να μάθουν αντί να τους διδάσκει (Whitmore, 2002).
- Το coaching είναι μια διαδικασία που επιτρέπει τη μάθηση και την ανάπτυξη και, συνεπώς, τη βελτίωση της απόδοσης» (Parsloe, 1999).

Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο

Ο ρόλος του Coaching στην προώθηση των προσπαθειών ενός οργανισμού για πολυμορφία και συμπερίληψη

Εισαγωγή

Η έρευνα δείχνει ότι οι οργανισμοί με μεγαλύτερη έμφυλη, εθνοτική και πολιτισμική ποικιλομορφία στις εκτελεστικές ομάδες τους ξεπερνούν τις ομότιμες εταιρείες σε κερδοφορία. Αλλά υπάρχει ένας ελέφαντας στο δωμάτιο όταν πρόκειται για την ανάπτυξη και την υιοθέτηση μιας κουλτούρας επιδόσεων διαφορετικότητας και ένταξης. Πολλοί οργανισμοί προσεγγίζουν αυτό το ζήτημα διοργανώνοντας προγράμματα κατάρτισης για τη διαφορετικότητα και σεμινάρια ευαισθητοποίησης, παράλληλα με διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού για τη

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

διασφάλιση της απόλυτης ποικιλομορφίας και της ισοτιμίας στο χώρο εργασίας για όλους. Ωστόσο, η πραγματική πρόκληση είναι να αλλάξουν βαθιά ριζωμένες συμπεριφορές σε όλο το εργατικό δυναμικό, όπου οι παλιές συνήθειες και υποθέσεις δημιουργούν συχνά ασυνείδητες προκαταλήψεις που μπορούν να μειώσουν μια συνολική και αληθινή δέσμευση για πολυμορφία και συμπερίληψη.

Μια μετα-ανάλυση του 2019 σχεδόν 500 σιωπηρών μελετών προκατάληψης διαπίστωσε ότι οι προσπάθειες διόρθωσης των υποκείμενων προκαταλήψεων σπάνια οδηγούν σε μακροπρόθεσμες αλλαγές συμπεριφοράς. Ενώ οι ηγέτες που στέλνονται σε σιωπηρές εκπαιδευτικές συνεδρίες μεροληψίας φεύγουν με αυξημένη κατανόηση ότι υπάρχουν προκαταλήψεις, συχνά δεν διαθέτουν τα εργαλεία για να λάβουν συνεχή διορθωτικά μέτρα. Ελλείψει συγκεκριμένων στοιχείων δράσης, οι ηγέτες επιστρέφουν στο status quo (Forscher et al, 2019)

Ενώ η ευθύνη να αγκαλιάσουμε την πολυμορφία και την συμπερίληψη ανήκει σε όλους μας, εναπόκειται στους ηγέτες των οργανισμών - σε όλα τα επίπεδα - να δώσουν τον τόνο και το παράδειγμα για αυτό. Το HR μπορεί να θέτει διαδικαστικές κατευθυντήριες γραμμές και οργανωτικά πρωτόκολλα, αλλά μια οργανωτική κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς ζει μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι συμπεριφορές παίζονται καθημερινά στο χώρο εργασίας. Και αυτό είναι ευθύνη της ηγεσίας και της διοίκησης.

Όταν συνδυάζεται με άλλες προσπάθειες D&I, το coaching είναι μια ισχυρή και αποτελεσματική μέθοδος που βοηθά τους ηγέτες και τους διευθυντές να φτάσουν στις δικές τους λύσεις αντί να τους λένε τα βήματα που πρέπει να κάνουν.

Στην ευέλικτη εποχή, η κατανόηση του τρόπου καθοδήγησης μέσω ενός ευρύτερου συστημικού φακού ένταξης, ανήκει και διαφορετικότητας θα είναι ένα από τα κρίσιμα εργαλεία για την υποστήριξη και την επίτευξη θετικού αντίκτυπου - ένα κρίσιμο πλεονέκτημα στις πολυεπίπεδες πολυπλοκότητες που θα αντιμετωπίσουν οι προπονητές, οι οργανισμοί, οι ηγέτες και οι ομάδες στον νέο διευρυμένο ρόλο τους (Shah, 2022).

Η Διεθνής Ομοσπονδία Coaching (ICF) ορίζει το coaching ως «συνεργασία με τους πελάτες σε μια δημιουργική διαδικασία που τους εμπνέει να μεγιστοποιήσουν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους δυνατότητες».

Με το coaching, ο ηγέτης / διευθυντής - ή οποιοσδήποτε coachee - καθορίζει τη δική του ατζέντα και τα επιθυμητά αποτελέσματα και ο επαγγελματίας προπονητής διασφαλίζει την υπευθυνότητα σε κάθε βήμα. Επιτρέπει την πλαισίωση της συζήτησης διαφορετικά από την παραδοσιακή εκπαίδευση, επειδή είναι ενδυναμωτική και εστιασμένη στον ηγέτη. Οι ηγέτες/διευθυντές θέτουν τους δικούς τους ατομικούς στόχους γύρω από το D&I και μαθαίνουν να δημιουργούν ικανότητες αντί για εξάρτηση όταν πρόκειται να εντοπίσουν τις δικές τους λύσεις σε κοινές προκλήσεις D&I και άλλες προκλήσεις στο χώρο εργασίας (Collins, 2022).

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)



<https://www.pexels.com/photo/woman-wearing-teal-dress-sitting-on-chair-talking-to-man-2422280/>

Οι πέντε βασικές αξίες για το τι κάνει το D&I coaching τόσο πολύτιμο

Το D&I coaching μπορεί να εξυπηρετήσει εργαζόμενους και οργανισμούς ως εξής (Ibis Consulting Group, n.d.):

1. **Ασφαλής – χωρίς κρίση χώρος – για να εξερευνησετε και να ανακαλύψετε:** Το D&I coaching μπορεί να προσφέρει έναν ασφαλή χώρο χωρίς κρίση για τα άτομα να εξερευνησουν τις δικές τους προκαταλήψεις και να προσδιορίσουν ενέργειες για να τις ξεπεράσουν.
2. **Πάρτε την εκπαίδευση D&I από τη μάθηση στη δράση:** Ένας προπονητής D&I μπορεί να παρέχει υποστήριξη, ανατροφοδότηση και λογοδοσία που θα επιτρέψει στους υπαλλήλους και τους οργανισμούς να λάβουν εκπαίδευση D&I από το στάδιο της μάθησης έως την πραγματική εφαρμογή.
3. **Αλλαγή παραδείγματος/νοοτροπίας:** Το D&I coaching μπορεί να υποστηρίξει μια αλλαγή παραδείγματος και νοοτροπίας που έχει θέματα D&I μετάβαση από μια «προσθήκη» σε μια επιτακτική ανάγκη για την κατώτατη γραμμή ενός οργανισμού.
4. **Παρακολούθηση σε όλα τα επίπεδα:** Το D&I coaching είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με άτομα σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού.
5. **Νιώστε άνετα με τη δυσφορία:** Τα θέματα D&I δεν συνδέονται συχνά με την άνεση και την ευκολία, επομένως συχνά αγνοούνται. Τα θέματα D&I απαιτούν από τα άτομα

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

να είναι πρόθυμα να εξερευνήσουν περιοχές άγνωστες σε αυτά, να είναι πρόθυμα να αισθάνονται άβολα και να είναι πρόθυμα να κάνουν λάθη. Οι προπονητές D&I μπορούν να υποστηρίξουν τα άτομα να αναγνωρίσουν τις ανησυχίες τους, να αντιμετωπίσουν τη δυσφορία τους και να ενθαρρύνουν τη δράση ούτως ή άλλως.

Το coaching πρέπει να βλέπει μόνο τις δυνατότητες, το ταλέντο και τις ικανότητες των άλλων, μπορεί να είναι αμερόληπτο και έχει μοναδικό σκοπό να βοηθήσει τους άλλους να είναι οι καλύτεροι που μπορούν να είναι και να αποδίδουν εξαιρετικά καλά. Αυτό σημαίνει ότι οι συζητήσεις καθοδήγησης όταν γίνονται καλά, είναι ειλικρινείς και διαφανείς και δεν έχουν άλλο κίνητρο από το να βοηθήσουν κάποιον να μάθει, να αναπτυχθεί και να αποδώσει καλύτερα. Το coaching θα πρέπει επίσης να βοηθά τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους, υποστηρίζονται και εκτιμώνται. Εν ολίγοις, το coaching κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι περιλαμβάνονται, ανεξάρτητα από το ποιοι είναι ή τι δουλειά κάνουν (Coaching, 2021).

Το coaching, το οποίο οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης διαθέτουν σε διευθυντές και υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα, μπορεί να ενισχύσει τους μους που απαιτούνται για τη δημιουργία κουλτούρας στο χώρο εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και να ενισχύσει τη δέσμευση όλων των εργαζομένων (Collins, 2022).

Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Τα στοιχεία της καθοδήγησης με πολυμορφία, ισοτιμία και συμπερίληψη

https://www.youtube.com/watch?v=9rovI3mYmEw&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyr c17CSAgi_IzL&index=29&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο

Βασικές δεξιότητες coaching για εκπαιδευτές / επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού

Το coaching είναι ένα από τα κρίσιμα εργαλεία για την υποστήριξη και την επίτευξη θετικού αντίκτυπου - ένα κρίσιμο πλεονέκτημα στις πολυεπίπεδες πολυπλοκότητες που πρόκειται να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί στο νέο διευρυμένο ρόλο τους. Μια ποικιλόμορφη ομάδα προπονητών δεν είναι απλώς κάτι ωραίο για να έχεις, είναι και θα είναι μια αναγκαιότητα. Ανεξάρτητα από το ποιες ψυχολογικές θεωρίες, τεχνικές και πλαίσια χρησιμοποιούνται στο coaching, η διαδικασία coaching βασίζεται εξ ολοκλήρου στη διαπροσωπική αλληλεπίδραση με τη μία ή την άλλη μορφή. Πράγματι, «η ουσία του coaching βάζει πρώτα τους ανθρώπους» (Palmer and McDowall, 2010).

Τελικά, όλοι οι προπονητές πρέπει να γνωρίζουν πώς να προπονούν με ένα ευρύτερο πρίσμα της ένταξης, του ανήκειν, της διαφορετικότητας και της ισότητας. Χωρίς αυτά τα εργαλεία υπάρχει μια χαμένη ευκαιρία.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟΣ)

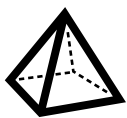
Ο έλεγχος του πλαισίου καθοδήγησης σημαίνει ότι έχετε την περιέργεια, την παρουσία, την ευαισθησία και την ενσυναίσθηση, ώστε ένας προπονητής από ένα πολύ διαφορετικό υπόβαθρο να μπορεί να ανοίξει και να μοιραστεί τη βιωμένη εμπειρία του.

Οι εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού και ενηλίκων πρέπει να είναι καλοί προπονητές και εκπαιδευτές προπονητών. Το να είσαι προπονητής και να είσαι εκπαιδευτής προπονητών, είναι δύο πολύ διαφορετικά πράγματα. Και οι δύο απαιτούν ένα μοναδικό σύνολο δεξιοτήτων και μόνο και μόνο επειδή κάποιος είναι επιτυχημένος και ικανός προπονητής, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα είναι αποτελεσματικός εκπαιδευτής προπονητών και αντίστροφα.

Βασικές ικανότητες καθοδήγησης για εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού / εκπαιδευτές ενηλίκων / επαγγελματίες

Σύμφωνα με τη Διεθνή Ομοσπονδία Προπονητών (2019), οι βασικές ικανότητες καθοδήγησης για εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού και ενηλίκων και άλλους επαγγελματίες είναι:

A. Θέτοντας τα θεμέλια



1. Επιδυκνείει ηθική πρακτική

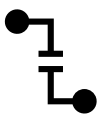
Ορισμός: Κατανοεί και εφαρμόζει με συνέπεια την προπονητική δεοντολογία και τα πρότυπα του coaching.

2. Ενσωματώνει μια νοοτροπία coaching

Ορισμός: Αναπτύσσει και διατηρεί μια νοοτροπία που είναι ανοιχτή, περιέργη, ευέλικτη και πελατοκεντρική.

B. Συν-δημιουργία της σχέσης

3. Συνάπτει και διατηρεί συμφωνίες



Ορισμός: συνεργάζεται με τον πελάτη και τους σχετικούς ενδιαφερόμενους για τη δημιουργία σαφών συμφωνιών σχετικά με τη σχέση καθοδήγησης, τη διαδικασία, τα σχέδια και τους στόχους. Συνάπτει συμφωνίες για τη συνολική δέσμευση coaching καθώς και εκείνες για κάθε συνεδρία coaching.

4. Καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια

Ορισμός: συνεργάζεται με τον πελάτη για να δημιουργήσει ένα ασφαλές, υποστηρικτικό περιβάλλον που επιτρέπει στον πελάτη να μοιράζεται ελεύθερα. Διατήρει μια σχέση αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης.

5. Διατηρεί την παρουσία του

Ορισμός: είναι πλήρως συνειδητή και παρούσα με τον πελάτη, χρησιμοποιώντας ένα στυλ που είναι ανοιχτό, ευέλικτο, γειωμένο και σίγουρο.

Γ. Αποτελεσματική επικοινωνία

6. Ακούει ενεργά



Ορισμός: εστιάζει στο τι λέει και τι δεν λέει ο πελάτης για να κατανοήσει πλήρως τι επικοινωνείται στο πλαίσιο των συστημάτων του πελάτη και να υποστηρίξει την αυτοέκφραση του πελάτη.

7. Evokes Awareness Προκαλεί ευαισθητοποίηση

Ορισμός: διευκολύνει τη διορατικότητα και τη μάθηση του πελάτη χρησιμοποιώντας εργαλεία και τεχνικές όπως ισχυρή αμφισβήτηση, σιωπή, μεταφορά ή αναλογία.

Δ. Διευκόλυνση της μάθησης και των αποτελεσμάτων



8. Διευκολύνει την ανάπτυξη των πελατών

Ορισμός: συνεργάζεται με τον πελάτη για να μετατρέψει τη μάθηση και τη διορατικότητα σε δράση. Προωθεί την αυτονομία του πελάτη στη διαδικασία καθοδήγησης.

Έτσι, σε καθημερινό επίπεδο, οι εκπαιδευτές HR / Ενηλίκων πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες coaching τους για να ακούσουν, να εκτιμήσουν και να συμπεριλάβουν άλλους για να ενθαρρύνουν τη διαφορετικότητα και την ισοτιμία στο χώρο εργασίας. Πρέπει να διακόπτουν την επιβλαβή ή προκατειλημμένη γλώσσα ή συμπεριφορά και να ενθαρρύνουν τις πιο ήσυχες και μη εκπροσωπούμενες φωνές να μιλήσουν. Πρέπει να αναθέτουν την εργασία δίκαια και με γνώμονα τον καλύτερο τρόπο καλλιέργειας ταλέντων σε όλη την ομάδα τους, επιτυγχάνοντας παράλληλα τα απαιτούμενα αποτελέσματα. Και μέσω της καθοδήγησης, πρέπει να δώσουν ένα ισχυρό παράδειγμα των συμπεριφορών που όλοι πρέπει να δείξουμε για να ενθαρρύνουμε το ταλέντο, την πολυμορφία και τη συμπερίληψη να ανθίσουν σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης

Ανεπιτυχές coaching. Η περίπτωση της Seema

Η Seema, μια ταλαντούχα, συναισθηματικά ισχυρή και σεβαστή νοσοκόμα στην ανώτερη ιεραρχία, έφερε στη συνεδρία coaching ένα τεράστιο δίλημμα που αντιμετώπιζε. Αγαπούσε απόλυτα τη δουλειά της σε ένα κορυφαίο νοσοκομείο του Λονδίνου, αλλά παντρευόταν σε λίγους μήνες. Υπήρχε πολλή ανεπαισθητή πίεση από τον αρραβωνιαστικό της και την οικογένειά του να εγκαταλείψει τη δουλειά της. Η εργασία σε βάρδιες και οι ακανόνιστες ώρες δεν θεωρήθηκαν κατάλληλες και αποδεκτές για μια μελλοντική νύφη που θα εντασσόταν στο οικογενειακό τους σύστημα.

Για τη Seema, το να αφήσει τη νοσηλευτική της καριέρα θα ήταν σπαρακτικό, αλλά ένιωθε ότι δεν υπήρχε άλλη επιλογή. Ενώ η δική της οικογένεια είχε αποδεχθεί την απόφαση σταδιοδρομίας της, τα μελλοντικά πεθερικά της δεν ήταν τόσο υποστηρικτικά. Κατά τη διάρκεια πολλών συνεδριών ο προπονητής της, ακολουθώντας ένα γραμμικό στυλ αμφισβήτησης του

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

μοντέλου coaching, διερεύνησε τομείς όπως ο μελλοντικός εαυτός, οι περιοριστικές πεποιθήσεις, οι επιλογές, ο σκοπός και οι αξίες. Ωστόσο, γρήγορα έγινε πολύ σαφές στη Seema ότι ο προπονητής της έχανε το σημάδι και απλά δεν καταλάβαινε το βάθος του διλήμματός της ή πώς ένιωθε να παγιδεύεται στα διαφορετικά πολιτιστικά συστήματα της εργασίας και της οικογένειας. Ένωθε επίσης ότι το στυλ ερωτήσεων του προπονητή της ήταν κάπως επικριτικό σχετικά με την κουλτούρα καταγωγής της οικογένειας των πεθερικών της και στερούσαν ενσυναίσθησης. Συνολικά, η συνεδρία ήταν εντάξει σε επιφανειακό επίπεδο. Ωστόσο, η Seema έφυγε απογοητευμένη και δεν την είδε ή δεν άκουσε πλήρως ο προπονητής της.

Το δίλημμα που αντιμετώπιζε η Seema ήταν κάτι περισσότερο από τη συμμόρφωση με τις επιθυμίες της μελλοντικής οικογένειάς της. Ήταν βαθιά ριζωμένη στη βιωμένη εμπειρία της ως μετανάστρια δεύτερης γενιάς και βυθισμένη στις προσδοκίες του μελλοντικού της ρόλου ως συζύγου του μεγαλύτερου γιου στο προγονικό οικογενειακό του σύστημα. Οι γονείς της είχαν μεταναστεύσει στο Ηνωμένο Βασίλειο από τη Σρι Λάνκα τη δεκαετία του 1960 και είχαν κάνει πολλές θυσίες για να της δώσουν την καλύτερη ζωή που ήξεραν. Ήταν διχασμένη μεταξύ συνειδητής και ασυνείδητης πίστης σε πολλά συστήματα: τους προγόνους της, την οικογένεια, τον πολιτισμό, το φύλο και το νοσηλευτικό επάγγελμα. Παρά το όνειρό της να ανέλθει στις τάξεις του ρόλου της και την πίστη και την αίσθηση του σκοπού που συνδέεται με τη νοσηλευτική της καριέρα, αυτή τη στιγμή στη ζωή της η κρυφή πίστη και η αίσθηση του ανήκειν - σαν μαγνητικό πεδίο - την τραβούσε προς την κατεύθυνση του τι έπρεπε να κάνει για να ανήκει στο οικογενειακό και πολιτιστικό σύστημα καταγωγής της. Στους λίγους μήνες που δούλευε με τη Seema, ο προπονητής της δεν είχε καταλάβει πραγματικά τη βιωμένη εμπειρία της, την ταυτότητά της ή τα πολλά συστήματα στα οποία ανήκε. Άγνωστη στον προπονητή της, η Seema έφυγε από την προπονητική εμπειρία απογοητευμένη και παρεξηγημένη.

Αυτή η μελέτη περίπτωσης προήλθε από: Shah, S. (2022). *Diversity, Inclusion and Belonging in Coaching: A Practical Guide*. KoganPage

Ερωτήσεις απολογισμού

Πριν απαντήσετε στις απολογιστικές ερωτήσεις, διαβάστε προσεκτικά το θεωρητικό κεφάλαιο με τίτλο «Βασικές δεξιότητες coaching για Εκπαιδευτές/Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού». Επιπλέον, επισκεφθείτε την ιστοσελίδα του International Coaching Institute και μάθετε περισσότερα για τις συγκεκριμένες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας coach και οι οποίες παρέχονται αναλυτικά σε κάθε μία από τις 4 περιοχές ικανοτήτων: [ICF Core Competencies](#)

1. Γιατί πιστεύετε ότι αυτός ο προπονητής δεν μπορούσε να καλύψει τις ανάγκες της Seema;
2. Ποιες ιδιότητες και χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ένας προπονητής για να προπονήσει κάποιον από ένα πολύ διαφορετικό υπόβαθρο και εμπειρία ζωής από το δικό του;
3. Πώς θα προπονούσατε αποτελεσματικά κάποιον του οποίου η κουλτούρα, η σεξουαλική ταυτότητα, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, η κοινωνική τάξη, η προγονική ιστορία, η γλώσσα και το οικογενειακό υπόβαθρο είναι πολύ διαφορετικά από τα δικά σας;

Υπο-ενότητα 7: Κουίζ αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1:

Το coaching ορίζεται ως:

α. Απελευθέρωση των δυνατοτήτων ενός ατόμου να μεγιστοποιήσει τη δική του απόδοση

β. Η εκπαίδευση ενός άλλου ατόμου που σημειώνει πρόοδο σε ένα συγκεκριμένο θέμα

γ. Μια διαδικασία που επιτρέπει τη μάθηση και την ανάπτυξη

Ερώτηση 2:

Το coaching, το οποίο οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης θέτουν στη διάθεση των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, μπορεί να ενισχύσει τους μυς που απαιτούνται για τη δημιουργία κουλτούρας στο χώρο εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και να ενισχύσει τη δέσμευση όλων των εργαζομένων

α. Σωστό

β. Λάθος

Ερώτηση 3:

Σύμφωνα με τη Διεθνή Ομοσπονδία Προπονητών (2019), οι βασικές ικανότητες καθοδήγησης για εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού και ενηλίκων και άλλους επαγγελματίες είναι:

α. Επιδεικνύει ηθική πρακτική

β. Διατηρεί την παρουσία του

γ. Ακούει ενεργά

δ. Προκαλεί ευαισθητοποίηση

ε. Όλα τα παραπάνω

Υπο-ενότητα 8: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [The Three Plays and Four Skills of Great Coaches](#)

Οι εξαιρετικοί προπονητές είναι ιδιοσυγκρασιακοί. Σχεδόν χωρίς αποτυχία, το να γνωρίζεις έναν σπουδαίο προπονητή είναι να γνωρίζεις έναν χαρακτήρα. Μερικοί είναι καταδεκτικοί και εύκολο να γελάσουν ή να κάνουν ένα αστείο, άλλοι είναι έντονοι και συγκεντρωμένοι. Μερικοί είναι άκαμπτοι στις ρουτίνες τους, άλλοι προσαρμόζονται εν κινήσει και εμπιστεύονται το ένστικτό τους. Και όμως, ανάμεσα στις διαφορές, υπάρχουν μερικά βασικά πράγματα που κάνουν έναν σπουδαίο προπονητή σπουδαίο.

