



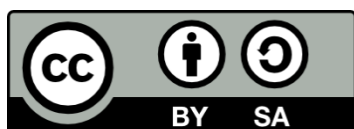
Α3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

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

Ενότητα 1. Ορίζοντας την Πολυμορφία και Συμπερίληψη στο χώρο εργασίας	8
Εισαγωγικό βίντεο στην ενότητα.....	8
Μάθημα 1	8
Ορισμός Πολυμορφίας: η επιχειρηματική υπόθεση για την Πολυμορφία και Συμπερίληψη (D&I)	9
Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή	9
Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	9
Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	9
Η επιχειρηματική σκοπιμότητα της πολυμορφίας	9
Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	11
Παρατηρώντας την πολυμορφία στο χώρο εργασίας.	11
Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	11
Η επιχειρηματική σκοπιμότητα της συμπερίληψης	11
Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης.....	13
Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης	14
Υπο-ενότητα 8. Αναφορές.....	14
Μάθημα 2.....	15
Αξιοποίηση της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης για οργανωσιακή αριστεία	15
Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή	15
Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	15
Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	15
Γιατί η Πολυμορφία και Συμπερίληψη έχει σημασία.....	15
Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	16
Ανάπτυξη οράματος Πολυμορφίας και Συμπερίληψης και σχεδίου δράσης για την ομάδα μου	16
Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	17
Ο ρόλος των μάνατζερ στη δημιουργία ομάδων χωρίς αποκλεισμούς	17
Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης.....	18
Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης	20
Υπο-ενότητα 8. Αναφορές.....	20
Μάθημα 3.....	21
Πολυμορφία και Συμπερίληψη για διαφορετικές ομάδες-στόχους	21
Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή	21
Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	21

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	21
Φυλετικές μειονότητες, Φύλο, Σεξουαλικός προσανατολισμός, Άτομα με αναπηρίες.....	21
Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	25
Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	25
Σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας, Μικροεπιθέσεις, Εκφοβισμός και αποκλεισμός.....	25
Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης.....	27
Πώς να χειριστείτε τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας	27
Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι	29
Υπο-ενότητα 8. Αναφορές.....	29
Ενότητα 2. Από τις Ασυνείδητες στις Συνειδητές Προκαταλήψεις	31
Εισαγωγικό βίντεο στην ενότητα.....	31
Μάθημα 1: Ορισμός συνειδητών και ασυνείδητων προκαταλήψεων	31
Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή	31
Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	31
Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο	32
Τι είναι συνειδητή και ασυνείδητη προκατάληψη.....	32
Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	34
Κεφάλαιο 5 Θεωρητικό κεφάλαιο.....	34
Τύποι προκαταλήψεων.....	34
Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	37
Διαχείριση των ασυνείδητων προκαταλήψεών σας.....	37
Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι	37
Υπο-ενότητα 8 Αναφορές.....	37
Μάθημα 2:.....	38
Συνειδητές και Ασυνείδητες προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας	38
Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή	38
Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	38
Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο	38
Συνειδητές και Ασυνείδητες προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας	38
Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	41
Προσδιορισμός του τύπου της προκατάληψης.....	41
Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο	41
Ο αρνητικός αντίκτυπος των συνειδητών και ασυνείδητων προκαταλήψεων στο χώρο εργασίας	41
Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης	43

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Ασυνείδητη προκατάληψη στο χώρο εργασίας: Η υπόθεση Terra	43
Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι	44
Υπο-ενότητα 8 Αναφορές.....	44
Μάθημα 3: Ξεπερνώντας τις προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας	45
Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή	45
Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	45
Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο	45
Ξεπερνώντας τις προσωπικές προκαταλήψεις ως διευθυντής	45
Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης	47
Προκαταλήψεις στην αξιολόγηση των επιδόσεων: η υπόθεση ABC.....	47
Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο	48
Πώς οι διευθυντές μπορούν να ελαχιστοποιήσουν την προκατάληψη στις ομάδες τους	48
Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	51
Διακόπτοντας τις προκαταλήψεις στην ομάδα σας.....	51
Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι	51
Υπο-ενότητα 8 Αναφορές.....	52
Ενότητα 3. Ο Συναισθηματικά Νοήμονας Μάνατζερ	53
Εισαγωγικό βίντεο στην ενότητα.....	53
Μάθημα 1: Ο Μάνατζερ Υπηρέτης	53
Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή	53
Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	53
Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο	54
Τι είναι η Ηγεσία Υπηρέτη και πώς επηρεάζει τις μετρήσεις της Ποικιλομορφίας και Συμπερίληψης στο χώρο εργασίας;	54
Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης	56
Πρώθηση της ένταξης μέσω της ηγεσίας υπηρέτη	56
Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο	58
Εντάσσοντας την ηγεσία υπηρέτη στην καθημερινή πρακτική ενός διευθυντή	58
Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	60
Πλάνο Προσωπικής Εξέλιξης ως Μάνατζερ/Ηγέτης Υπηρέτης.....	60
Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι	60
Υπο-ενότητα 8 Αναφορές.....	61
Μάθημα 2: Ο συναισθηματικά νοήμονας διευθυντής	61
Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή	61
Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	61

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο	62
Βασικοί παράγοντες για την ανάπτυξη ενός Συναισθηματικά Ευφυούς Μάνατζερ	62
1. Αυτογνωσία	63
2. Αυτοδιαχείριση	63
3. Αυτοπαρακίνηση	63
4. Ενσυναίσθηση.....	64
5. Κοινωνικές δεξιότητες	65
Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	65
Ο Καμβάς Ενσυναίσθησης	65
Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο	65
Επικοινωνώντας Αποτελεσματικά ως Συναισθηματικά Εγγράμματος Διευθυντής	65
Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης	68
Η διασύνδεση μεταξύ επικοινωνίας και D&I.....	68
Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι	69
Υπο-ενότητα 8 Αναφορές.....	69
Μάθημα 3: Ο Υπηρέτης Καθοδηγητής Διευθυντής	70
Ενότητα 1 Εισαγωγή.....	70
Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	70
Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο	70
Ο Μάνατζερ ως Coach	70
Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	73
Coaching με το μοντέλο GROW	73
Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο	73
Χρήση της προσέγγισης της καθοδήγησης για τη διεξαγωγή αποτελεσματικών συναντήσεων χωρίς αποκλεισμούς	73
Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης	75
Συναντήσεις χωρίς αποκλεισμούς	75
Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι	76
Υπο-ενότητα 8 Αναφορές.....	77
Ενότητα 4. Διαχείριση Πολύμορφων Ομάδων	78
Εισαγωγικό βίντεο στην ενότητα	78
Μάθημα 1	78
Δεξιότητες ενός μάνατζερ για δημιουργία πολύμορφων ομάδων	78
Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή	78
Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	78

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	79
Διαχείριση πολύμορφων ομάδων: απαραίτητες ήπιες δεξιότητες, διαχείριση συγκρούσεων και συναισθηματική νοημοσύνη	79
Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα Καλών Πρακτικών	82
Ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων	82
Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	84
Διαχείριση πολύμορφων ομάδων: απαραίτητες δεξιότητες στη διαπολιτισμική επικοινωνία και την πολιτιστική νοημοσύνη	84
Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	85
Διαπολιτισμικές Δεξιότητες.....	85
Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης	85
Υπο-ενότητα 8. Αναφορές.....	86
Μάθημα 2	87
Δημιουργία πολύμορφων ομάδων	87
Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή	87
Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	87
Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	87
Στρατηγικές για τη δημιουργία πολύμορφων ομάδων.....	87
Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης.....	89
Δραστηριότητα στην εφαρμογή των στρατηγικών και τεχνικών της Υπο-ενότητας 3	89
Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	90
Τακτικές για ένα ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό περιβάλλον	90
Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα (πώς να κάνετε βίντεο).....	92
Ευαίσθητη ηγεσία στην Πολυμορφία και Συμπερίληψη	92
Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης	92
Υπο-ενότητα 8. Αναφορές.....	92
Μάθημα 3	93
Συνέργειες Μάνατζερ-Εργαζομένων για ενίσχυση της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης	93
Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή	93
Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης.....	93
Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	93
Εισαγωγή στις Ομάδες Πόρων Εργαζομένων (ERG) και τις λειτουργίες τους.....	93
Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα	95

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Στήριξη των Ομάδων Πόρων Εργαζομένων (ERG) και μεγιστοποίηση της δυναμικής τους	95
Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο.....	95
Βέλτιστες πρακτικές για τις Ομάδες Πόρων Εργαζομένων και σε άλλες συνέργειες για την Πολυμορφία και τη Συμπερίληψη	95
Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης.....	97
ERGs σε μια παγκόσμια εταιρεία	97
Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης	99
Υπο-ενότητα 8. Αναφορές.....	99

Ενότητα 1. Ορίζοντας την Πολυμορφία και Συμπερίληψη στο χώρο εργασίας

Εισαγωγικό βίντεο στην ενότητα

Καλώς ήλθατε στην ενότητα "Ορίζοντας την Πολυμορφία και Συμπερίληψη στο χώρο εργασίας", η οποία σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τους μάνατζερ να εξοικειωθούν με τις έννοιες της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης, κατανοώντας τη σημασία και την επιρροή των αντίστοιχων πολιτικών σε άτομα και οργανισμούς, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων εργαζομένων, μειώνοντας ή και εξαλείφοντας παράλληλα τις αρνητικές συμπεριφορές.

Οι αρχές της πολυμορφίας και της συμπερίληψης γίνονται μέρος της επαγγελματικής μας ζωής και η ενσωμάτωσή τους στον χώρο εργασίας οδηγεί στην προώθηση της γνώσης, της δημιουργικότητας και της αίσθησης του ανήκειν. Οι μάνατζερ μπορούν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στην προώθηση της ενεργού θετικής προσέγγισης ενός οργανισμού όσον αφορά τον σεβασμό της ηλικίας, του φύλου, της φυλής, της θρησκείας, του σεξουαλικού προσανατολισμού και των αναπηριών, παρέχοντας έτσι υποστηρικτικές εργασιακές σχέσεις και αυξάνοντας την αφοσίωση των εργαζομένων και τη φήμη του εργοδότη.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν επιτυχημένα προγράμματα συμπερίληψης αναφέρουν υψηλότερη δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων, αυξημένη ψυχική υγεία των ανθρώπων τους και υψηλά ποσοστά παραγωγικότητας. Οι διαφορετικές δεξιότητες και απόψεις διαδραματίζουν εμπλουτιστικό ρόλο στο εταιρικό περιβάλλον και αυτό αντικατοπτρίζεται επίσης στη συνολική παραγωγικότητα και τα αποτελέσματα του οργανισμού, ενισχύοντας έτσι την επιχειρηματική του αριστεία.

Επιπλέον, οι μάνατζερ που λαμβάνουν υπόψη τη πολυμορφία και συμπερίληψη θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι από διαφορετικά υπόβαθρα και να δίνουν το παράδειγμα. Θα πρέπει να καταπολεμούν ενεργά τοξικές συμπεριφορές, όπως η σεξουαλική παρενόχληση, οι μικροεπιθέσεις, ο εκφοβισμός και ο αποκλεισμός, που μπορούν να δηλητηριάσουν το εργασιακό περιβάλλον. Οι γυναίκες, τα άτομα από φυλετικές, εθνοτικές και σεξουαλικές μειονότητες, καθώς και τα άτομα με αναπηρίες συχνά στοχοποιούνται από αυτές τις προσβλητικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Ένας πραγματικά ποικιλόμορφος και χωρίς αποκλεισμούς οργανισμός δεν μπορεί να επιτρέψει την εμφάνιση τέτοιων φαινομένων και θα πρέπει να αναλάβει άμεση δράση για την πρόληψή τους.

<https://www.youtube.com/watch?v=Fg9MfPif4Q&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=30&pp=iAQB>

Μάθημα 1

Ορισμός Πολυμορφίας: η επιχειρηματική υπόθεση για την Πολυμορφία και Συμπερίληψη (D&I)

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Μέσω της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης (D&I), οι επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ισχυρό εργαλείο για να αγκαλιάσουν όλα τα διαφορετικά άτομα που ανήκουν στην ομάδα των εργαζομένων τους και να προωθήσουν μια κοινή αίσθηση του ανήκειν. Υπάρχει μια έντονη ανάγκη για τους μάνατζερ να εξοικειωθούν με αυτούς τους όρους, να μάθουν τον ορισμό τους, το πώς επηρεάζουν θετικά την επιχείρηση και πώς εφαρμόζονται στις σύγχρονες εταιρείες. Με βάση τις γνώσεις που υπάρχουν στο τρέχον κεφάλαιο, οι μάνατζερ θα είναι σε θέση να εργαστούν με τις έννοιες του D&I με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και ευκολία.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ποια πιστεύετε ότι μπορεί να είναι τα οφέλη μιας εταιρείας που αγκαλιάζει πρακτικές Πολυμορφίας και Συμπερίληψης;

- α. Μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων
- β. Θετική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας
- γ. Αύξηση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας
- δ. Όλα τα παραπάνω

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο

Η επιχειρηματική σκοπιμότητα της πολυμορφίας

Εισαγωγή

Η ανθρώπινη ποικιλομορφία είναι πανταχού παρούσα σε κάθε στιγμή της ζωής κάποιου, ωστόσο οι προκαταλήψεις εμποδίζουν την αποδοχή της διαφορετικότητας. Έτσι, η πολυμορφία στο εργατικό δυναμικό είναι ένα θέμα που συζητείται εδώ και καιρό μεταξύ των μάνατζερ. Η αναγνώριση, η αποδοχή και η προώθηση της διαφορετικότητας είναι πλέον μία από τις κορυφαίες προτεραιότητες πολλών σημαντικών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο.

Ορισμός της πολυμορφίας

Η πολυμορφία στο χώρο εργασίας έχει οριστεί ως η ύπαρξη εργατικού δυναμικού που έχει διαφορετικό υπόβαθρο και προέλευση (Cooks-Campbell, 2023).

Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από ανθρώπους από διαφορετικά υπόβαθρα. Αυτή η ποικιλομορφία υπερβαίνει τα ορατά χαρακτηριστικά και μπορεί έτσι να αναγνωριστεί ως πολυδιάστατη ποικιλομορφία (ibid.). Η πολυμορφία στο χώρο εργασίας μπορεί να λάβει τις ακόλουθες μορφές:

- Λειτουργική πολυμορφία

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Το σύγχρονο εργατικό δυναμικό περιλαμβάνει άτομα που εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες. Ένα γραφείο δεν θα μπορούσε ποτέ να λειτουργήσει πραγματικά αν απασχολούσε άτομα από ένα μόνο επάγγελμα.

- Φυλετική και εθνοτική πολυμορφία

Στη σύγχρονη και παγκοσμιοποιημένη κοινωνία είναι σύνηθες να υπάρχουν συνάδελφοι που ανήκουν σε διαφορετική φυλετική ή εθνοτική ομάδα.

- Φύλο και σεξουαλικότητα πολυμορφία

Μπορεί να συναντήσετε ανθρώπους από όλα τα φύλα και τους σεξουαλικούς προσανατολισμούς στο σύγχρονο χώρο εργασίας.

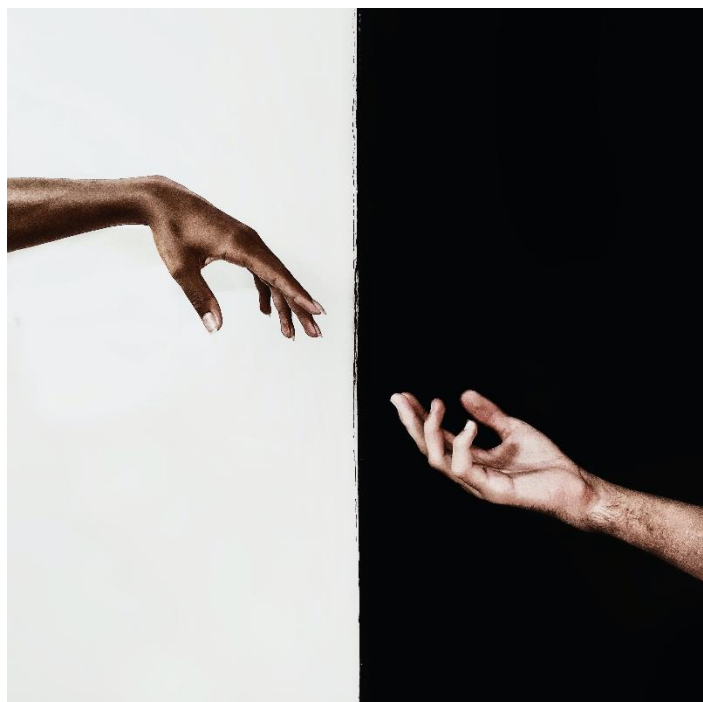
- Κοινωνικοοικονομική πολυμορφία

Δεν είναι όλοι οι συνάδελφοι που συναντάτε από την ίδια κοινωνικοοικονομική ομάδα.

- Εκπαιδευτική πολυμορφία

Ομοίως, δεν θα έχουν όλοι οι συνάδελφοι πανεπιστημιακό ή μεταπτυχιακό τίτλο.

Η αναγνώριση αυτής της ποικιλομορφίας είναι υψίστης σημασίας για μια εταιρεία να αγκαλιάσει και να αξιοποιήσει την πολυμορφία που υπάρχει στο εργατικό δυναμικό της. Η κατανόηση και ο σεβασμός όλων των ατόμων, ανεξάρτητα από το υπόβαθρό τους, αποτελεί αδιαπραγμάτευτη ηθική επιταγή.



Φωτογραφία Ματέους Βιάνα on [Unsplash](#)

Η επιχειρηματική σκοπιμότητα της πολυμορφίας

Η επιχειρηματική υπόθεση για την πολυμορφία αναφέρει ότι η αποδοχή της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας φέρνει ένα πλήθος πλεονεκτημάτων που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοση μιας εταιρείας. Αυτός ο θετικός αντίκτυπος εκδηλώνεται μέσω διαφόρων

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

καναλιών. Αρχικά, διαφορετικές ομάδες προωθούν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Όταν άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα, εμπειρίες και απόψεις συναντιούνται, φέρνουν ένα ευρύτερο φάσμα ιδεών και προσεγγίσεων. Αυτή η ποικιλομορφία σκέψης μπορεί να οδηγήσει σε πιο καινοτόμες λύσεις, βελτιωμένη επίλυση προβλημάτων και νέες προοπτικές που μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρεία να παραμείνει ανταγωνιστική σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά.

Επιπλέον, η αναγνώριση και η αποδοχή της διαφορετικότητας βελτιώνει την αφοσίωση και το ηθικό των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι περιλαμβάνονται και εκτιμώνται για τις μοναδικές συνεισφορές τους, είναι πιο πιθανό να έχουν κίνητρα, ικανοποίηση και πίστη στον οργανισμό. Αυτό, με τη σειρά του, ενισχύει τη διατήρηση των εργαζομένων και προωθεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει τη συνεργασία και την ανάπτυξη.

Ωστόσο, οι ειδικοί έχουν προειδοποιήσει ότι η ενσωμάτωση της πολυμορφίας στην εταιρική ζωή θα πρέπει να είναι μια ειλικρινής έκφραση της επιθυμίας της διοίκησης να επιτρέψει σε όλα τα άτομα να ευημερίσουν. Η επιχειρηματική υπόθεση για την πολυμορφία παρέχει μια εξήγηση και συλλογιστική με γνώμονα το κέρδος πίσω από την εισαγωγή πολιτικών διαφορετικότητας σε μια εταιρεία. Ωστόσο, εάν υπερπροωθηθεί, αυτή η επιχειρηματική υπόθεση μπορεί να δώσει ένα αρνητικό μήνυμα ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για την πολυμορφία μόνο για δικό της κέρδος. Το λογικό επιχείρημα πρέπει επομένως να εξισορροπείται από την ηθική επιταγή να κάνουμε το σωστό για χάρη της ηθικής και της δικαιοσύνης. Έτσι, η πολυμορφία πρέπει να είναι ο σκοπός και όχι απλώς να υπηρετεί έναν άλλο σκοπό (Georgeac and Rattan, 2022).

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Παρατηρώντας την πολυμορφία στο χώρο εργασίας.

<https://www.youtube.com/watch?v=zuMXOkOwXr4&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=31&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο

Η επιχειρηματική σκοπιμότητα της συμπερίληψης

Εισαγωγή

Έχετε πλέον εξοικειωθεί με την πολυμορφία στο χώρο εργασίας και έχετε μάθει πώς να την παρατηρείτε. Επιπλέον, είστε σε θέση να αναγνωρίζετε και να σέβετε τη διαφορετικότητα των συναδέλφων σας στην καθημερινή ζωή στο χώρο εργασίας. Η κατανόηση της συμπερίληψης είναι το επόμενο βήμα σε αυτό το μάθημα.

Ορισμός

Το λεξικό Merriam-Webster ορίζει τη συμπερίληψη ως την πράξη της ένταξης *και την πράξη ή την πρακτική της ένταξης και φιλοξενίας ατόμων που έχουν ιστορικά αποκλειστεί (όπως λόγω της φυλής, του φύλου, του σεξουαλικού προσανατολισμού ή των ικανοτήτων τους* (Merriam-Webster, n.d.).

Στο χώρο εργασίας, η συμπερίληψη είναι η έννοια που διασφαλίζει ότι όλοι αισθάνονται πολύτιμοι και σεβαστοί ως άτομα (Inclusive Employers, n.d.).

Η συμπεριληπτική ποικιλομορφία είναι μια ενδιαφέρουσα έννοια που περιγράφει την κατάσταση όπου ένας οργανισμός διασφαλίζει ότι το εργασιακό του περιβάλλον παρέχει την

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων του τιμώντας την ποικιλομορφία τους.



Εικόνα από rawpixel.com στο [Freepik](https://www.freepik.com)

Η επιχειρηματική σκοπιμότητα της συμπερίληψης

Οι πολιτικές συμπερίληψης, όπως κι αυτές της ποικιλομορφίας, πρέπει να είναι ειλικρινείς εκφράσεις της προθυμίας της ηγεσίας μιας εταιρείας να κάνει όλους να αισθάνονται αποδεκτοί και σαν στο σπίτι τους. Ωστόσο, τα οφέλη που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις από την εισαγωγή πολιτικών χωρίς αποκλεισμούς στον χώρο εργασίας δεν μπορούν να αγνοηθούν. Αυτά είναι:

- **Συνεργασία**: Η δημιουργία ενός φιλόξενου περιβάλλοντος όπου όλοι ανήκουν ενθαρρύνει την ανοιχτή ανταλλαγή ιδεών και ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη συνεργασία.
- **Προσέλκυση ταλέντων**: Το να είσαι πλήρως συμπεριληπτικός και να δίνεις σε όλους την ευκαιρία να λάμπουν φέρνει στο προσκήνιο τα καλύτερα ταλέντα. Οι εταιρείες χωρίς αποκλεισμούς τείνουν να προσελκύουν ταλαντούχους ανθρώπους, ενώ η θετική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας δημιουργεί το αίσθημα του ανήκειν και ενισχύει τη διατήρηση των εργαζομένων.
- **Καινοτομία**: Η υποδοχή ανθρώπων από διαφορετικά υπόβαθρα και η καλλιέργεια ενός κλίματος αποδοχής και ανήκειν επιτρέπει την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών. Μελέτες έχουν δείξει ότι όταν ασχολούμαστε με ανθρώπους από διαφορετικά υπόβαθρα είμαστε επιρρεπείς στο να σκεφτόμαστε καλύτερα. Η καινοτομία απαιτεί επίσης ανάληψη κινδύνων. Οι άνθρωποι δεν θα ήταν πρόθυμοι να εκφράσουν διαφορετικές ιδέες εάν δεν αισθάνονται ενθαρρυμένοι να εκφράσουν τις απόψεις τους.
- **Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς**: Οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς ενθαρρύνουν τη συμμετοχικότητα ξεκινώντας από τον εαυτό τους, αναγνωρίζοντας και καταπολεμώντας τις δικές τους προκαταλήψεις. Με αυτόν τον τρόπο δίνουν το παράδειγμα και καθιστούν τη συμπερίληψη μια πραγματικά βασική αξία του

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

οργανισμού. Με την ενίσχυση συμπεριφορών χωρίς αποκλεισμούς, οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς γίνονται σημείο αναφοράς για διαφορετικούς υπαλλήλους.

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης

Αυτή η μελέτη περίπτωσης βασίζεται [στην πρωτοβουλία Autism at Work](#) που αναπτύχθηκε από τη SAP, μια ευρωπαϊκή εταιρεία πληροφορικής, για να ενσωματώσει τη διαφορετικότητα και την ένταξη στην καθημερινή της ζωή.

Στη SAP το [πρόγραμμα Autism at Work – Αυτισμός στην Εργασία](#) επικεντρώνεται στην πρόσληψη εργαζομένων που βρίσκονται στο φάσμα του αυτισμού. Ξεκίνησε το 2013 και ήταν ένα από τα πρώτα του είδους του δίνοντας έμφαση στην πρόσληψη υποψηφίων με διαφορετικές ικανότητες. Μέσω αυτού του προγράμματος, η SAP κατάφερε να ενσωματώσει υπαλλήλους που ανήκουν στο φάσμα του αυτισμού στον οργανισμό με τεράστια επιτυχία.

Η ανάδειξη της νευροποικιλότητας ως προτεραιότητα είναι απαραίτητη για την προώθηση ενός χώρου εργασίας χωρίς αποκλεισμούς. Μπορεί να απαιτήσει από τους εργοδότες να κάνουν μεγάλες αλλαγές στις πρακτικές πρόσληψης και διαχείρισης του προσωπικού και να δουν πού θα μπορούσαν να ενσωματωθούν οι νευροποικιλόμορφοι υποψήφιοι και εργαζόμενοι. Η πρόσληψη ενός υπαλλήλου στο φάσμα του αυτισμού είναι μόνο το πρώτο βήμα στη διαδικασία δημιουργίας ενός φιλόξενου χώρου εργασίας για νευροποικιλόμορφους υπαλλήλους. Οι μάνατζερ μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν ορισμένες από τις πρακτικές τους για να κάνουν έναν υπάλληλο στο φάσμα του αυτισμού να αισθάνεται πιο άνετα στο περιβάλλον εργασίας τους. Μπορεί επίσης να σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι πιο προσεκτικά στους τρόπους με τους οποίους επικοινωνούν μεταξύ τους. [...]

Στη SAP, οι άνθρωποι είναι υπερήφανοι για τα αποτελέσματα του προγράμματος «Αυτισμός στην Εργασία» μιας και έχει ποσοστό διατήρησης των εργαζομένων που ανήκουν στο φάσμα του αυτισμού 90%, επειδή δημιουργεί ένα σύστημα υποστήριξης γύρω τους. Οι μέντορες είναι εκεί ως πόρος όταν χρειάζεται και τα μέλη του προγράμματος μπορούν να συνδεθούν και να μοιραστούν τις εμπειρίες τους. Αποτελούν μια κοινότητα αφιερωμένη στην ευημερία όλων των υπαλλήλων SAP που ανήκουν στο φάσμα του αυτισμού.

Τελικά, η ενθάρρυνση της νευροποικιλότητας καθιστά τις εταιρείες πιο συμπεριληπτικές και πιο καινοτόμες. Τα άτομα που βρίσκονται στο φάσμα του αυτισμού φέρνουν μαζί τους νέους τρόπους θεώρησης των πραγμάτων. Αυτό ενθαρρύνει όλη την ομάδα να αρχίσει να σκέφτεται δημιουργικά. Ο συνδυασμός όλων αυτών των διαφορετικών απόψεων και ιδεών μέσα σε μια ομάδα καλλιεργεί φυσικά ένα περιβάλλον που είναι καινοτόμο.

Το πρόγραμμα «Αυτισμός στην Εργασία» είναι ένα σημαντικό βήμα για τη δημιουργία ενός χώρου εργασίας χωρίς αποκλεισμούς για όλους τους εργαζόμενους.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

1. Σε ποια ομάδα ανθρώπων απευθύνθηκε η SAP μέσω αυτής της πρωτοβουλίας;
2. Ποια ήταν η επιχειρηματική περίπτωση της εταιρείας πίσω από αυτή την πρωτοβουλία;
3. Πώς τα πήγε μέχρι στιγμής αυτή η πρωτοβουλία D&I; Ποιο είναι το ποσοστό διατήρησης διαφορετικών εργαζομένων;
4. Σκεφτείτε πιθανούς τρόπους με τους οποίους η εταιρεία σας θα μπορούσε να

απασχολήσει διαφορετικές ομάδες ανθρώπων.

Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης

- Ιστορίες επιτυχίας

Σε αυτόν τον πόρο, το Δίκτυο TAP διερευνά τα διδάγματα που αντλήθηκαν και τις βέλτιστες πρακτικές όσον αφορά την ισότητα, τη πολυμορφία, τη συμπερίληψη και το ανήκειν από εταιρείες που υλοποίησαν τέτοια προγράμματα.

- [Business Case for Diversity and Inclusion: Ένας γρήγορος οδηγός](#)

Αυτό το άρθρο παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα της ενσωμάτωσης συμπεριληπτικών πρακτικών στο χώρο εργασίας και της δημιουργίας μιας ποικιλόμορφης και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρας.

Υπο-ενότητα 8. Αναφορές

- Κλαρκ, Σ. (2021). *5 λόγοι για τους οποίους η εταιρεία σας πρέπει να είναι πιο περιεκτική*. Αναδιατυπωθεί. Ανακτήθηκε από <https://www.reworked.co/leadership/5-reasons-why-your-company-should-be-more-inclusive/>
- Cooks-Campbell, A. (2023). *Τι σημαίνει πραγματικά η διαφορετικότητα και γιατί είναι ζωτικής σημασίας στο χώρο εργασίας*. BetterUp. Ανακτήθηκε από <https://www.betterup.com/blog/what-diversity-really-means-and-why-its-crucial-in-the-workplace>
- Eurostat. (2021). *Οι γυναίκες εξακολουθούν να υστερούν αριθμητικά στη διοίκηση*. Ανακτήθηκε από <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>
- Georgeac, O., Rattan, A. (2022). *Σταματήστε να επιχειρηματολογείτε υπέρ της διαφορετικότητας*. Επιχειρηματική αναθεώρηση του Χάρβαρντ. Ανακτήθηκε από <https://hbr.org/2022/06/stop-making-the-business-case-for-diversity#:~:text=Το%20answer%20this%20question%2C%20it's,the%20success%20of%20diverse%20companies.>
- Εργοδότες χωρίς αποκλεισμούς. (ν.δ.). *Τι είναι η συμπερίληψη;*. Ανακτήθηκε από <https://www.inclusiveemployers.co.uk/about/what-is-workplace-inclusion/?cn-reloaded=1>
- Μέριαμ-Γουέμπστερ. (ν.δ.). Ένταξη. Σε *Merriam-Webster.com λεξικό*. Ανακτήθηκε από <https://www.merriam-webster.com/dictionary/inclusion>
- Woo, E. (2019). *Αυτισμός στην εργασία: Ενθάρρυνση της νευροποικιλότητας στο χώρο εργασίας*. Κέντρο ειδήσεων SAP. Ανακτήθηκε από <https://news.sap.com/2019/10/workplace-neurodiversity-autism-at-work-program/>

Μάθημα 2

Αξιοποίηση της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης για οργανωσιακή αριστεία

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Ως ηγέτες, οι μάνατζερ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια μιας εταιρείας να προωθήσει την Πολυμορφία και Συμπερίληψη (D&I). Τώρα που έχετε εξοικειωθεί με τους ορισμούς της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης και την επιχειρηματική της σκοπιμότητα, είναι καιρός να εμβαθύνετε στο γιατί η Πολυμορφία και Συμπερίληψη είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις και πώς οι μάνατζερ μπορούν να την αξιοποιήσουν στον οργανισμό τους.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

Πώς μπορούν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τη στρατηγική της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης μιας εταιρείας;

- a. Δίνοντας το παράδειγμα
- β. Με χρήση της Πολυμορφίας και της Συμπερίληψης σε κάθε τους απόφαση
- γ. Όλα τα παραπάνω

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο

Γιατί η Πολυμορφία και Συμπερίληψη έχει σημασία

Εισαγωγή

Όλες οι επιτυχημένες εταιρείες έχουν την ενσωμάτωση της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης ως μία από τις κορυφαίες προτεραιότητές τους. Ποια είναι τα πραγματικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις και την ηγεσία τους από την πρόσληψη ατόμων από διαφορετικά υπόβαθρα και την ενσωμάτωσή τους στις οργανωσιακές δομές, εκτός από τη δημιουργία ενός φιλικού και ζεστού εργασιακού περιβάλλοντος; Γιατί πρέπει οι μάνατζερ να δώσουν προσοχή στη δημιουργία πολυμορφικών ομάδων;

Ένα σύμπαν νέων ευκαιριών

Οι σύγχρονοι μάνατζερ αξιοποιούν ήδη τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις ιδέες που φέρνουν άνθρωποι από διαφορετικά υπόβαθρα στο χώρο εργασίας.

Η ύπαρξη ανθρώπων με διαφορετικές ιδέες και εμπειρίες σημαίνει μεγαλύτερη ποικιλία ταλέντων και δεξαμενή δεξιοτήτων από τις οποίες μπορεί να εμπνευστεί μια εταιρεία. Η συμμετοχή διαφορετικών ανθρώπων σε έναν ενιαίο χώρο εργασίας ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και διαφορετικών πρακτικών επίλυσης προβλημάτων. Το γεγονός αυτό δημιουργεί τις προϋποθέσεις για **υψηλότερη δημιουργικότητα**. Όταν ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα, οι άνθρωποι ακμάζουν και η **παραγωγικότητα αυξάνεται**.

Επιπλέον, μια εταιρεία που απασχολεί άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα έχει μια καλά θεμελιωμένη **πολιτιστική συνείδηση** και μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα στην

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Από γλωσσική άποψη, η απασχόληση ατόμων από διαφορετικές χώρες/ηπείρους προέλευσης θα βοηθούσε τους πιθανούς στόχους επέκτασης της εταιρείας. Έχοντας ένα άτομο που μιλάει Χίντι θα ήταν ένα μεγάλο πλεονέκτημα εάν μια εταιρεία θα ενδιαφερόταν να επεκταθεί στην Ινδία, για παράδειγμα. Επιπλέον, οι μάνατζερ των εταιρειών θα ήταν πιο πολιτισμικά ευαίσθητοι όταν συναντούσαν στελέχη από διαφορετικές κουλτούρες (Ability Options, n.d.).