- [Eight coaching skills every HR leader should master](#)

Οι καλοί ηγέτες είναι καλοί προπονητές. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της καθοδήγησης, της έμπνευσης και της ενθάρρυνσης των ανθρώπων να αποδίδουν και να αλλάζουν. Με την αποτελεσματική καθοδήγηση των

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

γύρω τους, αλλάζουν το παιχνίδι. Λοιπόν, ποιες είναι οι δεξιότητες coaching που πρέπει να κατέχει κάθε ηγέτης ανθρώπινου δυναμικού;

- [How To Develop A Coaching Plan: 12 Examples and Templates](#)

Ένα σχέδιο καθοδήγησης είναι μια προτεινόμενη στρατηγική για την καθοδήγηση των πελατών να φτάσουν από εκεί που βρίσκονται εκεί που θέλουν να είναι. Θέτει τις βάσεις για το πώς ο προπονητής και ο πελάτης θα συνεργαστούν για να βοηθήσουν τον πελάτη να επιτύχει έναν στόχο. Το όφελος από τη χρήση ενός σχεδίου coaching είναι ότι το άτομο έχει σαφήνεια της πορείας του για την επίτευξη ενός στόχου.

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- Coaching (2021). *[How coaching can support organisational diversity and inclusion.](#)* [online] Accessed November 18, 2022
- Collins, S. (2022). *[The role of Coaching in advancing your organisation's Equity, Diversity and Inclusivity efforts.](#)*
- Frodsham, J. (2020). *Coaching for sustained change: Leading diversity, equity, and inclusion initiatives.* Forbes Coaches Council, 3–4.
- Forscher, P. S., Lai, C. K., Axt, J., Ebersole, C. R., Herman, M., Devine, P. G., & Nosek, B. A. (2019). *[A Meta-Analysis of Procedures to Change Implicit Measures.](#)* [online] Accessed October 6, 2022
- Ibis Consulting Group (n.d.) *[Why should your organization invest in Diversity and Inclusion focused coaching?](#)*[online] Accessed October 12, 2022
- International Coach Federation (2019). *[ICF Core Competencies.](#)* [online] Accessed November 18, 2022
- Palmer, S and McDowall, A (2010) *The Coaching Relationship, Putting People First.* Routledge, London
- Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor.* London: CIPD.
- Shah, S. (2022). *Diversity, Inclusion and Belonging in Coaching: A Practical Guide.* KoganPage
- Warshawski, C. (n.d.) *[What is the difference between coaching and training?](#)* [online] Accessed October 20, 2022
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose* (3rd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing

Ενότητα 3. Βασικές Ήπιες Δεξιότητες για Διαμόρφωση Ποικιλόμορφων και Συμπεριληπτικών Ομάδων

Εισαγωγικό Βίντεο

Καλώς ήρθατε στην ενότητα “Βασικές Ήπιες Δεξιότητες για Διαμόρφωση Ποικιλόμορφων και Συμπεριληπτικών Ομάδων» που σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τους εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού να εκπαιδεύσουν τους μάντζερς, βήμα προς βήμα, στο πώς να γίνουν “υπηρέτες-ηγέτες» που επικοινωνούν ενεργά και αποτελεσματικά και είναι συναισθηματικά νοήμονα όντα, ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξουν και να προωθήσουν την Πολυμορφία και τη Συμπερίληψη στο χώρο εργασίας αυθεντικά και με επιτυχία.

Μια ομάδα ποικιλόμορφη που εργάζεται αποτελεσματικά, ευέλικτα και δεν επιτρέπει τους αποκλεισμούς μπορεί να σχηματιστεί μόνο από μάντζερς που είναι σε θέση να προωθήσουν ένα ευνοϊκό, φιλόξενο και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον που καθοδηγεί και ανυψώνει το ηθικό όλων των εργαζομένων, ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών και τελικά οδηγεί στην επιτυχία.

Οι απαραίτητες δεξιότητες για αποτελεσματική ηγεσία και διαχείριση είναι πολύ περισσότερες από τις παραδοσιακές σκληρές δεξιότητες που αποκτούνται μέσω των πτυχίων και των πιστοποιήσεων. Σε αυτή τη μετα-καινοτόμο εποχή, οι απαιτούμενες δεξιότητες αφορούν περισσότερο στο μοντέλο ηγεσίας «Υπηρέτης – Ηγέτης», στις βελτιωμένες επικοινωνιακές ικανότητες και στην υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Το μοντέλο «Υπηρέτης – Ηγέτης» περιλαμβάνει και καλωσορίζει ποικιλόμορφες και συμπεριληπτικές ομάδες που κάνουν κάθε άτομο να αισθάνεται εμπνευσμένο, σεβαστό και ότι ακούγεται, ενώ λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες του κάθε ατόμου και διασφαλίζει την ανάπτυξή του. Αυτή η προσέγγιση προάγει τη δημιουργικότητα, την απόδοση, την καλύτερη συναισθηματική υγεία, την ανάπτυξη και την αφοσίωση στην εταιρεία. Δεν αρκεί μια προσέγγιση «από κάτω προς τα κάτω». Το μοντέλο «Υπηρέτης – Ηγέτης» αφορά όλους τους εργαζομένους, ανεξάρτητα από το ρόλο τους και την ιεραρχία.

Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να βελτιώσει τις καθυστερήσεις και τις χαμένες ώρες εργασίας και να δημιουργήσει κατανόηση και αίσθημα αποτελεσματικότητας και ομοφωνίας στην ομάδα. Οι ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων συμβάλλει στη βελτίωση της Ποικιλομορφίας και της Συμπερίληψης της ομάδας και ενδυναμώνει τις ομάδες που προηγουμένως υποεκπροσωπούσαν να αισθάνονται πιο πολύτιμες, σεβαστές και ότι ακούγονται στο χώρο εργασίας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά από ήπιες δεξιότητες που μπορούν να βελτιωθούν και να δημιουργήσουν μόνιμα θετικά αποτελέσματα στη διαμόρφωση Ποικιλόμορφων και Συμπεριληπτικών οργανωσιακών κουλτούρων.

Παρακολουθήστε την ενότητα αυτή και ετοιμαστείτε να μάθετε και να εφαρμόσετε νέες δεξιότητες και γνώσεις στο πεδίο της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης στην εργασία. Ελπίζουμε να απολαύσετε το μαθησιακό σας ταξίδι!

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (MOOC)

https://www.youtube.com/watch?v=3qIvwD4SFlc&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgi_IzL&index=19&t=1s&pp=iAQB

Μάθημα 1

Το μοντέλο «Υπηρετής – Ηγέτης» ως πύλη για την πολυμορφία στο χώρο εργασίας

Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή

Στην ευέλικτη εποχή, στην εποχή της ευελιξίας και της ταχύτητας, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που μπορούν να αναπτυχθούν με βιώσιμο τρόπο, ώστε να είναι σε θέση να καινοτομήσουν και να προωθήσουν θετικές αλλαγές για το εργατικό δυναμικό τους, καθώς και για την κοινότητα που υπηρετούν. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το ρόλο του, θα πρέπει να ενεργεί ως ηγέτης, διότι η ηγεσία είναι η κινητήρια δύναμη για την οργανωτική αριστεία. Και η ηγεσία του Υπηρετή-Ηγέτη είναι το ιδανικό μοντέλο ηγεσίας, καθώς μπορεί να εξυπηρετήσει τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την πρόοδο προς την ενσωμάτωση της πολυμορφίας και της συμπερίληψης στο χώρο εργασίας.

Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση μελέτης περίπτωσης

Ερώτηση

Έχετε μπροστά σας τις αναφορές της ομάδας σας και προσπαθείτε να βρείτε τους λόγους για τους οποίους χάσατε κατάφωρα τους βασικούς στόχους που έθεσε η εταιρεία σας. Το μυαλό σας αναπηδά από τον έναν υπάλληλο στον άλλο, αναλύοντας την απόδοσή του τους τελευταίους μήνες και σκέφτεστε: γιατί είμαι ο διευθυντής με τους χειρότερους υπαλλήλους; Βρίσκεστε μπροστά από τον διευθυντή σας καθώς έχετε συνάντηση για έλεγχο απόδοσης. Παίρνετε μια βαθιά ανάσα και αρχίζετε να εξηγείτε γρήγορα τις προκλήσεις που αντιμετωπίζετε, την αποτυχημένη τεχνολογία και την απειρία της ομάδας σας. Τη δυσκολία συνεργασίας με άλλους εντός του οργανισμού. Την έλλειψη ανταπόκρισης τους που εμποδίζει την ικανότητά σας να επιτύχετε τον στόχο.

- Γιατί πιστεύετε ότι η ομάδα σας υποαποδίδει;
- Πώς νομίζετε ότι θα μπορούσατε να αλλάξετε αυτή την κατάσταση;

Πρότυπη απάντηση

Το ζήτημα εδώ είναι θέμα ηγεσίας. Είναι όλα σχετικά με την ικανότητά σας να επηρεάζετε άτομα / ομάδες και όχι να τα διαχειρίζεστε άμεσα. Φαίνεται ότι ο διευθυντής που περιγράφεται σε αυτή τη σύντομη μελέτη περίπτωσης δεν είναι φυσικά παρών, δίνοντας στους υπαλλήλους ένα παράθυρο στην εργασία του, ακούγοντάς τους. Πιθανότατα δεν προσπαθεί να καταλάβει τι σκέφτονται και αισθάνονται οι άνθρωποι, τι γνωρίζουν σχετικά με την αποστολή, τους στόχους και τους βασικούς σκοπούς της εταιρείας. Το μόνο πράγμα που κάνει αυτός ο διευθυντής είναι να κατηγορεί τους άλλους και το εργασιακό περιβάλλον για την αποτυχία του. Αυτή η κατάσταση θα μπορούσε να αλλάξει εάν αφιερώσει χρόνο και ενέργεια στην ανάπτυξη του ως ηγέτης-υπηρετής, ο οποίος δίνει το παράδειγμα, ακούει τις ανησυχίες των εργαζομένων,

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

ενθαρρύνει μια θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, εργάζεται για τη βελτίωση του χώρου εργασίας και αντικατοπτρίζει την πρόοδο της ομάδας του.

Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο

Ο ρόλος του Ηγέτη-Υπηρέτη στην προώθηση της D&I στην εργασία

Εισαγωγή

Οι άνθρωποι στις εταιρείες αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται, ότι αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό, εκτιμώνται και ανήκουν όχι μόνο επειδή η επιχειρηματική αποστολή, οι πολιτικές και οι πρακτικές προωθούν αυτό το είδος εργασιακού περιβάλλοντος. Η έρευνα έχει διαπιστώσει ότι οι ενέργειες ενός ηγέτη συμβάλλουν σε μια διαφορά 70% ως προς το αν ένας μεμονωμένος υπάλληλος αναφέρει ότι αισθάνεται ότι συμπεριλαμβάνεται (Bourke and Titus, 2020). Και αυτό έχει πραγματικά σημασία επειδή όσο περισσότεροι άνθρωποι αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται, τόσο περισσότερο μιλούν, κάνουν το επιπλέον μίλι και συνεργάζονται - όλα αυτά τελικά ανεβάζουν την οργανωτική απόδοση.

Ηγεσία Υπηρέτη

Η πολυμορφία και η συμπερίληψη αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ηγετικής λειτουργίας και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως τέτοια. Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς αναδύεται ως μια μοναδική και κρίσιμη ικανότητα που βοηθά τους οργανισμούς να προσαρμοστούν σε διαφορετικούς πελάτες, αγορές, ιδέες και ταλέντα. Οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς μοιράζονται ένα σύμπλεγμα έξι χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (Bourke and Titus, 2020):

- **Ορατή δέσμευση:** Αρθρώνουν αυθεντική δέσμευση στη διαφορετικότητα, αμφισβητούν το status quo, καθιστούν τους άλλους υπεύθυνους και καθιστούν την πολυμορφία και τη συμπερίληψη προσωπική προτεραιότητα.
- **Ταπεινοφροσύνη:** Είναι μετριοπαθείς όσον αφορά τις δυνατότητες, παραδέχονται λάθη και δημιουργούν χώρο για τους άλλους να συνεισφέρουν.
- **Συνειδητοποίηση της προκατάληψης:** Δείχνουν επίγνωση των προσωπικών τυφλών σημείων, καθώς και των ελαττωμάτων του συστήματος, και εργάζονται σκληρά για να εξασφαλίσουν μια αξιοκρατία.
- **Περιέργεια για τους άλλους:** Επιδεικνύουν ανοιχτό μυαλό και βαθιά περιέργεια για τους άλλους, ακούν χωρίς κριτική και επιδιώκουν με ενσυναίσθηση να κατανοήσουν τους γύρω τους.
- **Πολιτισμική νοημοσύνη:** Είναι προσεκτικοί στους πολιτισμούς των άλλων και προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες.
- **Αποτελεσματική συνεργασία:** Ενδυναμώνουν τους άλλους, δίνουν προσοχή στην ποικιλομορφία της σκέψης και την ψυχολογική ασφάλεια και επικεντρώνονται στη συνοχή της ομάδας.

Οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς είναι υπηρέτες εκείνων επί των οποίων έχουν εξουσία. Ο υπηρέτης-ηγέτης είναι υπηρέτης πρώτα... Ξεκινά με τη φυσική αίσθηση ότι κάποιος θέλει να

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

υπηρετήσει, να υπηρετήσει πρώτος. Τότε η συνειδητή επιλογή φέρνει κάποιον να φιλοδοξεί να ηγηθεί. Αυτό το άτομο διαφέρει πολύ από κάποιον που είναι πρώτα ηγέτης, ίσως λόγω της ανάγκης να κατευνάσει μια ασυνήθιστη ορμή εξουσίας ή να αποκτήσει υλικά αποκτήματα. Η ηγεσία των υπηρετών επινοήθηκε από τον Robert K. Greenleaf το 1970 και ορίζεται ως «φιλοσοφία και σύνολο πρακτικών που εμπλουτίζει τη ζωή των ατόμων, χτίζει καλύτερους οργανισμούς και τελικά δημιουργεί έναν πιο δίκαιο και στοργικό κόσμο». (Center for Servant Leadership, 2021).



<https://www.pexels.com/photo/a-group-of-people-with-their-hands-together-5583258/>

Η πρώτη από τις τέσσερις (4) αρχές της ηγεσίας των υπηρετών είναι η ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας της σκέψης. Η ηγεσία των υπηρετών ενθαρρύνει όλους να σκέφτονται έξω από το κουτί και να εξετάζουν κάθε προοπτική όταν τους ανατίθεται να μετακινήσουν τη βελόνα προς τα εμπρός. Η τελική απόφαση είναι το υποπροϊόν μιας συλλογικής συνεργασίας και ανταλλαγής ιδεών. Η εξουσία δεν στηρίζεται ποτέ σε ένα άτομο, αλλά σε όλους στην ομάδα που συμβάλλουν στο τελικό αποτέλεσμα (Hayzlett, 2019).

Οι άλλες τρεις βασικές αρχές των ηγεσιών των υπηρετών είναι (Hayzlett, 2019):

- Δημιουργήστε μια κουλτούρα εμπιστοσύνης.
- Έχετε μια ανιδιοτελή νοοτροπία.
- Προωθήστε την ηγεσία στους άλλους.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

που όλες προωθούν τη δημιουργία μιας κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς και πολυμορφίας.

Ο Δρ Justin Irving και ο Δρ Gail Longbotham (2007) στη μελέτη τους με τίτλο, "Αποτελεσματικότητα ομάδας και έξι βασικά θέματα ηγεσίας υπηρέτη" δείχνουν ότι εάν οι ηγέτες που ακολούθησαν τη μεθοδολογία ηγεσίας υπηρέτη εφάρμοσαν τα ακόλουθα θέματα στην ομάδα εργασίας τους, υπήρξε σημαντική αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας:

- Παροχή λογοδοσίας
- Υποστήριξη και Πόροι
- Συμμετοχή σε ειλικρινή αυτοαξιολόγηση
- Προώθηση της συνεργασίας
- Επικοινωνία με σαφήνεια
- Εκτίμηση και αναγνώριση

Οι παραδοσιακοί ηγέτες συχνά κυβερνούν με σιδερένια γροθιά. Όπως γνωρίζουμε, αυτή η προσέγγιση δεν φέρνει αποτελέσματα. Το στυλ ηγεσίας του υπηρέτη απαιτεί έναν ηγέτη πλήρως αφοσιωμένο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Όλα έχουν να κάνουν με τη σύνδεση με το εργατικό δυναμικό σας. Οι ηγέτες των υπηρετών είναι παρόμοιοι με τους κηπουρούς. Το καθήκον τους είναι να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον φροντίδας και να καλλιεργήσουν με προσοχή. Παρέχουν σε όλους ένα ασφαλές μέρος για να μοιραστούν ανοιχτά ιδέες (ανεξάρτητα από το πόσο ριζοσπαστικές μπορεί να είναι), να συνεργαστούν και να πειραματιστούν, καθώς και να τους δώσουν τη δυνατότητα να αποδώσουν το καλύτερό τους. Οι υπηρέτες ηγέτες ενσωματώνουν χαρακτηριστικά συμπόνιας, συναισθηματικής νοημοσύνης και συμμετοχικότητας. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες που προωθούν το ανήκειν και την ένταξη με αυτόν τον τρόπο είναι πιο πιθανό να έχουν δημιουργικές ομάδες υψηλής απόδοσης που μπορούν να βοηθήσουν στην επιτάχυνση της καινοτομίας και στην ενίσχυση της επιχειρηματικής ευελιξίας.

Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης

Δημιουργία μιας Cloudera πιο πολυμορφικής και χωρίς αποκλεισμούς

Η αποστολή της Cloudera είναι να δώσει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να μετατρέψουν πολύπλοκα δεδομένα οπουδήποτε σε αξιοποιήσιμες πληροφορίες γρηγορότερα και ευκολότερα. Η Cloudera θέλει να γίνει ένα πιο φιλόξενο, χωρίς αποκλεισμούς μέρος για εργασία και πιστεύει ότι η ηγεσία των υπηρετών είναι το κλειδί για την οικοδόμηση μιας ποικιλόμορφης, υψηλής απόδοσης ομάδας.

Προκειμένου να προωθήσουν την D&I, ξεκίνησαν ένα πιλοτικό πρόγραμμα χορηγιών, το οποίο συνδυάζει εκτελεστικούς χορηγούς και προστατευόμενους από 19 υποεκπροσωπούμενες μειονότητες και γυναίκες που εργάζονται στη Cloudera. Πέρα από το τυπικό πρόγραμμα καθοδήγησης όπου οι μέντορες παρέχουν σωστές συμβουλές στους καθοδηγούμενους, το εξάμηνο πρόγραμμα χορηγιών τους έχει σχεδιαστεί για να δημιουργήσει συνδέσεις και εκπροσώπηση σε εκτελεστικές συναντήσεις για όσους μπορεί να μην το έχουν συνήθως και να ανυψώσει ταλέντα και φωνές από ολόκληρο τον οργανισμό. Εν ολίγοις, οι χορηγοί θα υποστηρίξουν τους προστατευόμενους τους για να διασφαλίσουν ότι έχουν τις ευκαιρίες να

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

πετύχουν. Αυτό, με τη σειρά του, βοηθά στη δημιουργία ενός πιο ποικίλου αγωγού για ηγετικές θέσεις στην εταιρεία.

Πηγή μελέτης περίπτωσης: Cloudera (2020). *Building a More Diverse and Inclusive Cloudera: Our First Steps*

Ερωτήσεις αναστοχασμού

1. How do you think the four (4) principles of servant leadership are incorporated into this pilot sponsorship programme?
 2. What traits these sponsors should have in order to advocate for their proteges?
 3. How can organizations, and not just individual leaders, become models of servanthood? Is it possible to practice servant leadership in a competitive corporate climate?
1. Πώς πιστεύετε ότι οι τέσσερις (4) αρχές της ηγεσίας των υπηρετών ενσωματώνονται σε αυτό το πιλοτικό πρόγραμμα χορηγιών;
 2. Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχουν αυτοί οι χορηγοί προκειμένου να υποστηρίξουν τους προστατευόμενούς τους;
 3. Πώς μπορούν οι οργανισμοί, και όχι μόνο οι μεμονωμένοι ηγέτες, να γίνουν πρότυπα υπηρετήσης; Είναι δυνατόν να ασκηθεί ηγεσία υπηρετή σε ένα ανταγωνιστικό εταιρικό κλίμα;

Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο:

Ηγεσία Υπηρετή για την Εξυπηρέτηση Ενήλικων Μαθητών

Εισαγωγή

Οι ηγέτες μάθησης και ανάπτυξης (L&D) είναι ίσως ιδιαίτερα κατάλληλοι για την ηγεσία των υπηρετών. Τα ίδια κίνητρα που οδηγούν πολλούς επαγγελματίες κατάρτισης να εισέλθουν στον τομέα - η επιθυμία να βοηθήσουν τους άλλους να αναπτυχθούν, για παράδειγμα - προσφέρονται καλά σε ένα στυλ ηγεσίας υπηρετή της διαχείρισης. Ο Matt Tenney, διευθύνων σύμβουλος του The Generous Group και συγγραφέας του "Serve to Be Great: Leadership Lessons from a Prison, a Monastery, and a Boardroom" λέει ότι οι ηγέτες της μάθησης βρίσκονται στην τυχερή θέση να αναγκάζονται ουσιαστικά να είναι υπηρετές ηγέτες ως αποτέλεσμα του ρόλου τους. Είτε ένας ηγέτης μάθησης έχει άμεσες αναφορές είτε όχι, είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη πολλών ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό, η οποία αποτελεί βασική πτυχή του να είσαι ηγέτης υπηρετή (Oesch, 2020).

Ηγεσία Υπηρετή και Διδασκαλία Υπηρετή

Καθώς συσσωρεύονται στοιχεία σχετικά με τη θετική επίδραση της ηγεσίας των υπηρετών στα αποτελέσματα της διδασκαλίας, οι ιδέες και τα πλαίσια της ηγεσίας των υπηρετών έχουν βρει το δρόμο τους στη διδασκαλία της λογοτεχνίας. Η σύγχρονη έρευνα έχει δείξει ότι οι αρχές της ηγεσίας του υπηρετή επηρεάζουν θετικά το μαθησιακό περιβάλλον. Η πρακτική της ηγεσίας των υπηρετών σε μια κοινότητα μάθησης δημιουργεί ένα υποστηρικτικό, σεβαστό και απαιτητικό περιβάλλον, το οποίο ευνοεί την καλλιέργεια μαθητών με σθένος και νοοτροπία ανάπτυξης (Chan, 2016). Επιπλέον, με την ενσωμάτωση της ηγεσίας των υπαλλήλων σε

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

περιβάλλοντα εκπαίδευσης ενηλίκων συνδέεται θετικά με τη συμμετοχή των εκπαιδευομένων και τους δείκτες μάθησης. Αλλά το πιο σημαντικό, ενισχύει τη δημιουργία συμμετοχικών και διαφοροποιημένων κοινοτήτων μάθησης.

Servant teaching is about putting a comfortable method of teaching aside and learning from the students which teaching methodologies work best for them. Servant leadership in the classroom speaks to the universal human longing to be known, to care, and to be cared for in pursuit of the common good. At its core, servant leadership involves creating and sustaining trainer-learner relationships around a shared sense of purpose and accountability for the whole (Bowman, 2005).

Η διδασκαλία υπηρέτη έχει να κάνει με το να βάζεις στην άκρη μια άνετη μέθοδο διδασκαλίας και να μαθαίνεις από τους μαθητές ποιες μεθοδολογίες διδασκαλίας λειτουργούν καλύτερα για αυτούς. Η ηγεσία των υπηρετών στην τάξη μιλά για την παγκόσμια ανθρώπινη λαχτάρα να γίνει γνωστός, να νοιάζεται και να φροντίζεται για την επιδίωξη του κοινού καλού. Στον πυρήνα της, η ηγεσία των υπηρετών περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου γύρω από μια κοινή αίσθηση σκοπού και λογοδοσίας για το σύνολο (Bowman, 2005).

Τα δέκα (10) χαρακτηριστικά ενός Υπηρέτη Εκπαιδευτή Ενηλίκων είναι:

1. Ακρόαση
2. Ενσυναίσθηση
3. Θεραπεία
4. Γνώση
5. Πειθώ
6. Σύλληψη
7. Πρόβλεψη
8. Διαχείριση
9. Δέσμευση για την ανάπτυξη των ανθρώπων
10. Οικοδόμηση κοινότητας

Ηγεσία Υπαλλήλων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων

Το περιβάλλον εκπαίδευσης ενηλίκων θα πρέπει να είναι μια ζωντανή, δραστήρια ατμόσφαιρα στην οποία λαμβάνει χώρα εξελιγμένη σκέψη και βαθιά επαγγελματική μάθηση. Ακολουθώντας πρακτικές που βασίζονται στη βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία των υπηρετών και τον ευρύτερο τομέα της εκπαίδευσης ενηλίκων, οι εκπαιδευτές θα έχουν την ευκαιρία να ενισχύσουν τις σχέσεις τους με τους εκπαιδευόμενους και να αποφύγουν τη δημιουργία τεταμένων, αποκλειστικών, μη επικοινωνιακών μαθησιακών περιβαλλόντων. Αυτές οι πρακτικές είναι (Olsen, 2018):

- **Ενδυνάμωση μέσω κινήτρων:** οι υπηρέτες εκπαιδευτικοί επιτρέπουν στους μαθητές να αναλάβουν πιο ενεργό ρόλο στη μάθησή τους, γεγονός που δημιουργεί εσωτερικά κίνητρα. Επιπλέον, δίνουν την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να επιδείξουν τις επικοινωνιακές τους

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

δεξιότητες και τις γνώσεις τους για τα θέματα. Τέλος, θα πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ένα εξαιρετικά συνεργατικό μαθησιακό περιβάλλον. Όταν οι μαθητές διευκολύνουν μια συζήτηση μπροστά στην τάξη, είναι σημαντικό εγώ, ως εκπαιδευτής, να εξακολουθώ να είμαι εξίσου αφοσιωμένος.



Φωτογραφία από [Evangeline Shaw](#) στο [Unsplash](#)

- **Εξηγήστε το σκεπτικό σας για τη διδασκαλία του θέματος:** Όπως ειπώθηκε, ένας από τους κορυφαίους, κινητήριους παράγοντες για τους ενήλικες μαθητές είναι η συνάφεια και ο πραγματισμός. Η μάθηση αποκτά περισσότερο νόημα όταν οι μαθητές ενδιαφέρονται για το θέμα λόγω της χρησιμότητάς του. Η επικοινωνία της πρόθεσης του εκπαιδευτή σχετικά με το θέμα διδασκαλίας και ο καθορισμός υψηλών προσδοκιών είναι σημαντική.
- **Δείξτε ενθουσιασμό και θετική στάση:** ένας έμπειρος και ενθουσιώδης εκπαιδευτής μπορεί να κάνει τη διαφορά στα κίνητρα και την προθυμία των μαθητών να ασχοληθούν ενεργά με το θέμα. Σύμφωνα με τον Bulger και τους συνεργάτες του, υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ ενός θετικού μαθησιακού περιβάλλοντος και της επιτυχίας των μαθητών. Οι υπηρέτες εκπαιδευτικοί πρέπει να αγωνίζονται για υψηλά επίπεδα επιδόσεων των μαθητών, καλλιεργώντας έτσι ενθουσιασμό στην τάξη.
- **Να είστε στοργικοί και προσιτοί:** η διδασκαλία ως ηγέτης υπηρέτης απαιτεί να νοιάζεστε για τους μαθητές σας αρκετά ώστε να συνδεθείτε με αυτό που έχει σημασία για αυτούς τόσο μέσα όσο και έξω από την τάξη. Δημιουργήστε ένα διάλογο και μια σχέση με τους μαθητές σας κάνοντας ερωτήσεις που δεν είναι πολύ προσωπικές, αλλά εξακολουθούν να μεταφέρουν μια ειλικρινή ανησυχία για την ευημερία τους.
- **Τροφοδοτήστε την πνευματική τους όρεξη:** οι δάσκαλοι υπηρέτες πρέπει να δεσμευτούν για την ανάπτυξη των μαθητών τους, η οποία αποτελεί βασικό συστατικό της ηγεσίας των υπηρέτων, και να τους ενθαρρύνουν να βγουν έξω από τη ζώνη πνευματικής άνεσής τους. Ένας ηγέτης υπηρέτης πιστεύει ότι όλοι μπορούν να αποκτήσουν νέα κατανόηση και δεξιότητες, καθώς και να παράγουν μεγαλύτερα επιτεύγματα αμφισβητώντας υποθέσεις, επαναπροσδιορίζοντας προβλήματα και προσεγγίζοντας παλιές καταστάσεις με

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

νέους τρόπους.

- **Βάλτε πρώτα τις ανάγκες των μαθητών σας:** ένας εκπαιδευτής υπηρέτης πρέπει πάντα να παρατηρεί τα χαρακτηριστικά των μαθητών του, τη συμπεριφορά τους, τα στυλ μάθησης και να προσαρμόζεται ανάλογα.
- **Προσκαλέστε τη διαφωνία και τη συζήτηση:** ο δάσκαλος υπηρέτης πρέπει να δημιουργήσει ψυχολογική ασφάλεια για τους μαθητές, γιατί τίποτα δεν θα κλείσει τον αφύλακτο διάλογο γρηγορότερα από ένα εχθρικό, επικριτικό περιβάλλον στην τάξη. Εάν οι μαθητές δεν αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν τις απόψεις και τα συναισθήματά τους, η συζήτηση και η ελεύθερη σκέψη θα καταπνιγούν. Εάν οι μαθητές πιστεύουν ότι έχουν φωνή και η άποψή τους έχει αξία, θα είναι πολύ πιο ικανοί να μιλήσουν. Οι εκπαιδευτές πρέπει να αντιμετωπίσουν ιδιωτικά τους μαθητές οι οποίοι, για παράδειγμα, ρίχνουν τα μάτια τους στο σχόλιο ενός συμμαθητή και τους ενημερώνουν ότι οι αποδοκιμαστικές αντιδράσεις και οι μη λεκτικές αντιδράσεις δεν είναι κατάλληλες σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον.
- **Χωρίς δωρεάν γεύμα:** ενώ οι δάσκαλοι υπηρέτες φροντίζουν ολόκληρο το άτομο, δεν είναι ελαστικοί. Ένας καλός δάσκαλος υπηρέτης πρέπει να θέτει υψηλά πρότυπα και να αναμένει από τους ενήλικες μαθητές να μπαίνουν στην τάξη προετοιμασμένοι, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην προσωπική και ομαδική τους μάθηση. Ένας συνδυασμός υψηλών προτύπων και ενσυναισθητικής κατανόησης χρησιμεύει για να ενθαρρύνει τους ενήλικες μαθητές να μάθουν και να αναπτυχθούν ως στοχαστές. Οι εκπαιδευτές υπηρέτες πρέπει να είναι σκληροί και απαιτητικοί, αλλά χρήσιμοι και συμπονετικοί προς τους μαθητές που αντιμετωπίζουν ορισμένες προκλήσεις.
- **Η ανατροφοδότηση είναι αμφίδρομη:** ενώ οι ενήλικες μαθητές θα πρέπει να λογοδοτούν για τη συμβολή τους στο μαθησιακό περιβάλλον, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να παρέχουν αποτελεσματική και έγκαιρη ανατροφοδότηση για να αξιολογήσουν επαρκώς την πρόδο τους. Αλλά είναι εξίσου σημαντικό ο εκπαιδευτής υπηρέτης να λαμβάνει ανατροφοδότηση σχετικά με το στυλ διδασκαλίας και τις τεχνικές του από τους εκπαιδευόμενους.

Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Πώς να γίνεις εκπαιδευτής υπηρέτης

https://www.youtube.com/watch?v=qt9metnFqTI&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgi_IzL&index=30&t=29s&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 7: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [Servant Leadership, its Principles, and Examples in the Workplace](#)

Βυθιστείτε στην ηγεσία των υπηρετών παρακολουθώντας το βίντεο που περιλαμβάνεται σε αυτό το άρθρο, καθώς και μελετώντας τα παραδείγματα ηγεσίας υπηρέτη στο χώρο εργασίας που παρέχονται.

- [An Innovative Tradition: Servant-Leadership as a Gateway to Diversity in the Workplace](#)

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Μάθετε τι σημαίνει να είσαι ηγέτης υπηρέτης και σκεφτείτε πιο βαθιά για την ηγεσία υπηρέτη.

Υπο-ενότητα 8: Κουίζ αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

Η ηγεσία των υπηρετών επικεντρώνεται στις συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύουν οι ηγέτες για να _____:

α. Βελτιώσουν με επιτυχία την παραγωγικότητα

β. Υποστηρίξουν την προσωπική ανάπτυξη των οπαδών

γ. Αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων

δ. Βελτιώσουν τις δεξιότητες των οπαδών

Ερώτηση 2

Η ηγεσία των υπηρετών υπόσχεται να κάνει σημαντικά αποτελέσματα. Ποιο αποτέλεσμα είναι μοναδικό και ξεχωρίζει την ηγεσία του υπηρέτη από τις περισσότερες από τις άλλες προσεγγίσεις ηγεσίας;

α. Οργανωτική απόδοση

β. Ανάπτυξη ηγέτη

γ. Κοινωνικός αντίκτυπος

δ. Επίτευξη στόχου οπαδών

Ερώτηση 3

Όταν ο Greenleaf συνέλαβε αρχικά την ηγεσία των υπηρετών, προέβλεψε ότι η χρήση αυτής της προσέγγισης θα προκαλούσε ένα πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα. Τι εννοούσε;

α. Οι ίδιοι οι οπαδοί θα γίνονταν υπηρέτες ηγέτες.

β. Οι οπαδοί θα επιτύχουν περισσότερους στόχους της εταιρείας.

γ. Οι ηγέτες θέσης σε οργανισμούς θα καταστούν άνευ σημασίας.

δ. Οι οργανισμοί θα αυξήσουν τις οικονομικές δωρεές στην κοινότητα.

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- Bourke, J. and Titus, A. (2020). *The Key to Inclusive Leadership*. [online] Accessed December 1, 2022
- Bourke, J. and Titus, A. (2019). *Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One*. [online] Accessed December 2, 2022
- Bowman, R. (2005). *Teacher as Servant Leader. The Clearing House: A Journal of Educational Strategies*. [online] Accessed December 8, 2022

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Center for Servant Leadership. (2021). *What is Servant Leadership?* [online] Accessed December 8, 2022
- Chan, K. (2016). *Servant Leadership Cultivates Grit and Growth Mindset in Learners.* [online] Accessed December 16, 2022
- Hayzlett, J. (2019). *4 Principles of Servant Leadership.* [online] Accessed December 16, 2022
- Irving, J. and Longbotham, G. (2007). *Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment.* [online] Accessed December 16, 2022
- Oesch, T. (2020). *Effective Learning Leadership: Becoming a Servant Leader.* [online] Accessed December 27, 2022
- Olsen, R. (2018). *Servant Leadership in the Classroom - Serving Adult Students While Maintaining High Academic Standards.* [online] Accessed December 27, 2022

Μάθημα 2

Συναισθηματική νοημοσύνη: βασικός πυλώνας της πολυμορφίας και της συμπερίληψης

Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή

Ζούμε σε έναν γρήγορο κόσμο υψηλής πολυπλοκότητας, όπου η αλλαγή συμβαίνει γρήγορα στον επιχειρηματικό κόσμο. Η προηγμένη τεχνολογία αλλάζει τον τρόπο που ζούμε και εργαζόμαστε. Το άγχος αυξάνεται. Ακόμα κι αν έχουμε την ευκαιρία να επικοινωνήσουμε άμεσα, νιώθουμε απομονωμένοι. Υπάρχει επείγουσα ανάγκη για ευελιξία, αυτοηγεσία και αποτελεσματική συνεργασία στο χώρο εργασίας, ειδικά σε μια εποχή όπου είμαστε πιο συνδεδεμένοι από ποτέ με διαφορετικούς ανθρώπους με τους οποίους μπορεί να μην μοιραζόμαστε ιστορίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένα ζωτικό εργαλείο για την επιτυχία και τη δημιουργία ποικίλων και χωρίς αποκλεισμούς ομάδων.

Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση μελέτης περίπτωσης

Ερώτηση

Ο Rahul είναι διευθυντής που εργάζεται για πολυεθνική εταιρεία από το Bangalore. Πριν από τρία χρόνια, η εταιρεία του συμμετείχε στη δημοφιλή συζήτηση γύρω από τη «Πολυμορφία και τη Συμπερίληψη». Η νέα του ομάδα δεν ήταν πλέον ομοιογενής και τώρα παρουσίαζε διαφορές γενεών, φύλου, πολιτισμού, γλώσσας και θρησκείας. Εκτός από αυτό, υπήρχαν πολύ περισσότερες λιγότερο ορατές διαφορές κάτω από την επιφάνεια. Ο Ραχούλ συνειδητοποίησε ότι πολλές από τις καλοπροαίρετες επικοινωνίες του παρεξηγούνταν και αυτό προκαλούσε ένταση. Σύντομα έπρεπε να διαπραγματευτεί και να διαχειριστεί όλες αυτές τις διαφορές για να κερδίσει τη συνεργασία των ανθρώπων του και να εξασφαλίσει ότι θα ενωθούν για να είναι μια επιτυχημένη ομάδα.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Πώς το πέτυχε;

Πρότυπη απάντηση

Έπρεπε να γίνει ένας «πολιτιστικός χαμαιλέοντας», χρησιμοποιώντας την εμπειρία του ως ένα εξαιρετικά συναισθηματικά ευφυές άτομο. Η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) ήταν το κλειδί που βοήθησε τον Rahul να μετακινηθεί από το φόβο των διαφορών, στην αποδοχή της ποικιλομορφίας αυτής της υπέροχης ομάδας.

Πηγή μελέτης περίπτωσης: PeopleBuilders (2022): *Emotional Intelligence is at the Heart of Diversity and Inclusion*

Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό κεφάλαιο:

Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας

Εισαγωγή

Είναι ο νέος κόσμος της εργασίας που έχει τονίσει την ανάγκη – και την άνοδο – της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός, η αυξημένη ταχύτητα και ποσότητα πληροφοριών, η εργασία σε ιστότοπους, περιφέρειες - και μερικές φορές διαφορετικές χώρες - σημαίνει ότι οι άνθρωποι πρέπει να αντιμετωπίσουν πρωτοφανή επίπεδα αλλαγής και αυξημένα επίπεδα πίεσης στην εργασία (mc Learning, 2023).

Οι προσδοκίες των ανθρώπων για το τι θέλουν από τους οργανισμούς και τους ηγέτες τους έχουν αλλάξει. Το προσωπικό πρέπει τώρα να αισθάνεται ότι ο διευθυντής του είναι «άξιος» των «ακολουθών» του και όχι απλώς να τον ακολουθούν λόγω του ρόλου του. Οι ηγέτες και οι διευθυντές, με τη σειρά τους, πρέπει να είναι πιο ευέλικτοι, πιο δημιουργικοί, πιο έμπειροι και πιο ευαίσθητοι αν θέλουν να επιβιώσουν, πόσο μάλλον να αναπτυχθούν. Και πρέπει να είναι σε θέση να διατηρήσουν το δικό τους κίνητρο και ορμή σε δύσκολες και προκλητικές καταστάσεις (mc Learning, 2023).

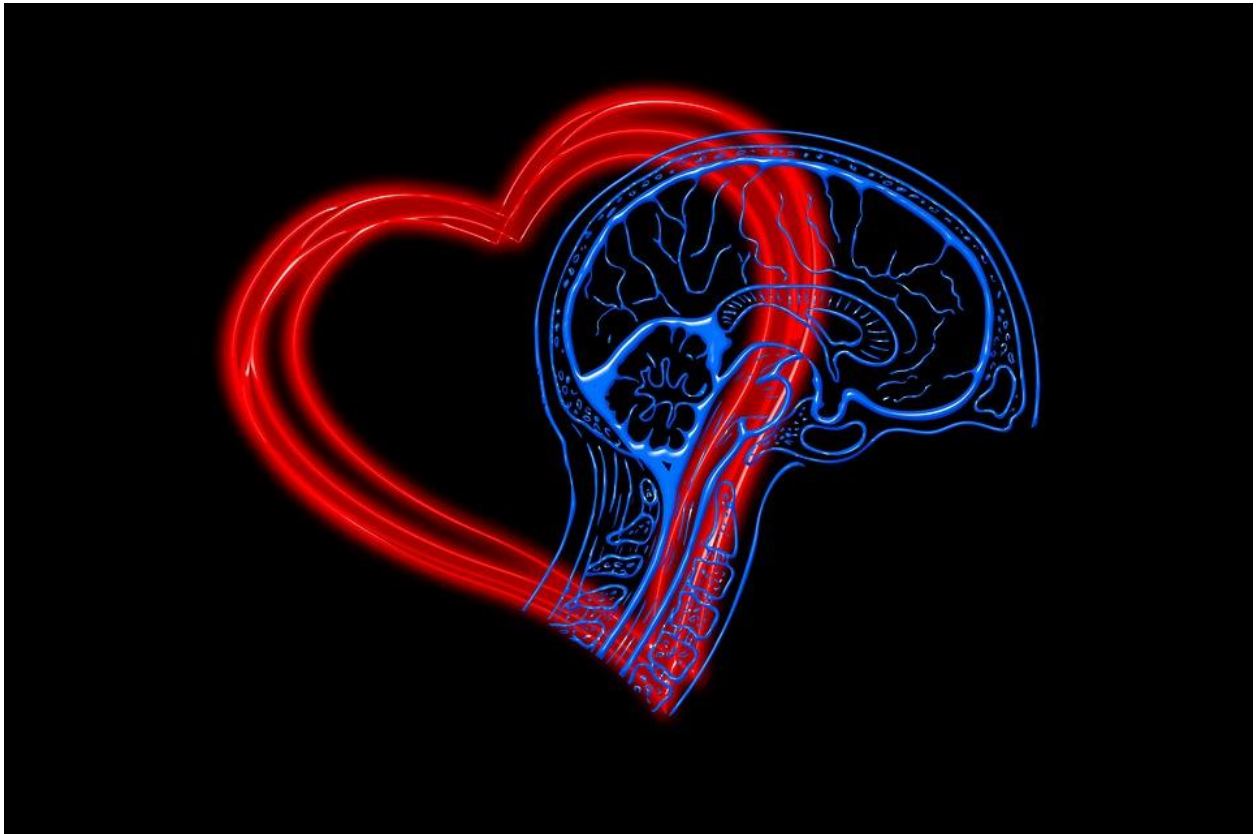
Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη;

Η επιστημονική έρευνα απέδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (EI) είναι πιο σημαντική από τη νοημοσύνη (IQ) ενός ατόμου για την επίτευξη επιτυχίας στη ζωή και την καριέρα του. Συναισθηματική νοημοσύνη σημαίνει να είσαι πιο έξυπνος με τα συναισθήματα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που επιτρέπει στους ανθρώπους να κατανοούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, έτσι ώστε να ζουν σε αρμονία με τον εαυτό τους και με τους συνανθρώπους τους (Goleman, 2005).

Μερικές φορές οι άνθρωποι παγιδεύονται πολύ σε συναισθήματα και κατακλύζονται. Άλλοι διώχνουν τα συναισθήματα μακριά, προσπαθούν να μην αισθάνονται και χάνουν σημαντικά σήματα. Κανένα από τα δύο άκρα δεν είναι πολύ αποτελεσματικό. Συναισθηματική νοημοσύνη σημαίνει να χρησιμοποιείς συναισθήματα και να σκέφτεσαι μαζί – έχει να κάνει με την ισορροπία.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)



<https://pixabay.com/illustrations/heart-mind-emotional-intelligence-4682756/>

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε διαστάσεις, πέντε δεξιότητες, οι οποίες είναι (Goleman, 2005; Cornwall, 2010; Birt, 2022):

1. Αυτεπίγνωση

Αφορά την ικανότητα να κατανοήσουμε πώς αισθανόμαστε, να αναγνωρίσουμε τη διάθεσή μας και πώς σκεφτόμαστε για αυτή τη συγκεκριμένη κατάσταση. Πρόκειται για την αναγνώριση ενός συναισθήματος καθώς συμβαίνει, πρόκειται για τη γνώση του τι δημιουργεί μια συναισθηματική αντίδραση για εμάς και πώς αυτή η κατάσταση μας επηρεάζει. Η επίγνωση των συναισθημάτων σας βοηθά να καταλάβετε πώς οι άλλοι μπορεί να αντιληφθούν τα συναισθήματά σας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την αυτογνωσία στην εργασία για να καταλάβετε πώς σας βλέπουν οι συνάδελφοί σας, οι πελάτες ή οι διευθυντές σας.

2. Αυτορρύθμιση:

Αφορά την αποδοχή αυτού που αισθανόμαστε και τον έλεγχο των συναισθημάτων μας έτσι ώστε να κατευθύνουμε τη συμπεριφορά μας. Πρόκειται για την ανάληψη ευθύνης για τη δική σας απόδοση, την ευελιξία και την ανοιχτή σε νέες ιδέες και αλλαγές. Ο έλεγχος των συναισθημάτων σας είναι απαραίτητος σε κάθε κατάσταση, επειδή τα συναισθήματά σας επηρεάζουν έντονα άλλους ανθρώπους. Μπορείτε να ελέγξετε τα συναισθήματά σας στη δουλειά προσαρμόζοντας τα συναισθήματά σας για να έχετε καλές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας σας.