Εικόνα από [Freepik](#)

Μια εταιρεία που αναπτύσσει πρωτοβουλίες Πολυμορφίας και Συμπερίληψης και λειτουργεί ως ασφαλής χώρος δημιουργεί μια **καλή φήμη** γύρω από το όνομά της και αυξάνει τις πιθανότητες για τα άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα να υποβάλουν αίτηση για να αποτελέσουν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού τους. Θέτει έτσι τις βάσεις για να γίνει πόλος προσέλκυσης καλύτερων και ποικίλων ταλέντων. Κάποιος που προέρχεται από μια μειονοτική ομάδα θα αισθάνεται πιο ασφαλής να υποβάλει αίτηση σε μια εταιρεία όταν γνωρίζει ότι αυτή η εταιρεία δεν αφήνει περιθώρια για διακρίσεις και υποστηρίζει ενεργά τη διαφορετικότητα και την ένταξη.

Τέλος, θα μπορεί να αναπτύσσει πιο αποτελεσματικές καμπάνιες μάρκετινγκ. Συμπεριλαμβάνοντας διαφορετικές ομάδες ανθρώπων στις εκστρατείες μάρκετινγκ (π.χ. φυλετικές μειονότητες και άτομα με ειδικές ανάγκες στις διαφημίσεις), η εταιρεία θα είναι σε θέση να απευθυνθεί σε ένα ευρύτερο πελατολόγιο και να μεγιστοποιήσει το κέρδος της (ibid.).

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Ανάπτυξη οράματος Πολυμορφίας και Συμπερίληψης και σχεδίου δράσης για την ομάδα μου

https://www.youtube.com/watch?v=y9Q_IXMOs_w&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=32&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο

Ο ρόλος των μάνατζερ στη δημιουργία ομάδων χωρίς αποκλεισμούς

Εισαγωγή

Οι μάνατζερ έχουν σημαντικό ρόλο να διαδραματίσουν στην επίτευξη ποικιλόμορφων και χωρίς αποκλεισμούς ομάδων. Ένας μάνατζερ ευαίσθητος στη διαφορετικότητα κατανοεί την αξία της Πολυμορφία και Συμπερίληψης (D&I) σε μια ομάδα και μπορεί να κάνει τη διαφορά για τη δημιουργία ζωντανών οργανισμών που αποτελούνται από άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα ικανά να ευδοκιμήσουν σε ένα φιλόξενο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτή την ενότητα διερευνούμε πώς οι μάνατζερ μπορούν να προωθήσουν το D&I σε έναν οργανισμό και να δημιουργήσουν ομάδες χωρίς αποκλεισμούς.

Εκπαίδευση

Ένας επιτυχημένος μάνατζερ θα επικεντρωθεί στην εκπαίδευσή του και των συναδέλφων του, προκειμένου να είναι πλήρως ικανός να αναγνωρίσει τις δικές του ασυνείδητες προκαταλήψεις, να κατευθύνει τις αξιολογήσεις απόδοσης με πιο αποτελεσματικό τρόπο και να αναπτύξει μια βαθιά κατανόηση των θεμάτων που σχετίζονται με τις διακρίσεις, όπως ο ρατσισμός, ο σεξισμός, η ομοφοβία, ο αναπηρισμός και ο ηλικιακός ρατσισμός, από απόψεις διαφορετικές από τις δικές τους. Επενδύοντας στην εκπαίδευση, ένας μάνατζερ θέτει ενεργά τα θεμέλια ενός χώρου εργασίας χωρίς προκαταλήψεις και διακρίσεις που μπορεί να φιλοξενήσει και να προωθήσει τη πολυμορφία (Dunivan, 2020).

Ανάληψη δράσης

Η Πολυμορφία και Συμπερίληψη δεν είναι απλώς ένα ακόμη σύνθημα που σηματοδοτεί την αρετή για μια εταιρεία. Είναι ένα πλαίσιο αξιών που πρέπει να καθοδηγεί κάθε ενέργεια της ηγεσίας μιας εταιρείας. Πριν ενεργήσει, ένας μάνατζερ θα πρέπει να εξετάσει πώς ό,τι πρόκειται να κάνει προωθεί το D&I, ή βλάπτει τους στόχους D&I της εταιρείας. Οι ενέργειες ενός μάνατζερ που αντικατοπτρίζουν πρακτικές συμπερίληψης είναι επομένως ένα ισχυρό μήνυμα ότι ο οργανισμός σέβεται το D&I και επιτρέπει τη δημιουργία μιας ποικιλόμορφης ομάδας (ibid.).

Μετρήσεις

Μια εταιρεία θα πρέπει να διασφαλίσει ότι έχει την ικανότητα να μετρήσει την απόδοσή της στην επίτευξη D&I. Μέσω του καθορισμού μετρήσιμων στόχων και της συχνής παρακολούθησης της προόδου προς την επίτευξή τους, μπορεί να γνωρίζει πώς πηγαίνει η στρατηγική D&I και εάν απαιτούνται διορθωτικά μέτρα για να επαναφέρει τη στρατηγική σε καλό δρόμο. Είναι ευθύνη του μάνατζερ να ζητήσει την καταχώριση αυτών των δεδομένων και τη χρήση τους για την παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού προς την επίτευξη των στόχων D&I (ibid.).

Λογοδοσία

Ένας μάνατζερ θα πρέπει να δημιουργήσει μια κουλτούρα λογοδοσίας όσον αφορά το D&I σε μια εταιρεία. Θα πρέπει να δίνουν το παράδειγμα και να είναι πάντα έτοιμοι να δεχτούν κριτική ή να ακούσουν σχόλια σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται την ομάδα των

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

εργαζομένων και την επιχείρηση αυτή καθ' αυτή. Επιπλέον, θα πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους και άλλους μάνατζερ υπόλογους για τις ενέργειές τους στον τομέα του D&I (ibid.).

Γνώση

Ένας μάνατζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι υπάρχει άφθονος χώρος για τους υπαλλήλους να αισθάνονται ασφαλείς να επικοινωνούν το πώς θέλουν να αναφέρονται σε αυτούς καθώς και άλλα θέματα με τα οποία ταυτίζονται. Διασφαλίζουν ότι οι ίδιοι και κάθε άλλος μάνατζερ τους σέβονται (ibid.).

Σεβαστείτε τις διαφορές

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι άνθρωποι μπορούν να έχουν διαφορετικές και αντικρουόμενες απόψεις και ότι πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι να τις εκφράσουν. Ωστόσο, ως μάνατζερ θα πρέπει πάντα να είστε έτοιμοι να παρέμβετε όταν αυτές οι διαφορές εκφράζονται με ασεβή τρόπο (ibid.).

Συνοψίζοντας, ένας μάνατζερ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία Πολυμορφίας και Συμπερίληψης μιας εταιρείας. Θα πρέπει να ενεργεί ως ενωτική και ηγετική φιγούρα θέτοντας τον τόνο για τους άλλους, και να δίνει το παράδειγμα. Όταν χτίζει πολυμορφικές ομάδες, φέρει μεγάλη ευθύνη.

Λογοδοσία

Γνώση

Σεβασμός

Ανάληψη δράσης

Μετρήσεις

Εκπαίδευση

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης

Για αυτήν τη δραστηριότητα, θα πρέπει να διαβάσετε την [Πρωτοβουλία φυλετικής ισότητας της Microsoft](#) που ξεκίνησε το 2020.

Πρωτοβουλία Φυλετικής Ισότητας

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

Δεσμευόμαστε να βοηθήσουμε στην αντιμετώπιση της φυλετικής αδικίας και ανισότητας στις ΗΠΑ για τις κοινότητες των έγχρωμων και των αφροαμερικανών. Οι δεσμεύσεις που περιγράψαμε τον Ιούνιο του 2020 είναι οι δράσεις και η πρόοδος που αναμένουμε να επιτύχουμε ή να υπερβούμε έως το 2025.

Πρωτοβουλία Φυλετικής Ισότητας

Δεσμευόμαστε να βοηθήσουμε στην αντιμετώπιση της φυλετικής αδικίας και ανισότητας στις ΗΠΑ για τους έγχρωμους και τους αφρικανούς Ενίσχυση των κοινοτήτων μας. Χρησιμοποιούμε δεδομένα, τεχνολογία και συνεργασίες για να βοηθήσουμε στη βελτίωση της ζωής των έγχρωμων και των αφροαμερικανών στις ΗΠΑ, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων μας και των κοινοτήτων τους. Οι δεσμεύσεις που περιγράψαμε τον Ιούνιο του 2020 είναι οι δράσεις και η πρόοδος που αναμένουμε να επιτύχουμε ή να υπερβούμε έως το 2025.

Αύξηση της εκπροσώπησης και ενίσχυση της ένταξης

Χτίζουμε πάνω στη δυναμική μας προσθέτοντας μια επένδυση 150 εκατομμυρίων δολαρίων για να ενισχύσουμε την ένταξη και να διπλασιάσουμε τον αριθμό των έγχρωμων και αφροαμερικανών, ισπανόφωνων και λατίνων ηγετών στις ΗΠΑ έως το 2025.

Συμμετοχή του οικοσυστήματός μας

Χρησιμοποιούμε τον ισολογισμό μας και τις σχέσεις μας με προμηθευτές και συνεργάτες για να προωθήσουμε την κοινωνική αλλαγή και να δημιουργήσουμε νέες ευκαιρίες.

Τώρα, σκεφτείτε τι θεωρείτε πιο σημαντικό για να πετύχει αυτή η στρατηγική.

Στη συνέχεια, μπορείτε να διαβάσετε το παρακάτω απόσπασμα της Έκθεσης Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης της εταιρείας για το 2022.

Έκθεση για τη διαφορετικότητα και την ένταξη 2022: Προώθηση της προόδου μέσω μεγαλύτερης λογοδοσίας και διαφάνειας

27 Οκτωβρίου 2022

Lindsay-Rae McIntyre - Διευθύντρια Διαφορετικότητας, Microsoft

Σήμερα, μοιράζομαι την Παγκόσμια Έκθεση Διαφορετικότητας και Ένταξης 2022 της Microsoft, την τέταρτη ετήσια έκθεσή μας και την ένατη χρονιά δημοσίευσης των δημογραφικών δεδομένων του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού μας. Τα φετινά δεδομένα δείχνουν ότι σε παγκόσμιο επίπεδο είμαστε συνολικά μια πιο ποικιλόμορφη Microsoft σήμερα από ποτέ, με την υψηλότερη πρόοδο εκπροσώπησης από έτος σε έτος της τελευταίας πενταετούς περιόδου για πολλές κοινότητες εργαζομένων. Το κίνητρό μας είναι η συνεχής πρόοδος μας και η φετινή ανάπτυξη είναι ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο σημαντικών προκλήσεων σε όλο τον κόσμο.

Ως μία από τις πιο διαφανείς εταιρείες του μεγέθους μας όσον αφορά τα δεδομένα Πολυμορφίας και Συμπερίληψης που μοιραζόμαστε, αξιολογούμε συνεχώς πού βρισκόμαστε τώρα και πού φιλοδοξούμε να είμαστε. Φέτος, εκτός από τα εκτεταμένα δεδομένα που συνήθως μοιραζόμαστε, προσθέτουμε νέα δεδομένα σχετικά με τους πληθυσμούς των ΗΠΑ που περιλαμβάνουν πολυφυλετικούς υπαλλήλους και άτομα με στρατιωτική εμπειρία, καθώς και δεδομένα σχετικά με τις εξόδους εργατικού δυναμικού από γυναίκες και άνδρες παγκοσμίως και τη φυλή και την εθνικότητα στις ΗΠΑ και περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την εκπροσώπηση των γυναικών παγκοσμίως ανά γεωγραφικές περιοχές. Μοιραζόμαστε επίσης

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

πρόσθετα δεδομένα ανάλυσης αμοιβών για να τονίσουμε περαιτέρω την ευκαιρία για εμάς να συνεχίσουμε να σημειώνουμε πρόοδο στην εκπροσώπηση σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

[...]

Είμαστε ενθουσιασμένοι από τα βήματά μας προς την εκπλήρωση της δέσμευσής μας που αναλάβαμε το 2020 να διπλασιάσουμε τον αριθμό των έγχρωμων και αφροαμερικανών και ισπανόφωνων και λατίνων ανθρώπων, των ανώτερων μεμονωμένων συνεισφερόντων και των ανώτερων ηγετών στις ΗΠΑ έως το 2025 στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας μας για τη φυλετική ισότητα.

- Για τους έγχρωμους και αφροαμερικανούς διαχειριστές ανθρώπων (κάτω από το επίπεδο του μάνατζερ), είμαστε 116,0% του δρόμου προς τη δέσμευσή μας για το 2025.
- Για τους έγχρωμους και αφροαμερικανούς συνεργάτες και στελέχη, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων, των διευθυντών και των μεμονωμένων συνεισφερόντων, είμαστε κατά 92% πιστοί στη δέσμευσή μας.
- Για τους ισπανόφωνους και λατίνους διαχειριστές ανθρώπων (κάτω από το επίπεδο του μάνατζερ), είμαστε το 46,5% του δρόμου προς τη δέσμευσή μας.
- Για τους Ισπανόφωνους και Λατίνους Διευθυντές, Συνεργάτες και Στελέχη - συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων, των διευθυντών και των μεμονωμένων συνεισφερόντων - είμαστε το 57,6% του δρόμου προς τη δέσμευσή μας.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

1. Πώς προσεγγίζει η Microsoft το ζήτημα της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης;
2. Ποιες από τις διαστάσεις που περιγράφονται στην Υπο-ενότητα 5 αντιμετωπίζει η Microsoft στις πρωτοβουλίες D&I;

Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης

- Πώς να μετατρέψετε τα μεσαία στελέχη σε πρωταθλητές της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης

Αυτό το άρθρο εξηγεί πώς τα μεσαία διευθυντικά στελέχη μπορούν να κάνουν τεράστια διαφορά στις δραστηριότητες D&I μιας εταιρείας και πώς να τους εμπλέξουν.

- Πώς οι μάνατζερ μπορούν να διατηρήσουν ποικιλόμορφους και χωρίς αποκλεισμούς χώρους εργασίας

Μια δημοσίευση που διερευνά πρόσθετους τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη και διατήρηση ζωντανών και ποικίλων χώρων εργασίας.

Υπο-ενότητα 8. Αναφορές

- Επιλογές ικανότητας, (ν.δ.). *5 Οφέλη της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας*. Ανακτήθηκε από <https://abilityoptions.org.au/5-benefits-of-diversity-in-the-workplace/#:~:text=Increased%20productivity%3A%20A%20diverse%20workplace,the%20potential%20for%20increased%20productivity>

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

- Dunivan, Λ. (2020). *Γιατί οι μάνατζερ σας είναι το κλειδί για τη διαφορετικότητα και την ένταξη*. Φορμπς. Ανακτήθηκε από <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/12/01/why-your-managers-are-key-to-diversity-and-inclusion/?sh=4da444b5ed70>
- Mc Intyre, Λ. P. (2022). *Έκθεση για τη διαφορετικότητα και την ένταξη 2022: Προώθηση της προόδου μέσω μεγαλύτερης λογοδοσίας και διαφάνειας*. Microsoft. Ανακτήθηκε από <https://blogs.microsoft.com/blog/2022/10/27/2022-diversity-inclusion-report-driving-progress-through-greater-accountability-and-transparency/>
- Microsoft. (2022). *Οικοδόμηση ενός χώρου εργασίας χωρίς αποκλεισμούς: Η Microsoft δημοσιεύει σχέδιο δράσης μετά από ανεξάρτητη αξιολόγηση*. Ανακτήθηκε από <https://blogs.microsoft.com/blog/2022/11/15/building-a-more-inclusive-workplace-microsoft-releases-action-plan-following-independent-review/>
- Nishat, A. (2022). *Πώς να αναπτύξετε ένα πρόγραμμα διαφορετικότητας και ένταξης από το μηδέν*. Ανακτήθηκε από <https://blog.remesh.ai/diversity-inclusion-programs>

Μάθημα 3

Πολυμορφία και Συμπερίληψη για διαφορετικές ομάδες-στόχους

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Μια επιτυχημένη στρατηγική Πολυμορφίας και Συμπερίληψης για έναν ποικιλόμορφο οργανισμό λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων ανθρώπων εντός του οργανισμού. Τα άτομα αυτά ενδέχεται να αντιμετωπίζουν ποικίλες προκαταλήψεις και διακρίσεις στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή, και η διοίκηση θα πρέπει να έχει επίγνωση αυτής της διάστασης. Επιπλέον, οι τοξικές συμπεριφορές όπως η σεξουαλική παρενόχληση και ο εκφοβισμός πρέπει να εντοπίζονται και να καταπολεμούνται από νωρίς.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο για να θεωρηθεί ότι συμβαίνει εκφοβισμός στο χώρο εργασίας θα πρέπει η συγκεκριμένη συμπεριφορά να ασκείται επανειλημμένα, για ένα σημαντικό μεγάλο χρονικό διάστημα, χωρίς την ύπαρξη φυσικής επαφής και με ταπεινωτική επίδραση προς το άτομο που απευθύνεται αυτή η συμπεριφορά

α. Σωστό

β. Λάθος

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο

Φυλετικές μειονότητες, Φύλο, Σεξουαλικός προσανατολισμός, Άτομα με αναπηρίες

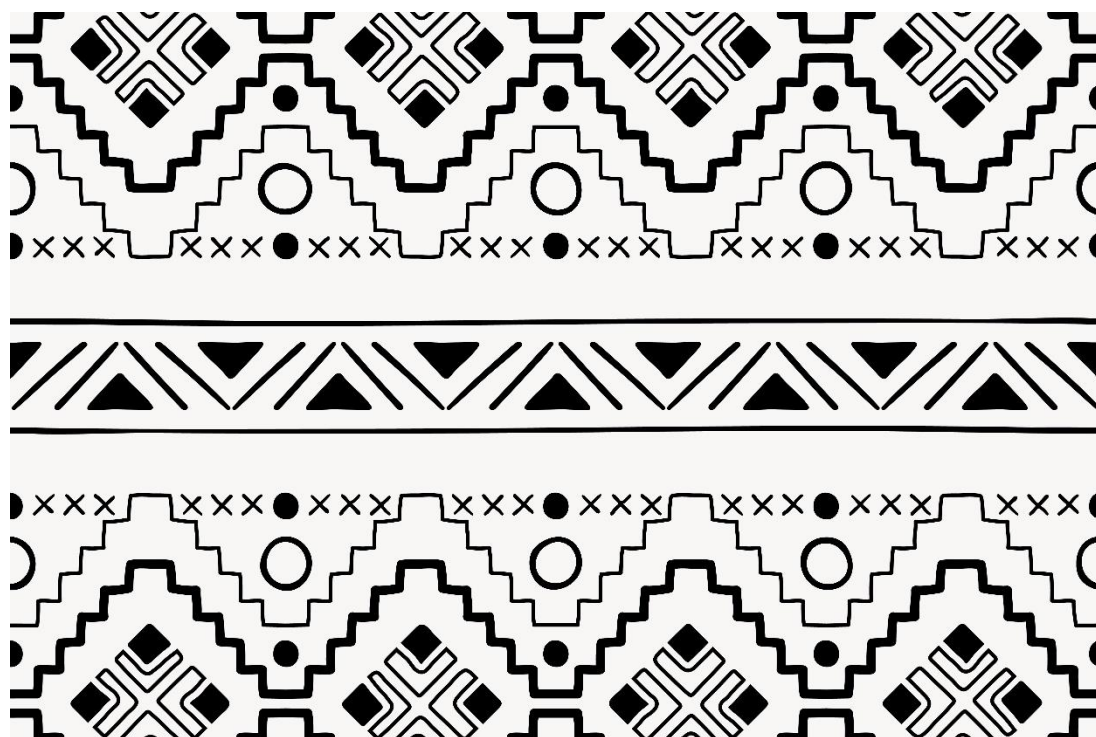
Εισαγωγή

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, οι στρατηγικές Πολυμορφίας και Συμπερίληψης θα πρέπει να απευθύνονται σε όλες τις ομάδες-στόχους ενός οργανισμού, χωρίς καμία διάκριση (Allegis Group, 2018).

Φυλετικές και εθνοτικές μειονότητες

Η εθνικότητα και η φυλή μπορεί να είναι ένας σοβαρός λόγος διακρίσεων τόσο στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο όσο και εντός μιας εταιρείας. Ένα άτομο που ανήκει σε φυλετική ή εθνοτική μειονότητα είναι πιθανό να αντιμετωπίσει πολλαπλά εμπόδια για να προσληφθεί σε μια εταιρεία. Καταρχάς, η κακή οικονομική κατάσταση που βρίσκονται αυτά τα άτομα συνήθως, η οποία κληρονομείται από γενιά σε γενιά, δεν τους επιτρέπει να συνεχίσουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και, ως εκ τούτου, πρακτικά εμποδίζει τις πιθανότητές τους για άνοδο στις κοινωνικές βαθμίδες. Αυτό οδηγεί σε υποεκπροσώπηση ατόμων από φυλετικές και εθνοτικές μειονότητες στη δεξαμενή ταλέντων από την οποία μπορεί να προσλαμβάνει μια εταιρεία.



Εικόνα από rawpixel.com στο [Freepik](https://www.freepik.com)

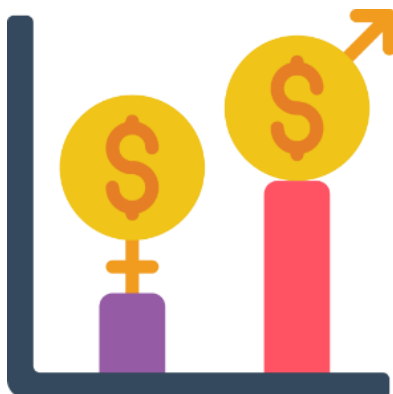
Επιπλέον, τα άτομα που ανήκουν σε φυλετικές και εθνοτικές μειονότητες είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν προκαταλήψεις κατά τη διαδικασία πρόσληψης καθώς και στη ζωή τους ως εργαζόμενοι. Οι μάνατζερ που είναι υπεύθυνοι για τις προσλήψεις θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα κριτήρια πρόσληψης είναι ξεκάθαρα, απαλλαγμένα από φυλετικές προκαταλήψεις, και θα πρέπει επιπλέον να ενθαρρύνουν και να καλωσορίζουν τις αιτήσεις από τέτοια άτομα. Επιπλέον, καμία ρατσιστική συμπεριφορά ή συμπεριφορά που εισάγει διακρίσεις δεν θα πρέπει να γίνεται ανεκτή σε κανένα επίπεδο εντός της εταιρείας και ανάλογες συμπεριφορές θα πρέπει να καταγγέλλονται.

Γένος

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Όπως παρατηρήσαμε προηγουμένως, ποτέ δεν υπήρχαν τόσες γυναίκες στο εργατικό δυναμικό όσο κατά τη διάρκεια της εποχής μας. Ωστόσο, ζητήματα όπως το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων και η λεγόμενη γυάλινη οροφή εξακολουθούν να παρεμποδίζουν τη σταδιοδρομία των γυναικών και συχνά αποθαρρύνουν τις γυναίκες από το να συνεισφέρουν περισσότερο σε έναν οργανισμό.

Παρά το γεγονός ότι η ΕΕ κατοχυρώνει την αρχή της «ίσης αμοιβής για ίση εργασία» ήδη από τη Συνθήκη της Ρώμης το 1957, το μισθολογικό χάσμα στην ΕΕ είναι πραγματικό. Ενδεικτικά, το 2023, οι γυναίκες στην Ευρώπη κέρδιζαν 12,7% λιγότερα ανά ώρα από τους άνδρες συναδέλφους τους (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2020).



Εικόνα από [Flaticon](#)

Εκτός από το μισθολογικό χάσμα, οι εργαζόμενες γυναίκες αντιμετωπίζουν μια «γυάλινη οροφή», ένα αόρατο εμπόδιο που δεν τους επιτρέπει να ανέβουν στην ιεραρχία. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, λιγότερο από το 8% των διευθυντικών στελεχών των κορυφαίων επιχειρήσεων είναι γυναίκες, ενώ οι γυναίκες μάνατζερ έχουν αναφερθεί ότι κερδίζουν 23% λιγότερο από τους άνδρες μάνατζερ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, n.d.). Αυτό είναι ένα συγκλονιστικό ποσοστό που θα πρέπει να ανησυχεί τις επιχειρήσεις.



Εικόνα [Marc-Olivier Jodoin](#) on [Unsplash](#)

Σεξουαλικός προσανατολισμός και έκφραση φύλου

Το μίσος και οι διακρίσεις κατά των ατόμων που ανήκουν στην κοινότητα των λεσβιών, των ομοφυλόφιλων, των αμφιφυλόφιλων και των τρανς* (LGBT+) είναι δυστυχώς ευρέως διαδεδομένα στο κοινωνικό και νομικό πλαίσιο, ακόμη και στην Ευρώπη.

Έχουν αναφερθεί πολλές διακρίσεις και προκαταλήψεις κατά των ΛΟΑΤ+ ανθρώπων στο χώρο εργασίας (Ellsworth et al., 2020). Σύμφωνα με μια μελέτη του Bruegel, οι ομοφυλόφιλοι άνδρες είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σε χαμηλότερες διευθυντικές θέσεις και να αντιμετωπίσουν μια γυάλινη οροφή προς υψηλότερες διευθυντικές θέσεις έναντι συγκρίσιμων ετεροφυλόφιλων ανδρών. Τα στοιχεία του ΟΟΣΑ υποστηρίζουν αυτή τη δήλωση και δείχνουν ότι το χάσμα διευθυντικής εργασίας υψηλού επιπέδου είναι -6% για τις λεσβίες γυναίκες και -16% για τους ομοφυλόφιλους και αμφιφυλόφιλους άνδρες (Schraepen, 2022).



Εικόνα [Σταυριάλενα Γκοντζού](#) on [Unsplash](#)

Άτομα με αναπηρία

Τα άτομα με αναπηρία υποεκπροσωπούνται συνεχώς στην απασχόληση σε ολόκληρη την Ευρώπη. Εάν δεν αποκλείονται άμεσα από την αγορά εργασίας, πολλά άτομα με αναπηρία βρίσκονται σε συνθήκες απασχόλησης χαμηλής ποιότητας ή εκμετάλλευσης (Buchanan and Hammersley, 2023, σελ. 11).

Ως αναπηρίες εννοούμε σωματικές, αισθητηριακές, διανοητικές και ψυχικές. Οι σωματικές αναπηρίες περιλαμβάνουν κινητικά προβλήματα, ενώ οι αισθητηριακές αναπηρίες περιλαμβάνουν φτωχές ή απύσες αισθήσεις όρασης, ακοής και ομιλίας. Οι διανοητικές αναπηρίες είναι δια βίου καταστάσεις που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με φαρμακευτική αγωγή και αναφέρονται σε αργή πνευματική ανάπτυξη. Οι ψυχικές αναπηρίες είναι ψυχικές διαταραχές που μπορούν να αντιμετωπιστούν με φαρμακευτική αγωγή ή θεραπεία.

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Αντιμετώπιση των αναγκών διαφόρων ομάδων-στόχων εντός του οργανισμού

<https://www.youtube.com/watch?v=wOpVK535zpM&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=33&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο

Σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας, Μικροεπιθέσεις, Εκφοβισμός και αποκλεισμός

Εισαγωγή

Το 2017, το κίνημα **#MeToo** συγκλόνισε τον κόσμο αποκαλύπτοντας πόσες γυναίκες είχαν βιώσει σεξουαλική παρενόχληση, ιδιαίτερα στη βιομηχανία του κινηματογράφου. Το κίνημα γρήγορα επεκτάθηκε πέρα από αυτόν τον τομέα και επέτρεψε σε όλα τα θύματα σεξουαλικής παρενόχλησης να εκφράσουν τις εμπειρίες τους. Χάρη σε αυτά τα άτομα, ο κόσμος μπορούσε να αρχίσει να αντιλαμβάνεται το μέγεθος του φαινομένου. Σε αυτό το κεφάλαιο θα συζητήσουμε τον ορισμό και τις συνέπειες της σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας, μαζί με τις μικροεπιθέσεις, τον εκφοβισμό και τον αποκλεισμό. Όλα αποτελούν φαινόμενα που μπορούν να τραυματίσουν βαθιά τους εργαζόμενους και να καταστρέψουν την ατμόσφαιρα πολυμορφίας και συμπερίληψης που μπορεί να χτίζει μια εταιρεία.

Σεξουαλική παρενόχληση

Η σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας μπορεί να προέρχεται από συνάδελφο, προϊστάμενο ή πελάτη και μπορεί να λάβει πολλές μορφές. Αυτόκλητα αγγίγματα, ακατάλληλα σχόλια και υποσχέσεις προαγωγής ή άλλες χάρες που σχετίζονται με την εργασία με αντάλλαγμα το σεξ είναι όλες περιπτώσεις σεξουαλικής παρενόχλησης. Άλλα παραδείγματα περιλαμβάνουν:

- Σχόλια για το σώμα κάποιου
- Αιτήματα για σεξ
- Ανέκδοτα για σεξ ή σεξουαλικές πράξεις
- Βρισιές που σχετίζονται με το φύλο ή την έκφραση φύλου του θύματος
- Αποστολή email ή μηνυμάτων με σεξουαλικό περιεχόμενο (εικόνες ή λέξεις)

Για να χαρακτηριστεί μια συμπεριφορά ως σεξουαλική παρενόχληση, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο πώς αισθάνεται το άτομο που δέχεται τη συμπεριφορά. Επιπλέον, μια συμπεριφορά παραμένει σεξουαλική παρενόχληση ακόμη και αν το θύμα δεν ζητήσει αμέσως από τον δράστη να σταματήσει ή δεν προχωρήσει στην καταγγελία της σε κάποιον υπεύθυνο στην εταιρεία ή στην αστυνομία (Equal Rights Advocates, n.d.). Τα θύματα σεξουαλικής παρενόχλησης μπορεί να υποφέρουν από επιδείνωση της ψυχικής υγείας (κατάθλιψη, άγχος, PTSD) και επίσης να εμφανίζουν σωματικά συμπτώματα (π.χ. πονοκεφάλους) (ibid.).

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Μια εταιρεία θα πρέπει να έχει σταθερούς κανόνες κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης και να εκπαιδεύει το προσωπικό της από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τη βάση της ιεραρχίας σχετικά με το θέμα.

Μικροεπιθέσεις

Οι μικροεπιθέσεις είναι δηλώσεις ή σχόλια που εκλαμβάνονται ως επιβλαβή από τον παραλήπτη. Τα σχόλια αυτά συνήθως αγγίζουν κάποιο μέρος της ταυτότητας του παραλήπτη και συνήθως στρέφονται κατά περιθωριοποιημένων ομάδων. Αυτό δεν είναι καθολικό, δεδομένου ότι μπορούν να συμβούν βασικά σε όλους. Παραδείγματα μικροεπιθέσεων μπορεί να είναι:

- «Δεν είστε σαν τους άλλους έγχρωμους», υπονοώντας ότι οι μαύροι άνθρωποι πρέπει να συμμορφώνονται με ένα στερεότυπο.
- «Ω, είσαι λευκός. Γιατί να ανησυχείς για την προσαρμογή;» Υπονοώντας ότι όλοι οι λευκοί άνδρες αισθάνονται άνετα και σίγουροι.
- "Είσαι καλός στα μαθηματικά / τη μηχανική / τους υπολογιστές για μια γυναίκα." Αυτή είναι μια μισογυνιστική μικροεπιθετικότητα. Ενώ μοιάζει με «κομπλιμέντο» για τις δεξιότητες μιας γυναίκας, προέρχεται από το εξαιρετικά σεξιστικό στερεότυπο κατά των γυναικών που δεν είναι σε θέση να κάνουν μαθηματικά ή εργασίες που σχετίζονται με την τεχνολογία.
- «Δεν φαίνεσαι τρανς*!» Ενώ προορίζονται ως σχόλιο για ένα τρανς* άτομο που περνά ως μη τρανς, τέτοια σχόλια ταξινομούνται ως μικροεπιθέσεις, καθώς υπονοούν ότι τα τρανς* άτομα πρέπει να μοιάζουν με έναν συγκεκριμένο τρόπο.
- Αποφυγή αλληλεπίδρασης με ένα ομοφυλόφιλο άτομο του ίδιου φύλου από «φόβο» ότι πρόκειται να φλερτάρουν μαζί σας. Αυτή είναι μια κοινή ομοφοβική μικροεπιθετικότητα.

Οι μικροεπιθέσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να αυξήσουν την αίσθηση άγχους και εξουθένωσης του θύματος και να μειώσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους. Ένας οργανισμός που επιθυμεί να διασφαλίσει ότι όλα τα μέλη του προσωπικού του βιώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς πρέπει να παρέχει εκπαίδευση σχετικά με την αναγνώριση και την αντιμετώπιση μικροεπιθέσεων (Washington, 2022).



Εικόνα από [Saif71.com](https://www.saif71.com) στο [Unsplash](https://www.unsplash.com)

Εκφοβισμός και αποκλεισμός

Ο εκφοβισμός στην εργασία είναι μια ενεργά προσβλητική συμπεριφορά που υπονομεύει και ταπεινώνει έναν εργαζόμενο. Μπορεί να πραγματοποιηθεί πρόσωπο με πρόσωπο ή μέσω email ή άλλων μέσων (ACAS, n.d.).

Ο αποκλεισμός είναι μια άλλη, πιο λεπτή μορφή εκφοβισμού. Είναι λιγότερο εύκολο να αναγνωριστεί, δεδομένου ότι οι συμπεριφορές αποκλεισμού δεν προσβάλλουν ενεργά το θύμα. Ωστόσο, οι συνέπειές της είναι εξίσου επιζήμιες. Ο αποκλεισμός συμβαίνει όταν μια ομάδα εργαζομένων εξοστρακίζει έναν άλλο εργαζόμενο, αποκόποντάς τον ουσιαστικά από συγκεκριμένες κοινωνικές περιστάσεις στο χώρο εργασίας. Αυτή η συμπεριφορά κάνει το θύμα να αισθάνεται μόνο. Μακροπρόθεσμα, το άτομο που βιώνει αποκλεισμό μπορεί να αισθάνεται ότι είναι αβοήθητο και δεν αξίζει προσοχής. Αυτό μπορεί να το οδηγήσει να αποφεύγει να εκφράσει τις ιδέες τους και να συμβάλει στο έργο της εταιρείας, καθώς και να γίνει συνειδητά αντιπαραγωγικό.