3. Αυτο-παρακίνηση:

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Αφορά την ικανότητα να παρακινούμε τον εαυτό μας για να κυνηγήσουμε τα όνειρά μας και να εκπληρώσουμε τον σκοπό μας. Πρόκειται για την προθυμία να βελτιώσουμε τον εαυτό μας ή να ανταποκριθούμε σε ένα πρότυπο αριστείας δεσμευόμενοι σε σαφείς δηλωμένους στόχους, με το να είμαστε θετικοί και αισιόδοξοι, επιδεικνύοντας σθένος, βλέποντας τις ευκαιρίες πίσω από οποιοδήποτε πρόβλημα και ζώντας στη ροή. Για παράδειγμα, η επιθυμία να ολοκληρώσετε όλες τις καθημερινές σας εργασίες με επιτυχία μπορεί να εμφανιστεί ως εγγενές κίνητρο για τον εργοδότη σας - και ένας τρόπος εκπλήρωσης των δικών σας εσωτερικών αναγκών και στόχων.

4. Ενσυναίσθηση:

Αφορά την ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα των άλλων, να βάζουμε τον εαυτό μας στα παπούτσια κάποιου άλλου. Πρόκειται για την αίσθηση του τι χρειάζονται οι άλλοι για να προχωρήσουν ή να ξεπεράσουν μια δύσκολη κατάσταση, να διακρίνουν τα συναισθήματα πίσω από τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων, να «διαβάσουν» τις σχέσεις εξουσίας μιας ομάδας και να αξιοποιήσουν τη διαφορετικότητα. Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων σας επιτρέπει να χειρίζεστε τις καταστάσεις στο χώρο εργασίας πιο αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, όταν ένας συνάδελφος δείχνει σημάδια απογοήτευσης, μπορείτε να αντιδράσετε με ενσυναίσθηση για να ανακουφίσετε μια κατάσταση που μπορεί να έχει επιδεινωθεί.

5. Κοινωνικές δεξιότητες:

Αφορά την ικανότητα να αναπτύσσουμε καλές σχέσεις με τους άλλους και να ζούμε σε αρμονία μαζί τους. Πρόκειται για τη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, την αποτελεσματική επικοινωνία, την αποστολή σαφών μηνυμάτων, την έμπνευση και την παροχή κινήτρων σε άλλους, τη διαχείριση αλλαγών σε ομάδες, τη διαπραγμάτευση και την επίλυση διαφωνιών, την οικοδόμηση ισχυρών δεσμών, την επιτυχή συνεργασία και τη δημιουργία ισχυρών ομάδων. Έχοντας ισχυρότερες κοινωνικές δεξιότητες - όπως η αποτελεσματική επικοινωνία και ο σεβασμός - σας επιτρέπει να ακούτε, να μιλάτε και να επιλύετε τις συγκρούσεις πιο αποτελεσματικά.

Η συντομογραφία για τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι "EI" και μετράται χρησιμοποιώντας το **συναισθηματικό ηηλίκιο - EQ**.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που μαθαίνονται. Το πόσο συναισθηματικά ευφυείς είμαστε εξαρτάται από τις εμπειρίες μας, τον τρόπο που μεγαλώσαμε και τις πεποιθήσεις μας. Και όλα αυτά θα μπορούσαν να αλλάξουν.

Συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική στην εργασία, ώστε να μπορείτε να αντιλαμβάνεστε, να αιτιολογείτε, να κατανοείτε και να διαχειρίζεστε τα συναισθήματα του εαυτού σας και των άλλων. Το να είστε σε θέση να χειριστείτε τα συναισθήματα σας δίνει τη δυνατότητα να καθοδηγήσετε και να βοηθήσετε τους ανθρώπους και να δημιουργήσετε ένα ασφαλές περιβάλλον, καθώς και μπορεί να σας βοηθήσει να είστε πιο ευτυχισμένοι και πιο επιτυχημένοι. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη βοηθά τα άτομα στην εργασία (Ζερβάκη, 2019):

- Επίτευξη αποτελεσματικότητας
- Να είναι σε κατάσταση ευημερίας.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Να λάβουν καλύτερες αποφάσεις.
- Να δημιουργήσουν ισχυρότερες σχέσεις.
- Να χειρίζονται αποτελεσματικά το εγώ τους.
- Να είναι φορείς θετικής αλλαγής.
- Να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά.
- Να είναι πιο αυτοπειθαρχημένοι.
- Να ζήσουν με βάση έναν ηθικό κώδικα που αποτελείται από σεβασμό, εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια, ειλικρίνεια, αυθεντικότητα, θέληση για συνεχή μάθηση.
- Να είναι επιτυχημένοι, ορίζοντας την επιτυχία ως την κατάσταση στην οποία τα προσωπικά επιτεύγματα έχουν θετικό αντίκτυπο στους άλλους.
- Να είναι δημιουργικοί με ανθρωποκεντρικό τρόπο.
- Να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις.
- Να είναι δια βίου εκπαιδευόμενοι.
- Ανάπτυξη ισχυρών δικτύων.
- Συνεργασία με επιτυχία.
- Να παρακινήσουν τους άλλους και τον εαυτό τους επίσης.
- Να αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους.
- Να είναι επικεντρωμένοι στα σημαντικά πράγματα.
- Να δημιουργήσουν ένα επιτυχημένο εμπορικό σήμα βασισμένο στην αυθεντικότητα.
- Να επιτύχουν αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα κατά τη διαπραγμάτευση.

Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης

Βελτίωση των σχέσεων της ομάδας χρησιμοποιώντας ένα φακό συναισθηματικής νοημοσύνης

Η κατάσταση

Η CiCi και η Daisy βρίσκονται στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Πρέπει να συνεργαστούν προκειμένου το τμήμα να είναι επιτυχημένο και να εκτελούν τις δικές τους εργασίες βέλτιστα. Ο διευθυντής ανέθεσε στη CiCi την ευθύνη να διδάξει στην Daisy μια νέα διαδικασία. Αυτή ήταν μια μεγάλη ευκαιρία για τη CiCi να αναλάβει ηγετικό ρόλο και για την Daisy να γίνει πιο πολύτιμο μέλος της ομάδας.

Αυτή ήταν μια κατάσταση αμοιβαίου οφέλους. Τι θα μπορούσε ενδεχομένως να πάει στραβά;

Η πραγματικότητα

Η CiCi, το άτομο αναφοράς στο τμήμα, είναι στην ευχάριστη θέση να αξιοποιηθεί για να διδάξει στην Daisy τη νέα διαδικασία. Ξεκινά κατευθείαν για να καταλάβει πώς να πει στην Daisy όλες τις λεπτομέρειες της νέας διαδικασίας και δημιουργεί ακόμη και αρκετές ασκήσεις για την Daisy.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Η Daisy είναι ένα άτομο που θέλει πάντα να κάνει το καλύτερό της και είναι στην ευχάριστη θέση να επιλεγεί για να μάθει αυτή τη νέα διαδικασία. Η Daisy βάζει τον εαυτό της κάτω από μεγάλη πίεση για να διαπρέψει, αλλά έχει κάποιες ανησυχίες σχετικά με την εκπαίδευση με CiCi με βάση προηγούμενες εμπειρίες.

Τα πράγματα ξεκινούν ομαλά, ενώ η CiCi εξηγεί τη νέα διαδικασία. Η Ντέιζι ακούει και κρατάει σημειώσεις, αλλά σύντομα κατακλύζεται από τον όγκο των πληροφοριών που λαμβάνει. Η Daisy κάνει ερωτήσεις σχετικά με το πώς οι λεπτομέρειες σχετίζονται μεταξύ τους για να κάνουν συνδέσεις, αλλά η CiCi δεν ενδιαφέρεται να κάνει αυτές τις συνδέσεις.

CiCi εξηγεί και πάλι, αυτή τη φορά λίγο πιο αργά και λίγο πιο δυνατά. Ανιχνεύοντας υπονοούμενα ανυπομονησίας, η Ντέιζι μπερδεύεται ακόμα περισσότερο. Ανησυχεί ότι η CiCi πιστεύει ότι είναι ηλίθια και η Daisy είναι απρόθυμη να κάνει περισσότερες ερωτήσεις. Δεν μπορεί να καταλάβει γιατί η Daisy δεν το καταλαβαίνει. Έχει αναλύσει τις έννοιες στα πιο στοιχειώδη επίπεδά τους, ώστε η Daisy να είναι σε θέση να τις κατανοήσει. Πιστεύει ότι οι ερωτήσεις της Ντέιζι δείχνουν ότι δεν είναι σε θέση να καταλάβει ακόμη και αυτά τα απλά μέρη της διαδικασίας. Η CiCi επιστρέφει ξανά στην αρχή και λέει στην Daisy για τη νέα διαδικασία, αυτή τη φορά πολύ αργά και ακόμα πιο δυνατά.

Η Ντέιζι είναι συγκλονισμένη και αμφιβάλει για την ικανότητά της να κατανοήσει τις έννοιες που παρουσιάζονται – τώρα για τρίτη φορά. Ο εγκέφαλός της γυρίζει με σκέψεις σχετικά με την αδυναμία της να μάθει, σχετικά με την είδηση ότι η αποτυχία της είναι η πηγή κουτσομπολιού σε όλη την εταιρεία και ότι τελικά απολύθηκε από την εταιρεία. Αυτές οι σκέψεις αναλαμβάνουν την ικανότητα της Daisy να δίνει προσοχή στις λεπτομερείς εξηγήσεις της CiCi. Από την πλευρά της, η Daisy βλέπει τον εαυτό της ως αποτυχία και τρομοκρατείται από την κατάσταση. Προσπαθεί να παραμείνει ήρεμη, αλλά δεν μπορεί να σταματήσει τις ανεξέλεγκτες σκέψεις αχρηστίας και ηλιθιότητας που την κατακλύζουν. Βγαίνει από το δωμάτιο, δεν σταματά μέχρι να φτάσει στο αυτοκίνητό της, όπου κλαίει ανεξέλεγκτα. Η Daisy καλεί τον προϊστάμενό της από το αυτοκίνητό της και της λέει ότι έχει φύγει από τη δουλειά και δεν θα επιστρέψει σήμερα και ίσως όχι αύριο.

Η CiCi δεν έχει ιδέα τι έχει συμβεί. Απλά έκανε τη δουλειά της. Απλώς δίδασκε τις λεπτομέρειες της διαδικασίας όταν η Daisy πήδηξε και έτρεξε έξω από το δωμάτιο. Η CiCi σηκώνει τους ώμους και πηγαίνει για φαγητό με μερικούς φίλους και εξακολουθεί να προβληματίζεται όταν επιστρέφει στη δουλειά.

Το αποτέλεσμα

Η Daisy ήταν εκτός δουλειάς για δύο εβδομάδες. Ήθελε να παραιτηθεί, αλλά πείστηκε να επιστρέψει αφού είδε έναν σύμβουλο. Αυτή και η CiCi δεν μιλούν ούτε επικοινωνούν μεταξύ τους. Η CiCi τέθηκε σε ένα Σχέδιο Βελτίωσης Απόδοσης για την κακή της απόδοση σε αυτήν και σε άλλες καταστάσεις όπου αλληλεπιδρούσε με άλλους στην εταιρεία.

Το κόστος

- Απώλεια εργασίας από την Daisy και τη CiCi.
- Πιθανή απώλεια δύο καταρτισμένων και αξιόλογων υπαλλήλων.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Πιθανές δραστηριότητες πρόσληψης για αυτές τις δύο θέσεις, όπως συνέντευξη, ένταξη και εκπαίδευση.
- Απόσπαση της προσοχής, αναστάτωση και δυσφορία που προκαλείται στο τμήμα ως αποτέλεσμα της κατάστασης.
- Χάθηκε χρόνος για να φέρει τη νέα διαδικασία σε περισσότερα μέλη του τμήματος.
- Μείωση της ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών λόγω λιγότερων διαθέσιμων πόρων.
- Διάβρωση της στάσης και των κινήτρων των παρευρισκομένων σε όλο το τμήμα.

Τι συνέβη στη συνέχεια

Η CiCi και η Daisy πέρασαν από μια αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και εφάρμοσαν ατομικές συνεδρίες καθοδήγησης με έναν σύμβουλο. Ένας επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού συμμετείχε επίσης σε αυτή την κατάσταση παρέχοντας πληροφορίες στον σύμβουλο, σχετικά με τους δύο υπαλλήλους.

Πηγή μελέτης περίπτωσης: High Performing Systems Inc. (2019). *Using a skills-based hiring approach as part of a DEI strategy. Steelcase Case Study*

Ερωτήσεις αναστοχασμού

1. Ποια πιστεύετε ότι ήταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για αυτούς τους δύο υπαλλήλους και πώς οδήγησαν στο προαναφερθέν αποτέλεσμα;
2. Πώς νομίζετε ότι θα είχε αποφευχθεί εξαρχής η κατάσταση;
3. Τι μάθατε από αυτή τη μελέτη περίπτωσης που μπορεί να σχετίζεται με την εταιρεία σας;

Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό κεφάλαιο:

Η συναισθηματική νοημοσύνη στην καρδιά της πολυμορφίας και της συμπερίληψης

Η ενεργή υποστήριξη της D&I στο χώρο εργασίας θα πρέπει να αποδεικνύεται από τις συμπεριφορές του προσωπικού μιας εταιρείας, και όχι μόνο με την ύπαρξη κάποιων πολιτικών ή μιλώντας για την D&I. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για την εφαρμογή και υιοθέτηση πρακτικών πολυμορφίας και συμπερίληψης.

Η έρευνα δείχνει ότι το θεμέλιο της DEI σε κάθε χώρο εργασίας είναι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες και ομάδες - είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο και αναπτυσσόμενο οργανισμό (Velasco, 2021).

Μια ομάδα με διαφορές γενεών, φύλου, κουλτούρας, γλώσσας και θρησκείας απαιτεί άτομα υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης για να επικοινωνούν εύκολα, να συνεργάζονται αποτελεσματικά και να δημιουργούν ουσιαστικές σχέσεις (Leblanc, 2022).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ενισχύει τη Διαφορετικότητα και την Ένταξη στους χώρους εργασίας ως εξής (PeopleBuilders, 2023):

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

1. Ανάπτυξη ενσυναίσθησης: Τα άτομα με ενσυναίσθηση είναι σε θέση να μουν στη θέση των άλλων και να καταλάβουν τι περνούν. Είναι επίσης σε θέση να δείξουν συμπόνια, αποφεύγοντας την παγίδα της ενσυναίσθησης. Επιπλέον, είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν άλλους να βελτιώσουν την κατάσταση. Η ενσυναίσθηση βρίσκεται στον πυρήνα της επιτυχημένης ηγεσίας σε διαφορετικές ομάδες. Αυτή είναι μια κρίσιμη δεξιότητα στην αντιμετώπιση των διαφορών και βοηθά στην οικοδόμηση ισχυρότερων σχέσεων.

2. Μείωση της ασυνείδητης προκατάληψης: Το όφελος της ασυνείδητης προκατάληψης είναι ότι μπορεί να μας βοηθήσει να λάβουμε γρήγορες αποφάσεις, ωστόσο το μειονέκτημα είναι ότι συμβαίνει ασυνείδητα και μπορεί να φέρει αρνητικά σε πολύπλοκες κοινωνικές καταστάσεις. Η γνώση της ασυνείδητης προκατάληψης από μόνη της δεν αρκεί για να μειώσει την προκατάληψη στο χώρο εργασίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μετριάσει τον αντίκτυπο αυτών των ασυνείδητων προκαταλήψεων βελτιώνοντας την αυτογνωσία, την αυτοπεποίθηση, την προσαρμοστικότητα και τον έλεγχο των παρορμήσεων.

3. Δημιουργία μιας κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς: Όπως λέει και το δημοφιλές ρητό «Η πολυμορφία είναι μια πραγματικότητα, αλλά η συμπερίληψη είναι μια επιλογή». Η συναισθηματική νοημοσύνη παρέχει δεξιότητες διαχείρισης σχέσεων για να κάνει πραγματικότητα μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας προγνωστικός παράγοντας για την πολυπολιτισμική ικανότητα. Οι άνθρωποι που εμφανίζουν «συναισθηματική κοινή λογική» είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη ομάδων χωρίς αποκλεισμούς.

4. Βελτίωση της προσοχής: Ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό μπορεί να δημιουργήσει θετικές ή αρνητικές κοινωνικές καταστάσεις. Τα συναισθήματα είναι οργανωμένες απαντήσεις σε εσωτερικά ή εξωτερικά γεγονότα. Μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές ή θετικές έννοιες για τα άτομα. Η κατανόηση του εσωτερικού σας τοπίου είναι ζωτικής σημασίας για τον καθορισμό της ανταπόκρισής σας σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις. Η ενσυνειδητότητα είναι μια τακτική πρακτική του συναισθηματικά ευφυούς ατόμου.

5. Βελτίωση της εποικοδομητικής σκέψης: Η εποικοδομητική σκέψη είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους εταιρικούς ηγέτες. Τους βοηθά να δημιουργούν αμοιβαία επωφελείς λύσεις, να παράγουν



A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

δημιουργικές ιδέες, να διευθετούν διαφωνίες, να επηρεάζουν τη συνεργασία και να οικοδομούν εμπιστοσύνη. Οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι έχουν υψηλότερη αυτογνωσία και έλεγχο των παρορμήσεων που τους βοηθά να εφαρμόζουν τη γνώση σε άμεσες καταστάσεις.

<https://www.pexels.com/photo/employees-looking-at-the-notepad-8127811/>

Άτομα / ηγέτες / διευθυντές που είναι εξαιρετικά συναισθηματικά εγγράμματοι άνθρωποι, διαθέτουν τις ακόλουθες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που ενισχύει το D&I (Leblanc, 2022):

- **Αγάπη για τον εαυτό τους:** Έχουν καλή αυτοεκτίμηση και θετική στάση. Είναι άνετοι με το ποιοι είναι και γνωρίζουν τις δυνάμεις και τους περιορισμούς τους.
- **Αυτοέλεγχος:** Είναι σε θέση να ακούσουν χωρίς να βιαστούν να κρίνουν. Μπορούν να προσαρμοστούν ομαλά στις αλλαγές.
- **Αναγνώριση:** Είναι σε θέση να καταλάβουν πώς βλέπουν τα πράγματα οι άλλοι. Διατηρούν μια ισχυρή επιθυμία να θέλουν να δουν τους ανθρώπους γύρω τους να πετυχαίνουν.
- **Σύνδεση:** Οδηγούνται να θέλουν να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό μαθαίνοντας νέα πράγματα, μεγαλώνοντας και βελτιώνοντας. Είναι περίεργοι και ανοιχτοί σε διαφορετικές ιδέες.
- **Ενσυναίσθηση:** Έχουν την ικανότητα να κατανοούν ή να αισθάνονται τι βιώνει ένα άλλο άτομο μέσα από το πλαίσιο αναφοράς του. Πιστεύουν στους άλλους και δίνουν την ίδια σημασία σε όλους.

Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα

Δημιουργώντας ένα συναισθηματικά εγγράμματο εκπαιδευτή ενηλίκων

https://www.youtube.com/watch?v=KQRPtKu4j-0&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgi_IZL&index=31&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 7: Κουίζ αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1:

Τι κάνει τη συναισθηματική νοημοσύνη τόσο σημαντική για έναν καλό μάνατζερ;

α. Τους βοηθά να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους σε τεχνικές δεξιότητες

β. Τους βοηθά να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους και εκείνα των υπαλλήλων τους

γ. Είναι εύκολο να μάθουν και να διδάξουν

δ. Δεν είναι σημαντικό στο χώρο εργασίας

Ερώτηση 2:

Ποιο από τα παρακάτω ΔΕΝ αποτελεί στοιχείο συναισθηματικής νοημοσύνης;

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

α. Αυτορρύθμιση

β. Κίνητρο

γ. Χειρισμός

δ. Ευσπλαχνία

Ερώτηση 3:

Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη;

α. Ικανότητα κατανόησης του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά σας επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις σας

β. Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων και πώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις τους

γ. Ικανότητα χρήσης της γνώσης των συναισθημάτων για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλύτερα

δ. Όλα τα παραπάνω

Υπο-ενότητα 8: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [Daniel Goleman on Compassion](#)

Ο Daniel Goleman, συγγραφέας του Emotional Intelligence, σε αυτό το βίντεο, ρωτά γιατί δεν είμαστε πιο συμπονετικοί τον περισσότερο χρόνο.

- [The Power of Emotional Intelligence](#)

Γιατί τα άτομα με μέσο IQ ξεπερνούν εκείνα με το υψηλότερο IQ στο 70% των περιπτώσεων; Όλα καταλήγουν στη συναισθηματική νοημοσύνη. Και σε αντίθεση με το IQ, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια επιλογή και μια πειθαρχία, όχι μια έμφυτη ποιότητα που απονέμεται στους τυχερούς. Σε αυτή τη δυναμική και διασκεδαστική ομιλία, ο Δρ Travis Bradberry, συν-συγγραφέας του Emotional Intelligence 2.0, σας δείχνει πώς να χρησιμοποιήσετε αυτή την κρίσιμη ικανότητα προς όφελός σας. Παρακολουθήστε το βίντεο για να μάθετε περισσότερα!

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- Birt, J. (2022). *The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace*. [online] Accessed December 27, 2022
- Cornwall, M. (2010). *Go Suck a Lemon. Strategies for Improving Your Emotional Intelligence*. Michael Cornwall.
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Leblanc, K. (2022). *How Emotional Intelligence Boosts DEI, Productivity, Growth*. [online] Accessed December 27, 2022
- mc Learning (2023). *Emotional Intelligence at Work*. [online] Accessed January 10, 2023
- PeopleBuilders (2023). *Emotional Intelligence is at the Heart of Diversity and Inclusion*. [online] Accessed January 10, 2023
- Velasco, R. (2021). *7 Reasons Diversity, Equity and Inclusion are Key to your Organization's Growth & Success*. [online] Accessed January 10, 2023
- Zervaki, D. (2019). *Why Now More Than Ever Emotional Intelligence is Important?* [online] Accessed January 10, 2023

Μάθημα 3

Η επικοινωνία ως κλειδί για την πολυμορφία και τη συμπερίληψη στον χώρο εργασίας

Υπο-ενότητα 1: Εισαγωγή

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι υψίστης σημασίας για τα άτομα, τις ομάδες και τις επιχειρήσεις, καθώς η αποτελεσματική επικοινωνία στην εργασία μπορεί να είναι μετασχηματιστική. Η άνοδος της απομακρυσμένης και υβριδικής εργασίας υπογραμμίζει την ανάγκη για κάθε ηγέτη / διευθυντή / εργαζόμενο να ενισχύσει τις επικοινωνιακές του δεξιότητες. Αλλά η επικοινωνία βρίσκεται στη ρίζα της οικοδόμησης και της διατήρησης της πολυμορφίας και της συμπερίληψης στο χώρο εργασίας.

Υπο-ενότητα 2: Ερώτηση μελέτης περίπτωσης

Ερώτηση

Ένα πολύ αποτελεσματικό μέλος της ομάδας σας έχει ένα σημαντικό τυφλό σημείο στο πώς το στυλ επικοινωνίας της ήταν προσβλητικό για την ομάδα. Είναι γνωστή για την επιμονή της, τις δεξιότητές της στην επίλυση προβλημάτων και την ηγεσία ενός εθνοτικά ποικίλου εργατικού δυναμικού. Η αποτελεσματικότητά της ως junior manager και ειδικός στο αντικείμενο την καθιστά πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο. Δεν θέλετε να την χάσετε και δεν αισθάνεστε ότι επικοινωνεί σκόπιμα με προκατειλημμένο τρόπο.

- Πώς θα αντιδράσετε σε αυτή την κατάσταση;

Πρότυπη απάντηση

Το πρώτο σας βήμα θα μπορούσε να είναι να το βοηθήσετε να κατανοήσει τα τυφλά σημεία της χρησιμοποιώντας τις ερωτήσεις ως εργαλείο. Αυτό θα μπορούσε να την οδηγήσει να παραδεχτεί ότι απογοητεύεται με άλλους που δεν έχουν το ίδιο στυλ επικοινωνίας. Το δεύτερο βήμα θα μπορούσε να είναι να εξετάσουμε τις αντιλήψεις της και πώς βλέπει τον κόσμο και τα τυφλά σημεία για το «πώς πρέπει να βλέπουν οι άλλοι τον κόσμο». Επιπλέον, θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε ένα τεστ αυτοαξιολόγησης που θα μπορούσε να την υποστηρίξει να

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

κοιτάξει τη δομή της προσωπικότητάς της, πώς βλέπει τον κόσμο, τα δυνατά σημεία του χαρακτήρα της, τις κινητήριες ανάγκες της και τα μοτίβα δυσφορίας της.

Υπο-ενότητα 3: Θεωρητικό Κεφάλαιο:

Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας

Εισαγωγή

Η επικοινωνία στο χώρο εργασίας είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει συνομιλίες πρόσωπο με πρόσωπο, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μηνύματα συνομιλίας, τηλεδιάσκεψη, τηλεφωνικές κλήσεις και άλλες μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση πληροφοριών στο χώρο εργασίας. Η μη λεκτική επικοινωνία όπως η επαφή με τα μάτια, η γλώσσα του σώματος και ο τόνος της φωνής είναι επίσης σημαντικές πτυχές της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας (Coursera, 2022).

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, το 57% των εργαζομένων αναφέρουν ότι δεν τους δίνονται σαφείς οδηγίες και το 69% των διευθυντών δεν αισθάνονται άνετα να επικοινωνούν με τους υπαλλήλους γενικά (Solomon, 2016). Από τις στατιστικές, είναι σαφές ότι υπάρχει ανάγκη βελτίωσης της επικοινωνίας στον χώρο εργασίας.

Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην εργασία

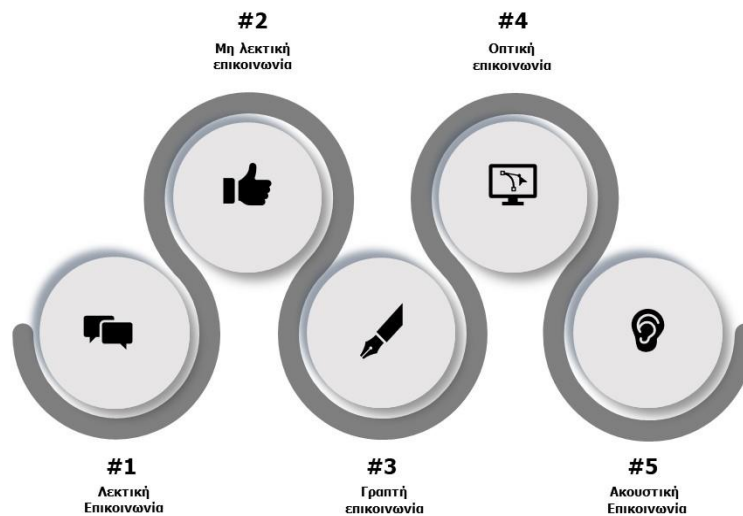
Τα οφέλη της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας είναι (Cooks-Campbell, 2022):

1. Καλύτερη συμμετοχή
2. Αυξημένο ηθικό
3. Βελτιωμένη παραγωγικότητα
4. Μειωμένη ανάδευση
5. Μεγαλύτερη αφοσίωση
6. Καλύτερη συνεργασία
7. Λιγότερες συγκρούσεις στο χώρο εργασίας
8. Μεγαλύτερο κίνητρο
9. Δημιουργία μιας κουλτούρας που προωθεί τη διαφορετικότητα και την ένταξη

Μορφές και τύποι επικοινωνίας στο χώρο εργασίας

Υπάρχουν πέντε (5) μορφές επικοινωνίας στην εργασία οι οποίες είναι:

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)



Επιπλέον, υπάρχουν διάφορα κανάλια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με βάση τον τύπο του μηνύματος που πρέπει να κοινοποιηθεί. Αυτή η ιδέα οδηγεί στην ύπαρξη διαφορετικών τύπων επικοινωνίας στην εργασία, οι οποίοι είναι (Cooks-Campbell, 2022):

- **Επικοινωνία ηγεσίας:** Οι ηγέτες συχνά παρέχουν μονόδρομη επικοινωνία στις ομάδες τους. Επικοινωνούν επίσης για να πείσουν, να ενθαρρύνουν και να εμπνεύσουν δέσμευση. Συχνά επικοινωνούν μέσω ιστοριών περισσότερο από δεδομένα.
- **Επικοινωνία προς τα πάνω:** Οι διευθυντές και τα μέλη της ομάδας συχνά πρέπει να επικοινωνούν με τους δικούς τους διευθυντές και με άλλους ηγέτες που δεν βρίσκονται στην άμεση αλυσίδα διοίκησής τους. Αυτά μπορεί να έχουν τη μορφή υπομνημάτων/μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αναφορών ή υποδοχής σε μόνιμη συνεδρίαση. Ανεξάρτητα από τη μορφή, αυτοί οι τύποι επικοινωνιών θα πρέπει να θεωρούνται πιο επίσημοι.
- **Παρουσιάσεις:** Οι παρουσιάσεις είναι εργαλεία επικοινωνίας που έχουν στόχους όπως η ενημέρωση, η επιρροή και η πειθώ.
- **Συναντήσεις:** Οι συναντήσεις, είτε μεγάλες είτε μικρές, αποτελούν κρίσιμο μέρος της στρατηγικής εσωτερικής επικοινωνίας ενός χώρου εργασίας. Είναι επίσης ένας από τους λιγότερο κατανοητούς και πιο χρησιμοποιημένους τύπους επικοινωνίας. Οι αποτελεσματικές συσκέψεις δημιουργούν συνέργεια μεταξύ των ομάδων και επικοινωνούν γρήγορα πληροφορίες που θα είχαν μεγάλη πιθανότητα να παρεξηγηθούν σε άλλη μορφή (όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο). Οι καλύτερες συναντήσεις είναι εξαιρετικά συνεργατικές και αφήνουν τους συμμετέχοντες να αισθάνονται ενεργοποιημένοι, όχι εξαντλημένοι.
- **Επικοινωνία με πελάτες:** Η επικοινωνία με τους πελάτες μπορεί να τρέξει ολόκληρη τη γκάμα που συζητήθηκε παραπάνω, από εφάπαξ έως πρόσωπο με πρόσωπο, εικονική, προφορική ή γραπτή, επίσημη έως ad hoc.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (MOOC)

→ **Ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις:** Οι ανεπίσημες επικοινωνίες περιλαμβάνουν τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τις συνομιλίες στις οποίες συμμετέχετε όλη την ημέρα: υποβολή αιτημάτων, αίτηση πληροφοριών, απάντηση σε αιτήματα και παροχή ή λήψη υποστήριξης και καθοδήγησης. Εκτός από την προώθηση του έργου του οργανισμού, αυτές οι άτυπες επικοινωνίες έχουν δευτερεύοντες στόχους τη δημιουργία κοινωνικών συνδέσεων, την οικοδόμηση κουλτούρας, την εδραίωση εμπιστοσύνης και την εξεύρεση κοινού εδάφους.

Υπο-ενότητα 4: Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης

Βελτίωση της κουλτούρας και της επικοινωνίας κατά την εξ αποστάσεως εργασία

Η Lockton είναι η μεγαλύτερη ανεξάρτητη ασφαλιστική εταιρία στον κόσμο, με περισσότερα από 100 γραφεία και 8.500 συνεργάτες σε όλο τον κόσμο.

Προκλήσεις

Όπως πολλές μεγάλες εταιρίες, ο Lockton είχε πρόβλημα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Σημαντικές λεπτομέρειες συχνά χάνονταν στην πλημμύρα μηνυμάτων από πελάτες, συνεργάτες προμηθευτών και συναδέλφους. Αλλά η εταιρεία δεν χρειαζόταν μόνο μια λύση στο πρόβλημα επικοινωνίας της. Ήθελε επίσης να επεκτείνει την κουλτούρα της, με πιο ανοιχτούς χώρους για συζήτηση σε ολόκληρη την εταιρεία σχετικά με την πολυμορφία και τη συμπερίληψη.

Η λύση

Παρόλο που η Lockton συνεχίζει να χρησιμοποιεί πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, η Workplace, μια εταιρεία λογισμικού, έχει βοηθήσει στον εξορθολογισμό τους, παρέχοντας ένα κεντρικό σημείο πρόσβασης σε σημαντικές πληροφορίες της εταιρείας. Οι ομάδες και το ζωντανό βίντεο παρέχουν επίσης έναν προσβάσιμο χώρο για συνομιλίες, κοινή χρήση πόρων και εκπαίδευση, ενώ πολλοί υπάλληλοι εργάζονται εξ αποστάσεως.

Μετασχηματισμός αλληλεπιδράσεων

Η Workplace ήταν ζωτικής σημασίας για την Lockton όταν έπρεπε γρήγορα να μεταβούν από επιτόπιες σε εικονικές συσκέψεις λόγω του COVID-19. Χρησιμοποιώντας την ενσωμάτωση του Workplace με το Webex, μπόρεσαν να φιλοξενήσουν συναντήσεις ηγεσίας στο Webex και να μεταδώσουν τις εκδηλώσεις απευθείας σε περισσότερους από 5.000 συνεργάτες στις ΗΠΑ στο Workplace. Οι εργαζόμενοι ήταν σε θέση να συνεργαστούν με τους ηγέτες με τρόπο που δεν ήταν δυνατός με προσωπικές συναντήσεις, είτε λόγω εγγύτητας είτε λόγω ατζέντας. Θα μπορούσαν να αντιδράσουν και να αλληλεπιδράσουν σε πραγματικό χρόνο μέσω βίντεο, αντιδράσεων, σχολίων και ερωτήσεων και απαντήσεων, γεγονός που έχει μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται και συνεργάζονται σε συναντήσεις.

Εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού

Το Live Video αποδείχθηκε επίσης καθοριστικό για την παροχή εκπαίδευσης ασυνείδητης προκατάληψης ως μέρος της στρατηγικής τους για την πολυμορφία και τη συμπερίληψη. Συνδύασαν τη διαδικτυακή εκπαίδευση με ευκαιρίες αλληλεπίδρασης, φιλοξενώντας ζωντανές

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟΣ)

εκδηλώσεις στο Δημαρχείο με ηγέτες στο Workplace, ακολουθούμενες από μικρότερες συζητήσεις.

Διευκόλυνση μιας κουλτούρας D&I

Οι ομάδες του Workplace βρίσκονται στο επίκεντρο της στρατηγικής D&I της Lockton και της υπόσχεσής τους να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει συζητήσεις σχετικά με την πολυμορφία και τη συμπερίληψη και την ένταξη. Το D&I Workplace Group είναι μια ανοιχτή ομάδα όπου όλοι μπορούν να συζητήσουν ελεύθερα, να μοιραστούν νέα, πόρους και βέλτιστες πρακτικές D&I. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται επίσης να δημιουργήσουν ομάδες για να συναντηθούν άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα και κοινά ενδιαφέροντα. Τον Ιούνιο του 2020, η Lockton συγκέντρωσε φωτογραφίες και βίντεο από όλο τον οργανισμό και δημιούργησε τη δική της εικονική παρέλαση υπερηφάνειας για να γιορτάσει τον μήνα υπερηφάνειας στις ΗΠΑ.

Κρατώντας τα πάντα σε ένα μέρος

Η ομάδα της Lockton συνεχίζει να διερευνά βελτιώσεις που μπορούν να βοηθήσουν να γίνει το Workplace ο κεντρικός κόμβος επικοινωνίας τους. Σε συνεργασία με τη LineZero, συνεργάτη του Workplace, δημιούργησαν έναν χάρτη πορείας προσαρμοσμένων bot και ενσωματώσεων, επιτρέποντάς τους να συγκεντρώνουν κρίσιμες πληροφορίες και ροές εργασιών σε ένα σημείο.

Αποτελέσματα

89% ποσοστό υιοθέτησης και 100% μηνιαίοι ενεργοί χρήστες

Μια μαρτυρία εργαζόμενου: *Το Workplace μας έχει δώσει ένα κεντρικό κανάλι επικοινωνίας που δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους μας να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να συνδέονται με τους τρόπους που έχουν περισσότερο νόημα για αυτούς και έχουν νόημα για την επιχείρησή μας.*

Πηγή μελέτης περίπτωσης: Workplace (2019). *Improving culture and communication while working remotely*

Ερωτήσεις αναστοχασμού

1. Ποιες μορφές και τύποι επικοινωνίας, η υιοθέτηση της λύσης του Workplace από τη Lockton, τους βοήθησε να αναπτυχθούν αποτελεσματικά;
2. Εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που αναφέρονται σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης, ποια άλλα οφέλη έφερε αυτή η νέα διαδικασία επικοινωνίας στη Lockton;
3. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μελέτη περίπτωσης ως μια ιστορία «επιτυχίας» για να εμπνεύσετε δράση στην εταιρεία σας; Κάντε μια πρόταση στην εταιρεία σας, προκειμένου η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία να γίνει πραγματικότητα.

Υπο-ενότητα 5: Θεωρητικό Κεφάλαιο:

Η επικοινωνία ως διαμεσολαβητής ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς

Εισαγωγή

Η συμπερίληψη με μια στενότερη έννοια, αναφέρεται στην αίσθηση του ανήκειν, της μοναδικότητας και της ενδυνάμωσης ενός ατόμου, η οποία προκαλείται κυρίως από την επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού. Είναι ενδιαφέρον ότι η επικοινωνιακή πτυχή του D&I συνήθως περιορίζεται σε μια μάλλον λειτουργική διαπολιτισμική προσέγγιση διαχείρισης της επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των προκλήσεων και των υποτιθέμενων δυνατοτήτων για την εξασφάλιση ή την αύξηση της επιτυχίας στις διεθνείς επιχειρήσεις. Ωστόσο, το πολιτιστικό υπόβαθρο είναι μόνο ένα χαρακτηριστικό της διαφορετικότητας μεταξύ άλλων, όπως το φύλο (ταυτότητα), η ηλικία ή ο σεξουαλικός προσανατολισμός (Wolfgruber et al, 2022).

Επικοινωνία χωρίς αποκλεισμούς

Η επικοινωνία χωρίς αποκλεισμούς, η οποία αναφέρεται σε έναν τρόπο επικοινωνίας που είναι φιλόξενος και προσβάσιμος σε όλους, έχει μεγάλη σημασία. Η επικοινωνία χωρίς αποκλεισμούς αφορά τη δημιουργία ενός χώρου όπου όλοι αισθάνονται ότι μπορούν να συνεισφέρουν και να ακουστούν. Ξεκινά με τη διασφάλιση ότι η γλώσσα που χρησιμοποιείται είναι σαφής και απαλλαγμένη από προκαταλήψεις. Επιπλέον, έχει να κάνει με τον τρόπο παρουσίασης των πληροφοριών, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικά στυλ μάθησης και ανάγκες (Hireez, 2022).

Τα ακόλουθα βήματα μπορούν να διασφαλίσουν ότι η επικοινωνία στο χώρο εργασίας είναι χωρίς αποκλεισμούς και σέβεται όλους τους υπαλλήλους:

- ✓ Να γνωρίζετε τις προσωπικές σας προκαταλήψεις και να προσπαθείτε να μην τις αφήνετε να επηρεάζουν τις επικοινωνίες στο χώρο εργασίας σας.
- ✓ Προσπαθήστε να μάθετε και να κατανοήσετε τις εμπειρίες των εργαζομένων από διαφορετικά υπόβαθρα.
- ✓ Χρησιμοποιήστε γλώσσα χωρίς αποκλεισμούς σε όλες τις επικοινωνίες στο χώρο εργασίας, αποφεύγοντας όρους ή φράσεις που θα μπορούσαν να αποκλείσουν ή να προσβάλλουν ορισμένες ομάδες ανθρώπων.
- ✓ Κατά τη δημιουργία οπτικού υλικού, όπως παρουσιάσεις ή φυλλάδια, αποφύγετε τη χρήση εικόνων ή συμβόλων που θα μπορούσαν να ερμηνευτούν ως προσβλητικά ή να αποκλείσουν.
- ✓ Εάν κάνετε λάθος, ζητήστε συγγνώμη αμέσως και ειλικρινά.

Τύποι επικοινωνίας για τη διαμόρφωση μιας πολυμορφικής και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρας

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την επικοινωνία και τη συμπερίληψη δείχνει ότι η συχνότητα και η μορφή επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (MOOC)

Εκτός από τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες και την ευκαιρία να συμμετέχουν σε διάφορες δραστηριότητες, οι οποίες συνδέονται με την επικοινωνία (Mor Barak, 2017), πρόσφατα ερευνητικά ευρήματα δείχνουν ότι η ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς εξαρτάται επίσης από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται και συζητούνται τα θέματα D&I στους οργανισμούς.

Τα δεδομένα δείχνουν ότι είναι ιδιαίτερα η έλλειψη επίσημης διαπροσωπικής επικοινωνίας σχετικά με την D&I που οδηγεί σε χαμηλότερους βαθμούς συμπερίληψης. Ενώ η διαμεσολαβημένη επικοινωνία είναι απαραίτητη για την ενημέρωση όλων των εργαζομένων σχετικά με τις πρωτοβουλίες D&I ενός οργανισμού, η άτυπη διαπροσωπική επικοινωνία (peer) είναι σημαντική για την οικοδόμηση σχέσεων και κλίματος εμπιστοσύνης. Ωστόσο, φαίνεται ότι η επίσημη διαπροσωπική (και υβριδική) επικοινωνία σχετικά με θέματα D&I σε επίσημες συναντήσεις και συνομιλίες με το εκτελεστικό προσωπικό διευκολύνει τελικά την ανάπτυξη μιας αίσθησης ένταξης και ανήκειν. Έτσι, η ανοιχτόμυαλη και προσανατολισμένη στον διάλογο ηγεσία (δηλαδή η επίσημη διαπροσωπική επικοινωνία) και η εκπαίδευση και οι εκδηλώσεις που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα (δηλαδή η επίσημη υβριδική επικοινωνία) φαίνεται να είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς (Wolfgruber et al, 2022).

Ιδέες επικοινωνίας που επιδεικνύουν δέσμευση στη D&I

Ένα πολυκαναλικό σχέδιο επικοινωνίας αποτελεί ζωτικό στοιχείο της στρατηγικής για την πολυμορφία και τη συμπερίληψη. Μερικοί τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της ευθυγράμμισης και της επικοινωνίας για πρωτοβουλίες D&I είναι:

- ✓ Τα εσωτερικά κανάλια, όπως το intranet, είναι κρίσιμα εργαλεία. Βρείτε τρόπους για να ενσωματώσετε την πολυμορφία και τη συμπερίληψη σε υπάρχον περιεχόμενο, π.χ. σελίδες ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με παροχές, αρχικές σελίδες για συγκεκριμένες γεωγραφικές ή επιχειρηματικές μονάδες και πληροφορίες ενσωμάτωσης.
- ✓ Δημιουργήστε μια συγκεκριμένη ενότητα στο intranet όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση σε όλο το εύρος των πόρων πολυμορφία και συμπερίληψης, να ακούσουν τις απόψεις των ηγετών σχετικά με το τι σημαίνει η διαφορετικότητα για αυτούς και γιατί είναι σημαντική για τον οργανισμό και, το πιο σημαντικό, πώς μπορούν να εμπλακούν οι εργαζόμενοι.
- ✓ Η τεχνολογία μπορεί να επιτρέψει καινοτόμους τρόπους προσέγγισης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, σύντομα βίντεο εργαζομένων και στελεχών από όλα τα επίπεδα, όλους τους τομείς του οργανισμού και από ένα μείγμα υποβάθρων, που μοιράζονται επιτυχιές σταδιοδρομίας καταδεικνύουν την κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς και επιτρέπουν στους υπαλλήλους να βλέπουν άλλους που τους μοιάζουν μέσα στον οργανισμό. Τα εργαλεία συνεργασίας επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία σε ολόκληρο τον οργανισμό, εμπλέκοντας τους υπαλλήλους στη συνομιλία αντί να προωθούν μόνο πληροφορίες από την κορυφή.
- ✓ Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα πρωταρχικό εργαλείο για την κοινή χρήση των προσπαθειών και επιτυχιών του οργανισμού για την πολυμορφία και τη συμπερίληψη. Πολλοί οργανισμοί έχουν πολλούς λογαριασμούς, συμπεριλαμβανομένου ενός κύριου

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

λογαριασμού για την προσέγγιση πελατών και ενός που απευθύνεται σε υπαλλήλους ή δυνητικούς υπαλλήλους, με πληροφορίες συμπερίληψης που συνήθως δημοσιεύονται στο τελευταίο. Για να επεκτείνετε την προσέγγιση χρηστών αυτού του περιεχομένου σε ένα ευρύτερο κοινό, εξετάστε το ενδεχόμενο μιας εκστρατείας πολλαπλής προώθησης και μέσω των δύο λογαριασμών. Χρησιμοποιήστε τις ετικέτες κατακερματισμού με σύνεση: οι κοινές ετικέτες κατακερματισμού, όπως "φύλο" ή "ΛΟΑΤ", θα επιτρέψουν στον οργανισμό σας να συμμετάσχει σε μια συνεχιζόμενη συνομιλία, ενώ οι αρχικές ετικέτες κατακερματισμού που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη καμπάνια ξεκινούν μια συνομιλία και δείχνουν ηγετικό ρόλο στο θέμα.