Εκτός από τις καταστροφικές επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική υγεία του ατόμου, ο αποκλεισμός και ο εκφοβισμός μπορούν επίσης να επηρεάσουν αρνητικά την παραγωγικότητα της εταιρείας σε μεγάλο βαθμό (Lifexchange, n.d.).

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης

Πώς να χειριστείτε τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας

Περνάμε τον περισσότερο χρόνο μας στη δουλειά. Δεν αγαπούν όλοι τη δουλειά τους, αλλά όλοι αξίζουμε να νιώθουμε άνετα στο χώρο εργασίας. Το εργασιακό σας περιβάλλον θα πρέπει να είναι υποστηρικτικό, όπου όλοι μπορούν να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων τους χωρίς υπερβολική πίεση ή προσοχή.

Υπάρχει η αντίληψη ότι ο εκφοβισμός είναι κάτι που συμβαίνει μόνο στο σχολείο, σαν να φεύγεις από την εκπαίδευση και να μην συναντάς ποτέ ξανά έναν νταή. Ο εκφοβισμός είναι ένα πρόβλημα που αφορά σε όλες τις ηλικίες και περιβάλλοντα. Σε καμία περίπτωση δεν περιορίζεται στο σχολείο. Στην πραγματικότητα, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι πιο συνηθισμένος από ό, τι νομίζετε.

[...]

Πώς να εντοπίσετε τα σημάδια του εκφοβισμού

Παρόλο που δεν υπάρχει νομικός ορισμός για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, η HSE εξηγεί ότι περιλαμβάνει την αρνητική συμπεριφορά που στοχεύει σε ένα άτομο ή άτομα, επανειλημμένα και επίμονα με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τον πρόεδρο της Acas, Sir Brendan Barber, τέτοιες συμπεριφορές αυξάνονται στο Ηνωμένο Βασίλειο. «Οι καλούντες στη γραμμή βοήθειας έχουν βιώσει κάποια τρομακτικά περιστατικά γύρω από τον εκφοβισμό που περιλαμβάνουν ταπείνωση, εξοστρακισμό, λεκτική και σωματική κακοποίηση», είπε.

«Αλλά οι μάνατζερ μερικές φορές απορρίπτουν τις κατηγορίες γύρω από τον εκφοβισμό ως απλές συγκρούσεις προσωπικότητας ή διοίκησης, ενώ άλλοι μπορεί να αναγνωρίσουν το πρόβλημα, αλλά δεν έχουν την αυτοπεποίθηση ή τις δεξιότητες για να το αντιμετωπίσουν».

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

Όταν ακόμη και οι υπεύθυνοι αγνοούν τα σημάδια, μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστεί τι είναι και τι δεν είναι εκφοβισμός.

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας θα μπορούσε να συμβαίνει αυτοπροσώπως ή διαδικτυακά. Στην πραγματικότητα, πολλοί νταήδες ξαφνικά αισθάνονται πολύ πιο γενναίοι όταν μπορούν να στοχεύσουν ανθρώπους μέσω ενός υπολογιστή. Αλλά δεν θα πρέπει περάσει απαρατήρητο, ούτε θα πρέπει οι διαδικτυακοί εκφοβιστές να ξεφύγουν ατιμώρητοι με τέτοια επιζήμια συμπεριφορά

[...]

Τα πρώτα βήματα για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας

Γνωρίστε την πολιτική της εταιρείας σας. Ο εργοδότης σας θα πρέπει να διαθέτει πολιτική σχετικά με τη συμπεριφορά στον χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών σχετικά με τον εκφοβισμό. Μάθετε όλες τις λεπτομέρειες που μπορείτε, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών ενημέρωσης των εποπτικών αρχών και των βημάτων που μπορείτε να περιμένετε να υλοποιηθούν.

Ξεκινήστε ανεπίσημα. Εάν αισθάνεστε αρκετά ασφαλείς, το καλύτερο που μπορείτε να κάνετε είναι να μιλήσετε πρώτα με το άτομο που σας εκφοβίζει. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να μην γνωρίζουν πώς σας επηρεάζει η συμπεριφορά τους. Μιλώντας μαζί τους μπορεί να τους κάνει να σκεφτούν πώς σας έχουν φερθεί.

Ενημερώστε τη διοίκηση ή το HR. Σε πολλές περιπτώσεις, δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί ο δράστης κατά μέτωπο. Αντ' αυτού, πρέπει να ενημερώσετε τους σχετικούς ανθρώπους για το τι συμβαίνει. Είτε πρόκειται για τη διοίκηση, το HR ή το συνδικάτο σας, θα είναι σε θέση να λάβουν μέτρα για λογαριασμό σας για να επιλύσουν το ζήτημα.

Κρατήστε οποιαδήποτε αποδεικτικά στοιχεία. Η συλλογή ενός αρχείου με την ημερομηνία, τις ώρες, τον τόπο, τα στοιχεία και τα ονόματα τυχόν μαρτύρων οποιουδήποτε εκφοβισμού θα μπορούσε να αποδειχθεί ανεκτίμητη εάν κάποιος σας ζητήσει να τεκμηριώσετε τους ισχυρισμούς σας. Αποθηκεύστε τυχόν μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τεκμηριώστε τις φορές που έχετε μείνει εκτός σχετικών συναντήσεων.

Βρείτε κάποιον να μιλήσετε. Ο εκφοβισμός είναι μία αγχωτική κατάσταση που πρέπει να περάσετε. Δεν πρέπει να το ζήσετε μόνοι σας. Έχοντας κάποιον που εμπιστεύεστε για να μιλήσετε θα σας βοηθήσει να ελαχιστοποιήσετε τον αντίκτυπο που έχει στη ζωή σας.

Υποβάλετε επίσημη καταγγελία. Εάν αισθάνεστε ότι το πρόβλημά σας δεν έχει ληφθεί σοβαρά υπόψη από εκείνους που ενημερώσατε στην εργασία και ο εκφοβισμός δεν έχει σταματήσει, μπορείτε να ζητήσετε να υποβάλετε επίσημη καταγγελία μέσω των συνήθων διαδικασιών καταγγελίας. Το εγχειρίδιο υπαλλήλων σας θα περιγράφει λεπτομερώς αυτήν τη διαδικασία.

[...]

Απόφαση για την ανάληψη νομικής δράσης

Η λήψη νομικών μέτρων δεν πρέπει να είναι η πρώτη σας σκέψη. Αλλά αν αισθάνεστε, παρά τις προσπάθειές σας, ότι δεν έχει σημειωθεί πρόοδος για να σταματήσει ο εκφοβισμός, ήρθε η ώρα να λάβετε συμβουλές σχετικά με τα νόμιμα δικαιώματά σας.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

Είναι σημαντικό να έχετε προσπαθήσει πρώτα να επιλύσετε το πρόβλημα με την εταιρεία σας. Όταν πάτε στο δικαστήριο, αυτό είναι ένα από τα πρώτα πράγματα που θα σας ρωτήσουν. Εάν μπορείτε να τους δείξετε ένα αποδεικτικό της κακομεταχείρισης, τις προσπάθειές σας να επιλύσετε το ζήτημα και την αδράνεια της εταιρείας σας, τότε θα μπορούσατε να έχετε αξίωση για απόλυση. Λάβετε υπόψη τα ακόλουθα γεγονότα:

- Πρέπει να έχετε εργαστεί για τον εργοδότη σας για 24 μήνες
- Πρέπει να θεωρείται παρενόχληση βάσει του νόμου περί ισότητας του 2010
- Σύμφωνα με τον νόμο περί ισότητας, κάτι μπορεί να θεωρηθεί παρενόχληση όταν η συμπεριφορά αποσκοπεί ή έχει ως αποτέλεσμα: Παραβιάζοντας την αξιοπρέπειά σας, Δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος

Τι μπορούν να κάνουν οι εργοδότες για να αποτρέψουν τον εκφοβισμό

Ως εργοδότης, έχετε ευθύνη για τους υπαλλήλους σας. Όχι μόνο είναι το σωστό, αλλά έχετε νομικό καθήκον βάσει του νόμου για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία να διασφαλίσετε την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων τους - και αυτό περιλαμβάνει την προστασία από τον εκφοβισμό και την παρενόχληση. Με την προσβλητική συμπεριφορά να επηρεάζει όλους τους εργαζόμενους, είναι κάτι που τα αφεντικά πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

1. Ποια είναι τα πρώτα βήματα που πρέπει να γίνουν αν κάποιος πέσει θύμα παρενόχλησης, εκφοβισμού και αποκλεισμού;
2. Ποιες πτυχές πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν από την ανάληψη νομικής δράσης;
3. Πώς μπορούν οι εργοδότες να αποτρέψουν τον εκφοβισμό;

Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι

- Έγγραφο εργασίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για τον εκφοβισμό στην εργασία
Ένα περιεκτικό έγγραφο που περιγράφει τι συνιστά εκφοβισμό και πώς μπορεί να περιοριστεί.
- Παρενόχληση και σεξουαλική παρενόχληση
Αυτή η πηγή που αναπτύχθηκε από το Συμβούλιο της Ευρώπης ρίχνει φως στα φαινόμενα της παρενόχλησης και της σεξουαλικής παρενόχλησης.

Υπο-ενότητα 8. Αναφορές

- ΑΚΑΣ. (ν.δ.). *Εκφοβισμός στην εργασία*. Ανακτήθηκε από <https://www.acas.org.uk/bullying-at-work>
- Όμιλος Allegis. (2018). *7 διαφορετικοί τύποι ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας*. Ανακτήθηκε από <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/april/workplace-diversity-types>
- Buchanan, J., Hammersley, H. (2023). *ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ, ΤΕΥΧΟΣ 7 – 2023*. Ευρωπαϊκό Φόρουμ Ατόμων με Αναπηρία.

Α3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

Ανακτήθηκε από https://www.edf-ph.org/content/uploads/2023/05/hr7_2023_press-accessible.pdf

- Ellsworth, D., Mendy, A. και Sullivan, G. (2020). *Πώς τα πάει η ΛΟΑΤΚΙ+ κοινότητα στο χώρο εργασίας*. Ανακτήθηκε από <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/how-the-lgbtq-plus-community-fares-in-the-workplace>
- Συνήγοροι Ίσων Δικαιωμάτων (n.d.). *ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ - Σεξουαλική παρενόχληση*. Ανακτήθηκε από <https://www.equalrights.org/issue/economic-workplace-equality/sexual-harassment/>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (v.δ.). *Η κατάσταση του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των φύλων στην ΕΕ*. Ανακτήθηκε από https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. (2023). *Κατανόηση του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των φύλων: ορισμός και αιτίες*. Ανακτήθηκε από <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200109STO69925/understanding-the-gender-pay-gap-definition-and-causes>
- LifeXCaλλαγή. (v.δ.). *Αποκλεισμός στο χώρο εργασίας: Ώρα να σπάσει ο μεγάλος κύκλος εκφοβισμού στην εργασία*. Ανακτήθηκε από <https://lifexchangesolutions.com/workplace-exclusion/>
- Martinez, Σ. (2023). *5 τρόποι για να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς για τις γυναίκες*. Ανακτήθηκε από <https://www.untapped.io/blog/how-to-create-an-inclusive-work-environment-for-women>
- ΟΟΣΑ. (2019). *Η κοινωνία με μια ματιά 2019*. Ανακτήθηκε από <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/c64c3d3f-en/index.html?itemId=/content/component/c64c3d3f-en#wrapper>
- Schraepen, T. (2022). *Τα άτομα ΛΟΑΤΚΙΑ+ αντιμετωπίζουν διακρίσεις στην αγορά εργασίας της ΕΕ;*. Ανακτήθηκε από <https://www.bruegel.org/blog-post/do-lgbtqia-people-face-eu-labour-market-discrimination>
- Tillotson, J., Laker, B., Pereira, V. και Bhatnagar, K. (2022). *Πώς να κάνουμε τους χώρους εργασίας πιο συμπεριληπτικούς για τα άτομα με αόρατες αναπηρίες*. Επιχειρηματική αναθεώρηση του Χάρβαρντ. Ανακτήθηκε από <https://hbr.org/2023/04/how-to-make-workplaces-more-inclusive-for-people-with-invisible-disabilities>
- Πανεπιστήμιο του Εδιμβούργου. (v.δ.). *Κοινές μικροεπιθέσεις με βάση τη σεξουαλικότητα*. Ανακτήθηκε από <https://www.ed.ac.uk/equality-diversity/students/microaggressions/lgbtq-microaggressions/sexuality-based-microaggressions/common-sexuality-based-microaggressions>
- Ουάσιγκτον, Ε. (2022). *Αναγνώριση και ανταπόκριση σε μικροεπιθέσεις στην εργασία*. Επιχειρηματική αναθεώρηση του Χάρβαρντ. Ανακτήθηκε από <https://hbr.org/2022/05/recognizing-and-responding-to-microaggressions-at-work>

Ενότητα 2. Από τις Ασυνείδητες στις Συνειδητές Προκαταλήψεις

Εισαγωγικό βίντεο στην ενότητα

Καλώς ήρθατε στην ενότητα 2 με τίτλο «Από τις Ασυνείδητες στις Συνειδητές Προκαταλήψεις».

Με το πέρας της ενότητας αυτής, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις συνειδητές και ασυνείδητες προκαταλήψεις τους και να τις ταξινομήσουν στους διάφορους τύπους τους. Θα κατανοήσουν επίσης ότι οι προκαταλήψεις, παρά τις αρνητικές συνέπειές τους, είναι ευμετάβλητες και όχι μόνιμες. Κατά συνέπεια, θα αναγνωρίσουν τη δυνατότητα λήψης μέτρων για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων που έχουν οι προκαταλήψεις στις σκέψεις και τις συμπεριφορές τους.

Επιπλέον, η ενότητα αυτή στοχεύει να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να αναγνωρίσουν ότι τόσο οι συνειδητές όσο και οι ασυνείδητες προκαταλήψεις εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις οδηγούν σε προβλήματα όταν οι αποφάσεις επηρεάζονται από στερεότυπα και υποθέσεις που απορρέουν από αυτές. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την εμφάνιση προκαταλήψεων στον χώρο εργασίας και να διερευνήσουμε τρόπους πρόληψης της επιρροής τους.

Επιπλέον, οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν την ιδέα ότι η υπέρβαση των προκαταλήψεων στο χώρο εργασίας είναι δύσκολη αλλά όχι αδύνατη. Ξεκινώντας από τους διευθυντές και τις προσωπικές τους προκαταλήψεις, μπορούν να εφαρμοστούν συγκεκριμένες στρατηγικές για τον μετριασμό των προκαταλήψεων στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτές οι στρατηγικές βασίζονται στην κατανόηση ότι όλοι έχουν προκαταλήψεις που επηρεάζουν την επαγγελματική τους συμπεριφορά.

<https://www.youtube.com/watch?v=nRYvRSnWE5E&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=5&pp=iAQB>

Μάθημα 1: Ορισμός συνειδητών και ασυνείδητων προκαταλήψεων

Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή

Οι προκαταλήψεις μπορεί να είναι τόσο συνειδητές όσο και ασυνείδητες και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορους τύπους. Αν και συνήθως έχουν αρνητικές συνέπειες, οι προκαταλήψεις είναι εύπλαστες και δεν είναι μόνιμες. Ως εκ τούτου, μπορούν να ληφθούν μέτρα για τον περιορισμό των επιπτώσεών τους στις σκέψεις και τις συμπεριφορές μας.

Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Η ασυνείδητη προκατάληψη μπορεί να έρχεται σε άμεση αντίθεση με τις πεποιθήσεις και τις αξίες ενός ατόμου.

α. Σωστό

β. Λάθος

Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Τι είναι συνειδητή και ασυνείδητη προκατάληψη

Η προκατάληψη είναι μια αντίληψη υπέρ ή κατά ενός πράγματος, ατόμου ή ομάδας σε σύγκριση με ένα άλλο, συνήθως με τρόπο που θεωρείται άδικος. Οι προκαταλήψεις μπορεί να αφορούν ένα άτομο, μια ομάδα ή ένα ίδρυμα και συνήθως έχουν αρνητικές συνέπειες. Υπάρχουν δύο τύποι προκαταλήψεων που προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία: οι συνειδητές και ασυνείδητες προκαταλήψεις (Office of Diversity and Outreach, n.d.).



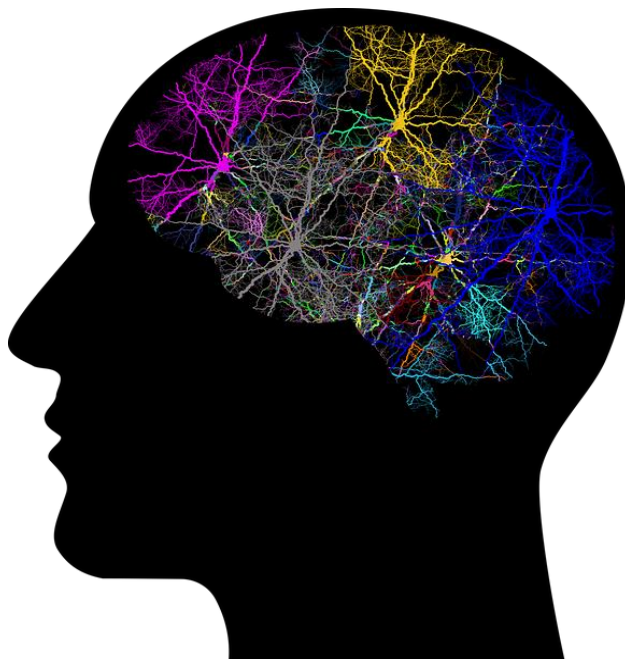
<https://pixabay.com/photos/play-figures-green-blue-play-wood-4541731/>

Στην περίπτωση των συνειδητών προκαταλήψεων, το άτομο είναι πολύ σαφές σχετικά με τα συναισθήματα και τις στάσεις του και ο τρόπος συμπεριφοράς του είναι συνειδητός. Στη συνειδητή προκατάληψη, γνωρίζουμε ότι είμαστε προκατειλημμένοι και το κάνουμε σκόπιμα. Για παράδειγμα, ένα άτομο προτιμά να συνεργάζεται με άνδρες παρά με γυναίκες ή ένα άτομο που δεν του αρέσει να συνδέει τους ανθρώπους με την κουλτούρα. Όλα αυτά είναι προκαταλήψεις, οι οποίες μπορούν να εισάγουν διακρίσεις εις βάρος ορισμένων ομάδων ανθρώπων. Επιπλέον, η συνειδητή προκατάληψη μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί από τις ιδέες και τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Η συνειδητή προκατάληψη στο άκρο της χαρακτηρίζεται από εμφανή αρνητική συμπεριφορά που μπορεί να εκφραστεί μέσω σωματικής και λεκτικής παρενόχλησης ή και μέσω του αποκλεισμού (National Center for Cultural Competence, n.d.).

Η ασυνείδητη προκατάληψη λειτουργεί έξω από την επίγνωση του ατόμου και μπορεί να έρχεται σε άμεση αντίθεση με τις πεποιθήσεις και τις αξίες του. Ο καθένας έχει ασυνείδητες πεποιθήσεις για διάφορες κοινωνικές ομάδες και ομάδες ταυτότητας και αυτές οι προκαταλήψεις προέρχονται από την τάση κάποιου να τοποθετεί/κατηγοριοποιεί τους ανθρώπους σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες. Ως εκ τούτου, οι ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι προκαταλήψεις και στερεότυπα που έχουν τα άτομα για ορισμένες ομάδες ανθρώπων που δεν γνωρίζουν συνειδητά. Αυτές οι προκαταλήψεις μπορεί να υπάρχουν προς ανθρώπους διαφόρων φυλών, εθνοτικών ομάδων, ταυτοτήτων φύλου, σεξουαλικών προσανατολισμών,

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

φυσικών ικανοτήτων και πολλά άλλα. Η ασυνείδητη προκατάληψη είναι πολύ πιο διαδεδομένη από τη συνειδητή προκατάληψη και συχνά ασυμβίβαστη με τις συνειδητές αξίες κάποιου (Virginia Wesleyan University, n.d.).



<https://pixabay.com/vectors/cranium-head-lightning-branching-3244118/>

Οι προκαταλήψεις συχνά αναπτύσσονται στην πρώιμη παιδική ηλικία, καθώς τα παιδιά αρχίζουν να κάνουν υποθέσεις βασισμένες σε προσωπικές εμπειρίες. Μπορούν επίσης να οικειοποιηθούν τα στερεότυπα των γονιών τους ή αυτά που μεταδίδονται μέσω των εκπαιδευτικών συστημάτων, πολιτιστικών ιδρυμάτων, βιβλίων, ταινιών και τηλεόρασης. Ως αποτέλεσμα, οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να σφυρηλατηθούν για πολλά χρόνια, ενώ παραμένουν अपαρατήρητες (Reiners, Bailey, n.d.).

Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι οι ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι πιο διαδεδομένες στην κοινωνία από τις συνειδητές. Κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα ότι οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να γίνουν πιο έντονες όταν το άτομο βρίσκεται υπό πίεση ή εργάζεται σε πολλαπλές εργασίες (Virginia Wesleyan University, n.d.).

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, η κατανόησή μας για τις ασυνείδητες προκαταλήψεις έχει εξελιχθεί. Γνωρίζουμε πλέον ότι (Γραφείο Διαφορετικότητας και Προβολής, n.d.):

- ✓ Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις αναπτύσσονται σε νεαρή ηλικία: οι προκαταλήψεις εμφανίζονται κατά τη μέση παιδική ηλικία και φαίνεται να αναπτύσσονται κατά την παιδική ηλικία.
- ✓ Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις έχουν πραγματικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά
- ✓ Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι εύπλαστες. Κάποιος μπορεί να λάβει μέτρα για να ελαχιστοποιήσει τον αντίκτυπό τους.
- ✓ Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις δεν είναι μόνιμες. Στην πραγματικότητα, μπορούν να ληφθούν μέτρα για να περιοριστεί ο αντίκτυπός τους στις σκέψεις και τις συμπεριφορές μας.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Ως εκ τούτου, η φύση των ασυνείδητων προκαταλήψεων έχει κατανοηθεί καλά και έχει αναπτυχθεί και δοκιμαστεί αυστηρά ένα εργαλείο, το Implicit Association Test (IAT), για την αξιολόγησή τους (Office of Diversity and Outreach, n.d.). Το IAT μετρά τη δύναμη των συσχετίσεων μεταξύ εννοιών (π.χ. μαύροι, ομοφυλόφιλοι) και αξιολογήσεων (π.χ. καλό, κακό) ή στερεοτύπων (π.χ. αθλητικό, αδέξιο). Η βασική ιδέα είναι ότι η λήψη απάντησης είναι ευκολότερη όταν στενά συνδεδεμένα στοιχεία μοιράζονται το ίδιο κλειδί απόκρισης. Αν και το σιωπηρό τεστ συσχέτισης αποτελεί αντικείμενο σημαντικής ακαδημαϊκής και δημοφιλούς συζήτησης σχετικά με την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και τη χρησιμότητά του στην αξιολόγηση των ασυνείδητων προκαταλήψεων, παραμένει το πιο δημοφιλές έως σήμερα (Greenwald, 2021).

Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Εντοπίζοντας τις προκαταλήψεις μου

<https://www.youtube.com/watch?v=jRivHUi1BqY&list=PLWJT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=39&pp=iAQB>

Κεφάλαιο 5 Θεωρητικό κεφάλαιο

Τύποι προκαταλήψεων

Οι προκαταλήψεις εκδηλώνονται με διαφορετικούς τρόπους και έχουν ποικίλες συνέπειες. Ορισμένες προκαταλήψεις σχετίζονται με την κριτική της εμφάνισης των ανθρώπων, μερικές προέρχονται από στερεότυπα και άλλες προέρχονται από λογικές πλάνες. Μερικές από τις πιο γνωστές ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι οι ακόλουθες (Cherry, 2022; Reiners, n.d):

Η προκατάληψη της επιβεβαίωσης

Η προκατάληψη της επιβεβαίωσης είναι η τάση να ακούμε πιο συχνά πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τις υπάρχουσες πεποιθήσεις μας. Μέσω αυτής της προκατάληψης, οι άνθρωποι τείνουν να προτιμούν πληροφορίες που ενισχύουν τα πράγματα που ήδη σκέφτονται ή πιστεύουν (Cherry, 2022)

Η προκατάληψη εκ των υστέρων

Η εκ των υστέρων προκατάληψη είναι μια κοινή γνωστική προκατάληψη που περιλαμβάνει την τάση να βλέπουμε τα γεγονότα, ακόμη και τυχαία, ως πιο προβλέψιμα από ό, τι είναι. Αναφέρεται επίσης συνήθως ως το φαινόμενο «το ήξερα από την αρχή» (Cherry, 2022).

Η προκατάληψη της αγκίστρωσης

Η προκατάληψη της αγκίστρωσης είναι η τάση να επηρεαζόμαστε υπερβολικά από την πρώτη πληροφορία που ακούμε (Cherry, 2022).



<https://pixabay.com/vectors/brain-cognition-design-art-2029391/>

Το φαινόμενο της παραπληροφόρησης

Το φαινόμενο της παραπληροφόρησης είναι η τάση που έχουμε οι αναμνήσεις μας να επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από πράγματα που συνέβησαν μετά το ίδιο το γεγονός. Ένα άτομο που γίνεται μάρτυρας ενός αυτοκινητιστικού ατυχήματος ή εγκλήματος μπορεί να πιστεύει ότι η ανάμνησή του είναι πεντακάθαρη, αλλά οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η μνήμη είναι εκπληκτικά ευαίσθητη ακόμη και σε πολύ λεπτές επιρροές (Cherry, 2022).

Η προκατάληψη ηθοποιού-παρατηρητή

Η προκατάληψη ηθοποιού-παρατηρητή είναι η τάση να αποδίδουμε τις ενέργειές μας σε εξωτερικές επιρροές και τις ενέργειες άλλων ανθρώπων σε εσωτερικές. Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τους άλλους και ο τρόπος με τον οποίο αποδίδουμε τις ενέργειές τους εξαρτάται από μια ποικιλία μεταβλητών, αλλά μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από το αν είμαστε ο ηθοποιός ή ο παρατηρητής σε μια κατάσταση (Cherry, 2022).

Το φαινόμενο της ψευδούς συναίνεσης

Το φαινόμενο της ψευδούς συναίνεσης είναι η τάση που έχουν οι άνθρωποι να υπερεκτιμούν πόσο άλλοι άνθρωποι συμφωνούν με τις δικές τους πεποιθήσεις, συμπεριφορές, στάσεις και αξίες (Cherry, 2022).

Το φαινόμενο της γενίκευσης

Το φαινόμενο της γενίκευσης ή «φωτοστέφανο» όπως λέγεται, αφορά την τάση μας μια αρχική εντύπωσή μας για ένα άτομο να επηρεάσει αυτό που σκεφτόμαστε για αυτό συνολικά. Επίσης είναι γνωστό ως «στερεότυπο φυσικής ελκυστικότητας» ή «αυτό που είναι όμορφο είναι «καλό» και το χρησιμοποιούμε καθημερινά είτε για να επηρεάσουμε τους άλλους, είτε επηρεαζόμαστε εμείς από αυτό (Reiners, n.d) .



https://unsplash.com/photos/qyEsmQ_K9RM

Το φαινόμενο των κεράτων

Το φαινόμενο των κεράτων, στενά συνδεδεμένο με το φαινόμενο φωτοστέφανο, είναι μια μορφή γνωστικής προκατάληψης κατά την οποία η αντίληψη κάποιου επηρεάζεται αδικαιολόγητα από ένα μόνο αρνητικό χαρακτηριστικό ενός άλλου ανθρώπου. Ένα παράδειγμα του φαινομένου των κεράτων μπορεί να είναι ότι ένας παρατηρητής είναι πιο πιθανό να υποθέσει ότι ένα σωματικά μη ελκυστικό άτομο είναι ηθικά κατώτερο από ένα ελκυστικό άτομο, παρά την έλλειψη σχέσης μεταξύ ηθικής και φυσικής εμφάνισης (Reiners, n.d).

Η προκατάληψη υπέρ του εαυτού

Η προκατάληψη υπέρ του εαυτού είναι μια τάση των ανθρώπων κατά την οποία δίνουν στον εαυτό τους πίστωση για επιτυχίες, αλλά ρίχνουν την ευθύνη για τις αποτυχίες σε εξωτερικές αιτίες. Όταν τα πάτε καλά σε ένα έργο, πιθανότατα υποθέτετε ότι είναι επειδή εργαστήκατε σκληρά. Αλλά αν τα πράγματα εξελιχθούν άσχημα, είναι πιο πιθανό να κατηγορήσετε τους άλλους γι' αυτό ή την κακή τύχη (Cherry, 2022).

Η ευρετική διαθεσιμότητα

Η ευρετική διαθεσιμότητα είναι η τάση να εκτιμάται η πιθανότητα να συμβεί κάτι με βάση το πόσα παραδείγματα έρχονται εύκολα στο μυαλό (Cherry, 2022).

Η προκατάληψη του θετικού αποτελέσματος

Η προκατάληψη του θετικού αποτελέσματος είναι μια τάση να υπερεκτιμούμε την πιθανότητα ότι καλά πράγματα θα συμβούν σε εμάς, ενώ υποτιμούμε την πιθανότητα ότι τα αρνητικά γεγονότα θα επηρεάσουν τη ζωή μας. Ουσιαστικά, τείνουμε να είμαστε υπερβολικά αισιόδοξοι για το καλό μας.

Αυτά είναι μόνο μερικά παραδείγματα των πολλών προκαταλήψεων που μπορούν να επηρεάσουν τη σκέψη μας και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε αυτές τις προκαταλήψεις για να κάνετε πιο ενημερωμένες και αντικειμενικές κρίσεις (Cherry, 2022).

Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Διαχείριση των ασυνείδητων προκαταλήψεών σας

https://www.youtube.com/watch?v=q_87vlp_GXY&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=34&pp=iAQB

Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι

- [Δοκιμή Implicit Association του Χάρβαρντ](#)

Το Implicit Association Test (IAT) μετρά τις στάσεις και τις πεποιθήσεις που οι άνθρωποι είναι απρόθυμοι ή ανίκανοι να αναφέρουν. Το IAT μπορεί να είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον αν δείξει ότι έχετε μια σιωπηρή στάση που δεν γνωρίζετε.

- [Πώς να ξεπεράσουμε τις προκαταλήψεις μας; Περπατήστε με τόλμη προς το μέρος τους](#)

Η υπέρμαχος της διαφορετικότητας Verna Myers εξετάζει προσεκτικά μερικές από τις υποσυνείδητες στάσεις μας προς τις εξωτερικές ομάδες. Κάνει μια έκκληση σε όλους τους ανθρώπους: Αναγνωρίστε τις προκαταλήψεις σας. Στη συνέχεια, πλησιάστε προς τις ομάδες που σας κάνουν να νιώθετε άβολα και μην απομακρύνεστε από αυτές.

- [Ξεπεράστε τις δικές σας προκαταλήψεις: Πώς να διευρύνετε τη σκέψη σας και να λάβετε καλύτερες αποφάσεις.](#)

Κατά τη λήψη αποφάσεων, όλοι βασιζόμαστε υπερβολικά στη διαίσθηση και αρκετές φορές χρησιμοποιούμε λανθασμένη συλλογιστική. Αλλά είναι δυνατόν να καταπολεμήσουμε αυτές τις ολέθριες πηγές προκατάληψης μαθαίνοντας να τις εντοπίζουμε και χρησιμοποιώντας τις τεχνικές που παρουσιάζονται σε αυτό το άρθρο, με βάση πάντα την επιστημονική έρευνα.

Υπο-ενότητα 8 Αναφορές

Cherry, Kendra (2022) [Λίστα κοινών γνωστικών προκαταλήψεων: Κοινοί τύποι προκατάληψης που επηρεάζουν τη σκέψη](#). [διαδικτυακά]. Πρόσβαση στις 30 Μαΐου 2023.

Greenwald, Anthony (2021) [Βέλτιστες ερευνητικές πρακτικές για τη χρήση του Implicit Association Test](#). [διαδικτυακά] Μέθοδοι έρευνας συμπεριφοράς, τόμος 54, σ. 1161–1180. Πρόσβαση στις 7 Ιουνίου 2023.

Εθνικό Κέντρο Πολιτιστικής Ικανότητας (n.d.). [Ενότητα 3: Προκατάληψη και καλοπροαίρετοι άνθρωποι](#). [διαδικτυακά] Πρόσβαση στις 30 Μαΐου 2023

Γραφείο Διαφορετικότητας και Προβολής (n.d.). [Εκπαίδευση ασυνείδητης προκατάληψης](#). [διαδικτυακά] Πρόσβαση στις 30 Μαΐου 2023.

Reiners, Bailey (n.d.). [16 παραδείγματα ασυνείδητης προκατάληψης και πώς να τα αποφύγετε στο χώρο εργασίας](#). Πρόσβαση στις 30 Μαΐου 2023.

Πανεπιστήμιο Wesleyan της Βιρτζίνια (n.d.). [Ασυνείδητη προκατάληψη](#). [online] Πρόσβαση στις 30 Μαΐου 2023.

Μάθημα 2:

Συνειδητές και Ασυνειδητες προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας

Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή

Τόσο οι συνειδητές όσο και οι ασυνειδητες προκαταλήψεις είναι εμφανείς στο χώρο εργασίας και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται και λαμβάνουν αποφάσεις. Η ασυνειδήτη προκατάληψη γίνεται επικίνδυνη όταν οι αποφάσεις βασίζονται σε στερεότυπα και υποθέσεις που προκύπτουν από αυτή. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε πώς εμφανίζονται οι προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας καθώς και τρόπους αποφυγής τους.

Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Είναι παράνομη η ασυνειδήτη προκατάληψη στο χώρο εργασίας;

- α. Ναι
- β. Όχι

Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Συνειδητές και Ασυνειδητες προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας

Υπάρχουν πολλοί τύποι προκαταλήψεων που μπορεί να είναι εμφανείς στο χώρο εργασίας και μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων με διάφορους τρόπους. Οι πιο συνηθισμένες προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας είναι οι εξής:

Προκατάληψη λόγω φύλου

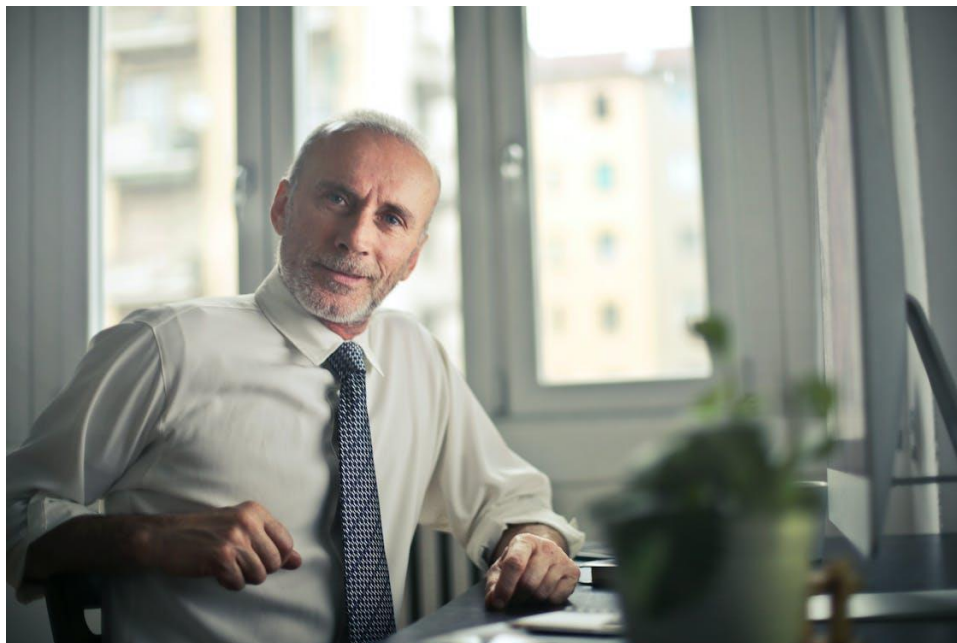
Η προκατάληψη λόγω φύλου εμφανίζεται όταν ένα φύλο τυγχάνει προνομιακής μεταχείρισης έναντι άλλου κατά τη διαδικασία πρόσληψης ή στον χώρο εργασίας. Ένα παράδειγμα αυτού είναι όταν αναφέρθηκε ότι δέκα οργανισμοί του NHS στην Αγγλία είχαν ένα μέσο ωριαίο μισθολογικό χάσμα που ευνοούσε τους άνδρες, με το χάσμα να κυμαίνεται από 0,1% της μέσης ωριαίας αμοιβής έως 52,5%. Σύμφωνα με το Harvard Business School, οι γυναίκες δεν υποβάλλουν αίτηση για θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν έχουν 100% προσόντα, αλλά οι άνδρες είναι πιο πιθανό να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν έχουν τα προσόντα. Σύμφωνα με αυτή την έρευνα, οι γυναίκες υποβάλλουν αίτηση για θέσεις εργασίας όταν πληρούν το 100% των κριτηρίων, ενώ οι άνδρες υποβάλλουν αίτηση εάν πληρούν μόλις το 60%. Η έρευνα του Harvard Business School διαπίστωσε επίσης ότι οι γυναίκες τείνουν να παίρνουν λιγότερη πίστωση για την επιτυχία και περισσότερη ευθύνη για την αποτυχία και ότι το 49% των γυναικών αισθάνθηκαν μειονεκτικά στην καριέρα τους λόγω του φύλου τους, σε αντίθεση με το 4% των ανδρών (National School of Healthcare Science, n.d.).

Ηλικιακός ρατσισμός

Ο ηλικιακός ρατσισμός μπορεί να επηρεάσει τόσο τους νέους όσο και τους ηλικιωμένους. Μερικές φορές μπορεί να είναι πιο δύσκολο για τα άτομα να αλλάξουν καριέρα αργότερα στη

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

ζωή τους, καθώς οι υπεύθυνοι προσλήψεων μπορεί να θέλουν νέα ταλέντα και να μην θέλουν να προσλάβουν κάποιον που είναι μεγαλύτερος. Αυτό αποτελεί ένα παράδειγμα ηλικιακού ρατσισμού στην εργασία. Ταυτόχρονα, οι νεότεροι μπορεί να έχουν τα κατάλληλα προσόντα, αλλά δυσκολεύονται να πάρουν έναν ανώτερο ρόλο επειδή φαίνονται πολύ νέοι ή υποτίθεται ότι δεν είναι ικανοί λόγω της ηλικίας τους (Easy Llama, (n.d); Εθνική Σχολή Επιστημών Υγείας, n.d.).



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/834863/>

Η προκατάληψη της επιβεβαίωσης

Η προκατάληψη της επιβεβαίωσης μπορεί να διαδραματίσει ρόλο στην αρχή της διαδικασίας πρόσληψης όταν εξετάζετε για πρώτη φορά ένα έντυπο αίτησης και διαμορφώνετε μια αρχική γνώμη για τον υποψήφιο με βάση χαρακτηριστικά όπως: από πού προέρχεται, πού πήγε σχολείο ή πανεπιστήμιο ή αν έχει παρόμοια ενδιαφέροντα με εσάς κ.λπ. Αυτή η γνώμη που έχετε για τον υποψήφιο μπορεί να σας ακολουθήσει στη διαδικασία συνέντευξης και, κατά συνέπεια, να κατευθύνει τις ερωτήσεις για να επιβεβαιώσει την αρχική γνώμη που είχατε για τον υποψήφιο. Αυτό το είδος επίδρασης μπορεί να ακολουθήσει τον υποψήφιο καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του σε έναν οργανισμό, με ευνοϊκότερη μεταχείριση, διευκολύνοντας έτσι την επιτυχία του (Easy Llama, (n.d); Εθνική Σχολή Επιστημών Υγείας, n.d.).

Το φαινόμενο του φωτοστέφανου και των κεράτων Halo & the Horn

Το φαινόμενο «φωτοστέφανο» μπορεί να ενεργοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης. Για παράδειγμα, όταν βλέπετε έναν υποψήφιο που μπορεί να έχει εργαστεί σε μια εταιρεία υψηλής εκτίμησης ή μπορεί να έχει αποφοιτήσει από ένα συγκεκριμένο πανεπιστήμιο και κρίνετε τον υποψήφιο σε μεγάλο βαθμό με βάση την αξία του πανεπιστημίου ή του προηγούμενου χώρου εργασίας του και όχι με βάση τις δεξιότητές του ή άλλες πτυχές της αίτησής του. Αντίθετα, το φαινόμενο των κεράτων μπορεί να συμβεί εάν ο υποψήφιος έχει εργαστεί σε μια εταιρεία με κακή φήμη και αυτό σας επηρεάζει αρνητικά (National School of Healthcare Science, n.d.).

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

Η προκατάληψη συγγένειας

Η προκατάληψη συγγένειας εμφανίζεται όταν ένας οργανισμός προσλαμβάνει κάποιον που του αρέσει και γνωρίζει ότι θα τα πάει καλά με την ομάδα. Αυτή η προκατάληψη μπορεί να επηρεάσει μια απόφαση πρόσληψης όταν πρόκειται να προσληφθεί κάποιος που μοιράζεται παρόμοια ενδιαφέροντα, εμπειρίες και υπόβαθρο με τους υπεύθυνους προσλήψεων. Αυτό δεν βοηθά απαραίτητα στη δημιουργία μιας ποικιλόμορφης ομάδας που θα φέρει διαφορετικούς τρόπους σκέψης και θα αντιπροσωπεύει ένα ευρύ φάσμα απόψεων. Ενώ οι ομοιότητες προφανώς δεν πρέπει ποτέ να αποκλείουν έναν υποψήφιο, δεν πρέπει να είναι ούτε ο αποφασιστικός παράγοντας (National School of Healthcare Science, n.d.).



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/3184291/>

Η προκατάληψη της απόδοσης

Κατά τη διάρκεια της πρόσληψης, η προκατάληψη της απόδοσης μπορεί να εμφανιστεί εάν οι υπεύθυνοι προσλήψεων λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με υποψηφίους όπου αποδίδουν κάτι ασυνήθιστο ή δυνητικά προβληματικό σχετικά με την αίτηση ή τη συμπεριφορά τους ως εγγενές χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς τους ή ακόμη και του φύλου, της εθνικότητας ή άλλου «χαρακτηριστικού» τους. Επίσης εμφανίζεται όταν ένας υπάλληλος αντιμετωπίζεται διαφορετικά επειδή δεν προσεγγίζει μια εργασία με τον ίδιο τρόπο όπως άλλοι άνθρωποι στο τμήμα και όταν αυτή η διαφορά αποδίδεται αρνητικά σε κάποια «ποιότητα» που κατέχει ο εργαζόμενος (Εθνική Σχολή Επιστημών Υγείας, n.d.).

Η προκατάληψη της συμμόρφωσης

Όταν η ομάδα προσλήψεων σας συνεδριάζει για να εξετάσει την αίτηση ενός υποψηφίου και να διεξαγάγει συνέντευξη, η προκατάληψη της συμμόρφωσης μπορεί να επηρεάσει την γνώμη των ατόμων ως προς έναν υποψήφιο ώστε να ταιριάζει με τη γνώμη της πλειοψηφίας. Το πρόβλημα με την προκατάληψη της συμμόρφωσης είναι ότι η πλειοψηφία δεν είναι πάντα σωστή, γεγονός που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα η ομάδα σας να χάσει έναν εξαιρετικό υποψήφιο επειδή οι ατομικές απόψεις αποδυναμώνονται σε ένα ομαδικό περιβάλλον. Η προκατάληψη αυτή μπορεί επίσης να λάβει χώρα όταν οι άνθρωποι συμφωνούν με εκείνα τα

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

άτομα που έχουν περισσότερη δύναμη σε μια ομάδα. Για παράδειγμα, σε ομαδικές συναντήσεις όπου ένα άτομο μπορεί να κατέχει τη δύναμη και την επιρροή και άλλοι στην ομάδα αισθάνονται κάποια πίεση να συμφωνήσουν με τη γνώμη αυτού του ισχυρού ατόμου (Easy Llama, (n.d); Εθνική Σχολή Επιστημών Υγείας, n.d.).

Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Προσδιορισμός του τύπου της προκατάληψης

<https://www.youtube.com/watch?v=t35AYhTjgIM&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=40&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Ο αρνητικός αντίκτυπος των συνειδητών και ασυνείδητων προκαταλήψεων στο χώρο εργασίας

Οι συνειδητές και ασυνείδητες προκαταλήψεις επηρεάζουν αρνητικά τον χώρο εργασίας με πολλούς τρόπους, όπως:

1. Οι προκαταλήψεις μπορούν να δημιουργήσουν άδικη μεταχείριση

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να έχουν αρνητική επίδραση σε μια ομάδα. Για παράδειγμα, εάν η ηγεσία επηρεάζεται από μια ανεξέλεγκτη ασυνείδητη προκατάληψη, τότε μπορεί να δημιουργήσει αθέμιτα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα για συγκεκριμένους υπαλλήλους. Το μειονέκτημα σε αυτό είναι ότι ορισμένοι εργαζόμενοι θα λάβουν αυτήν την άδικη μεταχείριση παρά το γεγονός ότι δεν λαμβάνεται υπόψη καμία από τις εργασιακές τους επιδόσεις. Αυτό μπορεί να βλάψει το ηθικό της ομάδας και να ωθήσει τους υπαλλήλους να απομακρυνθούν από την επιχείρηση (Easy Llama, n.d).

2. Οι προκαταλήψεις αποτρέπουν τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας

Οι ηγέτες της επιχείρησης είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός υγιούς, παραγωγικού χώρου εργασίας. Μέρος της ανάπτυξης ενός υγιούς χώρου εργασίας περιλαμβάνει την πολυμορφία. Οι προκαταλήψεις επηρεάζουν τις ενέργειες των ανθρώπων, οι οποίες μπορούν να αποτρέψουν την είσοδο διαφορετικών πολιτισμών στο χώρο εργασίας. Επομένως, η κατανόηση και η αντιμετώπιση αυτών των πολιτιστικών ζητημάτων στο χώρο εργασίας είναι σημαντικές. Θυμηθείτε ότι όλοι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί και διαφορετικά μυαλά προσφέρουν μοναδικές και φρέσκες προοπτικές σε ένα παραγωγικό περιβάλλον εργασίας (Easy Llama, n.d).

Επίσης, όταν παρεμποδίζεται η ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας, δημιουργείται ένας ομοιογενής «θάλαμος» ιδεών και τρόπων σκέψης που καταπνίγουν την καινοτομία. Μια μελέτη του Boston Consulting Group (2018) βρήκε στοιχεία ότι η ποικιλομορφία στις ηγετικές ομάδες βελτιώνει τόσο την επιχειρηματική καινοτομία όσο και την οικονομική απόδοση. Μια έκθεση του Economic Geography έδειξε πώς οι πολιτισμικά διαφορετικές ηγετικές ομάδες συσχετίζονται με αυξημένη πιθανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων. Οι συγγραφείς της μελέτης αναφέρθηκαν σε αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «μπόνους διαφορετικότητας» (Cairnes, 2021).



<https://unsplash.com/photos/Zyx1bK9mqmA>

3. Οι προκαταλήψεις επηρεάζουν τη διαδικασία πρόσληψης

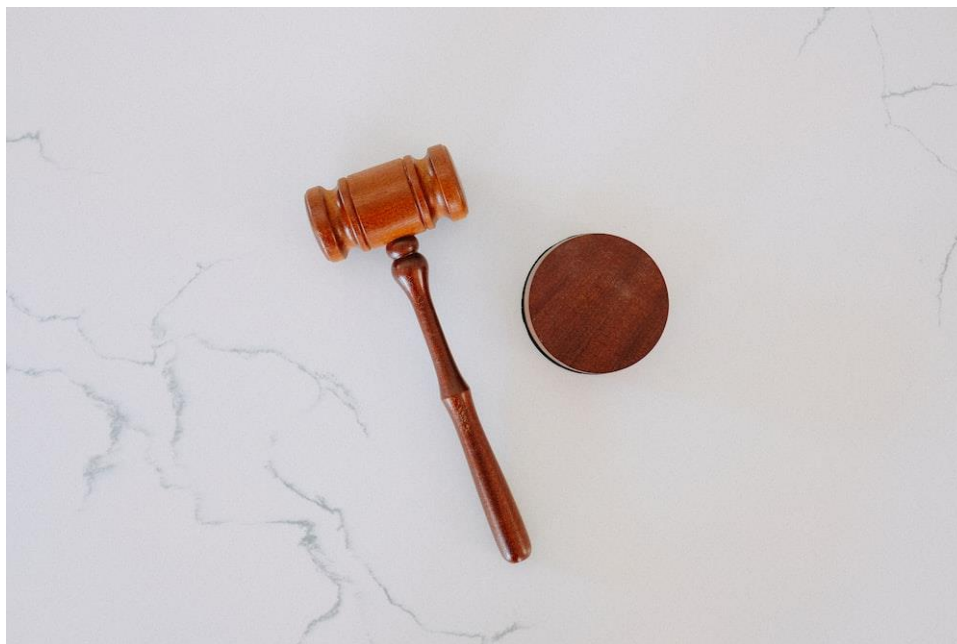
Κατά τη διαδικασία πρόσληψης, όταν οι διευθυντές διεξάγουν μια συνέντευξη, μπορούν εν αγνοία τους να πέσουν θύματα μιας προκατάληψης που μπορεί να έχουν, οδηγώντας στην πρόσληψη ατόμων με βάση την εντύπωση που έχει ο διευθυντής γι' αυτό το άτομο και όχι αντικειμενικά κριτήρια (Davies-Greenwald, n.d.).

4. Οι προκαταλήψεις αυξάνουν την εναλλαγή των εργαζομένων

Ένας τρόπος με τον οποίο οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορεί να εμποδίσουν την οικονομική επιτυχία μιας επιχείρησης είναι μέσω του πρόσθετου κόστους της χαμηλότερης παραγωγικότητας και του υψηλού ποσοστού σε επίπεδο εναλλαγής εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ως άδικο, όπως αποκάλυψε μια μελέτη του Κέντρου Καινοτομίας Ταλέντων (2015). Για παράδειγμα, το 31% των εργαζομένων που δήλωσαν ότι ένιωσαν θύματα κάποιας προκατάληψης στο χώρο εργασίας ανέφεραν ότι σχεδίαζαν να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους εντός του έτους, σε σύγκριση με το 10% που δεν βρέθηκαν σε αντίστοιχη θέση (HR Dive/Skillssoft, n.d.).

5. Οι προκαταλήψεις επηρεάζουν τις αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές

Όταν εξετάζουν άτομα για προαγωγές, οι διευθυντές μπορούν να επηρεαστούν από μια ασυνείδητη προκατάληψη. Αντί να εξετάζεται η απόδοση ενός ατόμου ή η συμβολή του σε μια ομάδα, ένας διευθυντής μπορεί να βασίσει μια προαγωγή σε μια προκατάληψη που μπορεί να έχει για ορισμένους ανθρώπους (Easy Llama, n.d).



<https://unsplash.com/photos/6sl88x150Xs>

6. Οι προκαταλήψεις αυξάνουν τον κίνδυνο αγωγών

Οι προκαταλήψεις, σκόπιμες ή όχι, μπορούν να εκθέσουν τους οργανισμούς στον κίνδυνο δαπανηρών δικαστικών αντιπαραθέσεων. Εάν η ασυνείδητη προκατάληψη αρχίσει να επηρεάζει τις επιχειρηματικές αποφάσεις και λειτουργίες, μια εταιρεία μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη με κατηγορίες σκόπιμης - και παράνομης - διάκρισης (HR Dive/Skillsoft, n.d.).

Συμπερασματικά, με τόσους πολλούς πιθανούς κινδύνους, είναι σαφές ότι το να αγνοούνται οι ασυνείδητες προκαταλήψεις δεν αποτελεί επιλογή για καμία επιχείρηση. Αυτή η κρυφή απειλή μπορεί να οδηγήσει σε μια τοξική εταιρική κουλτούρα, απώλεια ταλαντούχων εργαζομένων, έλλειψη καινοτομίας, χαμηλότερες οικονομικές επιδόσεις και μεγαλύτερη απειλή δικαστικών διαφορών.

Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα Μελέτης Περίπτωσης

Ασυνείδητη προκατάληψη στο χώρο εργασίας: Η υπόθεση Terra

Ο John Parson, πρόεδρος της Terra Minerals Limited (Terra), Οντάριο, άφησε αργά το κινητό του τηλέφωνο. Είχε μόλις ακούσει από έναν παλιό φίλο και συμφοιτητή στη σχολή διοίκησης επιχειρήσεων, τον Dave Stack, ο οποίος του είχε τηλεφωνήσει και του έδωσε κάποιες ανησυχητικές πληροφορίες. Ο πρόσφατα διορισμένος αντιπρόεδρος, Steve Bartlett, είχε απολυθεί από έναν από τους προηγούμενους εργοδότες του για σοβαρό πρόβλημα κατάχρησης ναρκωτικών πριν από περίπου έξι χρόνια. Ο Bartlett δεν είχε κάνει καμία αναφορά σε αυτό το γεγονός, ούτε είχε αποκαλυφθεί σε ελέγχους αναφοράς.

Στα τρία χρόνια του με την Terra, η απόδοση του Bartlett είχε ξεπεράσει όλες τις προσδοκίες του Parson και άλλων στελεχών. Ήταν ένας εξαιρετικός διευθυντής: είχε τη διαισθητική κρίση που ήταν απαραίτητη για θέση που κατείχε, είχε βοηθήσει στη δημιουργία ενός καλού επιτελείου νέων γεωλόγων και γεωφυσικών και είχε εξαιρετικό έλεγχο των δραστηριοτήτων του. Κατά τη διάρκεια αυτών των ετών, ο Bartlett είχε κερδίσει τέσσερις διαδοχικές εξαιρετικές

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

αξιολογήσεις απόδοσης. Όταν ο Tom Camp, αντιπρόεδρος της Terra για 15 χρόνια, αποφάσισε να αποσυρθεί, δεν υπήρχε δισταγμός να προωθήσει το Bartlett στη θέση.

Ο Parson ενοχλήθηκε από το τηλεφώνημα για διάφορους λόγους. Όσο περισσότερο σκεφτόταν τον Bartlett, τόσο περισσότερο φαινόταν να επικεντρώνεται στην έλλειψη ειλικρίνειας του Bartlett. Τώρα που το σκέφτομαι, σε αντίθεση με τα άλλα στελέχη και ανώτερα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας, ο Bartlett δεν είναι πολύ κοινωνικός, σκέφτηκε. Επιπλέον, ο Parson δεν γνώριζε πραγματικά πολλά για τον Bartlett και την οικογένειά του. Είχε ακόμα πρόβλημα; Τι θα συνέβαινε αν ο Bartlett αντιμετώπιζε αυτό το ζήτημα;

Πάνω απ' όλα, ο Parson αναρωτήθηκε τι έπρεπε να κάνει. Θα έπρεπε η Terra να προσλάβει ένα ανώτερο εκτελεστικό στέλεχος με τέτοιο παρελθόν;

Αυτή η μελέτη περίπτωσης προέρχεται από: Ivey Business School (n.d.) [Terra Minerals Limited](#). [online] Πρόσβαση στις 2 Ιουνίου 2023.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

1. Πώς είδε ο Parson τον Bartlett πριν και μετά τη λήψη του τηλεφωνήματος;
2. Τι είδους προκατάληψη έχει ο Parson σε αυτή την περίπτωση;

Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι

- [Οι πραγματικές επιπτώσεις της ασυνείδητης προκατάληψης στο χώρο εργασίας.](#)

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας μπορούν να εμποδίσουν την ποικιλομορφία, την πρόσληψη και τη διατήρηση των ταλέντων και εν αγνοία τους διαμορφώνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις σχετικά με την πρόσληψη, την προαγωγή και την ανάπτυξη των εργαζομένων και αυτό το γεγονός υπονομεύει την κουλτούρα ενός οργανισμού.

- [5 παραδείγματα ασυνείδητης προκατάληψης στην εργασία και πώς να τα λύσετε.](#)

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο χώρος εργασίας επηρεάζεται από ασυνείδητες προκαταλήψεις. Δυστυχώς, αυτό μπορεί συχνά να οδηγήσει σε αδικίες και διακρίσεις. Αυτό το άρθρο παραθέτει τα πέντε πιο συνηθισμένα παραδείγματα ασυνείδητης προκατάληψης και πώς μπορείτε να τα ξεπεράσετε.

- [Ασυνείδητη προκατάληψη: Στερεοτυπικές πρακτικές πρόσληψης.](#)

Όταν οι περισσότεροι άνθρωποι σκέφτονται τους λόγους για τους οποίους δεν προσλαμβάνονται, δεν συνειδητοποιούν ότι αυτό μπορεί να οφείλεται στις ασυνείδητες προκαταλήψεις. Αυτό το άρθρο αφορά στο ζήτημα των στερεοτυπικών προσλήψεων και πώς οι υπεύθυνοι προσλήψεων θα μπορούσαν να χάσουν τα καλύτερα ταλέντα εξαιτίας αυτής της πραγματικότητας.

Υπο-ενότητα 8 Αναφορές

Cairnes, Rosie (2021) [Το κόστος της ασυνείδητης προκατάληψης](#). [online] Πρόσβαση στις 31 Μαΐου 2023.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Davies-Greenwald, Eve (n.d.) [Οι κίνδυνοι της ασυνείδητης προκατάληψης στη διαδικασία πρόσληψης](#) [online] Πρόσβαση στις 31 Μαΐου 2023.

Easy Llama (n.d) [10 παραδείγματα ασυνείδητης προκατάληψης στο χώρο εργασίας και πώς να τα αποφεύγετε](#). [online] Πρόσβαση στις 31 Μαΐου 2023.

HR Dive/Skillssoft (n.d.) [Τι μπορεί να κοστίσει στην επιχείρησή σας η αγνόηση της ασυνείδητης προκατάληψης](#). [online] Πρόσβαση στις 31 Μαΐου 2023.

Εθνική Σχολή Επιστημών Υγείας (n.d.) [Κατανόηση διαφορετικών τύπων προκατάληψης](#). [διαδικτυακά] Πρόσβαση στις 31 Μαΐου 2023.

Μάθημα 3: Ξεπερνώντας τις προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας

Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή

Η υπέρβαση των προκαταλήψεων στο χώρο εργασίας είναι δύσκολη αλλά όχι αδύνατη. Ξεκινώντας από τους ίδιους τους διευθυντές και τις προσωπικές τους προκαταλήψεις, υπάρχουν στρατηγικές που μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή για τον μετριασμό τους στο χώρο εργασίας. Αυτές οι στρατηγικές βασίζονται στην κατανόηση ότι όλοι έχουν προκαταλήψεις και ότι αυτές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λειτουργούν στο χώρο εργασίας τους.

Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Όταν ένας διευθυντής έχει ένα «ένστικτο» σχετικά με μια απόφαση πρόσληψης, αυτό μπορεί να κρύβει ασυνείδητη προκατάληψη.

- α. Σωστός
- β. Λάθος

Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Ξεπερνώντας τις προσωπικές προκαταλήψεις ως διευθυντής

Η αποτελεσματική αυτοδιαχείριση απαιτεί ένα ορισμένο επίπεδο επαγγελματικής αυτογνωσίας. Η επίτευξη αυτού του στόχου μπορεί να είναι πιο δύσκολη από ό, τι ακούγεται, δεδομένης της ανθρώπινης τάσης να υπερεκτιμούμε τις ικανότητες και επιδόσεις μας. Ακόμη και οι πιο αποτελεσματικά ηγέτες που επιδεικνύουν αυτό-έλεγχο είναι προκατειλημμένοι. Και αυτό συμβαίνει επειδή η υπέρβαση μιας προκατάληψης δεν είναι απλώς θέμα βούλησης. Όπως διορθώνοντας μια κακή συνήθεια, μπορείτε να επανεκπαιδεύσετε τον εαυτό σας να σκέφτεται λιγότερα προκατειλημμένα. Το κίνητρο είναι το κλειδί. Η έρευνα δείχνει ότι οι άνθρωποι που επιδιώκουν να είναι δίκαιοι και αμερόληπτοι είναι πιο πιθανό να επιτύχουν στην υπερνίκηση των προκαταλήψεών τους. Παρ' όλα αυτά, οι διευθυντές που έχουν κίνητρο να αυτο-αξιολογηθούν σε επίπεδο προκαταλήψεων εξακολουθούν να είναι πιθανό να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι δεν είναι προκατειλημμένοι. Πώς μπορούν λοιπόν οι μάνατζερ να ξεπεράσουν τις προσωπικές προκαταλήψεις; (Tarallo, 2020)

Α3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

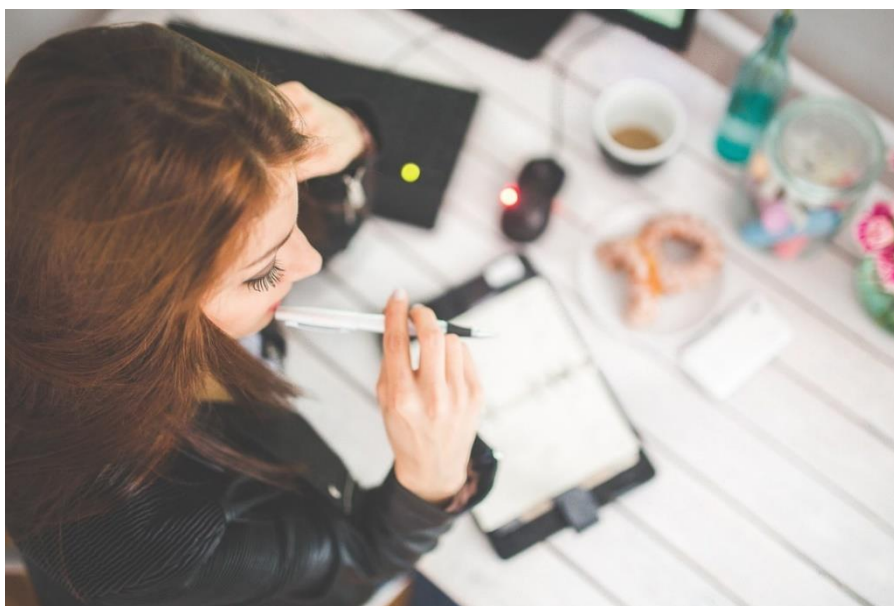


<https://pixabay.com/illustrations/question-mark-important-sign-1872665/>

Πρώτον, οι μάνατζερ δεν πρέπει να αρνούνται τη δική τους προκατάληψη, αλλά να την αποδέχονται ως φυσικό υποπροϊόν του να είσαι άνθρωπος. Η έρευνα δείχνει ότι οι άνθρωποι που πιστεύουν ότι είναι αμερόληπτοι είναι στην πραγματικότητα πιο προκατειλημμένοι από εκείνους που αναγνωρίζουν ότι έχουν προκαταλήψεις (Tarallo, 2020).

Δεύτερον, οι διευθυντές πρέπει να αναγνωρίσουν την προκατάληψη, ώστε να καταλάβουν τι είδους προκατάληψη είναι. Μόλις ένας διευθυντής μάθει περισσότερα για διάφορες προκαταλήψεις και εργαστεί για να «σπάσει» τα στερεότυπα και τις προκατειλημμένες συμπεριφορές του που είναι «ζωντανές» σε ασυνείδητο επίπεδο, μπορεί να γίνει καλύτερος στη λήψη αποφάσεων (Tarallo, 2020).

Ομοίως, οι διευθυντές θα πρέπει να καταλάβουν ποιες προκαταλήψεις τους επηρεάζουν περισσότερο. Υπάρχουν πολλές ασυνείδητες προκαταλήψεις, αλλά είναι επιτακτική ανάγκη να ανακαλύψουμε ποιες είναι οι πιο συχνά εμφανιζόμενες (Μπόκσιτς, 2022).



<https://pixabay.com/photos/working-female-work-desk-office-791849/>

Τρίτον, έρχεται η προσπάθεια μετριασμού. Μια μέθοδος μετριασμού των προκαταλήψεων είναι η αναδιτύπωση βασικών ερωτήσεων. Κατά την πρόσληψη, για παράδειγμα, πολλοί

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

οργανισμοί αναζητούν άτομα που θα είναι «μια καλή επιλογή» γιατί ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης και ευχάριστοι για να συνεργαστούν μαζί τους σε καθημερινή βάση. Μερικές φορές, ο διευθυντής προσλήψεων χρησιμοποιεί αυτό που ονομάζεται δοκιμή αεροπλάνου - αν κάθεστε δίπλα σε αυτό το άτομο σε ένα αεροπλάνο και αναγκάζεστε να συνομιλήσετε για τρεις ώρες, θα το απολαύσετε; Αλλά ένας διευθυντής μπορεί να μετριάσει την προκατάληψη ομοιότητας επαναπροσδιορίζοντας την ερώτηση πρόσληψης σε: εάν το αεροπλάνο έπεσε και έπρεπε να εργαστούμε μαζί, ποιος υποψήφιος θα ενίσχυε περισσότερο τις πιθανότητες επιβίωσής μας; Αυτοί είναι οι άνθρωποι που θέλετε στην ομάδα σας, επειδή οι συμπληρωματικές δεξιότητες είναι μερικές φορές πιο πολύτιμες από τις ομοιότητες (Tarallo, 2020).

Μια άλλη μέθοδος μετριασμού μιας προκατάληψης είναι η αναζήτηση άλλων προοπτικών. Για παράδειγμα, όταν ένας διευθυντής κάνει μια παρουσίαση, μπορεί να αναζητήσει ανατροφοδότηση από κάποιον που φαίνεται να έχει διαφορετική κοσμοθεωρία ή προσέγγιση στα πράγματα. Ζητώντας αυτή τη διαφορετική, ακόμη και διαμετρικά αντίθετη άποψη, ο διευθυντής μπορεί να μετριάσει την προκατάληψή του (Tarallo, 2020).

Επιπλέον, μια στρατηγική μετριασμού είναι η χρήση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων. Οι προκαταλήψεις κρύβονται στις αφηγήσεις, οπότε οι διευθυντές θα πρέπει να προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα όσο το δυνατόν περισσότερο. Όταν χρησιμοποιούν δεδομένα για να λάβουν αποφάσεις, θα αναστείλουν τις ασυνείδητες προκαταλήψεις τους και θα λάβουν την απόφαση σύμφωνα με τα δεδομένα που έχουν συλλέξει. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων θα τους βοηθήσει να περιορίσουν τις ενστικτώδεις αποφάσεις και θα έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάσουν τα δεδομένα ως πηγή λήψης μιας συγκεκριμένης απόφασης. Οι ερωτήσεις δεν θα είναι "ποιοι υποψήφιοι μας άρεσαν περισσότερο" στη διαδικασία πρόσληψης, αλλά «ποιοι υποψήφιοι σημείωσαν την υψηλότερη βαθμολογία στις δοκιμασίες πριν από την πρόσληψη» (Μπόκσιτς, 2022).

Συμπερασματικά, καθώς οι διευθυντές/ηγέτες των επιχειρήσεων συνεχίζουν να ενισχύουν την ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη, η αναγνώριση και η αντιμετώπιση των προκαταλήψεων γίνεται υψίστης σημασίας. Με αυτόν τον τρόπο, είναι σε θέση να επιταχύνουν την ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης, να καλλιεργήσουν μια πιο συμπεριληπτική και δίκαιη εταιρική κουλτούρα και να έχουν ουσιαστικό θετικό αντίκτυπο στη ζωή των υπαλλήλων τους.

Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης

Προκαταλήψεις στην αξιολόγηση των επιδόσεων: η υπόθεση ABC

Η ABC Company είναι ένας παγκόσμιος οργανισμός που πουλάει διάφορα προϊόντα. Ως μέρος του δυναμικού πωλήσεών της, η εταιρεία απασχολεί μια ομάδα αντιπροσώπων πωλήσεων που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία εσόδων και την απόκτηση νέων πελατών. Η εταιρεία διεξάγει τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα αυτών των ανθρώπων. Ωστόσο, έχουν εκφραστεί ανησυχίες σχετικά με πιθανή μεροληψία στη διαδικασία αξιολόγησης.