- ✓ Ο εξωτερικός ιστότοπος είναι συχνά ένα εργαλείο που δεν χρησιμοποιείται επαρκώς. Συνήθως, οι προσπάθειες διαφορετικότητας και ένταξης κρύβονται στη σελίδα σταδιοδρομίας. Δεδομένου ότι ο ιστότοπος είναι η πρώτη αλληλεπίδραση με μελλοντικούς υπαλλήλους, πελάτες και πελάτες, είναι ένα βασικό κανάλι κοινής χρήσης για την ανάδειξη της πολυμορφίας και της συμπερίληψης ως μέρος της συνολικής επωνυμίας του οργανισμού.

Υπο-ενότητα 6: Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών για Σχεδιασμό ενός Περιεκτικού Εκπαιδευτικού Προγράμματος στο Πεδίο της Επικοινωνίας στο Εργασιακό Περιβάλλον

https://www.youtube.com/watch?v=5F57MfGP2jg&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgi_IzL&index=32&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 7: Κουίζ Αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1:

Η μη τυπική επικοινωνία είναι ο σημαντικότερος τύπος επικοινωνίας για την προώθηση της D&I στην εργασία:

α. Σωστό

β. Λάθος

Ερώτηση 2:

Οι επικοινωνίες στο χώρο εργασίας είναι ένας τρόπος επικοινωνίας που είναι φιλόξενος και προσβάσιμος σε όλους

α. Σωστό

β. Λάθος

Ερώτηση 3:

Η Μαίρη προσέχει τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί με τους ανθρώπους στη δουλειά, ώστε να μην είναι προσβλητική. Ποιο είναι ένα παράδειγμα θετικής μη λεκτικής επικοινωνίας;

α. Χαμογελώντας και γνέφοντας.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

- β. Κάνοντας και απαντώντας σε ερωτήσεις.
- γ. Σταυρώνοντας τα χέρια της και αναστενάζοντας.
- δ. Δείχνοντας συνοφρυωμένη.

Υπο-ενότητα 8: Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [9 ways to communicate DEI initiatives with employees](#)

Παρόλο που οι επιχειρήσεις παίρνουν τη DEI πιο σοβαρά, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν ακριβώς για οποιαδήποτε πρόοδο έχει σημειωθεί. Δείτε πώς μπορείτε να κλείσετε το κενό επικοινωνίας.

- [6 Tips For Better Communication With Remote Teams](#)

Πώς διατηρείτε αφοσιωμένους τους απομακρυσμένους υπαλλήλους; Είναι μια ερώτηση στο μυαλό πολλών ηγετών σε αυτόν τον νέο κόσμο εργασίας από το σπίτι.

- [6 Communication Tips That Promote Workplace Diversity](#)

Όταν οι άνδρες και οι γυναίκες ηγέτες μπορούν να μοιραστούν τη σκηνή, οι οργανισμοί και οι βιομηχανίες τους επωφελούνται. Και όλα ξεκινούν με την επικοινωνία. Εδώ είναι έξι βήματα που μπορούν να κάνουν οι επαγγελματίες άνδρες - και πράγματι, όλοι οι ηγέτες - προς αυτόν τον στόχο.

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- Cooks-Campbell, A. (2022). *Communication is key in the workplace. Here's how to improve.* [online] Accessed January 10, 2023
- Coursera. (2022). *Why Is Workplace Communication Important? And How to Improve It.* [online] Accessed January 10, 2023
- Hireez. (2022). *Inclusive Communication in the Workplace.* [online] Accessed January 10, 2023
- Solomon, L. (2016). *Two-Thirds of Managers Are Uncomfortable Communicating with Employees.* [online] Accessed January 10, 2023
- Mor Barak, M.E. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, 4th ed., SAGE, Thousand Oaks, CA
- Wolfgruber, D., Stürmer, L. and Einwiller, S. (2022). *Talking inclusion into being: communication as a facilitator and obstructor of an inclusive work environment.* [online] Accessed January 10, 2023
- Berk, W. (2016). *Diversity and Inclusion: A Case for Communication.* [online] Accessed January 10, 2023

Ενότητα 4. Ο εκπαιδευτής ενηλίκων στον 21ο αιώνα: Βασικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι εκπαιδευτές ενηλίκων για την εξυπηρέτηση της εκπαίδευσης ενηλίκων

Εισαγωγικό Βίντεο

Καλώς ήρθατε στην ενότητα «Ο εκπαιδευτής ενηλίκων στον 21ο αιώνα» που σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τους εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού να κατανοήσουν τις ιδιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας εκπαιδευτής ενηλίκων τον 21ο αιώνα ώστε να είναι σε θέση να σχεδιάσει και να εφαρμόσει προγράμματα κατάρτισης που προωθούν τη ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη στην εργασία, χρησιμοποιώντας καινοτόμες μεθοδολογίες, εργαλεία και τεχνικές στο πεδίο της εκπαίδευσης ενηλίκων, που μπορούν να ενισχύσουν τη διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης στο σύγχρονο χώρο εργασίας.

Τα δεδομένα δείχνουν ότι οι ομάδες με άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο είναι σε θέση να συμβάλλουν στη δημιουργία μακροχρόνιου θετικού αντίκτυπου στους οργανισμούς που εργάζονται. Μέσω σύγχρονων τεχνικών μάθησης, οι εκπαιδευτές ενηλίκων είναι σε θέση να δημιουργήσουν καινοτόμες, ποικιλόμορφες και συμπεριληπτικές ομάδες που επιτρέπουν τη μοναδικότητα και την αίσθηση του ανήκειν να ευδοκιμήσουν, επιτυγχάνοντας παράλληλα τα προβλεπόμενα μαθησιακά αποτελέσματα.

Δεδομένου ότι η εκπαίδευση ενηλίκων εκτείνεται πέρα από τις τυπικές μορφές εκπαίδευσης και περιλαμβάνει μεθόδους άτυπης και μη τυπικής εκπαίδευσης, είναι σημαντικό για έναν εκπαιδευτή ενηλίκων να εξοικειωθεί με τα ειδικά χαρακτηριστικά της μη τυπικής εκπαίδευσης και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση και την αύξηση της συμμετοχής διαφορετικών ομάδων στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών παρεμβάσεων και εκπαιδευτικού υλικού που επιτρέπει τη συμμετοχή χωρίς αποκλεισμούς είναι υψίστης σημασίας για να γίνει πραγματικότητα η πολυμορφία και η συμπερίληψη στην εργασία.

Η εποχή της ψηφιοποίησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει διευκολύνει την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και σήμερα είναι ευκολότερη από ποτέ η πρόσβαση στην εκπαίδευση και τη μάθηση από τον υπολογιστή σας. Οι εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ικανοί να προσφέρουν ελκυστικές διαδικτυακές μαθησιακές εμπειρίες με την ανάπτυξη προηγμένων διαδικτυακών εργαλείων. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να χρησιμοποιούν εκπαιδευτικές προσεγγίσεις βασισμένες στη διερεύνηση, όπως η μάθηση βάσει έργων, η οποία είναι κατάλληλη για εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που αφορούν την ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη, καθώς ενισχύει την ικανότητα των εκπαιδευομένων να επιλύουν πραγματικά προβλήματα και να διατηρούν τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις, μέσω της ανάπτυξης ουσιαστικών και επιδραστικών έργων και δραστηριοτήτων.

Παρακολουθήστε την ενότητα αυτή και ετοιμαστείτε να αποκτήσετε και να εφαρμόσετε νέες δεξιότητες και γνώσεις στο πεδίο της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης στην εργασία. Ελπίζουμε να απολαύσετε το μαθησιακό σας ταξίδι!

https://www.youtube.com/watch?v=Z1eTccgdRs0&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgi_IzL&index=22&t=49s&pp=iAQB

Μάθημα 1

Μη τυπική εκπαίδευση

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Είμαστε όλοι εξοικειωμένοι με τις διαδικασίες της επίσημης εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένων των σχολείων και των πανεπιστημίων, τα οποία μας παρέχουν γνώσεις και διαπιστευμένα προσόντα για να έχουμε μια επιτυχημένη καριέρα. Ωστόσο, πολλές δεξιότητες και ικανότητες αποκτώνται εκτός των αιθουσών διδασκαλίας (φυσικής ή εικονικής) της τυπικής εκπαίδευσης. Η μη τυπική εκπαίδευση περιλαμβάνει μεθόδους μάθησης που μπορούν να είναι πολύ χρήσιμες για τους εκπαιδευτές ενηλίκων κατά την κατάρτιση του προσωπικού και των διευθυντικών στελεχών σε θέματα D&I.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση μελέτης περίπτωσης

Ερώτηση

Είστε ένας εργαζόμενος ενήλικας που επιθυμεί να επεκτείνει την εμπειρία του στον τομέα της Πολυμορφίας και της Συμπερίληψης. Θα επιλέγατε την τυπική ή μη τυπική εκπαίδευση για το σκοπό αυτό; Και γιατί;

Πρότυπη Απάντηση

Όπως θα φανεί παρακάτω, η δύναμη της μη τυπικής εκπαίδευσης έγκειται στην προσαρμοστικότητα της στη μεταφορά γνώσης με ευέλικτο τρόπο, με λιγότερο απαιτητικό χρονικό πλαίσιο, και σε πολλές περιπτώσεις χωρίς υποχρεωτική και αυστηρή εξέταση, σε αντίθεση με την τυπική εκπαίδευση. Ένας ενήλικας που εργάζεται με πλήρη απασχόληση μπορεί να προτιμήσει τη μη τυπική εκπαίδευση για αυτήν ακριβώς την ευελιξία.

Από την άλλη, είναι δύσκολο να πιστοποιηθούν οι γνώσεις που λαμβάνονται μέσω της μη τυπικής εκπαίδευσης, δεδομένου ότι πολλές από αυτές τις ευκαιρίες μάθησης δεν συνοδεύονται από κάποια διαπίστευση, όπως συμβαίνει στην τυπική εκπαίδευση.

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο

Δεξιότητες ενός εκπαιδευτικού του 21ου αιώνα: μια εισαγωγή.

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, η ψηφιοποίηση έφερε επανάσταση σχεδόν σε όλες τις πτυχές της ζωής μας. Το τοπίο στην εκπαίδευση έχει επίσης αλλάξει, με την ηλεκτρονική μάθηση να δημιουργεί νέες ευκαιρίες και να ανοίγει το δρόμο ώστε η εκπαίδευση ενηλίκων να γίνει προσβάσιμη από οποιονδήποτε. Αυτή η νέα εποχή απαιτεί τόσο από τους εκπαιδευόμενους όσο και από τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν νέες δεξιότητες για να αξιοποιήσουν πλήρως το δυναμικό της ψηφιακής εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση ενηλίκων στον 21ο αιώνα

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση για την Εκπαίδευση των Ενηλίκων στο Μανιφέστο του 2019 για την Εκπαίδευση Ενηλίκων στον 21ο αιώνα έχει δώσει μια ευρεία επισκόπηση της εκπαίδευσης ενηλίκων και έχει μεγάλη σημασία στην εποχή μας. Η εκπαίδευση ενηλίκων ανταποκρίνεται στις ανάγκες της Ευρώπης ενόψει των σύγχρονων προκλήσεων και απειλών. Ακολουθούν οι κύριες πτυχές στις οποίες η εκπαίδευση ενηλίκων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση των αξιών και της ανθεκτικότητας της Ευρώπης.

- **Ενεργός συμμετοχή στα κοινά και δημοκρατία:** Η εκπαίδευση ενηλίκων ενδυναμώνει την κριτική σκέψη, εμπνέει την κοινωνία των πολιτών της Ευρώπης και δημιουργεί έναν ανοικτό χώρο για την ενεργό συμμετοχή στα κοινά.
- **Υγεία και ευημερία:** Η υγεία και η εκπαίδευση συμβαδίζουν και η κατοχή γνώσεων και προορατικότητας σχετικά με την υγεία ενός ατόμου μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα ζωής του.
- **Δεξιότητες ζωής για άτομα:** Στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, η εκπαίδευση ενηλίκων μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να προσαρμόσουν τις δεξιότητές τους και να προετοιμαστούν καλύτερα για νέες ευκαιρίες.
- **Κοινωνική συνοχή, ισοτιμία και ισότητα:** Η παροχή στους ενήλικες της ευκαιρίας να αποκτήσουν δεξιότητες και καλύτερες συνθήκες εργασίας είναι μείζονος σημασίας για την κοινωνική κινητικότητα της Ευρώπης.
- **Απασχόληση και εργασία:** Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ μάθησης και απασχόλησης. Οι δεξιότητες με ζήτηση αλλάζουν συνεχώς και οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πάντα σε εγρήγορση για νέες δεξιότητες και τρόπους απόκτησής τους μέσω της εκπαίδευσης ενηλίκων.
- **Ψηφιοποίηση:** Η τεχνολογία αλλάζει τα πάντα. Η κατοχή των κατάλληλων δεξιοτήτων και του ψηφιακού γραμματισμού είναι θεμελιώδους σημασίας για την ανταγωνιστικότητα του σύγχρονου εργατικού δυναμικού.
- **Μετανάστευση και δημογραφική αλλαγή:** Η εκπαίδευση ενηλίκων διευκολύνει τον διαπολιτισμικό διάλογο και επιτρέπει στους ανθρώπους να παραμένουν ενεργοί ακόμη και σε μεγαλύτερη ηλικία, δεδομένου ότι η δημογραφία της Ευρώπης αλλάζει.
- **Βιωσιμότητα:** Μέσω της εκπαίδευσης ενηλίκων, οι άνθρωποι μπορούν να συζητήσουν και να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες που οδηγούν σε έναν πιο βιώσιμο τρόπο ζωής.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)



Φωτογραφία από Wes Hicks στο [Unsplash](https://www.unsplash.com).

Βασικές αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων

Η εκπαίδευση ενηλίκων αποτελεί δημόσιο αγαθό και παραμένει προσβάσιμη σε όλους, ανεξαρτήτως ηλικίας, υπόβαθρου και δεξιοτήτων. Ιδίως τα άτομα που προέρχονται από μειονεκτούντα περιβάλλοντα ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε δραστηριότητες εκπαίδευσης ενηλίκων. Ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης ενηλίκων και των μεθόδων της, ενώ οι επαγγελματίες εκπαιδευτές είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή αυτών των μεθόδων. Η εκπαίδευση ενηλίκων επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων και ενθαρρύνει την καινοτομία, δεδομένου ότι οι παράγοντες αυτοί θα επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα που θα βελτιώσουν την ποιότητα ζωής και την απασχολησιμότητα των εκπαιδευομένων. Η μη τυπική εκπαίδευση είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την εκπαίδευση ενηλίκων, καθώς ενσωματώνει τη δημιουργικότητα, τις υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες, προκειμένου να εμπνεύσει τους εκπαιδευόμενους στο ταξίδι τους.

Δεξιότητες εκπαιδευτών ενηλίκων

Οι εκπαιδευτές μπορούν να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και στη χρήση συγκεκριμένων μεθοδολογιών όταν απευθύνονται σε ενήλικο κοινό (Futurelearn, 2022).

- **Συμμετοχή και ανεξαρτησία:** Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι εκτιμούν την ανεξαρτησία τους, έτσι απολαμβάνουν τη μάθηση όταν τους επιτρέπεται να αναπτύξουν τις δικές τους πρωτοβουλίες και τους ζητείται ανατροφοδότηση.
- **Ενεργητική μάθηση:** Η συμπερίληψη εκπαιδευτικών μεθόδων προσανατολισμένων στην εργασία μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης ενηλίκων. Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να ενεργοποιήσετε τους ενήλικες εκπαιδευόμενους.
- **Αντλώντας εμπειρίες:** Η υποβολή ανοιχτών ερωτήσεων στις οποίες οι μαθητές μπορούν να απαντήσουν χρησιμοποιώντας τις προηγούμενες εμπειρίες της ζωής τους μπορεί να διευρύνει το μαθησιακό δυναμικό.
- **Χρησιμοποιώντας μια ποικίλη προσέγγιση:** Να είστε έτοιμοι να χρησιμοποιήσετε διάφορες μεθοδολογίες και πόρους για να ικανοποιήσετε τις ανάγκες των μαθητών σας. Διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες και ένας καλός εκπαιδευτικός πρέπει να είναι προληπτικός και να σχεδιάζει τα μαθήματά του ανάλογα.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

- **Συσχετίστε το μάθημα με τους μαθητές:** Για να παρακινήσετε τους μαθητές, θυμηθείτε να δείξετε με ποιους τρόπους το περιεχόμενο του μαθήματος σχετίζεται με αυτούς και μπορεί να επηρεάσει θετικά τη ζωή τους.
- **Αποδοτικότητα χρόνου:** Οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι συνήθως συνδυάζουν τη μάθησή τους με την εργασία τους και άλλες προσωπικές δεσμεύσεις και, ως εκ τούτου, δεν έχουν πολύ χρόνο. Λάβετε υπόψη ότι πρέπει να τηρείτε το χρονοδιάγραμμα και να χρησιμοποιείτε το χρόνο αποτελεσματικά.
- **Αναγνώριση στόχων:** Προσαρμόστε το περιεχόμενο των μαθημάτων σας σύμφωνα με τους στόχους των μαθητών σας. Η αντιμετώπιση των στόχων και των επιθυμιών των μαθητών θα κάνει το μάθημά σας πιο σχετικό για τους μαθητές και θα τους βοηθήσει να αναπτυχθούν.
- **Ευελιξία:** Να είστε ευέλικτοι στην προσέγγισή σας στο μάθημα, π.χ. μέσω ευέλικτων προθεσμιών. Δώστε στους μαθητές σας χώρο για να διαμορφώσουν το μάθημα και να το κάνουν να λειτουργήσει για αυτούς και να τους επιτρέψουν να εκφραστούν σχετικά με τις μεθόδους που είναι πιο αποτελεσματικές για αυτούς.

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Το μέλλον της εκπαίδευσης

https://www.youtube.com/watch?v=mx9O6Z3SjRl&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAqi_IzL&index=33&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο

Διαφορετικές ομάδες σε περιβάλλοντα μη τυπικής μάθησης: χαρακτηριστικά και διαχείριση

Εισαγωγή

Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι στη μη τυπική εκπαίδευση έχουν διαφορετικά κίνητρα και χαρακτηριστικά από εκείνους στην επίσημη εκπαίδευση. Ένας ενήλικας που παρακολουθεί μια κατάρτιση χρησιμοποιώντας μεθόδους μη τυπικής εκπαίδευσης έχει πολλές διαφορές από έναν νεαρό ενήλικα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αυτοί οι ενήλικες προέρχονται επιπλέον από διαφορετικά υπόβαθρα όσον αφορά την ηλικία, το επάγγελμα, την κοινωνική ομάδα, το επίπεδο εκπαίδευσης και το οικονομικό στρώμα, για να αναφέρουμε μερικά. Ως εκ τούτου, η ευαισθητοποίηση σχετικά με τη διαφορετικότητα είναι υψίστης σημασίας για έναν εκπαιδευτή ενήλικων εκπαιδευομένων.

Διαχείριση διαφορετικών ομάδων στη μη τυπική εκπαίδευση

Η μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων είναι περιζήτητη για την απόκτηση νέων απαραίτητων δεξιοτήτων, τη διαχείριση των αλλαγών στον εργασιακό τους χώρο. Αυτοί οι ενήλικες αναζητούν τη γνώση όχι απαραίτητα για χάρη της γνώσης (όπως συμβαίνει συχνά στην επίσημη εκπαίδευση) αλλά για συγκεκριμένους στόχους που σχετίζονται με την καθημερινή επαγγελματική τους ζωή. Οι εκπαιδευόμενοι στη μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων συνδυάζουν

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

τις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες με κάθε άλλο ρόλο που έχουν, μεταξύ άλλων εργασία πλήρους απασχόλησης και οικογενειακές υποχρεώσεις.

Επιπλέον, το ενήλικο κοινό στη μη τυπική εκπαίδευση – όπως και στην κοινωνία μας γενικά – περιλαμβάνει έναν αυξανόμενο αριθμό ατόμων από διαφορετικά υπόβαθρα. Ως εκ τούτου, οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι διαθέτουν συγκεκριμένες ανάγκες και χαρακτηριστικά που πρέπει να αντιμετωπιστούν στο πλαίσιο της μη τυπικής εκπαίδευσης ενηλίκων. Οι πολύπλευροι ρόλοι τους και το διαφορετικό υπόβαθρό τους απαιτούν έναν προσαρμοσμένο τρόπο διδασκαλίας και μάθησης.

Ο Mujtaba (2004, σελ. 70-71) προτείνει μια στρατηγική τεσσάρων πυλώνων για τους παγκόσμιους εκπαιδευτικούς για να διδάξουν ενήλικες εκπαιδευόμενους από διαφορετικά υπόβαθρα. Χαρακτηρίζει αυτή τη στρατηγική ως το ακρωνύμιο TRUE. Προκειμένου ένας εκπαιδευτής ενηλίκων να είναι ένας πραγματικός εκπαιδευτής, δηλαδή να συνεργαστεί με επιτυχία και σεβασμό με διαφορετικές ομάδες ενηλίκων εκπαιδευομένων, μπορεί να ακολουθήσει τις ακόλουθες συμβουλές:

- Ανεχτείτε τις διαφορές
- Σεβαστείτε τις διαφορές
- Κατανοήστε τις διαφορές
- Εξετάστε τις διαφορές με σκοπό την εκπαίδευση των μαθητών

Η στρατηγική TRUE ισχύει επίσης για τη μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων και ακολουθώντας αυτά τα τέσσερα στοιχεία μπορεί να διασφαλιστεί ότι ένας εκπαιδευτικός σέβεται και εμπλέκει άτομα από όλα τα υπόβαθρα στην ομάδα του. Επομένως, η αντίστοιχη ποικιλομορφία και το να είσαι εκπαιδευτικός χωρίς αποκλεισμούς δεν είναι παθητική στάση, αλλά απαιτεί ενεργή προσπάθεια και δέσμευση για την ανοχή, το σεβασμό, την κατανόηση και την εξέταση των διαφορών. Επιπλέον, απαιτεί μια γνήσια επιθυμία. Το Συμβούλιο της Ευρώπης ορίζει αυτή την επιθυμία επιτυχίας στη διαπολιτισμική εκπαίδευση με βάση το παρακάτω σχήμα:

| Η επιθυμία για γνώση | Η επιθυμία για μάθηση |
|--|---|
| Κατανοείται ως περιέργεια να γνωρίσει κανείς άλλους πολιτισμούς με παρόμοιους ή διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας, χωρίς όμως να πέσει στην παγίδα του εξωτισμού, περιοριζόμενος έτσι σε μια επιφανειακή θεώρηση των πολιτισμών. | Εκλαμβάνεται ως ευνοϊκή διάθεση για μάθηση προκειμένου να επωφεληθεί από τη διαπολιτισμική επικοινωνία και να λάβει συμβολικές ή υλικές ικανοποιήσεις. |
| Η επιθυμία να αρθούν τα πολιτιστικά εμπόδια | Η επιθυμία να αναγνωρίσουμε τον εαυτό μας |
| Κατανοείται ως η πρόκληση της ανάπτυξης μιας αμερόληπτης άποψης, της κατανόησης άλλων μοντέλων ερμηνείας της πραγματικότητας και της θετικής διάθεσης στην αλλαγή και στη συνεργασία με εναλλακτικές απόψεις. | Να ξαναγνωρίσουμε τον εαυτό μας, να ξαναχτίσουμε την ταυτότητά μας. Αν διαμορφώνουμε την προσωπική μας ταυτότητα χάρη στους άλλους, χάρη στους άλλους πολιτισμούς έχουμε πολιτισμική ταυτότητα. Η |

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

| | |
|--|--|
| | προσωπική μας ταυτότητα είναι πλουραλιστική, όπως και η ταυτότητα των άλλων. |
|--|--|

Intercultural educational desire (Lafraya, 2011, σ.30)

Προκειμένου να σπάσουν τα διαπολιτισμικά εμπόδια στη μη τυπική εκπαίδευση, ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να έχει μια πραγματική επιθυμία να γνωρίσει άλλους πολιτισμούς, να μάθει γι' αυτούς, να απαλλαγεί από τις προκαταλήψεις του και να ανακαλύψει εκ νέου την ταυτότητά του μέσω άλλων.