Συγκεκριμένα, υπήρχαν δύο περιπτώσεις στην τελευταία αξιολόγηση απόδοσης της ABC που θεωρήθηκαν μεροληπτικές και θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Η πρώτη υπόθεση αφορούσε δύο υπαλλήλους - τον Νικ και τη Σούζαν - που ήταν έτοιμοι για προαγωγές. Και οι δύο υποψήφιοι είχαν υψηλά προσόντα, είχαν παρόμοια πολυετή εμπειρία και έλαβαν πολλές θετικές διακρίσεις. Έλαβαν επίσης εποικοδομητικά σχόλια από τους διευθυντές τους που έπρεπε να ληφθούν υπόψη για την προαγωγή:

«Ο Νικ θα μπορούσε να δουλέψει πάνω στην τεχνική του εμπειρία».

«Με τη Σούζαν είναι δύσκολο να συνεργαστείς».

Όπως μπορούμε να δούμε, οι δύο υπάλληλοι έλαβαν διαφορετικό τύπο σχολίων. Τα σχόλια του Νικ βασίστηκαν στις ικανότητές του, αλλά τα σχόλια της Σούζαν βασίστηκαν στο στιλ εργασίας της. Η κύρια διαφορά είναι ότι η αρνητική ανατροφοδότηση του Νικ αναφέρεται σε έλλειψη δεξιοτήτων που μπορούν να βελτιωθούν με τη σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση. Από την άλλη, τα αρνητικά σχόλια για τη Σούζαν εγείρουν αμφιβολίες για την προσωπικότητά της και μοιάζουν με κάτι που δεν μπορεί να «διορθωθεί». Αυτή η διαφορά είχε ως αποτέλεσμα ο Νικ να πάρει την προαγωγή.

Η δεύτερη περίπτωση αφορούσε έναν υπάλληλο με το όνομα Jamie που ήταν έτοιμος να λάβει μπόνους. Στις αρχές του έτους, έφερε μια τεράστια συμφωνία στην εταιρεία και έλαβε αναγνώριση. Αλλά τους τελευταίους δύο μήνες, η απόδοσή του έχει μειωθεί. Δυστυχώς, ο μάνατζερ του Jamie επικεντρώθηκε μόνο στα πρόσφατα γεγονότα των τελευταίων μηνών κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσής του και δεν έλαβε υπόψη του τις απίστευτα πολύτιμες συνεισφορές του Jamie νωρίτερα μέσα στο έτος. Ως αποτέλεσμα, ο Jamie δεν πήρε το μπόνους.

Αυτή η μελέτη περίπτωσης βασίστηκε στο άρθρο: [10 προκαταλήψεις ανασκόπησης απόδοσης και πώς να τις αποφύγετε](#). [διαδικτυακά] Πρόσβαση στις 12 Ιουνίου 2023.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

1. Γιατί οι αποφάσεις για τον Νικ και τη Σούζαν καθώς και για τον Τζέιμι θεωρήθηκαν προκατειλημμένες;
2. Τι είδους στρατηγικές πρόληψης θα μπορούσαν να είχαν τεθεί σε εφαρμογή για να αποφευχθούν οι προκαταλήψεις στις περιπτώσεις του Νικ, της Σούζαν και του Τζέιμι;

Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Πώς οι διευθυντές μπορούν να ελαχιστοποιήσουν την προκατάληψη στις ομάδες τους

Οι σιωπηρές προκαταλήψεις είναι διάχυτες. Όλοι τις κατέχουν, ακόμη και άνθρωποι που έχουν εκπαιδευτεί στην αντικειμενικότητα, όπως δικαστές και επιστήμονες. Μέσω συγκεκριμένων δεδομένων σχετικά με τον αρνητικό αντίκτυπο των ασυνείδητων προκαταλήψεων, μια έρευνα του Harvard Business Review / University of Chicago (2017) ρώτησε πάνω από 1.000 υπαλλήλους μεγάλων εταιρειών για να δει αν βιώνουν προκατάληψη στη δουλειά τους. Πρώτα απ' όλα, το 9,2% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι αντιλαμβάνονται προκατάληψη - ένας σημαντικός αριθμός. Και εκείνοι που αντιλήφθηκαν την προκατάληψη ήταν δύο φορές πιο πιθανό να μην αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται για την εταιρεία τους, τρεις φορές πιο πιθανό να πουν ότι σχεδίαζαν να φύγουν από την εταιρεία εντός του έτους και τέσσερις φορές πιο πιθανό να αναφέρουν ότι αισθάνονται αποξενωμένοι (Ruiz, 2021).

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

Ως εκ τούτου, είναι υψίστης σημασίας να αποφευχθούν οι προκαταλήψεις στον χώρο εργασίας. Όχι μόνο μπορούν να οδηγήσουν σε λανθασμένες αποφάσεις, αλλά επηρεάζουν επίσης το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Ευτυχώς, υπάρχουν ορισμένες στρατηγικές για το πώς να αντιμετωπίσετε τις ασυνείδητες προκαταλήψεις στο χώρο εργασίας:

1. Επισημάνετε και ονομάστε τους τύπους προκαταλήψεων που μπορεί να συμβούν:

Συζητώντας τις ασυνείδητες προκαταλήψεις και φέρνοντάς τις σε συνειδητό επίπεδο, όλοι στην επιχείρηση μπορούν να γνωρίζουν πώς αυτές μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων κατά τις διαδικασίες των προσλήψεων, των προαγωγών, αλλά και των καθημερινών συνεργασιών. Η συζήτηση αυτών των προκαταλήψεων και η ονομασία τους μπορεί να τις καταστήσει πιο σαφείς και διαφανείς και να μεταμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα (Agarwal, 2018).

2. Αναδιοργάνωση δομών και συστημάτων για τη δημιουργία ενός πραγματικά ποικιλόμορφου χώρου εργασίας:

Οι προκαταλήψεις στις επιχειρήσεις μπορεί να εμφανιστούν ανά πάσα στιγμή, αλλά συναντώνται συχνότερα κατά τη διαδικασία πρόσληψης και την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διασφαλίσουν μια ισχυρή και δίκαιη διαδικασία πρόσληψης για τους διευθυντές προσλήψεων τους. Παραδείγματα μερικών βασικών απαιτήσεων περιλαμβάνουν περιγραφές θέσεων εργασίας με βάση πίνακες ικανοτήτων που σχετίζονται με τον πραγματικό ρόλο, τη χρήση μιας ομάδας προσλήψεων για τον μετριασμό και τον έλεγχο των ατομικών προκαταλήψεων και μια διαδικασία ποσοτικής αξιολόγησης κάθε υποψηφίου κατά τη διαδικασία πρόσληψης (Shelton, 2022).

Ανώνυμοι έλεγχοι βιογραφικών και έρευνες τρεχόντων και προηγούμενων υπαλλήλων και η ύπαρξη ομάδων εστίασης εξασφαλίζουν τη δικαιοσύνη και τη συμμετοχικότητα. Ο τακτικός έλεγχος του επιπέδου επίτευξης της ποικιλομορφίας και της συμπερίληψης της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας, καθώς και η παρακολούθηση των διαδικασιών και των οδών πρόσληψης και προαγωγής για να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχουν προκαταλήψεις που επηρεάζουν την πρόοδο ορισμένων ομάδων. Ορισμένες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας, όπως ο εκφοβισμός μπορεί να είναι αποτέλεσμα ασυνείδητων προκαταλήψεων και συχνά νομικά είναι δύσκολο να αποδειχθεί και να αποτραπεί. Η δυνατότητα επεξεργασίας ανώνυμων καταγγελιών και καθοδήγησης από ομοτίμους μπορεί επίσης να βοηθήσει (Agarwal, 2018).

3. Δημιουργία συνεργατικών έργων και προγραμμάτων:

Τα έργα που συνδέουν την επιχείρηση με την ευρύτερη κοινότητα και εκείνα που συμβάλλουν στη δημιουργία μιας θετικής εικόνας ορισμένων ομάδων που συχνά στερεοτυπούνται με βάση το φύλο ή τη φυλή τους ενισχύουν την ανάγκη αντιμετώπισης και αναγνώρισης των κρυφών προκαταλήψεων. Αυτά θα δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ειλικρίνειας και διαφάνειας, όπου οι εργαζόμενοι θα είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίσουν τη δική τους κοινωνική και πολιτιστική κατάσταση. Η ενεργοποίηση συστημάτων όπου οι εργαζόμενοι ανταμείβονται για τη θέλησή τους εθελοντικά να γεφυρώσουν αυτά τα κενά και εκείνων που εκφράζουν με

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

επιτυχία και αντιμετωπίζουν τις κρυφές προκαταλήψεις τους στέλνει ένα πραγματικά θετικό μήνυμα στην υπόλοιπη κοινότητα (Agarwal, 2018).



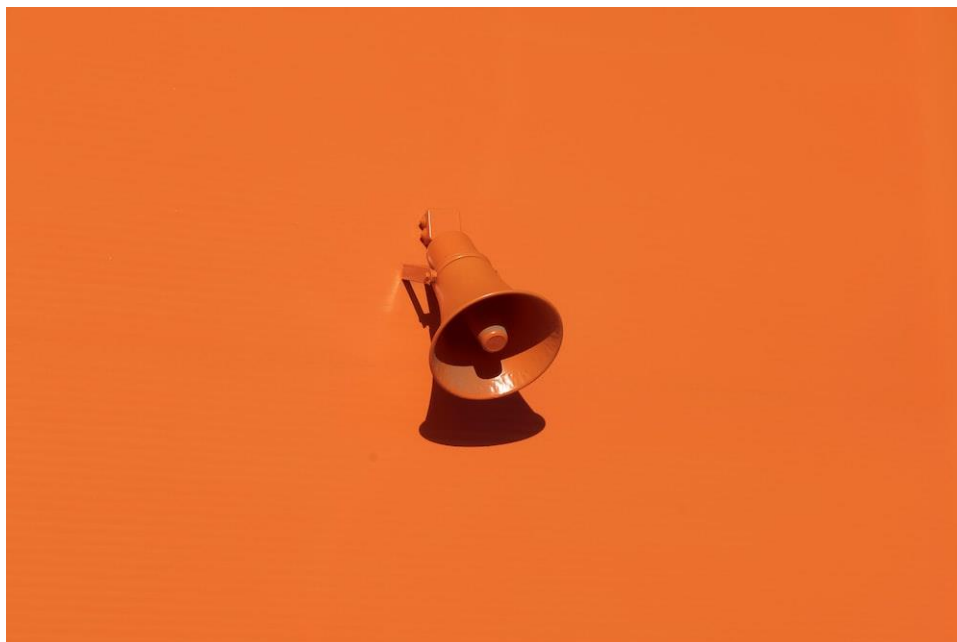
<https://pixabay.com/photos/people-business-meeting-1979261/>

4. Εκπαιδεύστε τους υπαλλήλους να εντοπίζουν και να καταπολεμούν τις προκαταλήψεις:

Οι εκπαιδεύσεις σε θέματα ασυνείδητων προκαταλήψεων είναι μια στρατηγική που οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν σε ετήσια βάση για τους υπαλλήλους τους. Ως κρίσιμη πτυχή των προγραμμάτων μάθησης και ανάπτυξης, αυτές οι εκπαιδεύσεις μπορούν να βοηθήσουν στην ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών σε επίπεδο επιχείρησης για τη δημιουργία ενός πιο συμπεριληπτικού χώρου εργασίας, ενώ παράλληλα ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους να υπερνικήσουν τις προκαταλήψεις στην καθημερινή τους εργασία (Lattice, 2018).

5. Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας να μιλήσουν ανοιχτά για τις προκαταλήψεις:

Όσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται σε μια απόφαση - και όσο πιο διαφανής είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων - τόσο λιγότερο πιθανό είναι μία επιχείρηση να επηρεαστεί από ασυνείδητες προκαταλήψεις. Δημιουργήστε μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τον ανοιχτό διάλογο προσφέροντας ψυχολογική ασφάλεια για τους εργαζόμενους. Η ψυχολογική ασφάλεια συμβαίνει όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι δεν θα τιμωρηθούν ή θα ταπεινωθούν επειδή μίλησαν. Σε ένα ασφαλές περιβάλλον, όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι μια απόφαση μπορεί να έχει επηρεαστεί από ασυνείδητες προκαταλήψεις, δεν θα φοβηθούν να μιλήσουν και να βάλουν τα πράγματα στη θέση τους (Lattice, 2018).



<https://unsplash.com/photos/QRKJwE6yfJo>

6. Λογοδοσία των εργαζομένων:

Όταν έρχονται στο φως συμπεριφορές που εισάγουν διακρίσεις, θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας των εργαζομένων που επηρεάζονται. Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να ληφθούν μέτρα για να διασφαλιστεί ότι ο δράστης κατανοεί τον αντίκτυπο που είχε στους συναδέλφους του και στο εργασιακό του περιβάλλον. Μερικές φορές, οι εργαζόμενοι που βλάπτονται από μεροληπτική συμπεριφορά δεν επιθυμούν να εμπλέξουν ή να αντιμετωπίσουν τον δράστη, και αυτό είναι αποδεκτό. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι οι ανάγκες τους εκτιμώνται, επικεντρώνονται και επιβεβαιώνονται από τους ανθρώπους που επέλεξαν να μιλήσουν και ότι η επιθυμία τους για εμπιστευτικότητα τιμάται από όλους τους εμπλεκόμενους (Lattice, 2018).

Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Διακόπτοντας τις προκαταλήψεις στην ομάδα σας

<https://www.youtube.com/watch?v=wOpVK535zpM&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=33&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι

- [Μια ανασκόπηση που εξετάζει τις προκαταλήψεις στις διαδικασίες πρόσληψης και προαγωγής στο χώρο εργασίας](#)

Αυτή η ανασκόπηση εξετάζει τρεις διαφορετικούς τύπους προκαταλήψεων στο χώρο εργασίας: φυλετικές, έμφυλες και ασυνείδητες προκαταλήψεις. Επίσης, η ανασκόπηση προτείνει έναν συνδυασμό ευαισθητοποίησης και εκπαίδευση στις ασυνείδητες προκαταλήψεις για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αλλαγών εντός ενός οργανισμού και στις διαδικασίες πρόσληψης και προαγωγής.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

- [Πώς να μειώσετε την προκατάληψη στο χώρο εργασίας σας](#)

Όλοι έχουμε προκαταλήψεις, ειδικά ασυνείδητες και μας εμποδίζουν να δώσουμε τον καλύτερο εαυτό μας στη δουλειά μας. Αν δεν τις διαχειριστούμε αποτελεσματικά, τότε οι προκαταλήψεις μπορούν να κάνουν τους υπαλλήλους να αισθάνονται μνησικακία, να μην μιλούν και έτσι μπορεί να οδηγηθούμε σε διακρίσεις και παρενοχλήσεις. Στο άρθρο αυτό παρουσιάζονται 3 τρόποι για να μειώσετε τις προκαταλήψεις στην εργασία.

- [Αοκιμάστε αυτές τις στρατηγικές για να μειώσετε την σιωπηρή προκατάληψη στο χώρο εργασίας σας](#)

Οι επαγγελματίες HR και οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται μπορούν να μετριάσουν τις επιπτώσεις των ασυνείδητων προκαταλήψεων, ξεκινώντας από τη διαδικασία πρόσληψης και συνεχίζοντας με την ανάπτυξη του εργαζομένου εντός της επιχείρησης.

Υπο-ενότητα 8 Αναφορές

Agarwal, Pragya (2018) [Εδώ είναι γιατί οι οργανισμοί πρέπει να έχουν επίγνωση της ασυνείδητης προκατάληψης](#). Φορμς. [διαδικτυακά] Πρόσβαση στις 6 Ιουνίου 2023.

Boksic, Bruno (2022) [Πώς να αποτρέψετε την ασυνείδητη προκατάληψη από το να καταστρέψει τον πολιτισμό και την ποικιλομορφία σας](#) [online] Πρόσβαση στις 12 Ιουνίου 2023.

Lattice (2018) [Πώς να μειώσετε την ασυνείδητη προκατάληψη στο χώρο εργασίας](#) [online] Πρόσβαση στις 12 Ιουνίου 2023.

Nalty, Kathleen (2016) [Στρατηγικές για την αντιμετώπιση της ασυνείδητης προκατάληψης](#). The Colorado Lawyer, Τόμος 45, σελ 45-52. [διαδικτυακά] Πρόσβαση στις 6 Ιουνίου 2023.

Ruiz, Michele (2021) [10 τρόποι για να μειώσετε τον επιζήμιο αντίκτυπο της ασυνείδητης προκατάληψης στην επιχείρησή σας](#). Forbes [online] Πρόσβαση στις 8 Ιουνίου 2023.

Shelton, Chuck (2022) [5 παραδείγματα ασυνείδητης προκατάληψης στην εργασία και πώς να τα λύσετε](#). Επιχειρηματίας [online] Πρόσβαση στις 15 Ιουνίου 2023

Tarallo, Mark (2020) [Πώς οι διευθυντές μπορούν να ξεπεράσουν τις προσωπικές τους προκαταλήψεις](#). [online] Πρόσβαση στις 2 Ιουνίου 2023.

Ενότητα 3. Ο Συναισθηματικά Νοήμονας Μάνατζερ

Εισαγωγικό βίντεο στην ενότητα

Καλώς ήλθατε στην ενότητα 3 με τίτλο "Ο Συναισθηματικά Νοήμονας Μάνατζερ".

Με το τέλος της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να ορίσουν την ηγεσία υπηρέτη και να εξηγήσουν πώς αυτός ο τύπος ηγεσίας επηρεάζει τις μετρήσιμες ποικιλομορφίας και συμπερίληψης στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, θα έχουν την ευκαιρία να εφαρμόσουν στην πράξη τις συνήθειες και τις στρατηγικές ενός ηγέτη υπηρέτη, προκειμένου να αξιοποιήσουν μερικές από τις πιο χρήσιμες πτυχές της ηγεσίας υπηρέτη για να ενισχύσουν τη συνοχή της ομάδας τους και να υποστηρίξουν τη δημιουργία πολυποικίλων ομάδων χωρίς αποκλεισμούς.

Επιπλέον, η ενότητα στοχεύει να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να γίνουν συναισθηματικά νοήμονες μάνατζερ που αναγνωρίζουν ότι η ποικιλομορφία και η συμπερίληψη και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο πράγματα που τροφοδοτούν το ένα το άλλο. Θα χρησιμοποιήσουν τον καμβά ενσυναίσθησης για να κατανοήσουν σε βάθος τα μέλη της ομάδας τους και θα γνωριστούμε με μια σειρά βέλτιστων πρακτικών για αποτελεσματική επικοινωνία με τις ομάδες τους.

Τέλος, καθώς η έρευνα της Google για τους μάνατζερ αποκάλυψε ότι μία από τις πιο σημαντικές συμπεριφορές των μάνατζερ που προωθούν τη συμπερίληψη και την ποικιλομορφία στις ομάδες και τους οργανισμούς τους, ήταν ότι ήταν αποτελεσματικοί καθοδηγητές, αυτή η ενότητα θα υποστηρίξει τους μάνατζερ να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία της τέχνης του coaching, της καθοδήγησης. Οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν το μοντέλο GROW για την αποτελεσματική καθοδήγηση των μελών των ομάδων τους και να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν παραγωγικές συναντήσεις χωρίς αποκλεισμούς χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της καθοδήγησης.

<https://www.youtube.com/watch?v=mEuFRPZsejk&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbI0DmFpfEU8JoBUE3&index=42&pp=iAQB>

Μάθημα 1: Ο Μάνατζερ Υπηρέτης

Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή

Ένας ποικιλόμορφος και χωρίς αποκλεισμούς χώρος εργασίας είναι αυτός που κάνει όλους, ανεξάρτητα από το ποιο είναι ή τι κάνουν για την επιχείρηση, να αισθάνονται ότι συμμετέχουν και υποστηρίζονται εξίσου σε όλους τους τομείς. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να «υπηρετούν» τους υπαλλήλους τους και να τους κάνουν να αισθάνονται πολύτιμοι και υποστηριζόμενοι. Η ηγεσία υπηρέτη είναι ένα στιλ ηγεσίας που προωθεί την ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη, καθώς η ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας της σκέψης είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της.

Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Οι Υπηρέτες Ηγέτες ποτέ δεν χρησιμοποιούν την εξουσία τους για να κάνουν τους ανθρώπους να κάνουν κάτι.

α. Σωστό

β. Λάθος

Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Τι είναι η Ηγεσία Υπηρέτη και πώς επηρεάζει τις μετρήσεις της Ποικιλομορφίας και Συμπερίληψης στο χώρο εργασίας;

Η ποικιλομορφία και συμπερίληψη στον χώρο εργασίας απαιτεί μια κουλτούρα όπου όλοι αισθάνονται ότι ανήκουν και εκτιμώνται. Αυτή η ευθύνη βαρύνει τους διευθυντές, οι οποίοι πρέπει να ενεργούν και να αισθάνονται ως ηγέτες, καθώς η έρευνα έχει διαπιστώσει ότι οι ενέργειες ενός διευθυντή / ηγέτη συμβάλλουν σε μια διαφορά 70% ως προς το αν ένας μεμονωμένος υπάλληλος αναφέρει ότι αισθάνεται ενσωματωμένος στην ομάδα των εργαζομένων. Οι διευθυντές/ηγέτες μπορούν να οικοδομήσουν μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς εφαρμόζοντας την Ηγεσία Υπηρέτη (Micallef, 2020).

Ο **διευθυντής / ηγέτης** κινείται πέρα από τις συναλλακτικές πτυχές της διαχείρισης και αντ' αυτού επιδιώκει ενεργά να αναπτύξει και να ευθυγραμμίσει την αίσθηση σκοπού ενός υπαλλήλου με την αποστολή της εταιρείας (Tarallo, 2018). Η ηγεσία υπηρέτη λαμβάνει χώρα όταν ο κύριος στόχος και η ευθύνη του ηγέτη είναι να παρέχει υπηρεσίες στους ανθρώπους του. Ένας διευθυντής / ηγέτης υπηρέτης επικεντρώνεται στους ανθρώπους που ανήκουν στις ομάδες του, και όχι στην εταιρεία στο σύνολό της. Στην ηγεσία υπηρέτη, ο διευθυντής/ηγέτης διασφαλίζει ότι τα μέλη της ομάδας του αναπτύσσονται σε όλους τους τομείς – επαγγελματικά, γνωστικά, αλλά και σε επίπεδο αυτονομίας ακόμα και υγείας (Tait, 2020).

Η ηγεσία υπηρέτη επιδιώκει να μετακινήσει τη διοίκηση και την αλληλεπίδραση του προσωπικού μακριά από τις «δραστηριότητες ελέγχου» και προς μια πιο συνεργιστική σχέση. Ο όρος «ηγεσία υπηρέτη» επινοήθηκε από τον Robert Greenleaf, έναν ερευνητή του εικοστού αιώνα που ήταν σκεπτικός σχετικά με τα παραδοσιακά στιλ ηγεσίας που επικεντρώνονται σε πιο αυταρχικές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων (Kenton, 2022).

Η φιγούρα εξουσίας στο περιβάλλον όπου υφίσταται η ηγεσία υπηρέτη προσπαθεί να προωθήσει την καινοτομία, να ενδυναμώσει τους υπαλλήλους και να διασφαλίσει την ευημερία όλων. Η ηγεσία υπηρέτη στοχεύει επίσης στην ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας των εργαζομένων. Αυτό το στιλ ηγεσίας απαιτεί από ένα άτομο να επιδείξει χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση, η ενεργητική ακρόαση, η διαχείριση και η δέσμευση για την προσωπική ανάπτυξη των άλλων (Kenton, 2022).



A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

<https://www.pexels.com/photo/women-standing-beside-corkboard-3184296/>

Το να είσαι υπηρέτης διευθυντής / ηγέτης δεν αφορά μόνο το τι μπορείς να κάνεις για τα μέλη της ομάδας σου. Είναι να είσαι υπηρέτης των αξιών σου, να δημιουργείς μια κουλτούρα που αντικατοπτρίζει αυτές τις ίδιες αξίες και αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα, καθώς και την προθυμία να μάθεις να εκφράζεις με θάρρος αυτό που πιστεύεις. Ακολουθούν **τέσσερα βήματα** για να εξελιχθείτε σε έναν καλύτερο μάνατζερ/ηγέτη υπηρέτη (Hayzlett, 2019).

1. Ενθαρρύνετε την ποικιλομορφία της σκέψης.

Η ηγεσία υπηρέτη ενθαρρύνει όλους να σκέφτονται «έξω από το κουτί» και να εξετάζουν κάθε προοπτική όταν τους ανατίθεται κάτι νέο. Η εξουσία δεν στηρίζεται ποτέ σε ένα άτομο, αλλά σε όλους στην ομάδα που συμβάλλουν στο τελικό αποτέλεσμα (Hayzlett, 2019).

2. Δημιουργήστε μια κουλτούρα εμπιστοσύνης.

Πώς μπορεί ένας διευθυντής να οικοδομήσει ένα υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης; Με το να είσαι ξεκάθαρος για τα πάντα. Όλες οι επικοινωνίες πρέπει να είναι συγκεκριμένες και να διαδίδονται σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, από πάνω προς τα κάτω. Εάν δεν είστε διαφανείς και αποτύχετε να ηγηθείτε με σαφή σκοπό, κανείς δεν πρόκειται να σας ακολουθήσει. Η διαφάνεια ενισχύει την εμπιστοσύνη, η οποία έχει άμεση συσχέτιση με την απόδοση της εργασίας (Hayzlett, 2019).

3. Έχετε μια ανιδιοτελή νοοτροπία.

Ένα συνηθισμένο λάθος που κάνουν οι μάνατζερ / ηγέτες είναι να πιστεύουν ότι τα κέρδη και οι άνθρωποι πρέπει να θεωρούνται ξεχωριστές οντότητες ενώ αυτά θα πρέπει να συμβαδίζουν. Δεν μπορείτε να έχετε το ένα χωρίς το άλλο. Οι «μεγάλοι» ηγέτες βοηθούν τους ανθρώπους τους να πετυχαίνουν και τους κάνουν να αισθάνονται πολύτιμοι και ότι η συμβολή τους έχει σημασία στη συνολική επιτυχία της εταιρείας (Hayzlett, 2019).

4. Προωθήστε την ηγεσία σε άλλους.

Η προώθηση της ηγεσίας εκδηλώνεται με πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένης της καθοδήγησης και της προσωπικής ανάπτυξης. Οι διευθυντές/ηγέτες υπηρέτες δίνουν περισσότερο από τον εαυτό τους όχι επειδή πρέπει, αλλά επειδή το θέλουν. Οι διευθυντές / ηγέτες υπηρέτες είναι διαφανείς, ειλικρινείς και ναι, ακόμη και ευάλωτοι. Αυτό ακούγεται σαν αδυναμία, αλλά στην πραγματικότητα μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση ενός εξαιρετικού ηγέτη και να επιτρέψει στα μέλη των ομάδων τους να τους δουν ως ανθρώπινα όντα, όχι μόνο το άτομο που υπογράφει τις επιταγές (Hayzlett, 2019).



https://unsplash.com/photos/376KN_ISpIE

Όπως είδαμε προηγουμένως, μία από τις τέσσερις αρχές της ηγεσίας υπηρέτη **είναι η ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας της σκέψης**. Αυτό σημαίνει την εφαρμογή μιας ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, μέσω της οποίας διαφορετικοί εργαζόμενοι μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του οργανισμού, με το να βρίσκονται στους χώρους όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις. Πρόκειται για την ηγεσία που αναγνωρίζει την αξία και το όφελος του να είναι πιο συμπεριληπτική. Πρόκειται επίσης για την απόδοση πραγματικής, εγγενούς αξίας στην ποικιλομορφία και την ισότητα μέσω της ανάπτυξης ηγετικών και οργανωτικών πλαισίων. Τα μυριάδες χαρακτηριστικά που προσφέρει η ποικιλομορφία δεν μπορούν να βρεθούν μέσα σε ένα ομοιογενές περιβάλλον ηγεσίας. Η εκτίμηση της διαφορετικότητας σημαίνει πρόσβαση σε αυτήν εκ των έσω και υποστήριξη και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και των ιδεολογιών γύρω από τη συμπερίληψη που μόνο μια πραγματικά αυθεντική ποικιλομορφία και χωρίς αποκλεισμούς ατζέντα μπορεί να προσφέρει (Morris, 2021).

Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης

Πρώθηση της ένταξης μέσω της ηγεσίας υπηρέτη

Η Cloudera είναι μια εταιρεία που βοηθά καινοτόμους οργανισμούς σε όλους τους κλάδους να κάνουν χρήση έγκυρων πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο από έναν συνεχώς αυξανόμενο όγκο δεδομένων για την προώθηση της αξίας και της ανταγωνιστικής διαφοροποίησης. Ιδρύθηκε το 2008 από μερικά από τα πιο λαμπρά μυαλά στις κορυφαίες εταιρείες της Silicon Valley, συμπεριλαμβανομένων των Google, Yahoo!, Oracle και Facebook. Και το 2011, 24 μηχανικοί από την αρχική ομάδα Hadoop στο Yahoo! ξεκίνησαν για να σχηματίσουν την Hortonworks. Και οι δύο εταιρείες, οι οποίες ένωσαν τις δυνάμεις τους τον Ιανουάριο του 2019, ιδρύθηκαν με την πεποίθηση ότι ο ανοιχτός κώδικας, τα ανοιχτά πρότυπα και οι ανοικτές αγορές είναι οι καλύτερες. Αυτή η πεποίθηση παραμένει κεντρική στις αξίες της, όπως αποδεικνύεται από τις σημαντικές επενδύσεις σε μηχανικούς που συνεργάζονται με την κοινότητα ανοιχτού κώδικα. Σήμερα, η Cloudera έχει γραφεία σε όλο τον κόσμο και έχει την έδρα της στη Silicon Valley της Καλιφόρνια.

Στη Cloudera, πιστεύουν ότι:

- Οι διαφορετικές ομάδες μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να ξεκλειδώσουν καινοτομίες που τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

και να προωθούν την επιχειρηματική ανάπτυξη. Τέτοιες ομάδες είναι πιο πιθανό να κατανοήσουν ένα ευρύτερο κοινό και να εντοπίσουν ανεκπλήρωτες ανάγκες της αγοράς, καθώς κάθε μέλος μπορεί να έχει διαφορετική άποψη για τα πράγματα. Δεδομένου ότι η ικανότητα εντοπισμού και αξιοποίησης των «παικτών» που αλλάζουν το παιχνίδι γίνεται όλο και πιο κρίσιμο χαρακτηριστικό, είναι σημαντικό η ποικιλομορφία και συμπερίληψη να παραμείνει στρατηγική προτεραιότητα για την εταιρεία.

- Η ηγεσία υπηρέτη είναι το κλειδί για την οικοδόμηση μιας ποικιλόμορφης, υψηλής απόδοσης ομάδας.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ξεκίνησαν πρόσφατα 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 είχαν τη δυνατότητα αυτή και να καλλιεργήσει ταλέντα από ολόκληρο τον οργανισμό. Εν ολίγοις, οι χορηγοί θα υποστηρίξουν τους προστατευόμενους τους για να διασφαλίσουν ότι έχουν τις ευκαιρίες να πετύχουν. Αυτό, με τη σειρά του, βοηθά στη δημιουργία ενός πιο ποικίλου αγωγού για ηγετικές θέσεις στην εταιρεία.

Ενώ είναι ακόμα στο ταξίδι τους σε επίπεδο ποικιλομορφία και συμπερίληψης, είναι στην ευχάριστη θέση να μοιραστούν ότι οι αρχικές τους προσπάθειες έχουν αποφέρει καρπούς. Οι υπάλληλοί τους είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι, καθοδηγούμενοι και πρόθυμοι να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους, ακόμη και εκείνους που προέρχονται από διαφορετικό τμήμα ή γεωγραφική περιοχή - καθώς πιστεύουν ότι αυτό που κάνουν συμβάλλει στους γενικούς στόχους του οργανισμού.

Συνολικά, στη Cloudera πιστεύουν ότι οι διευθυντές / ηγέτες υπηρέτες είναι παρόμοιοι με τους κηπουρούς. Το καθήκον τους είναι να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον φροντίδας και να καλλιεργήσουν με προσοχή τους ανθρώπους τους. 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 βγάλουν προς τα έξω τον καλύτερό τους εαυτό. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές / ηγέτες που προωθούν τη συμπερίληψη 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.

Αυτή η μελέτη περίπτωσης προέρχεται από: Cloudera (2020). [Προώθηση της ένταξης με ηγεσία υπηρέτη](#)

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

1. Ποια χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι διαθέτουν οι διευθυντές της Cloudera προκειμένου να επιτύχουν την ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη μέσω της ηγεσίας των υπαλλήλων;
2. Πώς πιστεύετε ότι οι βασικές αρχές της ηγεσίας υπηρέτη ενσωματώνονται στο πρόγραμμα χορηγιών που ξεκίνησε η Cloudera, καθώς και στις καθημερινές πρακτικές των διευθυντών της εταιρείας;

Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Εντάσσοντας την ηγεσία υπηρετή στην καθημερινή πρακτική ενός διευθυντή

Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις του Greenleaf, ο ηγέτης υπηρετή προσεγγίζει τις καταστάσεις από την οπτική γωνία ενός υπηρετή πρώτα, προσπαθώντας να υπάρχει εκεί για όσους έχουν ανάγκη υποστήριξης. Οι διευθυντές / ηγέτες υπηρετές επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των μελών των ομάδων τους ως προτεραιότητά τους, με την ηγεσία να επιδιώκεται δευτερευόντως. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την προοπτική του ηγέτη-πρώτου, όπου ένα άτομο στοχεύει να αποκτήσει τον έλεγχο γρήγορα, συχνά οδηγούμενο από την επιθυμία και τις προοπτικές για υλικό κέρδος ή επιρροή (Kenton, 2022).