Φωτογραφία από [Freepik](#).

Συμπέρασμα

Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι στη μη τυπική εκπαίδευση έχουν διάφορες ανάγκες πολύ διαφορετικές από τους εκπαιδευόμενους στην επίσημη εκπαίδευση. Επιπλέον, αποτελούν εξ ορισμού μια πολύ ποικιλόμορφη ομάδα. Οι εκπαιδευτές ενηλίκων στη μη τυπική εκπαίδευση μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις ανάγκες των εκπαιδευομένων τους ακολουθώντας τη στρατηγική TRUE και επιδεικνύοντας μια ενεργή και γνήσια επιθυμία να είναι εκπαιδευτές χωρίς αποκλεισμούς.

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης

Διαβάστε μερικές βέλτιστες πρακτικές των δραστηριοτήτων κατάρτισης για την ένταξη [εδώ](#)

Παρόλο που αυτές οι συγκεκριμένες δραστηριότητες σχεδιάστηκαν για πανεπιστημιούπολεις, είναι εύκολα εφαρμόσιμες σε οποιαδήποτε μικρο-εκδοχή της ανθρώπινης κοινωνίας, επομένως και σε εταιρείες.

Αφού διαβάσετε το έγγραφο, σκεφτείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Θα κάνατε αλλαγές στις δραστηριότητες για να ταιριάξετε καλύτερα με την εταιρική σας εκπαίδευση;
- Θα μπορούσαν τέτοιες δραστηριότητες κατάρτισης να εφαρμοστούν στην εταιρεία σας;

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Ποια από αυτές τις δραστηριότητες θα ταίριαζε καλύτερα στην εταιρεία σας και γιατί;

Υπο-ενότητα 7. Κουίζ Αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ποια από τα παρακάτω είναι παραδείγματα μη τυπικής εκπαίδευσης ενηλίκων;

- α. Εσπερινά σχολεία
- β. Δραστηριότητες εθελοντισμού
- γ. Μαθήματα ένταξης μεταναστών

δ. Όλα τα παραπάνω

Ερώτηση 2

Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι είναι ένα εύκολο κοινό και η εκπαίδευσή τους δεν απαιτεί σημαντική ενσωμάτωση θεμάτων που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα.

- α. Σωστό

β. Λάθος

Ερώτηση 3

Ένας εκπαιδευτής ενηλίκων πρέπει να έχει μια αληθινή και ενεργή προθυμία να μάθει και να κατανοήσει τις διαφορές και την ποικιλομορφία των μαθητών του:

- α. Σωστό
- β. Λάθος

Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- Education Pack" all different-all equal"
Έκδοση του Συμβουλίου της Ευρώπης που περιλαμβάνει ιδέες, πόρους, μεθόδους και δραστηριότητες για άτυπη διαπολιτισμική εκπαίδευση με νέους και ενήλικες
- 10 Simple Principles of Adult Learning
Ένα άρθρο που εισάγει τους αναγνώστες στον όρο της ανδραγωγίας και περιγράφει δέκα αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων.

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- Brander, P., Cardenas, C., Abad, J.V., Gomes, R., Taylor, M. (2016). *Education Pack" all different-all equal" 2016: Ideas, resources, methods and activities for informal intercultural education with young people and adults*. Council of Europe.
- FutureLearn (2022). *Educating adults: How to teach adult learners*. Retrieved from <https://www.futurelearn.com/info/blog/how-to-teach-adult-learners>
- Lafraya, S. (2011). *Intercultural learning in non-formal education: theoretical frameworks and starting points* (Vol. 13). Council of Europe.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Mujtaba, B. G., & Mujtaba, L. (2004). Diversity awareness and management in adult education. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 1(3).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). The future of education and skills: Education 2030. *OECD Publishing*.
- Vander Ark, T. (2017). *10 Current and Emerging Trends in Adult Learning*. Getting Smart. Retrieved from <https://www.gettingsmart.com/2017/09/21/10-current-and-emerging-trends-in-adult-learning/>

Μάθημα 2

Ιδιότητες ενός καλού εκπαιδευτικού

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Έχοντας κατανοήσει τα βασικά της μη τυπικής εκπαίδευσης ενηλίκων, είναι καιρός να εμβαθύνουμε στις ιδιότητες ενός καλού εκπαιδευτικού στη σύγχρονη εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το μάθημα θα εξοικειωθείτε με τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό μιας εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς, καθώς και με τον τρόπο ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού χωρίς αποκλεισμούς.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης

Παρακολουθήστε το παρακάτω βίντεο σχετικά με την Ιστορία της Εργασίας που αναπτύχθηκε από το MIT:



Link:

https://www.youtube.com/watch?v=yBgKkYcoPgM&t=192s&ab_channel=MITOpenCourseWare

Ποια είναι τα βασικά συμπεράσματα του βίντεο;

Πώς έχει αλλάξει η τεχνολογία τον τομέα εργασίας σας;

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟΣ)

Δεδομένων των συνεχών τεχνολογικών εξελίξεων, πώς πιστεύετε ότι η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τους ενήλικες να προσαρμοστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον;

Πρότυπη απάντηση

Το βίντεο επικεντρώνεται στην ιστορία και το μέλλον της εργασίας, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο φτάσαμε στην οικονομία της γνώσης.

Ειδική μνεία γίνεται για τους εργαζόμενους που αισθάνονται παραγκωνισμένοι στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επαγγελματικό τοπίο, εν μέρει λόγω των αλλαγών στην τεχνολογία.

Η διά βίου εκπαίδευση ενηλίκων μπορεί να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της αρχικής εκπαίδευσης και εξειδίκευσης και της ζήτησης στην αγορά εργασίας. Κάποιος μπορεί πάντα να αναβαθμίσει τον εαυτό του με τη βοήθεια της εκπαίδευσης ενηλίκων. Και υπάρχουν νέες μέθοδοι διδασκαλίας που φέρνουν την εκπαίδευση πιο κοντά στους μαθητές και την καθιστούν πιο προσιτή από ποτέ με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

Υπενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο

Σχεδιασμός μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης χωρίς αποκλεισμούς που προάγει την πολυμορφία

Εισαγωγή

Οι εκπαιδεύσεις σχετικά με την πολυμορφία έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας να συνειδητοποιήσει και να αγκαλιάσει την ποικιλομορφία της. Με βάση το επίπεδο ευαισθητοποίησης του εργατικού δυναμικού, ένας καλός εκπαιδευτικός θα σχεδιάσει εξατομικευμένες εκπαιδεύσεις διαφορετικότητας για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των εργαζομένων και των διευθυντών και να τους συνοδεύσει στο ταξίδι τους προς την προώθηση της πολυμορφίας και της συμπερίληψης.



Φωτογραφία Christina@wocintechchat.com στο [Unsplash](https://unsplash.com)

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

Τύποι εκπαιδεύσεων πολυμορφίας ως απάντηση στις ανάγκες και την ευαισθητοποίηση του εργατικού δυναμικού

Υπάρχουν διάφορες μορφές κατάρτισης που διοργανώνονται με σκοπό να βοηθήσουν τους υπαλλήλους και τους διευθυντές να αγκαλιάσουν και να γιορτάσουν την πολυμορφία. Η Qualtrics ταξινομεί τις εκπαιδεύσεις πολυμορφίας στο χώρο εργασίας σε βασική εκπαίδευση, εκπαίδευση ευαισθητοποίησης, ενδιάμεση εκπαίδευση, προηγμένη κατάρτιση, καθώς και διαδικτυακή εκπαίδευση πολυμορφίας.

Η βασική εκπαίδευση πολυμορφίας βοηθά τους υπαλλήλους και τους διευθυντές να αναπτύξουν ενσυναίσθηση για τους συναδέλφους τους. Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης απαιτεί μια ανοιχτή και ειλικρινή συζήτηση σχετικά με τις ταυτότητες που σχετίζονται με τη φυλή, το φύλο, την ταυτότητα / έκφραση φύλου, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, το πολιτιστικό υπόβαθρο και την ηλικία.

Η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης έχει ως στόχο να κάνει τους υπαλλήλους και τους διευθυντές να κατανοήσουν ότι κάθε μέλος του οργανισμού πρέπει να λαμβάνει ίση μεταχείριση ανεξάρτητα από την ταυτότητα ή το υπόβαθρο. Βασίζεται στα επιτεύγματα των βασικών εκπαιδεύσεων διαφορετικότητας και διασφαλίζει ότι, έχοντας συνειδητοποιήσει την ποικιλομορφία μεταξύ των συναδέλφων τους, οι εκπαιδευόμενοι γνωρίζουν την ανάγκη ίσης μεταχείρισης όλων. Μετά την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τη διαφορετικότητα, ένας οργανισμός μπορεί να αναμένει καλύτερη συλλογική λήψη αποφάσεων, σεβασμό μεταξύ συναδέλφων και υψηλότερη εκπροσώπηση γενικά υποεκπροσωπούμενων ομάδων.

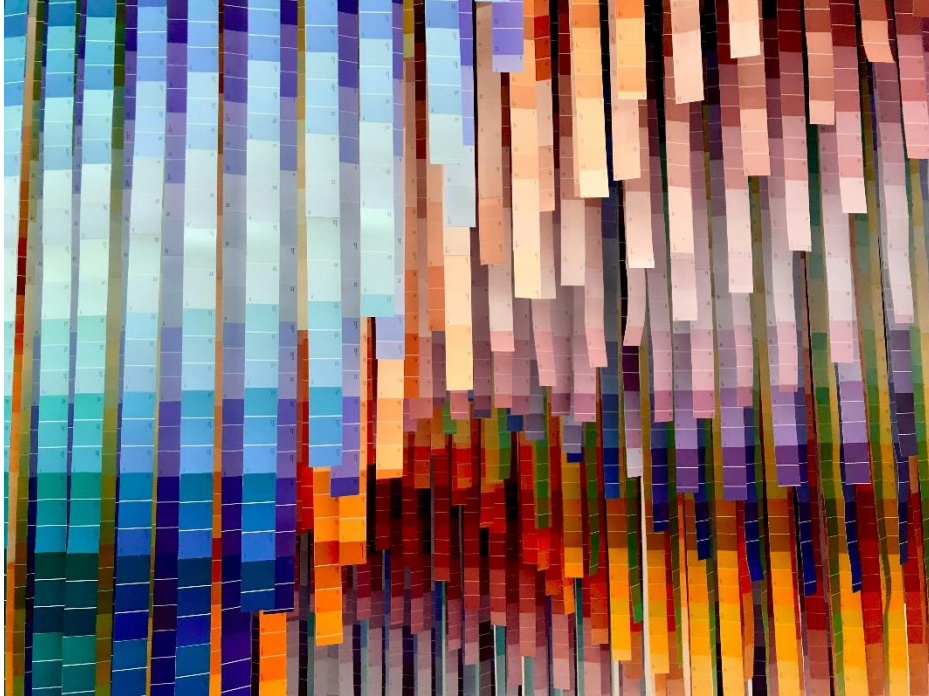
Μόλις οι συνάδελφοι κατανοήσουν πλήρως τις διαφορές τους και αναγνωρίσουν την ανάγκη να σέβονται ο ένας τον άλλον, μια **ενδιάμεση εκπαίδευση πολυμορφίας** θα τους πάει ένα βήμα μπροστά. Μια τέτοια κατάρτιση θα βοηθήσει τόσο τους υπαλλήλους όσο και τα διευθυντικά στελέχη να αναγνωρίσουν τις δικές τους προκαταλήψεις και θα τους παράσχει τα απαραίτητα εργαλεία για την αντιμετώπισή τους. Μετά από μια ενδιάμεση εκπαίδευση διαφορετικότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να περιορίσουν τις δικές τους προκατειλημμένες συμπεριφορές, να αναγνωρίσουν τις μικροεπιθέσεις, να αποφύγουν τα στερεότυπα, να καλλιεργήσουν την αίσθηση του ανήκειν και να αυξήσουν τη συνοχή της ομάδας.

Τέλος, οι **προηγμένες εκπαιδεύσεις** για την πολυμορφία θα υποστηρίξουν τους εκπαιδευόμενους στη συζήτηση και την αντιμετώπιση ζητημάτων διαχείρισης που εμποδίζουν την ένταξη στον οργανισμό και οι εκπαιδευόμενοι θα ενθαρρυνθούν επίσης να κοιτάξουν πέρα από τον οργανισμό. Με τη βοήθεια αυτών των εκπαιδεύσεων, οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκαταλήψεις εντός της οργανωτικής δομής, θα εντοπίσουν πρακτικές διαχείρισης που εισάγουν διακρίσεις και θα εξελιχθούν από απλούς συμμάχους σε ενεργούς υποστηρικτές και πολλαπλασιαστές της διαφορετικότητας και της ένταξης.

Η ψηφιοποίηση εγκαινίασε μια νέα εποχή στην εκπαίδευση. Όλοι οι τύποι κατάρτισης μπορούν να παρέχονται και σε **ηλεκτρονική μορφή**. Η αξιοποίηση της δύναμης της τεχνολογίας συμβάλλει στο να καταστούν οι εκπαιδεύσεις διαφορετικότητας ακόμη πιο περιεκτικές. Κάθε συνάδελφος μπορεί να συμμετάσχει ανεξάρτητα από την τοποθεσία του, οι διαδικτυακές

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

εκπαιδεύσεις μπορούν να είναι πιο προσβάσιμες σε άτομα με αναπηρίες και μπορούν επιπλέον να καταγραφούν και να αποθηκευτούν για πρόσβαση όλων κατόπιν αιτήματος στο μέλλον.



Φωτογραφία από John Schaidler στο [Unsplash](#)

Συμπέρασμα

Οι εκπαιδεύσεις πολυμορφίας μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές και να περιλαμβάνουν διαφορετικά πλαίσια και στόχους ανάλογα με το επίπεδο ευαισθητοποίησης του προσωπικού ενός οργανισμού. Ο HR εκπαιδευτής του 21ου αιώνα θα σχεδιάσει εκπαιδεύσεις πολυμορφίας έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού.

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Δημιουργία σχεδίου μαθήματος για ένα εκπαιδευτικό μάθημα D&I

https://www.youtube.com/watch?v=PrHXrtqPXB0&list=PLWjT1RSsL25VKJzZqgUyrc17CSAgi_IzL&index=34&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο

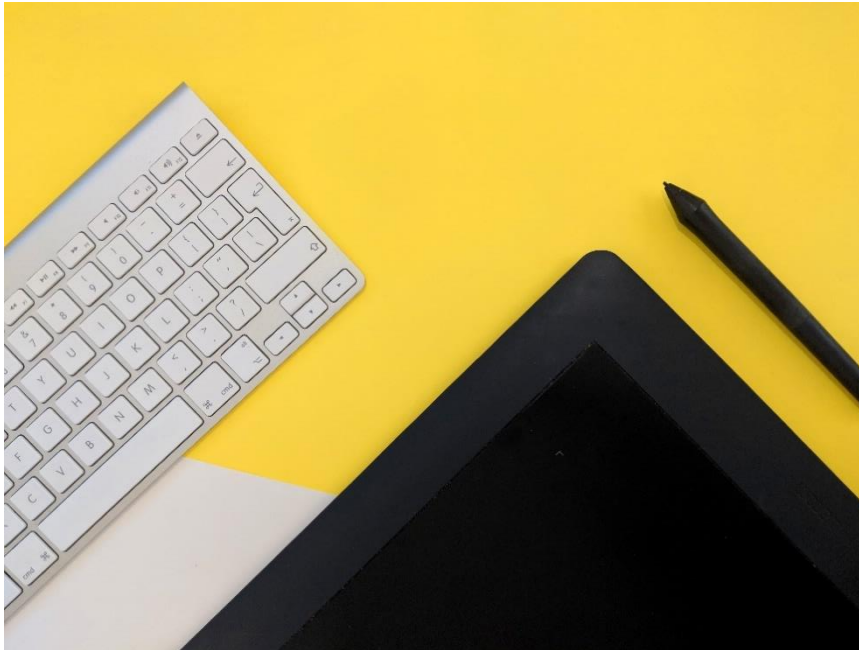
Δημιουργία αποτελεσματικού εκπαιδευτικού υλικού χωρίς αποκλεισμούς

Εισαγωγή

Η διοργάνωση εκπαιδεύσεων σχετικά με την πολυμορφία και τη συμπερίληψη είναι ένα μεγάλο βήμα προς τα εμπρός για μια εταιρεία να προωθήσει το D&I και να γίνει ένας φιλόξενος χώρος

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

για όλους. Οι εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού που επιθυμούν να προσφέρουν τέτοιες εκπαιδεύσεις θα πρέπει επομένως να εφαρμόσουν την εκπαίδευσή τους με τέτοιο τρόπο ώστε το κύριο μήνυμα να μεταδίδεται στο κοινό, διατηρώντας παράλληλα τη συμμετοχικότητα, την προσβασιμότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού υλικού.



Φωτογραφία από George Cobbs στο [Unsplash](https://unsplash.com/photos/GeorgeCobbs)

Προώθηση της συμμετοχικότητας στην πράξη

Στην έρευνά τους το 2016, οι Bezrukova et al. διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση της έρευνας σχετικά με την εκπαίδευση στην πολυμορφία. Μεταξύ άλλων ενδιαφερόντων αποτελεσμάτων, η ανάλυση καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι ήταν πιο ευνοϊκοί για τις εκπαιδεύσεις πολυμορφίας εάν αυτές ήταν διάφορες μέθοδοι διδασκαλίας, όπως διαλέξεις, συζητήσεις και ασκήσεις. Επομένως, οι υβριδικές μέθοδοι αποτελούν αναγκαιότητα κατά την εκπαίδευση του προσωπικού στην D&I.

Επιπλέον, οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι διδασκαλίας, ιδίως τα ψηφιακά τους στοιχεία, θα πρέπει να είναι προσβάσιμες σε όλους. Ως εκ τούτου, το ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό θα πρέπει να πληροί τις αρχές POUR (University of Dundee and Government Digital Service Accessibility Team) και θα πρέπει να είναι:

- Αντιληπτό
- Λειτουργικό
- Κατανοητό
- Ισχυρό

Πρώτον, το κοινό-στόχος θα πρέπει να είναι σε θέση να **αντιληφθεί** το υλικό, οπότε θα πρέπει να υπάρχει μια ακουστική έκδοση του κειμένου για άτομα με προβλήματα όρασης, μια έκδοση κειμένου ηχητικού υλικού με άτομα με προβλήματα ακοής και ούτω καθεξής.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

Επιπλέον, όλοι οι χρήστες πρέπει να είναι σε θέση να **χειρίζονται** το υλικό. Προκειμένου το ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό να είναι προσβάσιμο σε όλους, θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις όπου δεν απαιτείται πληκτρολόγιο ή ποντίκι.

Επιπλέον, το υλικό που αναπτύσσεται θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη άτομα με παθήσεις όπως η δυσλεξία που μπορεί να μην είναι σε θέση να διαβάσουν εύκολα το κείμενο. Έτσι, ένας εκπαιδευτής θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι όλοι οι μαθητές μπορούν να **κατανοήσουν** το υλικό.

Τέλος, το ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό θα πρέπει να είναι **άρτιο**. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι συμβατό με την τεχνολογία των χρηστών.

Συνοψίζοντας, οι εκπαιδευτικές συνεδρίες για την πολυμορφία θα πρέπει από τη φύση τους να είναι χωρίς αποκλεισμούς και να μην αφήνουν κανέναν απ' έξω. Θα πρέπει επίσης να διαθέτουν διάφορες μεθόδους διδασκαλίας για να κρατήσουν τους μαθητές αφοσιωμένους και να τραβήξουν την προσοχή τους.

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα

Σχεδιασμός δραστηριοτήτων για την παροχή της δικής σας εκπαίδευσης D&I

Επισκεφθείτε τον ακόλουθο ιστότοπο που διαθέτει μερικά κορυφαία εργαλεία ηλεκτρονικής μάθησης:

<https://www.learnupon.com/blog/best-elearning-tools/> <https://www.toptools4learning.com/>

 LearnUpon Blog

The Best eLearning Tools You Need Now

Ερωτήσεις Αναστοχασμού

1. Ποια από τα εργαλεία που αναφέρονται εκεί χρησιμοποιείτε ήδη;
2. Δείτε τα εργαλεία που δεν έχετε ξανακούσει. Πιστεύετε ότι μπορείτε να ενσωματώσετε στη δουλειά σας;
3. Εάν ναι, πώς μπορείτε να τους κάνετε να σας υποστηρίξουν στις εκπαιδεύσεις σας και στις γενικές καθημερινές δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία;

Υπο-ενότητα 7. Κουίζ αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ποιος παράγοντας καθορίζει πόσο προηγμένη πρέπει να είναι η εκπαίδευση πολυμορφίας μιας εταιρείας;

α. Μέγεθος του εργατικού δυναμικού.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

β. Επίπεδο ευαισθητοποίησης του προσωπικού σχετικά με το D&I.

γ. Προθυμία της διοίκησης.

Ερώτηση 2

Οι εκπαιδεύσεις πολυμορφίας μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο αυτοπροσώπως.