Στη συνέχεια παρουσιάζονται μερικές από τις κοινές πρακτικές των ηγετών υπηρετών:

Ενεργητική Ακρόαση: Οι ηγέτες παραδοσιακά εκτιμώνται για τις επικοινωνιακές δεξιότητές τους. Αν και αυτές είναι επίσης σημαντικές δεξιότητες για τον ηγέτη υπηρετή, πρέπει να ενισχυθούν από μια βαθιά δέσμευση να ακούει προσεκτικά τους άλλους. Ο ηγέτης υπηρετής επιδιώκει να προσδιορίσει τη βούληση μιας ομάδας και βοηθά στην αποσαφήνιση αυτής της βούλησης. Ακούει δεκτικά αυτά που λέγονται και αυτά που δεν λέγονται. Η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει επίσης την ακρόαση της εσωτερικής φωνής κάποιου (Spears, 2010).

Ενσυναίσθηση και συμπόνια: Οι ηγέτες υπηρετές ενδιαφέρονται πραγματικά και δεσμεύονται για την ευτυχία, την ευημερία και την ποιότητα ζωής των υπαλλήλων τους. Δείχνουν ενσυναίσθηση ανεξάρτητα από το ζήτημα και συνεργάζονται με τους υπαλλήλους για να λύσουν το πρόβλημα που υφίσταται εάν σχετίζεται με την εργασία. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούν ένα χώρο για τους υπαλλήλους να εγείρουν ζητήματα και να εκφράσουν τις εικρινείς απόψεις τους χωρίς το φόβο να κριθούν. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους ως συμπνετικούς ή ευγενικούς είναι πιο πιστοί σε αυτούς, γεγονός που μπορεί με τη σειρά του να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση εργασίας (Micallef, 2020; Λόγγες, 2010).

Προθυμία να δείξουν ευάλωτοι: Η ευάλωτητα είναι ένα πλεονέκτημα, όχι μια υποχρέωση, για τους ηγέτες. Οι ευάλωτοι υπηρετές ηγέτες έχουν το θάρρος να δείξουν τον αυθεντικό

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

εαυτός τους αντί να προβάλλουν την αναμενόμενη εικόνα εμπιστοσύνης, ικανότητας και εξουσίας. Είναι ανοιχτοί και ειλικρινείς σχετικά με τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους, είναι πιο συναισθηματικά διαθέσιμοι, δεν ντρέπονται να ζητήσουν βοήθεια, αναλαμβάνουν την ευθύνη για λάθη, επανορθώνουν και μαθαίνουν από τις αποτυχίες. Όλα αυτά τους καθιστούν πιο ανθρώπινους και αυθεντικούς, βοηθώντας τους να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τα μέλη των ομάδων τους (Micallef, 2020).

Ευγνώμοσύνη: Ο εορτασμός μικρών επιτευγμάτων μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου όλοι θέλουν να τα πάνε καλύτερα. Οι ηγέτες υπηρέτες είναι πραγματικά ευγνώμονες για όσα έχουν επιτύχει τα μέλη των ομάδων τους και εκφράζουν την εκτίμησή τους ευχαριστώντας τους συχνά και γενναιόδωρα (Micallef, 2020).

Θετικότητα: Μελέτες έχουν δείξει ότι η άνευ όρων θετική αντιμετώπιση - η πρακτική της επικύρωσης συναισθημάτων, της συγκράτησης κριτικής και της προσφοράς υποστήριξης - ενισχύει τα κίνητρα και προάγει την αυθεντικότητα. Οι ηγέτες υπηρέτες, επομένως, συνήθως παρέχουν θετική ανατροφοδότηση για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν την αίσθηση της αυτονομίας και της αυτοικανότητάς τους (Micallef, 2020).



<https://unsplash.com/photos/bzqU01v-G54>

Θεραπεία: Η θεραπεία των σχέσεων είναι μια ισχυρή δύναμη για μεταμόρφωση και ολοκλήρωση. Ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα της ηγεσίας υπηρέτη είναι η δυνατότητα να θεραπεύσει κανείς τον εαυτό του και τη σχέση του με τους άλλους. Οι υπηρέτες ηγέτες αναγνωρίζουν ότι έχουν την ευκαιρία να βοηθήσουν να ολοκληρωθούν εκείνοι με τους οποίους έρχονται σε επαφή (Spears, 2010).

Επίγνωση: Η γενική επίγνωση, και ιδιαίτερα η αυτογνωσία, ενδυναμώνει τον ηγέτη υπηρέτη. Η επίγνωση βοηθά κάποιον στην κατανόηση ζητημάτων που αφορούν στην ηθική, στη δύναμη και στις αξίες. Προσφέρεται για να είναι σε θέση ο κάθε ηγέτης να δει τις περισσότερες καταστάσεις από μια πιο ολοκληρωμένη, ολιστική θέση (Spears, 2010).

Πειθώ: Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ηγετών υπηρέτων είναι ότι βασίζονται στη πειθώ, παρά στη δύναμη που πηγάζει από την εξουσία σε επίπεδο λήψης αποφάσεων. Ο ηγέτης υπηρέτης επιδιώκει να πείσει τους άλλους, αντί να τους εξαναγκάσει να συμμορφωθούν (Spears, 2010).

Σύλληψη Ιδεών: Οι ηγέτες υπηρέτες επιδιώκουν να καλλιεργήσουν τις ικανότητές τους να

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

ονειρεύονται. Η ικανότητα να εξετάσουμε ένα πρόβλημα ή έναν οργανισμό από μια εννοιολογική προοπτική σημαίνει ότι πρέπει να σκεφτούμε πέρα από τις καθημερινές πραγματικότητες. Για πολλούς ηγέτες, αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που απαιτεί πειθαρχία και πρακτική. Ο παραδοσιακός ηγέτης αναλώνεται από την ανάγκη επίτευξης βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων. Ο ηγέτης που επιθυμεί να είναι επίσης ηγέτης υπηρέτης πρέπει να επεκτείνει τη σκέψη του (Spears, 2010).

Προνοητικότητα: Η ικανότητα πρόβλεψης της πιθανής έκβασης μιας κατάστασης είναι δύσκολο να προσδιοριστεί. Γνωρίζει κανείς την προνοητικότητα όταν τη βιώνει. Η προνοητικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό που επιτρέπει στον ηγέτη υπηρέτη να κατανοήσει τα μαθήματα από το παρελθόν, τις πραγματικότητες του παρόντος και τις πιθανές συνέπειες μιας απόφασης για το μέλλον. Η ικανότητα της πρόβλεψης παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεξερεύνητη περιοχή στις μελέτες ηγεσίας, αλλά αξίζει ιδιαίτερη προσοχή (Spears, 2010).

Δέσμευση για την ανάπτυξη των ανθρώπων: Οι ηγέτες υπηρέτες πιστεύουν ότι οι άνθρωποι έχουν μια εγγενή αξία πέρα από τις απτές συνεισφορές τους ως εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης υπηρέτης είναι βαθιά αφοσιωμένος στην ανάπτυξη κάθε ατόμου της ομάδας του. Ο ηγέτης υπηρέτης αναγνωρίζει την τεράστια ευθύνη να κάνει ό, τι μπορεί για να καλλιεργήσει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και των συναδέλφων. Στην πράξη, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει (αλλά δεν περιορίζεται σε) συγκεκριμένες ενέργειες, όπως η διάθεση κεφαλαίων για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η προσωπική εκδήλωση ενδιαφέροντος για τις ιδέες και τις προτάσεις όλων, η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η ενεργή παροχή βοήθειας στους απολυμένους υπαλλήλους για να βρουν άλλες θέσεις εργασίας (Spears, 2010).

Οικοδόμηση Κοινότητας: Ο ηγέτης υπηρέτης αισθάνεται ότι πολλά έχουν χαθεί στην πρόσφατη ανθρώπινη ιστορία ως αποτέλεσμα της μετάβασης από τις τοπικές κοινότητες στους μεγάλους θεσμούς ως τον κύριο διαμορφωτή των ανθρώπινων ζώων. Αυτή η συνειδητοποίηση αναγκάζει τον ηγέτη υπηρέτη να προσπαθήσει να εντοπίσει κάποιο μέσο για την οικοδόμηση κοινότητας μεταξύ εκείνων που εργάζονται μέσα σε μία εταιρεία. Η ηγεσία υπηρέτη προτείνει ότι μπορεί να δημιουργηθεί πραγματική κοινότητα μεταξύ εκείνων που εργάζονται σε επιχειρήσεις και άλλα ιδρύματα (Spears, 2010).

Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Πλάνο Προσωπικής Εξέλιξης ως Μάνατζερ/Ηγέτης Υπηρέτης

<https://www.youtube.com/watch?v=REd36D2o6YY&list=PLWJT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=43>

Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι

- [Τι είναι η ηγεσία υπηρέτη και πώς βοηθά τους οργανισμούς](#)

Η ηγεσία υπηρέτη είναι αρκετά διαφορετική από το παραδοσιακό αυταρχικό στιλ ηγεσίας. Εάν φιλοδοξείτε να γίνετε επιτυχημένος ηγέτης και να καλλιεργήσετε μια κουλτούρα κινήτρων, εμπιστοσύνης και υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στον οργανισμό σας, μαθαίνοντας τι είναι η ηγεσία υπηρέτη, οι διαφορετικές πτυχές, η σημασία και τα οφέλη της είναι ζωτικής σημασίας για εσάς.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

- [Ηγεσία υπηρέτη: Πώς να ηγείστε με την καρδιά;](#)

Ποιο θα πρέπει να είναι το προφίλ του σημερινού ηγέτη σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον; Πώς πρέπει να συμπεριφέρεται ένας ηγέτης ενώ αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις; Η Liz Theophille, Senior IT leader με πολυπολιτισμική διεθνή εμπειρία σε πολλές μεγάλες εταιρείες, θα μας πει περισσότερα για το πώς εφαρμόζει την ηγεσία με καρδιά στην καθημερινή της εργασία με μερικά συγκεκριμένα παραδείγματα.

- [5 σημεία για την οικοδόμηση μιας κουλτούρας ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς που δεν πρέπει να αγνοήσετε](#)

Οι ηγέτες είναι υπηρέτες εκείνων πάνω στους οποίους έχουν εξουσία. Η ηγεσία είναι επιφορτισμένη με τη διακυβέρνηση και την εφαρμογή των συστημάτων και των διαδικασιών που καθορίζουν την οργανωτική αριστεία και ικανότητα. Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς θα πρέπει να είναι ψηλά στην ατζέντα για όλους τους οργανισμούς για να υποστηρίξουν την καλύτερη πρόοδο προς την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας, της ένταξης και της ισότητας.

Υπο-ενότητα 8 Αναφορές

Hayzlett, Jeffrey (2019) [4 Αρχές ηγεσίας υπηρέτη](#) [online] Πρόσβαση στις 16 Ιουνίου 2023

Kenton, Will (2022) [Ηγεσία υπηρέτη: Χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, παράδειγμα](#) [online] Πρόσβαση στις 15 Ιουνίου 2023.

Morris, Carmen (2021) [5 σημεία για την οικοδόμηση μιας κουλτούρας ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς που δεν πρέπει να αγνοήσετε](#). Forbes [online] Πρόσβαση στις 16 Ιουνίου 2023.

Micallef, Mark (2020) [Πρώθηση της ένταξης με ηγεσία υπηρέτη](#) [online] Πρόσβαση στις 15 Ιουνίου 2023.

Spears, Larry (2010) [Character and Servant Leadership: Ten Features of Effective, Caring Leaders](#) [online] Πρόσβαση στις 15 Ιουνίου 2023.

Tarallo, Mark (2018) [The Art of Servant Leadership](#) [online] Πρόσβαση στις 15 Ιουνίου 2023.

Μάθημα 2: Ο συναισθηματικά νοήμονας διευθυντής

Υπο-ενότητα 1 Εισαγωγή

Οι εταιρείες έχουν δείξει έντονο ενδιαφέρον για την πρόσληψη ανθρώπων που επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη. Θέλουν να δουν τις ομάδες τους να αποδίδουν καλύτερα και να χειρίζονται τις συγκρούσεις με ώριμο τρόπο. Καθώς όλο και περισσότεροι οργανισμοί κατανοούν γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημασία, έχει γίνει όλο και πιο σημαντικό για τους ανθρώπους να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά κάποιου με υψηλή βαθμολογία EQ.

Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Η αποφυγή λήψης αποφάσεων εν μέσω μιας έντονης συναισθηματικής στιγμής είναι ένα σημάδι συναισθηματικής νοημοσύνης.

α. Σωστό

β. Λάθος

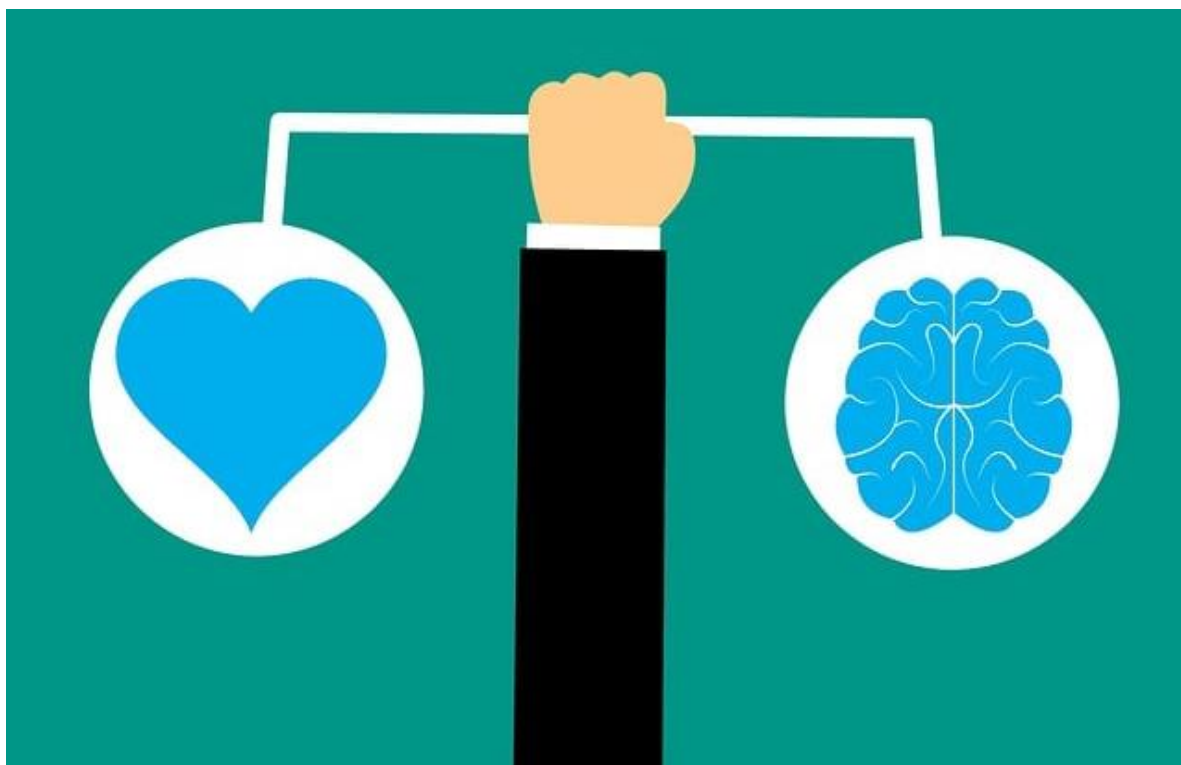
Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Βασικοί παράγοντες για την ανάπτυξη ενός Συναισθηματικά Ευφυούς Μάνατζερ

Η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) ορίζεται ως η ικανότητα να κατανοείτε και να διαχειρίζεστε τα συναισθήματά σας, καθώς και να αναγνωρίζετε και να επηρεάζετε τα συναισθήματα των γύρω σας. Ο όρος επινοήθηκε για πρώτη φορά το 1990 από τους ερευνητές John Mayer και Peter Salovey, αλλά αργότερα διαδόθηκε από τον ψυχολόγο Daniel Goleman (Landry, 2019).

Περισσότερο από μια δεκαετία πριν, ο Goleman τόνισε τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία, λέγοντας στο Harvard Business Review: «Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι όλοι ίδιοι με έναν κρίσιμο τρόπο: Όλοι έχουν υψηλό βαθμό αυτού που έχει γίνει γνωστό ως συναισθηματική νοημοσύνη. Δεν είναι ότι το IQ και οι τεχνικές δεξιότητες είναι άσχετες. Έχουν σημασία, αλλά... είναι οι απαιτήσεις αρχικού επιπέδου για εκτελεστικές θέσεις» (Landry, 2019).

Ως εκ τούτου, το EQ είναι ένα θεμελιώδες συστατικό ηγεσίας, ειδικά στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, στον οποίο οι διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις, η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων σε όλα τα επίπεδα, η ομαδική εργασία και ο αυξανόμενος ρυθμός αλλαγής έχουν γίνει το νέο φυσιολογικό (Nüssli, 2022).



<https://pixabay.com/illustrations/brain-heart-brain-icon-3269655/>

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε συνιστώσες σύμφωνα με τον Goleman (ICAEW Insights, 2021; Nüssli, 2022):

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

1. Αυτογνωσία

Η αυτογνωσία έχει να κάνει με την αναγνώριση και την κατανόηση των συναισθημάτων σας – τι αισθάνεστε και γιατί – καθώς και με την εκτίμηση του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν τους γύρω σας. Είναι η βάση της σωστής διαίσθησης και λήψης αποφάσεων, βοηθώντας σας να κάνετε ενστικτωδώς τις σωστές επιλογές σε όλες τις πτυχές της ζωής. Η αυτογνωσία αφορά επίσης τη γνώση των δυνατών και αδύνατων σημείων σας και τι είναι σημαντικό για εσάς - τις αξίες ή την ηθική σας πυξίδα (ICAEW Insights, 2021).

Η ανάπτυξη της αυτογνωσίας δεν συμβαίνει εν μία νυκτί – χρειάζεται χρόνος για να κάνουμε ένα βήμα πίσω και να αναστοχαστούμε. Ως εκ τούτου, η αυτογνωσία απαιτεί ενδοσκόπηση προκειμένου να αποκαλυφθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία. Είναι επίσης σημαντικό για τους ηγέτες να ζητούν ανατροφοδότηση σχετικά με τις ηγετικές τους ικανότητες. Αυτό βοηθά στην προσθήκη νέων δεξιοτήτων, στην τελειοποίηση των υφιστάμενων και στην κάλυψη τυχόν ελλείψεων (Nüssli, 2022).

2. Αυτοδιαχείριση

Μόλις κατακτήσετε τη συναισθηματική επίγνωση, το επόμενο βήμα είναι η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των συναισθημάτων – ιδιαίτερα των αρνητικών. Πάντα να συμπεριφέρεστε στους άλλους με σεβασμό και να προσπαθείτε να διατηρείτε τον έλεγχο. Εάν έχετε την τάση για συναισθηματικά ξεσπάσματα, εξασκηθείτε στο να είστε ήρεμοι: κάντε ένα βήμα πίσω και πάρτε μια βαθιά ανάσα. Είναι επίσης σημαντικό να παραμείνετε πιστοί στις αξίες σας και να θεωρείτε τον εαυτό σας προσωπικά υπεύθυνο για τυχόν λάθη (ICAEW Insights, 2021).

Για να αναπτύξετε την αυτοδιαχείριση, σκεφτείτε πριν ενεργήσετε. Προσπαθήστε να σκέφτεστε αντί να ενεργείτε αντανακλαστικά, ειδικά αν είστε επιρρεπείς στο να είστε θερμοκέφαλοι και ανυπόμονοι. Όταν οι ηγέτες καταφέρνουν να αυτορυθμιστούν, μπορούν να αποφύγουν τη λήψη βιαστικών αποφάσεων και την υιοθέτηση ανεύθυνης ή ακόμα και καταστροφικής συμπεριφοράς (Nüssli, 2022).

Καθώς κάνετε ένα βήμα πίσω για να διαχειριστείτε τα συναισθήματά σας, θυμηθείτε τις αξίες και τις πεποιθήσεις σας. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε πού δεν θέλετε να κάνετε συμβιβασμούς με βάση το σύστημα αξιών σας. Η αυτοδιαχείριση απαιτεί επίσης να θεωρείτε τον εαυτό σας προσωπικά υπεύθυνο για τη συμπεριφορά σας. Εάν κάνετε κάποιο λάθος, αντισταθείτε σε αυτό, υποστείτε τις συνέπειες και μην κατηγορείτε τους άλλους. Μια τέτοια συμπεριφορά κερδίζει τον σεβασμό των άλλων (Nüssli, 2022).

3. Αυτοπαρακίνηση

Η αυτοπαρακίνηση αφορά την προσπάθειά σας να βελτιωθείτε και να επιτύχετε: να θέσετε υψηλά πρότυπα για τον εαυτό σας και να εργαστείτε με συνέπεια προς τους στόχους σας. Πάρτε την πρωτοβουλία ώστε να είστε έτοιμοι να δράσετε στις ευκαιρίες που έρχονται και εξασκηθείτε στο να είστε διεκδικητικοί. Η αυτοπαρακίνηση αφορά επίσης την αισιοδοξία και την ανθεκτικότητα και την εύρεση του θετικού σε μια κατάσταση (ICAEW Insights, 2021).

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman, υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι για να βελτιώσετε την αυτοπαρακίνησή σας. Το πρώτο είναι να προσδιορίσετε το πάθος για τη δουλειά σας. Κάντε ένα βήμα πίσω και αναλογιστείτε γιατί αποδεχτήκατε τον ρόλο σας. Αναζητήστε

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

δημιουργικές προκλήσεις και νέες προσεγγίσεις και προσπαθήστε να ενεργοποιήσετε τον εαυτό σας για να γίνετε καλύτεροι χωρίς να γίνετε επίμονοι (Nüssli, 2022).

Ο δεύτερος τρόπος για να βελτιώσετε την αυτοπαρακίνησή σας είναι να είστε αισιόδοξοι. Εξασκηθείτε στην αισιόδοξια ακόμα και όταν τα πράγματα είναι εναντίον σας. Αυτό μπορεί να βοηθήσει να ξεπεραστεί η απογοήτευση που συχνά ακολουθεί τις αποτυχίες. Εάν είναι απαραίτητο, προσπαθήστε να προσαρμόσετε τη νοοτροπία σας και να βρείτε κάτι καλό ακόμα και όταν προκύπτουν προβλήματα (Nüssli, 2022).



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/3958470/>

4. Ενσυναίσθηση

Μια βασική διαπροσωπική δεξιότητα, η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να βάζετε τον εαυτό σας στη θέση κάποιου άλλου και να βλέπετε μια κατάσταση από τη δική του οπτική γωνία. Εκτός από την επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων, είναι σημαντικό να τα αναγνωρίζετε και να ανταποκρίνεστε σε αυτά – ακόμα κι αν δεν συμφωνείτε μαζί τους. Ο σεβασμός της διαφορετικότητας και της ένταξης είναι μια ζωτική πτυχή της ενσυναίσθησης, όπως και η επικοινωνία: δώστε ιδιαίτερη προσοχή σε αυτό που λέτε εσείς και οι άλλοι, είτε λεκτικά είτε μέσω της γλώσσας του σώματος (ICAEW Insights, 2021).

Ένας τρόπος για να βελτιώσετε την ενσυναίσθησή σας είναι να εξετάσετε τις υποκειμενικές απόψεις των άλλων και να βάλετε τον εαυτό σας στις καταστάσεις που βιώνουν. Η δύναμη της ενσυναίσθητικής ακρόασης βοηθά στην αποτροπή της προβολής των δικών σας απόψεων και συναισθημάτων, με βάση το προσωπικό σας παρελθόν, σε κάποιον άλλο. Είναι η πραγματικότητα του άλλου ατόμου και επομένως η αλήθεια του που μετράει. Το να είσαι ενσυναίσθητικός δεν σημαίνει να συμφωνείς, αλλά να αναγνωρίζεις αυτό που βιώνει ένα άλλο άτομο (Nüssli, 2022).

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

5. Κοινωνικές δεξιότητες

Οι άνθρωποι με υψηλού επιπέδου κοινωνικές δεξιότητες είναι αξιόπιστοι ομαδικοί παίκτες και επικοινωνούν με αυτοπεποίθηση. Είναι τόσο καλοί στο να ακούν τους άλλους ανθρώπους όσο και στο να μιλούν οι ίδιοι. Μπορούν να γίνουν επίσης σπουδαίοι ηγέτες, εμπνέουν και παρακινούν συναδέλφους, διαχειρίζονται την αλλαγή και επιλύουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και επαινούν όταν πρέπει (ICAEW Insights, 2021).

Η βελτίωση της κοινωνικής ικανότητας απαιτεί χρόνο, προσπάθεια και αντοχή. Εξασκηθείτε στις κοινωνικές δεξιότητες κάθε φορά που βλέπετε μια ευκαιρία στην εργασία, στο δρόμο ή στην ιδιωτική ζωή. Για παράδειγμα, προσπαθήστε να κατανοήσετε καλύτερα τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων ή να είστε καλοί «συμπαίκτες» ζητώντας ανατροφοδότηση. Άλλες προτάσεις είναι να εξασκηθείτε στην επαφή με τα μάτια, να εξασκηθείτε σε παιχνίδια ρόλων, να ζητήσετε και να προσφέρετε βοήθεια ή να εξασκηθείτε στη διαπραγμάτευση (Nüssli, 2022).

Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Ο Καμβάς Ενσυναίσθησης

<https://www.youtube.com/watch?v=ukPJBS1Gng8&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=44&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Επικοινωνώντας Αποτελεσματικά ως Συναισθηματικά Εγγράμματος Διευθυντής

Ενώ μπορεί να υπερέχετε στη δουλειά σας τεχνικά, εάν δεν μπορείτε να επικοινωνήσετε αποτελεσματικά ως διευθυντής με την ομάδα σας, αυτές οι τεχνικές δεξιότητες δεν θα έχουν νόημα (Landry, 2019).

Η οικοδόμηση καλών δεξιοτήτων επικοινωνίας έχει βαθιά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη για εσάς ως διευθυντής/ηγέτης υπηρέτης, την ομάδα σας και τον οργανισμό σας. Ένας ηγέτης που επικοινωνεί αποτελεσματικά είναι σε θέση να παρακινήσει την ομάδα του να κάνει περισσότερα με καλύτερα αποτελέσματα και λιγότερες παρεξηγήσεις (Cooks-Campbell, 2022).

Πριν συζητήσουμε για αποτελεσματική επικοινωνία, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τι είναι **η επικοινωνία ηγεσίας**. Η επικοινωνία της ηγεσίας αποτελείται από τρία μέρη (Zulch, 2014):

1. **Βασική επικοινωνία:** η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από τη βασική δεξιότητα στο κέντρο της σπείρας. Αυτές είναι οι πιο ατομικές δεξιότητες. Οι ηγέτες σε κάθε οργανισμό πρέπει να κατέχουν τις δεξιότητες στον πυρήνα.
2. **Διοικητική επικοινωνία.** Οι δυνατότητες διαχειριστικής επικοινωνίας βασίζονται στις βασικές ικανότητες. Είναι οι ικανότητες που εμπλέκονται πιο άμεσα στη διαχείριση των άλλων. Είναι οι δεξιότητες που απαιτούνται για την αλληλεπίδραση με άτομα και τη διαχείριση ομάδων.
3. **Εταιρική επικοινωνία.** Η εταιρική επικοινωνία περιλαμβάνει την επέκταση από τις διαχειριστικές δεξιότητες σε εκείνες τις ικανότητες που απαιτούνται για να ηγηθεί

Α3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

κάποιος ενός οργανισμού και να απευθυνθεί σε μια ευρύτερη κοινότητα. Η επικοινωνία γίνεται ακόμη πιο περίπλοκη όταν οι διευθυντές μετακινούνται σε μια θέση όπου πρέπει να σκεφτούν τον καλύτερο τρόπο επικοινωνίας με όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.

Το ερώτημα είναι πώς οι ηγέτες μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Η **αποτελεσματική επικοινωνία** αφορά πρώτα απ' όλα την **ενεργητική ακρόαση** - μια προσέγγιση «πρώτα ο ακροατής» η οποία θα σας βοηθήσει να διαδώσετε το μήνυμά σας αποτελεσματικά (Cooks-Campbell, 2022). Η ενεργητική ακρόαση - γνωστή και ως ακρόαση 360 - απαιτεί όχι μόνο εστίαση σε αυτό που λέει το άλλο άτομο αλλά και σε αυτό που δεν λέει. Ένας ενεργός ακροατής δίνει προσοχή στη γλώσσα του σώματος και σε άλλες μη λεκτικές ενδείξεις σχετικά με τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Η ενεργητική ακρόαση είναι το κλειδί για να αναπτύξετε την ενσυναίσθησή σας και να γίνετε πιο αποτελεσματικός ηγέτης (Wool, 2021).



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/3201480/>

Επιπλέον, ένας διευθυντής που επικοινωνεί αποτελεσματικά έχει μια **σαφήνεια σκέψης που** μετατρέπεται σε λέξεις τις οποίες χρησιμοποιούν για να καθοδηγήσουν και να αλληλεπιδράσουν με τα μέλη της ομάδας. Καθορίζουν με σαφήνεια τους στόχους που πρέπει να εκπληρωθούν από τα μέλη της ομάδας και παρακολουθούν εάν η ομάδα έχει ολοκληρώσει επιτυχώς τον στόχο. Εάν τα μέλη της ομάδας αποτύχουν να επιτύχουν τους στόχους, οι

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

αποτελεσματικοί ηγέτες απλοποιούν τους στόχους για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να τους κατανοήσουν (Emeritus, 2023).

Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί ηγέτες πιέζουν τα μέλη της ομάδας τους να κάνουν το καλύτερο δυνατό και σε αυτή τη διαδικασία, τους ενθαρρύνουν να κάνουν **ανοιχτές ερωτήσεις**, γεγονός που βοηθά στην ανάπτυξη ενός μεγάλου δεσμού μεταξύ των μελών της ομάδας και του ηγέτη τους. Επιπλέον, βοηθά τους ηγέτες να κατανοήσουν καλύτερα τα κίνητρα, τις σκέψεις και τους στόχους των εργαζομένων τους (Emeritus, 2023).

Μία ακόμα απαραίτητη δεξιότητα που αφορά την αποτελεσματική επικοινωνία είναι η ανατροφοδότηση. Η **ανατροφοδότηση** βοηθά τους ηγέτες να εξελιχθούν. Επομένως, ένας αποτελεσματικός ηγέτης δεν ακούει μόνο την ανατροφοδότηση αλλά και την εφαρμόζει. Επίσης παρέχει συνεχή ανατροφοδότηση στα μέλη της ομάδας του για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά τους. (Emeritus, 2023).

Επιπλέον, η κατοχή δεξιοτήτων επικοινωνίας για αποτελεσματική ηγεσία δεν περιορίζεται στα λόγια. **Η μη λεκτική επικοινωνία** παίζει επίσης σημαντικό ρόλο. Ως εκ τούτου, ένας ηγέτης πρέπει να εργαστεί στη γλώσσα του σώματός του και στις μη λεκτικές ενδείξεις ενώ αλληλεπιδρά με τους υπαλλήλους για να διασφαλίσει ότι το μήνυμά του μεταφέρεται σωστά στα μέλη της ομάδας (Emeritus, 2023).



<https://www.pexels.com/el-gr/photo/3182765/>

Όλες οι παραπάνω δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν με **επαγγελματική κατάρτιση και πρακτική**. Μέσω προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης, οι μάνατζερ μπορούν να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Αυτά τα προγράμματα μπορούν να τους παρέχουν τα εργαλεία, τις τεχνικές και τις βέλτιστες πρακτικές που χρειάζονται για να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά. Επίσης, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια δεξιότητα που χρειάζεται χρόνο και πρακτική για να αναπτυχθεί. Οι διευθυντές/ηγέτες θα πρέπει να προσπαθούν να εξασκούν τακτικά τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες, είτε μιλώντας σε

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

εκδηλώσεις, είτε οδηγώντας συναντήσεις ομάδων είτε συμμετέχοντας με ενδιαφερόμενα μέρη (Sharma, 2023).

Συμπερασματικά, οι αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός διευθυντή/ηγέτη. Οι διευθυντές/ηγέτες που επικοινωνούν αποτελεσματικά έχουν πιο σημαντική επιρροή στους άλλους, εμπνέουν τα μέλη της ομάδας τους να αποδίδουν καλύτερα και χτίζουν ισχυρές εργασιακές σχέσεις που οδηγούν σε μακροπρόθεσμη επιτυχία και μια χωρίς αποκλεισμούς και διαφοροποιημένη εργασιακή κουλτούρα (Sharma, 2023).

Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης

Η διασύνδεση μεταξύ επικοινωνίας και D&I

Μια πολύ αποτελεσματική διευθύντρια εργοστασίου είχε ένα σημαντικό τυφλό σημείο στο πώς το σπιλ επικοινωνίας της ήταν προσβλητικό για την ομάδα. Ήταν γνωστή για την επιμονή της, τις δεξιότητές της στην επίλυση προβλημάτων και την ηγεσία ενός εθνικά διαφορετικού εργατικού δυναμικού. Η αποτελεσματικότητά ως μάνατζερ και ειδικός στο αντικείμενο την έκανε πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο. Η εταιρεία δεν ήθελε να τη χάσει και δεν ένιωθε ότι επικοινωνούσε σκόπιμα με επιζήμιο τρόπο.

Η εταιρεία αποφάσισε να προσλάβει έναν coach για αυτή τη μάνατζερ, προκειμένου να την βοηθήσει να ξεπεράσει αυτό το τυφλό σημείο. Ο coach αποφάσισε να χρησιμοποιήσει μια αξιολόγηση που ονομάζεται PCM-Process Communication Model, έτσι ώστε να βοηθήσει τη μάνατζερ να κατανοήσει τα τυφλά σημεία της. Αυτή η διαδικασία την βοήθησε τον διευθυντή να εξετάσει:

- Τη δομή της προσωπικότητάς της
- Πώς βλέπει τον κόσμο
- Τα δυνατά σημεία του χαρακτήρα της
- Τις κινητήριες ανάγκες της και πώς να τις καλύψει
- Τα μοτίβα δυσφορίας και πώς να ανταποκριθεί όταν νιώθει άσχημα συναισθήματα.

Τα αποτελέσματα έδειξαν μια σημαντική αλλαγή στην προσέγγιση της διευθύντριας με τα μέλη της ομάδας της, τα οποία παρατηρήσανε και εκτίμησαν τις προσπάθειές της να αλλάξει τις επικοινωνιακές της προσεγγίσεις.

Τέλος, η διευθύντρια προήχθη σε σημαντική θέση στην εταιρεία και μετατράπηκε από τοπικό διευθυντή σε μέλος ομάδας σε εθνική ομάδα συμμόρφωσης.

Ο συνολικός αντίκτυπος αυτής της παρέμβασης καθοδήγησης που ανέπτυξε μια αποτελεσματική τεχνική επικοινωνίας ήταν ότι η διευθύντρια διερεύνησε νέους τρόπους επικοινωνίας και λογοδοσίας των άλλων με τρόπο πιο προσαρμόσιμο και χωρίς αποκλεισμούς στο εργατικό δυναμικό της. Με τη σειρά της, η ομάδα της έγινε πιο παραγωγική και πιο ευτυχισμένη.

Αυτή η μελέτη περίπτωσης προήλθε από: [Case Study On Communication και DEI](#)

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

1. Ποιοι ήταν οι παράγοντες για να πετύχει αυτή η προπονητική παρέμβαση να βοηθήσει τη διευθύντρια να ξεπεράσει τα τυφλά σημεία της και να γίνει πιο περιεκτική και ανοιχτή στη διαφορετικότητα;
2. Θα μπορούσατε να θυμηθείτε κάποια κατάσταση στην οποία θα μπορούσατε να αναπτύξετε αυτήν τη διαδικασία PCM και να επιτύχετε καλύτερη επικοινωνία εντός της ομάδας σας;

Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι

- [Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη:](#)

Εάν είστε επίδοξος ηγέτης ή διευθυντής, υπάρχει ένα σημαντικό στοιχείο που μπορεί να σας ξεχωρίσει από τους άλλους ανθρώπους με παρόμοιες δεξιότητες και γνώσεις και αυτός είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Ακολουθεί μια επισκόπηση του τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

- [Αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας στο χώρο εργασίας](#)

Ενώ η σχολική εκπαίδευση μας προετοιμάζει για κάποια πράγματα, συνήθως δεν υπάρχει αρκετή εστίαση στο πώς να επικοινωνούμε αποτελεσματικά. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην ανικανότητα των εργαζομένων να μην γνωρίζουν σε τι να επικεντρωθούν για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Ευτυχώς, οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι εύκολο να οικοδομηθούν, αρκεί να διατηρήσουμε την επίγνωση μας.

- [Πώς ακούγονται οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς](#)

Οι ηγέτες σχεδόν σε κάθε κλάδο δεσμεύονται να είναι πιο περιεκτικοί. Αλλά αν οι πράξεις και οι συμπεριφορές τους δεν υποστηρίζουν αυτές τις αξίες, η πρόοδος σταματά εκεί. Στην πρόσφατη μελέτη τους, οι συγγραφείς του άρθρου εφάρμοσαν έναν συνδυασμό υπολογιστικής γλωσσολογίας, φωνητικής χαρτογράφησης και ανάλυσης μικροέκφρασης προσώπου για να καθορίσουν τι πραγματικά κάνει έναν ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς. Εδώ παρέχουν τρεις συμπεριφορές που μπορούν να μαθευτούν, να εξασκηθούν και να κατακτηθούν.

Υπο-ενότητα 8 Αναφορές

Cooks-Campbell, Allaya (2022) Η [επικοινωνία είναι το κλειδί στον χώρο εργασίας. Δείτε πώς μπορείτε να βελτιωθείτε](#) [online] Πρόσβαση στις 21 Ιουνίου 2023

Emeritus (2023) [Γιατί οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι απαραίτητες για καλή ηγεσία](#); [online] Πρόσβαση στις 21 Ιουνίου 2023.

ICAEW Insights, (2021) [Τα 5 στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης](#) [online] Πρόσβαση στις 16 Ιουνίου 2023.

Landry, Lauren (2019) [Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική στην ηγεσία](#) [online] Πρόσβαση στις 16 Ιουνίου 2023.

Nüssli, Isabelle (2022) [Πώς να γίνετε συναισθηματικά ευφυής ηγέτης](#) [online] Πρόσβαση στις 19 Ιουνίου 2023.

Sharma, Suprabha (2023) [Πώς να εξασκηθείτε στην αποτελεσματική επικοινωνία στην ηγεσία: Ένας οδηγός για ηγέτες](#) [online] Πρόσβαση στις 21 Ιουνίου 2023.

Wool, Maggie ([2021](#)) *Η σημασία της ακρόασης ως ηγέτη στην ψηφιακή εποχή* [online]
Πρόσβαση στις 21 Ιουνίου 2023

Zulch, Benita (2014) *Επικοινωνία ηγεσίας στη διαχείριση έργων*, Procedia - Κοινωνικές και συμπεριφορικές επιστήμες, τόμος 119, σ. 172-181

Μάθημα 3: Ο Υπηρετής Καθοδηγητής Διευθυντής

Ενότητα 1 Εισαγωγή

Το coaching, η καθοδήγηση, διαδραματίζει ζωτικό ρόλο για τους διευθυντές/ηγέτες, καθώς τους επιτρέπει να ενισχύσουν τις ικανότητές τους και να προχωρήσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Επιπλέον, διευκολύνει τη βαθύτερη κατανόηση των εργαζομένων τους, της επιχείρησης και των πρωταρχικών στόχων της εταιρείας. Με τη δημιουργία μιας ισχυρής βάσης στο coaching, οι μάνατζερ/ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν αποτελεσματικά τόσο τις διαχειριστικές τους δεξιότητες όσο και την ικανότητά τους να οικοδομήσουν ουσιαστικές σχέσεις. Τέλος, το coaching μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τους διευθυντές και τις επιχειρήσεις που θέλουν να δώσουν προτεραιότητα στην ποικιλομορφία και την ένταξη στην ομάδα και την οργανωτική κουλτούρα τους.

Υπο-ενότητα 2 Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Η καθοδήγηση για τη ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη είναι ένας τρόπος για την προώθηση μιας πιο συμπεριληπτικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας.

α. Σωστό

β. Λάθος

Υπο-ενότητα 3 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Ο Μάνατζερ ως Coach

Το coaching είναι μια μορφή υποστήριξης που προσφέρουν οι μάνατζερ στους υπαλλήλους για να τους βοηθήσουν να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες. Ο μάνατζερ coach (καθοδηγητής) συνήθως εργάζονται με άτομα ένας-προς-έναν, αλλά μπορούν επίσης να προσαρμόσουν την προσέγγιση αυτή στις ομάδες τους.

Σύμφωνα με την SHRM, το coaching σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον είναι μια μέθοδος κατάρτισης στην οποία ένα πιο έμπειρο ή εξειδικευμένο άτομο παρέχει σε έναν υπάλληλο συμβουλές και καθοδήγηση που αποσκοπούν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, της απόδοσης και της σταδιοδρομίας του ατόμου. Η αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου είναι συνάρτηση τόσο του coach όσο και του coachee. Είναι μια πρακτική μέθοδος για την ανάπτυξη δεξιοτήτων που απαιτούνται στην εργασία και τη διευκόλυνση της οικοδόμησης σχέσεων μεταξύ διευθυντών και μελών της ομάδας (Sharma, 2022).

Επιπλέον, οι μάνατζερ / ηγέτες που μετατρέπονται σε coaches μπορούν να βοηθήσουν τις ομάδες τους με διάφορους τρόπους. Το Project Oxygen της Google έχει επισημάνει ότι το να είσαι καλός coach είναι απαραίτητο για να γίνεις καλός διευθυντής. Μαζί με την παροχή ουσιαστικής καθοδήγησης για εργασίες που σχετίζονται με το ρόλο του κάθε ατόμου, οι coaches μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση διαπροσωπικών ζητημάτων. Όταν οι

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

καθοδηγητές προέρχονται από το ίδιο περιβάλλον και έχουν παρόμοιες εμπειρίες με αυτές των εργαζομένων, η κατανόηση και η ενσυναίσθηση βοηθούν στη δημιουργία μιας συναισθηματικής σύνδεσης. Συνολικά, δημιουργείται ένα άνετο περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεργαστούν για να παράγουν τα καλύτερα αποτελέσματα για την ομάδα. Επιπλέον, οι υπάλληλοι που εργάζονται σε υποστηρικτικό περιβάλλον είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν ενεργά και οι ομάδες θα παρατηρήσουν χαμηλό ποσοστό αποχωρήσεων ατόμων (Sharma, 2022). Αλλά, πάνω απ' όλα, μπορεί να δημιουργηθεί και να καλλιεργηθεί μια συμπεριληπτική και ποικιλόμορφη κουλτούρα.



<https://pixabay.com/illustrations/speakers-speaker-training-coaching-414561/>

Υπάρχουν 5 τύποι coaching στο χώρο εργασίας (AmplifyDEI, n.d.; Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας, n.d.):

1. Executive Coaching

Η καθοδήγηση εκτελεστικής ηγεσίας είναι ένας από τους πιο συνηθισμένους και ευρέως κατανοητούς τύπους καθοδήγησης στο χώρο εργασίας. Είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να ενισχύσετε την απόδοση των πιο σημαντικών ηγετών σας, να τους βοηθήσετε να κάνουν βασικές μεταβάσεις και να τους επιτρέψετε να αλλάξουν συμπεριφορές που μπορεί να εμποδίζουν την απόδοσή τους.

Η καθοδήγηση εκτελεστικής ηγεσίας ξεκινά συνήθως με μια διαδικασία αντιστοίχισης για να διασφαλιστεί η καλή προσαρμογή μεταξύ του καθοδηγητή και του συμμετέχοντα, ακολουθούμενη από μία ή περισσότερες αξιολογήσεις και συναντήσεις ευθυγράμμισης με βασικούς ενδιαφερόμενους.

Κατά τη διάρκεια της καθοδήγησης, ο coach μπορεί να βοηθήσει το στέλεχος να κατανοήσει και να χρησιμοποιήσει πληροφορίες από αξιολογήσεις, να δημιουργήσει και να εργαστεί μέσω ενός σχεδίου ανάπτυξης και να αντιμετωπίσει συγκεκριμένες επιχειρηματικές και διαπροσωπικές προκλήσεις.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

Το προσωπικό, υποστηρικτικό περιβάλλον που παρέχεται από έναν executive coach μπορεί να προωθήσει νέους τρόπους σκέψης, δράσης και επιρροής για την επίτευξη σημαντικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

2. Ολοκληρωμένο Coaching

Το ολοκληρωμένο coaching είναι μια προσέγγιση που ενσωματώνει συνεδρίες coaching σε ένα ευρύτερο πρόγραμμα ή πρωτοβουλία ανάπτυξης ηγεσίας. Μπορεί να επιβεβαιώσει και να ενισχύσει τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την κατάρτιση ηγεσίας.

Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που εκτελεί ένα πρόγραμμα ανάπτυξης για διευθυντές μεσαίου επιπέδου μπορεί να περιλαμβάνει ένα στοιχείο καθοδήγησης - ή μια σειρά από 2-5 συνεδρίες καθοδήγησης - σχεδιασμένες για να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα να προβληματιστούν, να εμβαθύνουν και να εφαρμόσουν αυτό που μαθαίνουν.

3. Ομαδικό Coaching

Η ομαδική καθοδήγηση είναι αποτελεσματική σε όλα τα επίπεδα. Είναι ένας άλλος βασικός τύπος καθοδήγησης στο χώρο εργασίας, επειδή ακόμη και άτομα υψηλής απόδοσης μπορεί μερικές φορές να δυσκολευτούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά.

Η ομαδική καθοδήγηση περιλαμβάνει μια ποικιλία μεθοδολογιών και μορφών που αποσκοπούν στην προώθηση υγιών αλληλεπιδράσεων και υψηλής απόδοσης.

Η καθοδήγηση ομάδας μπορεί να περιλαμβάνει μεθόδους που είναι δομημένες, όπως και λιγότερο δομημένες, όπως βοηθώντας μια ομάδα έργου να αλληλεπιδρά πιο αποτελεσματικά ή διευκολύνοντας μια διαδικασία που εξελίσσεται με μη προγραμματισμένους τρόπους. Μερικές φορές ένας coach μπορεί να παρατηρήσει μια ομάδα στο κανονικό περιβάλλον εργασίας της και να παρέχει καθοδήγηση με βάση αυτές τις παρατηρήσεις.

4. Εξ' αποστάσεως καθοδήγηση

Το εξ' αποστάσεως coaching είναι πλέον ο πιο κοινός τύπος coaching στο χώρο εργασίας. Ακόμη και πριν από την πρόσφατη αύξηση της εξ' αποστάσεως εργασίας, οι οργανισμοί γίνονταν όλο και πιο παγκόσμιοι, οι τηλεδιασκέψεις γίνονταν πιο διαδεδομένες και η εξ' αποστάσεως καθοδήγηση αυξανόταν.

Αυτός ο τύπος καθοδήγησης έχει γίνει εντελώς συνηθισμένος και όλοι οι προαναφερθέντες τύποι καθοδήγησης στο χώρο εργασίας - εκτελεστική, ολοκληρωμένη και ομαδική καθοδήγηση - μπορούν να υλοποιηθούν εξ' αποστάσεως.

Αυτός ο τύπος καθοδήγησης αποτελεί μια ιδανική επιλογή για ομάδες που εκτείνονται σε χώρες και ζώνες ώρας, καθώς και για όσους ενδιαφέρονται για μια συνεδρία coaching που μπορεί εύκολα να ενσωματωθεί στο «βαρύ» επαγγελματικό τους πρόγραμμα. Μέσω της χρήσης βίντεο, ένας coach είναι σε θέση να συνεργαστεί και να καθοδηγήσει το ίδιο αποτελεσματικά σε σχέση με μία κατ' ιδίαν, δια ζώσης συνάντηση.

5. D&I Coaching

Το D&I coaching είναι ένας τύπος coaching που βοηθά τους οργανισμούς να προωθήσουν την ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη στην επιχείρησή τους. Οι καθοδηγητές D&I

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

εργάζονται για να αξιολογήσουν την τρέχουσα κατάσταση D&I, να θέσουν στόχους βελτίωσης και να δημιουργήσουν σχέδια δράσης για τον τρόπο επίτευξης αυτών των στόχων.

Η δημιουργία περιβαλλόντων χωρίς αποκλεισμούς δεν είναι εύκολη. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή στη λεπτομέρεια και προσεκτικός σχεδιασμός. Αλλά, όταν γίνει σωστά, μπορεί να είναι εξαιρετικά επωφελής για τους οργανισμούς. Οι coaches D&I μπορούν να βοηθήσουν σε αυτή τη διαδικασία. Και οι διευθυντές / ηγέτες θα πρέπει να διαδραματίσουν αυτόν τον ρόλο, ο οποίος περιλαμβάνει αλλά δεν περιορίζεται σε:

- δημιουργία ελκυστικών μαθησιακών πόρων που σχετίζονται με την πολυμορφία, την ισότητα και τη συμπερίληψη
- παροχή εκπαίδευσης σχετικά με τις ασυνείδητες προκαταλήψεις
- διευκόλυνση δύσκολων συζητήσεων σχετικά με τη φυλή, το φύλο, τη σεξουαλικότητα και άλλες μορφές ταυτότητας
- ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών που προωθούν την ισότητα σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Υπο-ενότητα 4 Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Coaching με το μοντέλο GROW

<https://www.youtube.com/watch?v=BvsFcJCcjJg&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=41&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 5 Θεωρητικό Κεφάλαιο

Χρήση της προσέγγισης της καθοδήγησης για τη διεξαγωγή αποτελεσματικών συναντήσεων χωρίς αποκλεισμούς

Μια συνάντηση χωρίς αποκλεισμούς είναι όταν μια διαφορετική ομάδα ανθρώπων αισθάνεται ότι τους βλέπουν, τους ακούν, τους σέβονται και τους εκτιμούν όταν συνεργάζονται στο πλαίσιο αυτής της συνάντησης. Οι άνθρωποι θα φύγουν νιώθοντας ενεργοποιημένοι, συνδεδεμένοι και παρακινημένοι να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους. Για να υλοποιήσετε μια συνάντηση χωρίς αποκλεισμούς, πρέπει να την προγραμματίσετε εκ των προτέρων, να γνωρίζετε πώς να διαχειριστείτε το χρόνο, να διασφαλίσετε ότι η συμμετοχή είναι δίκαιη και, το πιο σημαντικό, να βοηθήσετε με επιτυχία την ομάδα να επεξεργαστεί το περιεχόμενο της συνάντησης, έτσι ώστε όλοι να βρίσκονται στην «ίδια σελίδα» και να μπορούν να επωφεληθούν από τη συμμετοχή τους σε αυτή (Zink, n.d.).

A3. Μαζικό Διαδίκτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ



<https://pixabay.com/photos/job-office-team-business-internet-5382501/>

Για τους διευθυντές, η χρήση μιας προσέγγισης καθοδήγησης στο πλαίσιο μιας συνάντησης μπορεί να οδηγήσει σε μια θετική συνάντηση χωρίς αποκλεισμούς. Κάνοντας ερωτήσεις, δημιουργείτε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε το θέμα που εξετάζετε, και πιο συγκεκριμένα, κάνοντας ερωτήσεις - αντί να σας προκαλεί να βγάλετε βιαστικά συμπεράσματα - αποκαλύπτει νέες προοπτικές. Εάν δεν κάνετε ερωτήσεις, θα συνεχίσετε να έχετε τις ίδιες σκέψεις. Οι ερωτήσεις πυροδοτούν νέους δρόμους εξερεύνησης και παρέχουν επίσης έναν τρόπο δομής της σκέψης (Mathieu, n.d).

Ως συντονιστής της συνάντησης, ο διευθυντής/ηγέτης πιθανότατα θα ανοίξει τη συνεδρία, θα θέσει ένα πλαίσιο και θα ανακοινώσει την ημερήσια διάταξη. Στη συνέχεια, μπορεί να αναφερθεί στη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την υλοποίηση της συνάντησης μέσω ερωτήσεων που θα θέσει στην ομάδα, ώστε όλοι να μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους και να συμμετέχουν ενεργά (Mathieu, n.d):

Διαδικασία/μεθοδολογία συνάντησης

- Δεδομένης της ατζέντας, ποια διαδικασία νομίζετε ότι θα ήταν καλύτερο να σκεφτείτε και να συζητήσετε αυτά τα θέματα (π.χ. καταιγισμός ιδεών, ανάλυση SWOT, μικρές ομάδες, ροή εργασίας διαδικασίας);
- Ποιος πρέπει να παρεμβαίνει σε κάθε θέμα της ημερήσιας διάταξης;
- Πώς θα διασφαλίσουμε ότι όλοι θα εκφράσουν τη γνώμη τους;
- Σε τι θα συμφωνήσουμε όσον αφορά την τήρηση του χρόνου;

Δημιουργία περιεχομένου κατά τη διάρκεια της συνάντησης

- Είναι όλοι γνώστες του σκοπού της συνάντησης;
- Ποια είναι τα ιδανικά αποτελέσματα αυτής της συνάντησης;
- Ποιος δεν είχε ακόμα την ευκαιρία να συνεισφέρει την ιδέα του;
- Εξετάσαμε όλες τις προοπτικές;

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

- Τι δεν έχουμε σκεφτεί ακόμα;
- Πώς θα έμοιαζε αυτό το ζήτημα από την οπτική γωνία ενός πελάτη (ή οποιουδήποτε άλλου εξωτερικού συνεργάτη);
- Τι σημαίνει επιτυχία σε αυτή την περίπτωση;
- Πώς θα μοιάζει αυτό σε πέντε χρόνια από τώρα;
- Ποια είναι η πιο σοφή απόφαση;

Παρακολούθηση

- Πώς θα διαδώσουμε τα αποτελέσματα;
- Ποιος πρέπει να ενημερωθεί;
- Ποιος θα φροντίζει και θα υποβάλλει έκθεση σχετικά με τα επόμενα βήματα (για κάθε σημείο της ημερήσιας διάταξης);
- Ποιανού το έργο θα επηρεαστεί από αυτές τις αποφάσεις (για κάθε θέμα της ημερήσιας διάταξης);
- Τι πρέπει να γίνει πριν από την επόμενη συνάντησή μας;

Υπο-ενότητα 6 Δραστηριότητα Μελέτη περίπτωσης

Συναντήσεις χωρίς αποκλεισμούς

Κατάσταση

Το Brainchild Collective είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με έδρα το Σικάγο που φέρνει την εκπαίδευση στις τέχνες και την επιχειρηματικότητα στα σχολεία του Σικάγο για να βοηθήσει τους μαθητές να αναπτύξουν κοινωνικές-συναισθηματικές δεξιότητες με ολιστικό τρόπο. Καθώς η εταιρεία μεγάλωνε, τα μέλη της ομάδα τους αυξανόταν και ήθελαν να εντάξουν τους νέους υπαλλήλους τους αποτελεσματικά στον τρόπο υλοποίησης των συναντήσεών τους. Ήθελαν ιδιαίτερα να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματα από τα τρέχοντα 1:1, τις ομαδικές συναντήσεις και τις συναντήσεις των προγραμμάτων τους, ενώ αναζητούσαν τρόπους για να βοηθήσουν τον οργανισμό και την ηγετική ομάδα να είναι πιο στρατηγικοί.

Στόχοι

Ο στόχος της συνεργασίας μεταξύ της Brainchild Collective και της Ethos ήταν να παρέχει στον οργανισμό έναν σαφή οδηγό για συναντήσεις, όπως:

- Καθορισμός στόχων επίτευξης
- Ενσωμάτωση της ανατροφοδότησης στις τρέχουσες δομές
- Εντοπισμός ευκαιριών για την ενίσχυση των τρεχουσών πρακτικών αξιολόγησης.

Η Ethos ήθελε επίσης να βοηθήσει την ομάδα στη δημιουργία εργαλείων και στρατηγικών για την ενίσχυση των τρεχουσών πρακτικών συσκέψεων και να προσφέρει την ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο να αναλάβει μεγαλύτερη ευθύνη κατά τη διάρκεια των συναντήσεων της ομάδας και των προγραμμάτων.

Η προσέγγιση της Ethos

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Συναντήθηκαν αρχικά με υπαλλήλους και διευθυντές / ηγέτες για να ανακαλύψουν τι λειτουργούσε καλά και πού η ομάδα θεωρούσε ότι χρειάζεται βελτίωση. Χρησιμοποιώντας τις δικές τους εμπειρίες και πόρους, δημιούργησαν έναν πλήρη οδηγό για συσκέψεις για τον οργανισμό, περιγράφοντας τους στόχους της σύσκεψης, τη δομή της ατζέντας και τις ευκαιρίες ανατροφοδότησης για κάθε τύπο σύσκεψης. Δημιούργησαν επίσης έναν πίνακα στοχοθεσίας και ένα εργαλείο κατάστασης έργου για να βοηθήσουν την ομάδα να έχει σαφέστερες πληροφορίες για την επιχείρηση και να εξορθολογίσει τη διαδικασία ενημέρωσης για την πορεία των προγραμμάτων. Για να επιτρέψουν στην ομάδα να εμπλακεί περισσότερο με τη στρατηγική, περιέγραψαν επίσης τη δομή και το ρυθμό των συναντήσεων στρατηγικής και τους βοήθησαν να σχεδιάσουν μια αποτελεσματική δομή για τις συναντήσεις ηγεσίας τους.

Αποτελέσματα

Ακόμη και μέσω της διαδικασίας σχεδιασμού, η ομάδα ήταν σε θέση να βελτιώσει τις ατζέντες, να σχεδιάσει έναν καλύτερο τρόπο χρήσης του χρόνου συσκέψεων και να σκεφτεί τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας σε ολόκληρο τον οργανισμό. Με τον οδηγό συνάντησης, οι προσδοκίες αποσαφηνίστηκαν και οι διαδικασίες συνάντησης κωδικοποιήθηκαν έτσι ώστε η ομάδα να μπορεί να επικεντρώνεται στο περιεχόμενο και στη δομή, βοηθώντας έτσι στην υλοποίηση πιο αποτελεσματικών συναντήσεων που όλοι συμμετείχαν ισότιμα.

Η μελέτη περίπτωσης προήλθε από: [Bespoke DEIB Consulting - Inclusive Meetings + Brainchild Collective](#)

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

1. Ποιες προσεγγίσεις ακολούθησε η Ethos προκειμένου να υποστηρίξει την Brainchild Collective να υλοποιήσει συναντήσεις χωρίς αποκλεισμούς;
2. Με βάση τις προσεγγίσεις που παρουσιάζονται σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης και στο προηγούμενο θεωρητικό κεφάλαιο, προσπαθήστε να δημιουργήσετε κάποιες οδηγίες για τα μέλη της ομάδας σας που πρέπει να ακολουθούνται κατά την υλοποίηση συναντήσεων.

Υπο-ενότητα 7 Πρόσθετοι Εκπαιδευτικοί Πόροι

- [Ένα στίλ coaching αλλάζει τη D&I](#)

Πολλοί οργανισμοί συνειδητοποιούν τώρα τη δύναμη του coaching ως στίλ ηγεσίας, όχι μόνο ως εργαλείο ανάπτυξης. Εγγενείς στο στίλ καθοδήγησης της ηγεσίας είναι η σύνδεση, η προσαρμοστικότητα, η ανθεκτικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ευημερία και η ικανότητα να αγκαλιάζουν ευρύτερες συστημικές προοπτικές. Και αυτές οι δεξιότητες των διευθυντών/ηγέτων είναι αποτελεσματικές ώστε η κάθε επιχείρηση να «αγκαλιάσει» τη συμπερίληψη και την ποικιλομορφία.

- [Οδηγία συμπερίληψης: Μάνατζερ 1 προς 1](#)

Οι συναντήσεις 1 προς 1 μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός χρόνος που αφιερώνεται σε μια εταιρεία. Όχι μόνο βοηθούν στο μοίρασμα εμπειριών και παρέχουν ευκαιρίες κριτικής ανατροφοδότησης, αλλά αποτελούν βασικό παράγοντα για μείωση αποχωρήσεων και υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων. Οι διευθυντές γίνονται επίσης καλύτεροι ηγέτες επειδή μαθαίνουν για διαφορετικά στίλ εργασίας των

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

εργαζομένων και πώς να παρακινούν διαφορετικούς τύπους ανθρώπων. Οι συναντήσεις 1 προς 1 χωρίς αποκλεισμούς αποτελούν πλέον επιχειρηματική προτεραιότητα.

Υπο-ενότητα 8 Αναφορές

Ενίσχυση της ΔΕΗ, (n.d.) [7 ελκυστικά οφέλη του DEI Coaching για οργανισμούς](#). [διαδικτυακά] Πρόσβαση στις 27 Ιουνίου 2023

Center for Creative Leadership, (n.d) [Εξετάστε αυτούς τους 4 διαφορετικούς τύπους καθοδήγησης στο χώρο εργασίας](#) [online] Πρόσβαση στις 27 Ιουνίου 2023.

Lennon, Rob (2021) [Παραδείγματα καθοδήγησης στην εργασία: Πώς να έχετε μια θετική συνάντηση](#) [online] Πρόσβαση στις 28 Ιουνίου 2023.

Mathieu, Saba Imru (n.d.) [Χρησιμοποιήστε μια προσέγγιση καθοδήγησης για να πραγματοποιήσετε υπέροχες συναντήσεις](#) [online] Πρόσβαση στις 28 Ιουνίου 2023.

Miles, Madeline (2022) [4 εύκολοι τρόποι για να κάνετε τις κατ' ιδίαν συναντήσεις πιο ουσιαστικές](#) [online] Πρόσβαση στις 28 Ιουνίου 2023.

Sharma, Deeksha (2022) [Coaching Skill For Managers: 6 οφέλη που πρέπει να γνωρίζετε](#) [online] Πρόσβαση στις 27 Ιουνίου 2023.

Zink, Katie (n.d.) [Γιατί οι συναντήσεις χωρίς αποκλεισμούς είναι καλύτερες \(και πώς να τις οδηγήσετε\)](#) [online] Πρόσβαση στις 28 Ιουνίου 2023.

Ενότητα 4. Διαχείριση Πολύμορφων Ομάδων

Εισαγωγικό βίντεο στην ενότητα

Καλώς ήλθατε στην ενότητα "Διαχείριση Πολύμορφων Ομάδων". Η Υπο-ενότητα αυτή έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίξει τους μάνατζερ στη διαχείριση πολύμορφων ομάδων, προκειμένου να διασφαλιστεί η Πολυμορφία και η Συμπερίληψη μέσα στις επιχειρήσεις.

Οι μάνατζερ που ασχολούνται με τη πολυμορφία και την συμπερίληψη χρειάζονται συγκεκριμένες δεξιότητες προκειμένου να επικοινωνούν αποτελεσματικά με υπαλλήλους που ανήκουν σε διαφορετικές πολιτιστικές ομάδες και να μετριάζουν και να επιλύουν συγκρούσεις. Για το σκοπό αυτό και με τη βοήθεια αυτής της ενότητας, οι μάνατζερ μπορούν να εργαστούν ενεργά για την ενίσχυση της συναισθηματικής και πολιτιστικής νοημοσύνης τους, την τελειοποίηση των ήπιων δεξιοτήτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας και τη διαχείριση συγκρούσεων σε διαπολιτισμικό επίπεδο.

Οι πολύμορφες ομάδες έχουν αποδειχθεί πιο δημιουργικές και διορατικές από τις ομοιογενείς. Η δημιουργία πολύμορφων ομάδων μπορεί έτσι να βοηθήσει έναν οργανισμό να δημιουργήσει ασφαλείς και φιλόξενους χώρους για όλους, ενισχύοντας παράλληλα την παραγωγικότητα. Ωστόσο, η αποτελεσματική οικοδόμηση τέτοιων ομάδων δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι μάνατζερ χρειάζονται τακτικές και στρατηγικές για να διασφαλίσουν ότι ποικιλόμορφες ομάδες μπορούν να λειτουργήσουν και να ευδοκιμήσουν μέσα στην εταιρεία.

Τέλος, αυτή η ενότητα παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις πρωτοβουλίες Πολυμορφίας και Συμπερίληψης από κάτω προς τα πάνω που καλλιεργούνται από συνεργασίες μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων. Τέτοιες συνεργασίες, ευρέως γνωστές ως Ομάδες Πόρων Εργαζομένων, επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εκφράζονται και να αισθάνονται σεβαστοί, να ακούγονται και να εκτιμώνται. Η αρμονική συνεργασία της διοίκησης με τις ομάδες αυτές μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τον αντίκτυπο της στρατηγικής Πολυμορφίας και Συμπερίληψης ενός οργανισμού και επιπλέον να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

<https://www.youtube.com/watch?v=fUr3dZZo0is&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=47&pp=iAQB>

Μάθημα 1

Δεξιότητες ενός μάνατζερ για δημιουργία πολύμορφων ομάδων

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Η πολυμορφία και η συμπερίληψη (D&I) αποτελούν βασική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις για την προώθηση του σεβασμού και της αίσθησης του ανήκειν στο εργασιακό περιβάλλον. Προκειμένου οι μάνατζερ να είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις αρχές της D&I, είναι απαραίτητο να κατέχουν συγκεκριμένες δεξιότητες.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Ερώτηση 1

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Ποιες από τις παρακάτω δεξιότητες απαιτούνται για τη διασφάλιση της ομαλής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο;

- α. Ενσυναίσθηση
- β. Ενεργητική ακρόαση
- γ. Διαπολιτισμική επικοινωνία
- δ. Όλα τα παραπάνω**

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο

Διαχείριση πολύμορφων ομάδων: απαραίτητες ήπιες δεξιότητες, διαχείριση συγκρούσεων και συναισθηματική νοημοσύνη

Εισαγωγή

Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και σεβαστή διαχείριση πολύμορφων ομάδων, οι μάνατζερ θα πρέπει να αναπτύξουν διάφορες δεξιότητες. Οι ήπιες δεξιότητες όπως η επικοινωνία και η ενεργητική ακρόαση σε συνδυασμό με τις ικανότητες διαχείρισης συγκρούσεων και συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να κάνουν την διαφορά στον τρόπο διαχείρισης μιας ποικιλόμορφης ομάδας.

Κοινωνικές δεξιότητες

Σε αντίθεση με τις σκληρές δεξιότητες, οι οποίες αναφέρονται στις γνώσεις που αποκτώνται μέσω ενός δομημένου εκπαιδευτικού προγράμματος που οδηγεί σε κάποιο πτυχίο ή πιστοποίηση, οι ήπιες επικεντρώνονται σε κοινωνικές δεξιότητες που μας επιτρέπουν να επικοινωνούμε και να συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά με άλλους ανθρώπους.

Σε ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον, ένας μάνατζερ θα χρειαστεί τις ακόλουθες τρεις βασικές δεξιότητες: αποτελεσματική επικοινωνία, ενεργή ακρόαση και πολιτιστική ευαισθησία.

Αποτελεσματική επικοινωνία

Για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά, ένας μάνατζερ πρέπει να εκφράσει τις ιδέες του με σαφή τρόπο για να αποφύγει τη σύγχυση, να επικεντρωθεί στην κατανόηση των συναισθημάτων των συνομιλητών του και να δώσει προσοχή σε μη λεκτικά σήματα όπως η γλώσσα του σώματος. Η ίδια συμπεριφορά πρέπει να επιδεικνύεται και από τις δύο πλευρές για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία. Ως εκ τούτου, οι μάνατζερ θα πρέπει να αναζητούν ανατροφοδότηση και να ενθαρρύνουν την ειλικρινή, ανοιχτόμυαλη αμφίδρομη επικοινωνία (Robinson et al., n.d.).

Ενεργητική ακρόαση

Ως ικανότητα επικοινωνίας, η ενεργητική ακρόαση αφορά στο να ακούτε τι έχει να πει ο συνομιλητής σας με προσοχή. Όταν είναι ενεργός ακροατής, ένας μάνατζερ επιδιώκει να καταλάβει ποια είναι η πρόθεση της άλλης πλευράς και τι ακριβώς σημαίνουν τα λόγια του συνομιλητή του. Επομένως, ο μάνατζερ συμμετέχει ενεργά στην επικοινωνία. Για να εξασκηθείτε στην ενεργητική ακρόαση, μπορείτε να προσπαθήσετε να διατηρήσετε οπτική

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

επαφή με το συνομιλητή σας, να προσέξετε τη γλώσσα του σώματός του και να κάνετε ανοιχτές ερωτήσεις για να ενθαρρύνετε τη ροή της συνομιλίας (Cuncic, 2022).