α. Σωστό

β. Λάθος

Ερώτηση 3

Προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτικοί, είναι σημαντικό οι εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνουν υπόψη τα ακόλουθα κατά την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού υλικού τους για την πολυμορφία:

1. Το υλικό πρέπει να είναι αντιληπτό, λειτουργικό, κατανοητό και ισχυρό

β. Το υλικό πρέπει να χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους διδασκαλίας.

γ. Όλα τα παραπάνω.

Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [Inclusive Teaching Resources](#)

Οι πόροι εδώ έχουν δημιουργηθεί από ιδρύματα και οργανισμούς που ειδικεύονται σε μεθόδους διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς.

- [Six Steps To Creating Inclusive Training](#)

Αυτός ο πόρος συνοψίζει έξι συμβουλές συμπερίληψης που μπορείτε να έχετε κατά νου όταν σχεδιάζετε τις εκπαιδευτικές σας παρεμβάσεις.

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological bulletin*, 142(11), 1227.
- Fernandes, P. (2023). *Creating a Diversity and Inclusion Training Program*. Retrieved from <https://www.businessnewsdaily.com/9782-diversity-training.html>
- Government Digital Service (2018). *POUR: The 4 principles of accessibility*. YouTube video. Retrieved from <https://www.dundee.ac.uk/guides/creating-inclusive-teaching-materials>
<https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/diversity-training/>
https://www.youtube.com/watch?v=hs8sykCaf3E&ab_channel=GovernmentDigitalService
- Qualtrics XM. *Diversity and inclusion training*. Retrieved from

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

- University of Dundee (2023). *Creating inclusive teaching materials*. Retrieved from

Μάθημα 3

Τεχνικές μάθησης στη σύγχρονη εκπαίδευση ενηλίκων

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Όπως παρατηρήθηκε στο προηγούμενο μάθημα, η ψηφιοποίηση έχει φέρει επανάσταση στη μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων και έχει δημιουργήσει νέα εργαλεία με τη δύναμη να αναβαθμίσουν τη μαθησιακή εμπειρία και να διευκολύνουν την επίτευξη των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Σε αυτό το μάθημα, μπορείτε να περιμένετε να εξερευνήσετε τα βασικά στοιχεία των μελλοντικών τεχνικών διαδικτυακής εκπαίδευσης ενηλίκων και να μάθετε περισσότερα σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Μελέτης Περίπτωσης

Ερώτηση

Φανταστείτε ότι εργάζεστε για μια μεγάλη εταιρεία τεχνολογίας που δραστηριοποιείται στην ψηφιακή εκπαίδευση. Σε ποιες κατευθύνσεις θα μπορούσατε να πιστεύετε ότι θα εργαζόταν η εταιρεία; Ποιες μέθοδοι ή/και τεχνολογίες θα ήταν πιθανότερο να προωθηθούν για το μέλλον της εκπαίδευσης;

Πρότυπη απάντηση

Οι πιο περιζήτητες τεχνολογίες στην ψηφιακή εκπαίδευση αυτή τη στιγμή περιλαμβάνουν:

1. Ασύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση με τη μορφή ανοικτών διαδικτυακών μαθημάτων
2. Επαυξημένη πραγματικότητα
3. Εικονική πραγματικότητα
4. Υπάρχει μια σημαντική συζήτηση σχετικά με την πιθανή χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στη μάθηση, παρόλο που δεν έχουν υλοποιηθεί ακόμη συγκεκριμένες μέθοδοι.

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό Κεφάλαιο

Διαδικτυακή μάθηση και μάθηση βάσει έργων

Η **διαδικτυακή μάθηση** περιλαμβάνει τη χρήση ψηφιακού υλικού για μαθησιακούς σκοπούς (OECD, 2020, σ. 5). Μπορεί να πραγματοποιηθεί ή όχι εξ αποστάσεως, δεδομένου ότι μπορεί επίσης να είναι συμπληρωματική των επιτόπιων δραστηριοτήτων σε μια τάξη. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί κανείς να μιλήσει για **μικτή μάθηση**.

Η διαδικτυακή εξ αποστάσεως εκπαίδευση για ενήλικες εκτοξεύτηκε στα ύψη κατά τη διάρκεια και μετά την πανδημία COVID-19, με τη βελγική περιφέρεια της Φλάνδρας να σημειώνει αύξηση

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

300 % των ενήλικων εκπαιδευομένων στη διαδικτυακή εκπαίδευση το δεύτερο δεκαπενθήμερο του Μαρτίου 2020 σε σύγκριση με την ίδια περίοδο το 2019 (ibid., σ. 2).

Η διαδικτυακή μάθηση είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να καταστεί η εκπαίδευση ενηλίκων πιο προσιτή, καθώς μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες ενός ευρύτερου κοινού, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων που ζουν στην ύπαιθρο, των ατόμων με αναπηρίες (υπό την προϋπόθεση ότι το ψηφιακό υλικό ακολουθεί τις οδηγίες WCAG) και των ατόμων που έχουν πολύ περιορισμένο χρόνο (υπό την προϋπόθεση ότι το μάθημα είναι αυτορρυθμισμένο).

Ως εκ τούτου, η διαδικτυακή μάθηση είναι μια ισχυρή μέθοδος διδασκαλίας στη σύγχρονη μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων.



Φωτογραφία από Samantha Borges στο [Unsplash](https://unsplash.com/)

Μια άλλη μελλοντοστραφής μέθοδος διδασκαλίας που μπορεί να αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα στη μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων είναι η **μάθηση βάσει έργων** (PjBL). Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει ένα βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο πρόγραμμα όπου οι συμμετέχοντες εργάζονται σε πραγματικά προβλήματα προκειμένου να παράγουν ένα από προϊόν. Ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να σχεδιάζουν, να επιλύουν προβλήματα, να σκέφτονται κριτικά και να διερευνούν (Kimberlin Education, 2018).

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟС)

Σε αυτή την περίπτωση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να είναι ενεργοί και να αναλάβουν την ευθύνη για την αυτοδιαχείριση της προόδου τους καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Με άλλα λόγια, η μάθηση βάσει έργου είναι μια μέθοδος διδασκαλίας στην οποία οι μαθητές αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες δουλεύοντας για μεγάλο χρονικό διάστημα για να διερευνήσουν και να απαντήσουν σε μια αυθεντική, ελκυστική και σύνθετη ερώτηση, πρόβλημα ή πρόκληση (PBLWorks, n.d.).

Μεταξύ των προτεινόμενων πόρων μπορούν να συμπεριληφθούν οι ακόλουθοι (Kimberlin Education, 2018):

- i) μονάδα εργασίας PjBL
- ii) Πόροι βίντεο/κινούμενων σχεδίων.
- iii) Διαδραστικοί πόροι.
- iv) Μαθήματα τηλεδιάσκεψης

Σύμφωνα με το Buck Institute for Education υπάρχουν επτά βασικά στοιχεία για τη μάθηση βάσει έργων (Schuetz, 2018):

1. Ένα δύσκολο πρόβλημα ή ερώτηση
2. Συνεχής έρευνα
3. Αυθεντικότητα
4. Φωνή και επιλογή μαθητή
5. Προβληματισμός
6. Κριτική και αναθεώρηση
7. Δημόσιο προϊόν.

Τα προαναφερθέντα στοιχεία, όταν συνδυάζονται καλά, έχουν ως αποτέλεσμα οι συμμετέχοντες να αποκτήσουν βασικές γνώσεις, βαθύτερη κατανόηση και δεξιότητες για επιτυχία.



Φωτογραφία από Qimono στο [Pixabay](#)

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα

Μάθηση βασισμένη σε έργα

Insert

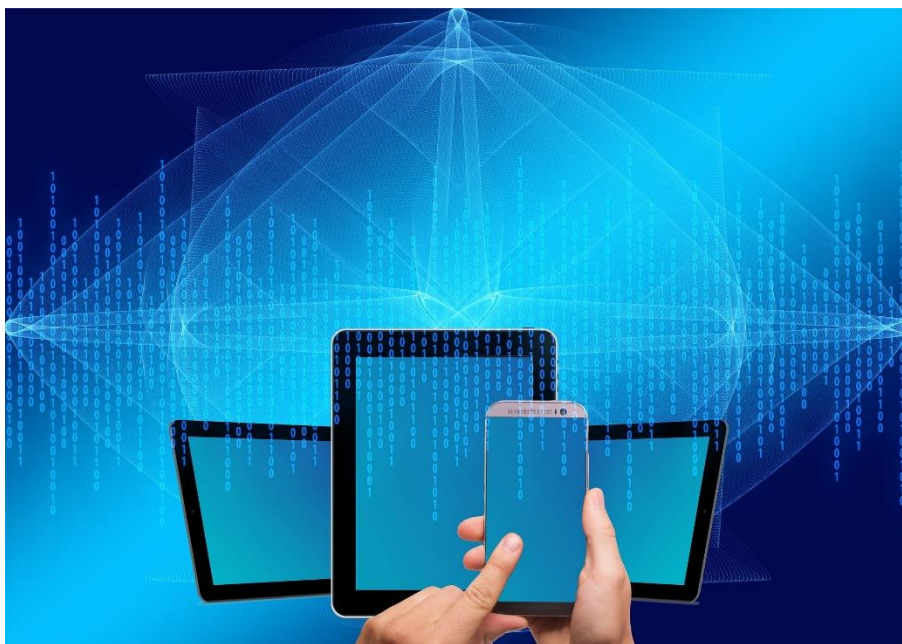
<https://www.youtube.com/watch?v=zVfIBIP4CKg&list=PLWjT1RSsL25VKJzZgwUyrc17CSAgiIZL&index=35&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό Κεφάλαιο

Διερεύνηση βέλτιστων πρακτικών για την ηλεκτρονική εκπαίδευση ενηλίκων

Εισαγωγή

Μετά την πανδημία COVID-19, παρατηρήθηκε αυξημένη ζήτηση για διαδικτυακό εκπαιδευτικό υλικό ενηλίκων. Ήδη υπάρχουσες μέθοδοι και πρακτικές διδασκαλίας έχουν χρησιμοποιηθεί για την ικανοποίηση αυτής της ζήτησης. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, οι προγραμματιστές ήταν σε θέση να βελτιώσουν και να επεκτείνουν αυτές τις μεθόδους. Παρακάτω ακολουθούν ορισμένες βέλτιστες πρακτικές για την ηλεκτρονική εκπαίδευση ενηλίκων.



Φωτογραφία από Geralt στο [Pixabay](https://www.pixabay.com/)

MOOCs και VOOCs

Το πιο γνωστό και επιτυχημένο διαδικτυακό εργαλείο εκπαίδευσης ενηλίκων είναι το MOOC. Το MOOC σημαίνει μαζικό ανοιχτό διαδικτυακό μάθημα (<https://classcentral.com/>):

- Μαζικό επειδή οι εγγραφές είναι απεριόριστες και μπορούν να ανέλθουν σε εκατοντάδες χιλιάδες.
- Ανοιχτό επειδή ο καθένας μπορεί να εγγραφεί - δηλαδή, δεν υπάρχει διαδικασία εισδοχής.

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

- Διαδικτυακό επειδή παραδίδονται μέσω του διαδικτύου.
- Μάθημα επειδή ο στόχος τους είναι να διδάξουν ένα συγκεκριμένο θέμα.

Όπως ορίζεται από τον δημιουργό του, ένα ΜΟΟC είναι ένα δωρεάν διαδικτυακό μάθημα διαθέσιμο για οποιονδήποτε να εγγραφεί. Τα ΜΟΟC παρέχουν έναν προσιτό και ευέλικτο τρόπο εκμάθησης νέων δεξιοτήτων, προώθησης της σταδιοδρομίας και παροχής ποιοτικών εκπαιδευτικών εμπειριών σε κλίμακα (<https://mooc.org>).

Από την έναρξή τους, τα ΜΟΟC θεωρήθηκαν από τους ειδικούς ως έτοιμα να επαναπροσδιορίσουν ενδεχομένως τη μάθηση, να αναδιαμορφώσουν την εμπειρία των μαθητών και να επεκτείνουν τις ευκαιρίες ποιοτικής εκπαίδευσης σχεδόν σε οποιονδήποτε με σύνδεση στο Διαδίκτυο (Pritchard, 2013, σελ. 4).

Ένα VΟΟC (Επαγγελματικό ανοικτό διαδικτυακό μάθημα) είναι μια παραλλαγή ενός ΜΟΟC προσαρμοσμένο να βοηθήσει τους νεότερους μαθητές να επιλέξουν την πορεία της σταδιοδρομίας τους ή τους επαγγελματίες στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (BLISS Project, σελ. 4). Ο όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2017. Τα VΟΟCs έχουν πιο εξειδικευμένο και επαγγελματικό πεδίο εφαρμογής και στοχεύουν σε ένα πιο στενό κοινό, όπως φοιτητές και επαγγελματίες.



Φόρουμ

Ένα φόρουμ επιτρέπει στους μαθητές ενός διαδικτυακού μαθήματος να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, να συζητούν το υλικό του μαθήματος και να μοιράζονται πληροφορίες για τις εργασίες.

"Τα διαδικτυακά φόρουμ παρέχουν μια λεωφόρο όπου το υλικό της τάξης μπορεί να αναθεωρηθεί, να συζητηθεί και να ενισχυθεί."

(Biryai και Thomas, 2014, σελ. 112)

Είναι σημαντικό για τους μαθητές – ακόμη και στο διαδικτυακό πλαίσιο – να έχουν κοινωνική σύνδεση και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Τα φόρουμ πρέπει να ενθαρρύνουν την ελεύθερη αλληλεπίδραση και ανταλλαγή ιδεών, ωστόσο, απαιτούν συνεχή μετριοπάθεια εκ μέρους των εκπαιδευτικών, προκειμένου να αποφευχθεί η ρητορική μίσους και άλλες επιβλαβείς και παράνομες δραστηριότητες.

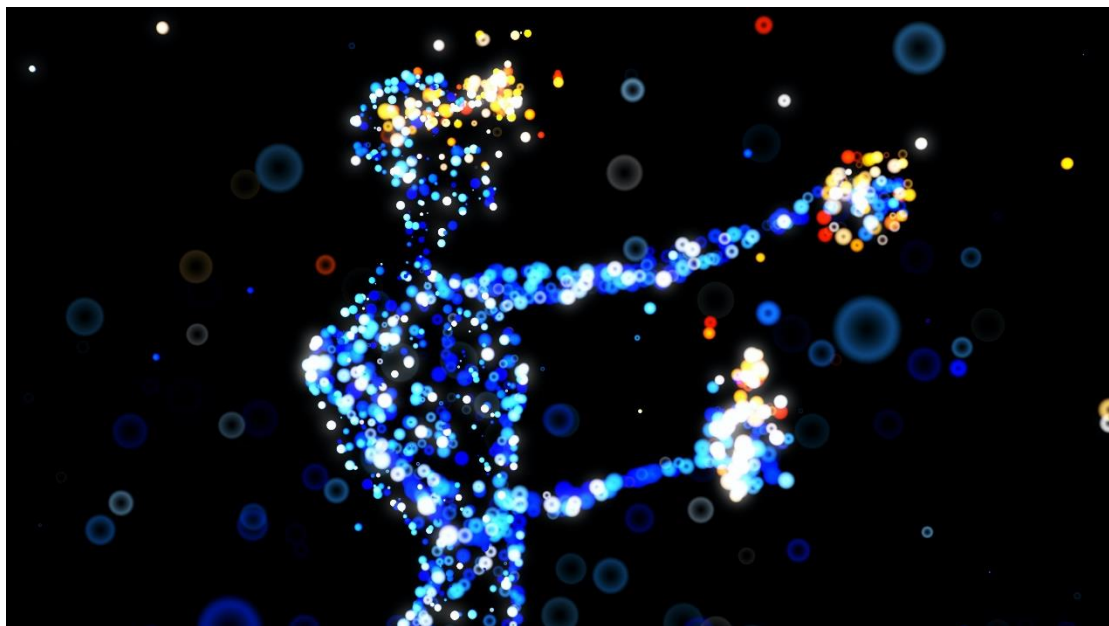
Επαυξημένη Πραγματικότητα και Εικονική Πραγματικότητα

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Οι τεχνολογίες της Επαυξημένης Πραγματικότητας (AR) και της Εικονικής Πραγματικότητας (VR) είναι ήδη παρούσες στην καθημερινή μας ζωή, π.χ. μέσω της ψυχαγωγίας. Η χρήση τους στην ηλεκτρονική εκπαίδευση αυξάνεται επίσης. Προκειμένου να προσφέρουν στους εκπαιδευόμενους μια πιο συναρπαστική μαθησιακή εμπειρία, οι εκπαιδευτικοί στην ηλεκτρονική εκπαίδευση ενηλίκων χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο AR ή VR.

Η επαυξημένη πραγματικότητα χρησιμοποιείται για την προσθήκη στοιχείων και επικαλύψεων σε ζωντανή προβολή. Η εικονική πραγματικότητα, από την άλλη πλευρά, δημιουργεί προσομοιώσεις και βυθίζει τον χρήστη στην προσομοίωση αποκλείοντας τον πραγματικό κόσμο (thelearning-lab.com).

Οι εφαρμογές AR και VR στη σύγχρονη διαδικτυακή μάθηση επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να έχουν μια εικόνα από πρώτο χέρι πρακτικών καταστάσεων ή να αναπαράγουν εκπαίδευση υψηλού κινδύνου χωρίς να χρειάζεται να αντιμετωπίσουν κινδύνους. Αυτός ο τρόπος κατάρτισης επιτρέπει επιπλέον καλύτερη συγκέντρωση για τους εκπαιδευόμενους.



Φωτογραφία από Julien Tromeur στο [Unsplash](https://unsplash.com)

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα

Η υπόθεση των διαδικτυακών συνεργατικών χώρων

Σύμφωνα με την πύλη της ΕΕ (EPALE), *οι **συνεργατικοί** χώροι είναι διαδικτυακές ιδιωτικές ομάδες όπου επαγγελματίες της εκπαίδευσης ενηλίκων με παρόμοια ενδιαφέροντα μπορούν να συναντηθούν για να ανταλλάξουν ιδέες, πόρους και ορθές πρακτικές. Κάθε χώρος συνεργασίας έχει έναν συντονιστή που μπορεί να προσθέσει νέα άτομα στην ομάδα.*

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Η ιστορία επιτυχίας: Το Learn του Πανεπιστημίου του Εδιμβούργου

Το Πανεπιστήμιο του Εδιμβούργου χρησιμοποιεί ένα εικονικό περιβάλλον μάθησης (VLE) που ονομάζεται Learn για να υποστηρίξει περισσότερα από πέντε χιλιάδες μαθήματα. Διαβάστε αυτό το σύντομο ιστολόγιο σχετικά με τον πίνακα συζητήσεων του Learn [εδώ](#).

Τώρα που ξέρετε γιατί οι πίνακες συζητήσεων μπορούν να βελτιώσουν την ηλεκτρονική μάθηση, σκεφτείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πιστεύετε ότι θα ήταν πρακτικό να αναπτυχθούν διαδικτυακοί χώροι συνεργασίας στο πλαίσιο της διαδικτυακής εκπαίδευσης ενηλίκων;
- Ποια εργαλεία από αυτά που παρουσιάζονται στο παρόν μάθημα θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε για να ενσωματώσετε τη διαδικτυακή συνεργασία στο μάθημά σας;
- Με ποιους τρόπους θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε έναν διαδικτυακό συνεργατικό χώρο για την εργασία σας;
- Ποια είναι τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα για τους εκπαιδευόμενους που χρησιμοποιούν τον διαδικτυακό συνεργατικό χώρο σας;
- Προχωρώντας στα τεχνικά ζητήματα, με βάση την εμπειρία σας, ποια θα λέγατε ότι είναι τα πιο σοβαρά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον συντονισμό ενός διαδικτυακού χώρου;

Υπο-ενότητα 7. Κουίζ Αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

Η μικτή μάθηση περιλαμβάνει τον συνδυασμό της ανθρώπινης νοημοσύνης με την τεχνητή νοημοσύνη.

α. Σωστό

β. Λάθος

Ερώτηση 2

Πώς ορίζουμε τη σύζευξη της μάθησης στην τάξη με τις διαδικτυακές μαθησιακές δραστηριότητες;

α. Μικτή μάθηση

β. Μάθηση βασισμένη σε έργα

γ. Δια βίου μάθηση

Ερώτηση 3

Τα ΜΟΟC και τα VΟΟCs απευθύνονται μόνο στις ανάγκες των νέων μαθητών:

α. Σωστό

β. Λάθος

Υπο-ενότητα 8. Επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό

- [Five Tips to Creating a More Engaging Online Course for Adult Learners](#)

A2. Πρόγραμμα Ενδοϋπηρεσιακής Κατάρτισης για Εκπαιδευτές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΜΟΟC)

Με τον αριθμό των μαθημάτων που διατίθενται σε ενήλικες να εκτοξεύεται στα ύψη, ειδικά μετά την πανδημία COVID-19, αυτός ο πρόσθετος μαθησιακός πόρος προτείνει πέντε ενέργειες για τη διασφάλιση της ενεργού συμμετοχής ενός ενήλικου κοινού.

- [Top Ten Tips for Using Learn Discussion Boards](#)

Ιδέες για τη χρήση του εργαλείου πίνακα συζητήσεων στο Learn του Πανεπιστημίου του Εδιμβούργου

Υπο-ενότητα 9. Βιβλιογραφία

- Biriya, A. H., & Thomas, E. V. (2014). Online discussion forum: A tool for effective student-teacher interaction. *International Journal of Applied Science*, 1(3), 111-116.
- BLISS Project. *Identification of suitable platforms to host the BLISS VOOC infrastructures and content Output type: O4-T1*. Retrieved from https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/86f1daa0-e484-489d-bfd2-186a42ac80a6/BLISS_O4-T1_VOOC%20identification%20of%20hosting%20platforms_2018-09-04.pdf
- Bowden, P. (2021). *Beginners Guide to Massive Open Online Courses (MOOCs)*. Class Central. Retrieved from <https://www.classcentral.com/help/moocs>
- Crockford, J. (2021). *Five Tips to Creating a More Engaging Online Course for Adult Learners*. Faculty Focus. Retrieved from <https://www.facultyfocus.com/articles/online-education/online-student-engagement/five-tips-to-creating-a-more-engaging-online-course-for-adult-learners/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The potential of online learning for adults: Early lessons from the COVID-19 crisis*. OECD Publishing.
- Pritchard, S. (2013). *The hope and hype of MOOCs: MOOC's impact at Duke University: An interview with Peter Lange, Provost*. Retrieved from <https://www.oclc.org/publications/nextspace/articles/issue23/thehopeandhypeofmoocs.En.html>
- TheLearning-Lab.com. *What you should know about the application of AR and VR for e-learning*. Retrieved from <https://www.thelearning-lab.com/blog-elearning-platform/ar-and-vr-for-elearning>