Πολιτιστική ευαισθησία

Η πολιτιστική ευαισθησία είναι μια άλλη απαραίτητη δεξιότητα που πρέπει να διαθέτει ένας μάνατζερ όταν διαχειρίζεται πολύμορφες ομάδες. Ένας πολιτισμικά ευαίσθητος μάνατζερ όχι μόνο γνωρίζει τις πολιτισμικές διαφορές που μπορεί να υπάρχουν μέσα στην ομάδα του, αλλά τις αποδέχεται και λειτουργεί μέσα από το πρίσμα της ύπαρξής τους. Η πολιτιστική ευαισθησία είναι εξαιρετικά σημαντική κατά τη διαχείριση συγκρούσεων, όπως θα εξηγηθεί παρακάτω (Sieck, 2021).

Διαχείριση συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις είναι φυσικό να συμβαίνουν στην ανθρώπινη συνύπαρξη και επικοινωνία. Μπορεί να συμβούν λόγω διαφορετικών ενδιαφερόντων ή παρεξηγήσεων και κακής επικοινωνίας. Εκτός από την πρόληψη των συγκρούσεων, το καθήκον του μάνατζερ σε μια πολύμορφη ομάδα θα ήταν να τις διαχειριστεί και να τις επιλύσει αποτελεσματικά. Για το σκοπό αυτό, μπορούν να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα (Mind Tools, n.d.):

1. Αντιμετωπίστε τα ζητήματα άμεσα: Οι συγκρούσεις πρέπει να συζητούνται και να επιλύονται με τη γέννησή τους. Εάν αφεθούν και παραμείνουν ανεπίλυτες, θα δημιουργήσουν περαιτέρω συγκρούσεις.
2. Διαμεσολάβηση: Εάν μια σύγκρουση δεν μπορεί να επιλυθεί μέσω συζήτησης μεταξύ των εμπλεκόμενων, η διοίκηση μιας εταιρείας θα πρέπει να παρέμβει και να προσπαθεί να μεσολαβήσει μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών.
3. Ενεργητική ακρόαση: Οι μάνατζερ πρέπει να ασκούν ενεργητική ακρόαση και να δίνουν προσοχή στα παράπονα και των δύο πλευρών.
4. Αμεροληψία: Ένας μάνατζερ δεν μπορεί να είναι μεροληπτικός όταν μεσολαβεί σε μια σύγκρουση και θα πρέπει να εξετάζει τα επιχειρήματα και των δύο πλευρών.
5. Πολιτισμική ευαισθησία: Σε ένα ποικιλόμορφο εργασιακό περιβάλλον, οι συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν απλώς και μόνο λόγω διαφορετικών πολιτισμικών πρακτικών ή κατανόησης. Ένας πολιτισμικά ευαίσθητος μάνατζερ μπορεί γρήγορα να εντοπίσει τις πολιτισμικές διαφορές και να τις αντιμετωπίσει για να επιλύσει τη σύγκρουση.
6. Εργασία για την εξεύρεση κοινού εδάφους: Για να τερματιστεί μια σύγκρουση και οι δύο πλευρές πρέπει να αισθάνονται ότι η άποψή τους έχει γίνει σεβαστή. Η εξεύρεση μιας κοινής μέσης λύσης και μιας συμβιβαστικής λύσης είναι συχνά ο καλύτερος τρόπος.
7. Συνεργατικές λύσεις: Για να βρεθεί ένα κοινό έδαφος, είναι σημαντικό για τις αντιμαχόμενες πλευρές να συνεργαστούν, να ανταλλάξουν ιδέες και να αποφασίσουν για μια αμοιβαία αποδεκτή λύση.
8. Παρακολούθηση και παρακολούθηση: Οι μάνατζερ θα πρέπει να παρακολουθούν την κατάσταση μετά την αποκλιμάκωση μιας σύγκρουσης. Μπορεί να χρειαστούν περαιτέρω ενέργειες για να διασφαλιστεί ότι και οι δύο πλευρές θα συνεχίσουν να αισθάνονται καλά για τη λύση που αποφασίστηκε να ακολουθηθεί.

Συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τι αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι, να είναι ευαίσθητο για τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και να είναι σε θέση να μπει στη θέση των άλλων ανθρώπων. Ως εκ τούτου, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για την καθημερινή επικοινωνία σε ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον (Cherry, 2023).

Πιο συγκεκριμένα, ένας μάντζερ ευαίσθητος στη πολυμορφία και την συμπερίληψη χρειάζεται τις ακόλουθες δύο πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να διαχειριστεί πολύμορφες ομάδες. ενσυναίσθηση και οικοδόμηση εμπιστοσύνης.

Η ενσυναίσθηση είναι ένα σημαντικό μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης, δεδομένου ότι χαρακτηρίζει την ικανότητα κάποιου να σκέφτεται πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι και να σκέφτεται πώς θα αντιδρούσε κάποιος αν ήταν στη θέση του άλλου ατόμου.

Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι το αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός μάντζερ. Όταν οι συνάδελφοι γνωρίζουν ότι ο μάντζέρ τους μπορεί να καταλάβει τον τρόπο που αισθάνονται, θα αισθάνονται ασφαλείς να επικοινωνήσουν τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους μαζί τους.



Εικόνα από [Freepik](#)

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα Καλών Πρακτικών

Ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων

Διαβάστε το παρακάτω κείμενο σχετικά με το πώς να αναπτύξετε τις ήπιες δεξιότητές σας (Indeed, 2023):

1. Να είστε ανοιχτοί σε σχόλια

Ένα μεγάλο μέρος της βελτίωσης των ήπιων δεξιοτήτων σας είναι να είστε ανοιχτοί σε σχόλια που μπορεί να λάβετε από προϊσταμένους, μάνατζερ και ακόμη και συναδέλφους. Όταν είστε ανοιχτοί σε σχόλια, μπορείτε να είστε σε καλύτερη θέση να λάβετε εποικοδομητική κριτική και να χρησιμοποιήσετε αυτές τις πληροφορίες για να βελτιώσετε τον ρόλο σας στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των ήπιων δεξιοτήτων σας. Μπορεί να λάβετε σχόλια σχετικά με τις επικοινωνιακές σας δεξιότητες, την ικανότητά σας να εργάζεστε σε μια ομάδα, τη διαχείριση χρόνου, τις δυνατότητες ηγεσίας και πολλά άλλα. Καθώς λαμβάνετε σχόλια, σκεφτείτε να ευχαριστήσετε το άτομο που τα παρέχει και να αναπτύξετε ένα σχέδιο, είτε μόνοι σας είτε μιλώντας με έναν μάνατζερ, για να βελτιωθείτε και να μάθετε.

2. Επικοινωνήστε συχνά

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια ήπια δεξιότητα που ωφελεί όλους στο χώρο εργασίας. Παρόλο που μπορεί να έχετε καθήκοντα και ευθύνες που δεν απαιτούν τη βοήθεια κανενός άλλου, εκμεταλλευτείτε τις ευκαιρίες που έχετε για να δημιουργήσετε σχέσεις με τους γύρω σας. Επικοινωνήστε συχνά για να αναπτύξετε αυτή τη ήπια δεξιότητα. Αυτό περιλαμβάνει επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο (δια ζώσης ή και διαδικτυακά), μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω παρουσιάσεων. Δεδομένου ότι σχεδόν κάθε μέθοδος επικοινωνίας διαφέρει από την άλλη, είναι σημαντικό να επικοινωνείτε με διάφορα μέσα, ώστε οι επικοινωνιακές δεξιότητές σας να είναι πιο ολοκληρωμένες. Όταν επικοινωνείτε, σκεφτείτε πώς απευθύνεστε στους άλλους, πόσο σαφές είναι το μήνυμά σας και τον τόνο της φωνής σας. Μπορεί επίσης να παρατηρήσετε πώς επικοινωνούν οι άλλοι και να λάβετε συμβουλές για να βρείτε ένα στιλ επικοινωνίας που λειτουργεί για εσάς.

3. Δώστε έμφαση στην ομαδική εργασία

Όταν συμμετέχετε σε μία ομαδική εργασία, δείχνετε στον εργοδότη σας ότι είστε καλοί στη συνεργασία με άλλους. Η ομαδική εργασία μπορεί να αφορά μία συνεργασία είτε με ένα άτομο ή και περισσότερα. Κατά τη διάρκεια της ομαδικής εργασίας, επιτρέψτε σε κάθε μέλος της ομάδας να συνεισφέρει και να συμβάλλει με τις μοναδικές του δεξιότητες και την προσωπικότητά του. Όταν δίνετε έμφαση στην ομαδική εργασία, ανοίγετε τον εαυτό σας σε ευκαιρίες μάθησης από τους συναδέλφους σας, βελτιώνοντας παράλληλα τις δικές σας δεξιότητες.

4. Δημιουργήστε θετικές σχέσεις

Πολλές από τις ήπιες δεξιότητες που χρησιμοποιείτε στο χώρο εργασίας βασίζονται στη σχέση που έχετε με άλλους υπαλλήλους και μάνατζερ. Μπορείτε να δημιουργήσετε θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας συμμετέχοντας σε μια συζήτηση σχετικά με τα σχέδια του Σαββατοκύριακου, την οικογένεια, τα χόμπι και τα ενδιαφέροντά τους. Προσπαθήστε να συνδεθείτε μαζί τους μέσω μιας κοινής εμπειρίας. Εάν εργάζεστε σε ένα τμήμα με πολλά άτομα, σκεφτείτε να ρωτήσετε όλους εάν θέλουν να βγουν έξω για ένα ομαδικό γεύμα. Η

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

απομάκρυνση από το γραφείο είναι ένας ωραίος τρόπος για να συνδεθείτε μαζί τους σε προσωπικό επίπεδο. Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει επαγγελματικά, επειδή σας δίνετε η ευκαιρία να τους γνωρίσετε περισσότερο.

5. Βγείτε έξω από τη ζώνη άνεσής σας

Όπως συμβαίνει με οτιδήποτε θέλετε να βελτιώσετε, είναι σημαντικό να βγείτε έξω από τη ζώνη άνεσής σας και να αναλάβετε κάτι νέο. Αυτό μπορεί να είναι ένα νέο περιβάλλον, νέες ευθύνες ή ένας ηγετικός ρόλος.

6. Ετοιμαστείτε να μάθετε

Καθώς περνάτε από τη διαδικασία βελτίωσης οποιασδήποτε ήπιας δεξιότητας, μπορεί να αντιμετωπίσετε αποτυχίες, αλλά μπορεί να συναντήσετε και πολλές επιτυχίες. Αυτό που είναι σημαντικό είναι να μάθετε από αυτές.

7. Προσαρμοστείτε στις αλλαγές στο χώρο εργασίας

Είναι σύνηθες για έναν χώρο εργασίας να περνάει από διακυμάνσεις σε οτιδήποτε, από το προσωπικό γραφείου έως τις διαδικασίες στο χώρο εργασίας και ένας τρόπος για να βελτιώσετε τις ήπιες δεξιότητές σας είναι να είστε προσαρμόσιμοι. Η προσαρμοστικότητα είναι επίσης μια σημαντική ήπια δεξιότητα που πρέπει να έχετε, ώστε να μπορείτε να βρείτε εναλλακτικές λύσεις σε τυχόν ζητήματα στο χώρο εργασίας που μπορεί να προκύψουν. Να είστε ανοιχτοί στην εκμάθηση νέων τεχνολογιών και να βοηθήσετε στην εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων στον οργανισμό.

8. Παρατηρήστε τους άλλους

Ένας από τους ισχυρότερους τρόπους με τους οποίους μπορείτε να βελτιώσετε τις ήπιες δεξιότητές σας είναι παρατηρώντας τους άλλους γύρω σας. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι δίνετε προσοχή στους μάνατζερ, τους συναδέλφους και τους υπαλλήλους από άλλα τμήματα. Παρατηρήστε τον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώνουν μια εργασία, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρούν με τους άλλους. Είναι σημαντικό να είστε ανοιχτοί στη μάθηση, καθώς όλοι φέρουν στο χώρο εργασίας τις δικές τους ήπιες και σκληρές δεξιότητες.

9. Αξιοποιήστε τις συγκρούσεις

Δεν είναι ασυνήθιστο να υπάρχει σύγκρουση στο χώρο εργασίας, αλλά ο τρόπος με τον οποίο τις αντιμετωπίζετε έχει σημασία. Όταν προκύπτουν συγκρούσεις, σκεφτείτε εναλλακτικούς τρόπους επίλυσής τους, ώστε να μπορείτε να συνεχίσετε να συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας, να μάθετε ο ένας από τον άλλον και να συνεχίσετε να είστε παραγωγικοί ως συμπαίκτες.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

1. Ποια είναι τα κύρια μηνύματα από το άρθρο;
2. Υπάρχουν κάποιες ήπιες δεξιότητες που αισθάνεστε ότι σας λείπουν ιδιαίτερα;
3. Τι θα μπορούσε να γίνει στην εταιρεία σας για να αυξήσετε τις ήπιες δεξιότητές σας και τις δεξιότητες των μελών της ομάδας σας;

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο

Διαχείριση πολύμορφων ομάδων: απαραίτητες δεξιότητες στη διαπολιτισμική επικοινωνία και την πολιτιστική νοημοσύνη

Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, οι ήπιες δεξιότητες είναι βασικές ικανότητες για τη διαχείριση πολύμορφων ομάδων. Στην παρούσα Υπο-ενότητα θα διερευνήσουμε τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή διαπολιτισμική επικοινωνία και την πολιτισμική νοημοσύνη.

Πολιτιστική νοημοσύνη

Η έννοια της πολιτιστικής νοημοσύνης βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη, αλλά την πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα. Ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επιτρέψει σε κάποιον να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων, η πολιτιστική νοημοσύνη μπορεί να τον βοηθήσει να εξηγήσει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις νοοτροπίες που βρίσκονται πίσω από τα συναισθήματα και τις εκφράσεις ενός ατόμου.

Έτσι, η πολιτισμική νοημοσύνη βοηθά κάποιον να συμπάσχει με τους άλλους σε καλύτερο και βαθύτερο βαθμό. Ένας μάνατζερ μπορεί να αποκτήσει πολιτιστική νοημοσύνη αυξάνοντας τις γνώσεις του για το πώς λειτουργούν διαφορετικές κουλτούρες μέσα στις επιχειρήσεις. Αυτές οι ιδέες θα τον καθοδηγήσουν στη συνέχεια να προσαρμόσει τον τρόπο σκέψης του σε επίπεδο επίλυσης προβλημάτων (Randstad, 2020).

Διαπολιτισμική επικοινωνία

Η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς ορίζεται ως διαπολιτισμική επικοινωνία. Αυτή η δεξιότητα είναι εξαιρετικά σημαντική για έναν μάνατζερ σε ένα ποικιλόμορφο εργασιακό περιβάλλον, καθώς του επιτρέπει να εκφραστεί πέρα από διαπολιτισμικά όρια και να κατανοήσει άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς.

Παραδείγματα επιτυχημένης διαπολιτισμικής επικοινωνίας και πολιτισμικής νοημοσύνης περιλαμβάνουν τη γνώση των χειρονομιών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν και των χειρονομιών που πρέπει να αποφευχθούν, του τρόπου ομιλίας σε άτομα από άλλους πολιτισμούς και του τρόπου αποφυγής παρεξηγήσεων.

Αναλυτικότερα, η επιτυχής διαπολιτισμική επικοινωνία συνεπάγεται τις ακόλουθες ικανότητες (Middlebury Language Schools, 2023):

- **Συναισθηματική Νοημοσύνη:** Αναγνωρίζοντας (α) τις προσωπικές σας προκαταλήψεις και πώς μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνία όταν υφίστανται πολιτισμικοί φραγμοί και (β) τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον, μπορείτε να επικοινωνήσετε πιο αποτελεσματικά.
- **Σεβασμός:** ακόμα κι αν διαφωνείτε με τις απόψεις ενός άλλου ατόμου, θα πρέπει να συνεχίσετε να τις σέβεστε.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

- Προσαρμοστικότητα: η προσαρμογή του προτύπου επικοινωνίας σας ώστε να αντικατοπτρίζει τις πολιτισμικές διαφορές είναι μια σημαντική δεξιότητα στη διαπολιτισμική επικοινωνία. Η ασάφεια, η σύγκρουση και ο ανταγωνισμός πρέπει να αντικατασταθούν από τη σαφήνεια, την αρμονία και τη συνεργασία.
- Υπομονή: η υπομονή είναι αρετή στη διαπολιτισμική επικοινωνία. Μην περιμένετε να αποκτήσετε αμέσως τις απαραίτητες δεξιότητες και δώστε στον εαυτό σας χρόνο να κατανοήσει πλήρως τις βέλτιστες πρακτικές.
- Θετικότητα: διατηρήστε μια θετική στάση. Παρανοήσεις και παρεξηγήσεις μπορούν να συμβούν και είναι σημαντικό να καταλάβετε ότι ο συνομιλητής σας δεν θα έλεγε σκόπιμα κάτι ασαφές ή προσβλητικό. Τα γλωσσικά και πολιτισμικά εμπόδια μπορούν να στρεβλώσουν το μήνυμα που λαμβάνετε.

Παράλληλα με την ενίσχυση των επικοινωνιακών σας δεξιοτήτων, θα πρέπει να βοηθάτε τους υπαλλήλους σας και να παρέχετε εκπαιδεύσεις. Μια άλλη ιδέα για την ενίσχυση της πολιτιστικής ευαισθησίας και την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη πολυμορφία στον χώρο εργασίας είναι ο εορτασμός πολιτιστικών εκδηλώσεων από όλους τους εργαζομένους, όπως οι διαφορετικοί εορτασμοί της Πρωτοχρονιάς (Croft, 2023).



Εικόνα από [ha11ok](#) στο [Pixabay](#)

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Διαπολιτισμικές Δεξιότητες

<https://www.youtube.com/watch?v=JbNQtoJhRZM&list=PLWJT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=48&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης

- Η πολιτιστική νοημοσύνη (CQ) είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας επιτυχίας. Δείτε πώς μπορείτε να ενισχύσετε το CQ σας

Α3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Αυτός ο πόρος προσφέρει ενδιαφέρουσες πληροφορίες για την πολιτιστική νοημοσύνη και παρέχει παραδείγματα για το πώς να αυξήσει κανείς την ικανότητά του σε αυτή τη σημαντική δεξιότητα.

- Τι είναι η διαπολιτισμική επικοινωνία;

Σε αυτή την πύλη μπορείτε να βρείτε ενδιαφέρον υλικό για τη διαπολιτισμική επικοινωνία, ορισμούς, συγκρίσεις και παραδείγματα.

Υπο-ενότητα 8. Αναφορές

- Κεράσι, Κ. (2023). *Συναισθηματική νοημοσύνη: Πώς αντιλαμβανόμαστε, αξιολογούμε, εκφράζουμε και ελέγχουμε τα συναισθήματα*. Ανακτήθηκε από <https://www.verywellmind.com/what-is-emotional-intelligence-2795423>
- Croft, A. (2023). *Πώς να δημιουργήσετε και να οδηγήσετε μια πολύμορφη ομάδα*. Ανακτήθηκε από [https://everhour.com/blog/diverse-team/#6 Practice empathetic leadership](https://everhour.com/blog/diverse-team/#6_Practice_empathetic_leadership)
- Cuncic, A. (2022). *Τι είναι η ενεργητική ακρόαση*. Ανακτήθηκε από <https://www.verywellmind.com/what-is-active-listening-3024343>
- Espey, Λ. (2022). *5 τρόποι με τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη χτίζει εμπιστοσύνη μέσω της επικοινωνίας*. Ανακτήθηκε από <https://www.pmworld360.com/5-ways-emotional-intelligence-builds-trust-through-communication/>
- Farrell, J. (v.δ.). *Τι είναι η Πολιτισμική Νοημοσύνη*. Ανακτήθηκε από <https://thewgroup.com/blog/what-is-cultural-intelligence/>
- Συντακτική ομάδα Indeed. (2023). *Πώς να βελτιώσετε τις ήπιες δεξιότητές σας (συν τη σημασία τους)*. Ανακτήθηκε από <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-improve-soft-skills>
- Σχολές ξένων γλωσσών Middlebury. (2023). *Εκμάθηση γλωσσών: Γιατί είναι σημαντική η διαπολιτισμική επικοινωνία*. Ανακτήθηκε από <https://www.middlebury.edu/language-schools/blog/language-learning-why-intercultural-communication-important>
- Ομάδα περιεχομένου Mind Tools. (v.δ.). *Επίλυση συγκρούσεων*. Ανακτήθηκε από <https://www.mindtools.com/ahcpfn4/conflict-resolution>
- Ράντσαντ. (2020). *Η σημασία της πολιτιστικής νοημοσύνης σε έναν παγκόσμιο οργανισμό*. Ανακτήθηκε από <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/importance-cultural-intelligence-within-a-global-organization/>
- Robinson, Λ., Segal, J., Smith, M. (n.d.). *Αποτελεσματική επικοινωνία*. Ανακτήθηκε από <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/effective-communication.htm>
- Sieck, W. (2021). *Τι είναι η πολιτισμική ευαισθησία και πώς αναπτύσσεται*. Ανακτήθηκε από <https://www.globalcognition.org/what-is-cultural-sensitivity/>
- Ουίλιαμς, Σ. (2022). *5 συμβουλές για τη βελτίωση των δεξιοτήτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας: Διορατικότητα από την Anna Mascarello της Elastic*. Ανακτήθηκε από

<https://www.elastic.co/blog/culture-5-tips-for-improving-your-intercultural-communication-skills>

Μάθημα 2

Δημιουργία πολύμορφων ομάδων

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Η συγκρότηση μιας πολύμορφης ομάδας και η οικοδόμηση μιας ποικιλόμορφης οργανωσιακής κουλτούρας δεν είναι εύκολη υπόθεση και απαιτεί δεξιότητες και σκληρή πνευματική εργασία. Σε αυτό το μάθημα μπορείτε να εξερευνήσετε στρατηγικές και τακτικές που μπορούν να σας βοηθήσουν να δημιουργήσετε αποτελεσματικά μια πολύμορφη ομάδα.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Μια πολύμορφη ομάδα μπορεί να οικοδομηθεί απλά δίνοντας προτεραιότητα σε ανθρώπους που προφανώς ανήκουν σε μια μειονότητα

α. Σωστό

β. Λάθος

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο

Στρατηγικές για τη δημιουργία πολύμορφων ομάδων

Εισαγωγή

Η δημιουργία και η διαχείριση πολύμορφων ομάδων μπορεί να είναι μια πρόκληση για κάθε μάνατζερ. Χωρίς μεγάλη εμπειρία, ένας μάνατζερ δεν θα είναι σε θέση να οικοδομήσει μια πολύμορφη ομάδα και να τη διαχειριστεί με επιτυχία.

Ποια ποικιλομορφία;

Ένα συνηθισμένο λάθος κατά τη δημιουργία πολύμορφων ομάδων είναι να παραμείνετε στο οπτικό στοιχείο και να προσλάβετε άτομα των οποίων η ποικιλομορφία περιορίζεται σε εμφανή στοιχεία διαφορετικότητας (φυλή και φύλο). Ένας επιτυχημένος μάνατζερ θα είναι σε θέση να αναγνωρίσει ότι η πολυμορφία αφορά επίσης στοιχεία πέρα από την εικόνα.

Αναγνωρίζοντας ότι η πολυμορφία υπερβαίνει τα ανοιχτά αναγνωρίσιμα στοιχεία, ένας επιτυχημένος μάνατζερ θα δημιουργήσει μια ομάδα που περιλαμβάνει επίσης άτομα διαφορετικής σεξουαλικότητας, κοινωνικοοικονομικού υποβάθρου, αόρατων αναπηριών κ.λπ. (Croft, 2023).

Κάντε χώρο για το όραμά σας

Ένας μάνατζερ ευαίσθητος στη πολυμορφία είναι σε θέση να εκφράσει ανοιχτά το όραμά του για την οικοδόμηση μιας ποικιλόμορφης ομάδας. Είναι αυστηρός όταν αναπτύσσει πολιτικές για να διασφαλίσει ότι όλοι αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται. Τέτοιες πολιτικές μπορεί να περιλαμβάνουν στρατηγικές μηδενικής ανοχής για διακρίσεις, παρενόχληση, μικροεπιθέσεις και αποκλεισμό, ουδέτερους διαμεσολαβητές κ.ά. Επιπλέον, ένας μάνατζερ πρέπει να εγγυάται ότι ο χώρος εργασίας είναι κατάλληλος για όλους τους ανθρώπους. Αυτό περιλαμβάνει αλλά δεν

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

περιορίζεται σε προσβάσιμη είσοδο, τουαλέτα, γραφεία φιλικά προς άτομα με ειδικές ανάγκες, κουζίνες κ.λ.π. (ibid.).

Επανεξέταση των πρακτικών πρόσληψης

Μια φιλική προς τη πολυμορφία διαδικασία πρόσληψης θα προσελκύσει διαφορετικά ταλέντα. Ένας μάντζερ θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι η διαδικασία πρόσληψης χρησιμοποιεί φιλική και χωρίς αποκλεισμούς γλώσσα για όλους τους ανθρώπους. Η θέση εργασίας πρέπει να είναι ουδέτερη ως προς το φύλο και να μην χρησιμοποιεί γλώσσα φύλου (αυτός/αυτή). Αυτό μπορεί να αποθαρρύνει τους αιτούντες και να επιδεινώσει την ποικιλομορφία της εταιρείας (Felber, 2023). Η εταιρική πολιτική για τη πολυμορφία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί επίσης να γνωστοποιηθεί κατά τη διαδικασία πρόσληψης, για να ενθαρρύνει διαφορετικούς υποψηφίους (Croft, ibid.).

Καταπολέμηση των υφιστάμενων προκαταλήψεων

Πριν από την οικοδόμηση μιας ποικιλόμορφης ομάδας, ένας μάντζερ θα πρέπει να έχει κατά νου ότι ένας χώρος εργασίας θα πρέπει να είναι χωρίς αποκλεισμούς και ασφαλής για άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα, εάν οι άνθρωποι που εργάζονται ήδη εκεί μοιράζονται μια κουλτούρα προκαταλήψεων. Παρόλο που αυτές οι προκαταλήψεις μπορεί να είναι ασυνείδητες και οι εργαζόμενοι που τις επιδεικνύουν μπορεί να μην είναι εχθρικοί, μια σοβαρή διαδικασία κατάρτισης θα πρέπει να προηγείται της ενεργού πρόσληψης ατόμων από διαφορετικά υπόβαθρα. Η συμμετοχικότητα πρέπει να είναι μια κατάσταση του νου και μια ενεργή διαδικασία (ibid.).

Ενθάρρυνση της συνεργασίας

Δημιουργήστε μικρές ομάδες που αποτελούνται από άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα για να εργαστούν σε βραχυπρόθεσμα έργα. Αυτό θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να γνωρίσουν διαφορετικούς συναδέλφους, να συνεργαστούν μαζί τους και να κατανοήσουν και να αποδεχτούν περισσότερο τη διαφορετικότητα. Η ενισχυμένη δημιουργικότητα που απελευθερώνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας πολύμορφων ομάδων θα κάνει τέτοιες συνεργασίες επιτυχημένες και οι εργαζόμενοι θα είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν με αυτόν τον τρόπο (Felber, ibid.).

Ορίστε έναν πρωταθλητή πολυμορφίας

Μπορείτε να ορίσετε έναν συνάδελφο που κατανοεί πλήρως το όραμα της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης της εταιρείας να ενεργεί ως σημείο επαφής για θέματα που σχετίζονται με τη πολυμορφία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να εμπιστεύονται αυτό το άτομο και να αισθάνονται ασφαλείς να μοιραστούν μαζί του τις σκέψεις τους σχετικά με τις δραστηριότητες Πολυμορφίας και Συμπερίληψης της εταιρείας, καθώς και ιδέες για βελτίωση (ibid.).

Η οικοδόμηση μιας πολύμορφης ομάδας μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο και θα απαιτήσει δέσμευση και πόρους από τον οργανισμό. Θα είναι μια σοβαρή επένδυση, ωστόσο τα αποτελέσματα της πολυμορφίας και της συμπερίληψης μιλούν από μόνα τους, όπως έχουν δείξει οι προηγούμενες ενότητες αυτού του εκπαιδευτικού προγράμματος.



Εικόνα από [τον Drazen Zigic](#) στο [Freepik](#)

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης

Δραστηριότητα στην εφαρμογή των στρατηγικών και τεχνικών της Υπο-ενότητας 3

Διαβάστε την ακόλουθη μελέτη περίπτωσης σχετικά με τη διαχείριση πολύμορφων ομάδων (Saylor Academy, 2012).

Η Κάλια εργάζεται σε μια μεγάλη επιχείρηση, διαχειριζόμενη μια ποικιλόμορφη ομάδα οκτώ ατόμων. Δύο από τους υπαλλήλους της είναι γύρω στα 20, δύο στα 30 τους, τρεις στα τέλη της δεκαετίας του '40 και ένας στα τέλη της δεκαετίας του '50. Τέσσερα μέλη της ομάδας της είναι Καυκάσιοι και οι άλλοι τέσσερις είναι ισπανόφωνοι, αφροαμερικανοί, ασιάτες και αφρικανοί. Οι νεότεροι υπάλληλοί της είναι αρκετά νέοι, αφού βρίσκονται εκεί για λιγότερο από δύο χρόνια. Τα περισσότερα από τα μέλη της ομάδας της έχουν συνεργαστεί με τον οργανισμό για 5 έως 10 χρόνια και το ανώτερο προσωπικό της βρίσκεται εκεί για 25 χρόνια, 10 χρόνια περισσότερο από ό,τι η Καλία κατέχει την ηγετική της θέση.

Γενικά, τα μέλη της ομάδας είναι εγκάρδια μεταξύ τους επιφανειακά, αλλά η Καλία γνωρίζει ότι υπάρχουν εντάσεις μεταξύ ορισμένων από το προσωπικό που έχουν αντίκτυπο στην επιτυχία και την παραγωγικότητα της ομάδας. Γνωρίζει ότι ένας από τους νεότερους υπαλλήλους, ο Ρόμπερτ, είναι συχνά απογοητευμένος που η ισπανόφωνη συνάδελφός του, Άννα, αναθέτει την εξουσία και τη λήψη αποφάσεων σε άλλους στην ομάδα. Σε συζητήσεις μαζί του, ανακαλύπτει ότι ο νεότερος υπάλληλος αισθάνεται ότι η Άννα πρέπει να εκφράζει τις απόψεις της πιο συχνά. Η απογοήτευση του Ρόμπερτ προκύπτει από τις πεποιθήσεις του ότι όλοι στην ομάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να συνεισφέρουν σε μια κοινή, δημοκρατική διαδικασία.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Αισθάνεται ότι όταν η Άννα αφήνει τη λήψη αποφάσεων σε άλλους, δεν είναι υπόλογη ως μέλος της ομάδας.

Η Μάργκαρετ, ένα ανώτερο μέλος της ομάδας, έχει ακούσει τα σχόλια του Ρόμπερτ και αισθάνεται ότι αυτός δεν σέβεται το στίλ εργασίας της Άννας. Του έχει αναφέρει ότι θα μπορούσε αυτή η συμπεριφορά να οφείλεται στο πολιτιστικό υπόβαθρο της Άννας και ότι θα πρέπει να μάθει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά και το στίλ εργασίας του για να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της. Σε απάντηση, ο Ρόμπερτ μουρμουρίζει: «Ό,τι να 'ναι. Δεν ξέρετε τίποτα για εμάς». Απαντήσεις όπως αυτή οδήγησαν τη Μάργκαρετ να πιστέψει ότι δεν σέβεται τις γνώσεις και τη θητεία της στον οργανισμό.

Ειλικρινά, η Κάλια έχει κουραστεί να διαχειρίζεται τις προσωπικότητες των ανθρώπων. Πιστεύει ότι οι άνθρωποι πρέπει απλώς να μάθουν να προσαρμόζονται ο ένας στον τρόπο εργασίας του άλλου. Παρόλο που το πιστεύει αυτό, πιστεύει επίσης ότι ένας καλός ηγέτης πρέπει να ενώσει την ομάδα, ανεξάρτητα από τις διαφορές και το στίλ εργασίας τους. Φέτος, έχει θέσει ως στόχο δικό της και της ομάδας, να επιλύσει αυτά τα διαπολιτισμικά ζητήματα. Αλλά δεδομένων των προηγούμενων προσπαθειών της, δεν έχει μεγάλες ελπίδες για επιτυχή έκβαση. Την τελευταία φορά που προσπάθησε να επιλύσει ανάλογα ζητήματα βίωσε μια πλήρη αποτυχία. Ανησυχεί για τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε αυτή την επόμενη προσπάθεια. Στην πραγματικότητα, κάθε φορά που σκέφτεται αυτή τη συνάντηση, τρέμει. Αντιλαμβάνεται ότι δεν κατείχε τις απαραίτητες δεξιότητες για να διευκολύνει τη συζήτηση στην τελευταία τους συνάντηση. Αναρωτιέται αν αυτή η επόμενη προσπάθεια θα εξελίξει την ομάδα της με οποιονδήποτε τρόπο ή αν θα είναι απλώς άλλη μια αποτυχία.

Ερωτήσεις Ανατροφοδότησης:

Στη συνέχεια, σκεφτείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πώς θα περιγράφατε τη στρατηγική της Κάλιας;
- Πιστεύετε ότι η στρατηγική της μπορεί να λειτουργήσει μακροπρόθεσμα;
- Τι θα κάνατε διαφορετικά αν ήσασταν στη θέση της;

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο

Τακτικές για ένα ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό περιβάλλον

Εισαγωγή

Δεν επιτυγχάνουν όλοι οι οργανισμοί τους στόχους Πολυμορφίας και Συμπερίληψης που θέτουν. Σε αυτό το μάθημα μπορείτε να βρείτε κάποιες τακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό σας να δημιουργήσει ένα ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό περιβάλλον.

Συμμετοχή της κορυφαίας βαθμίδας

Ο Διευθύνων Σύμβουλος μιας εταιρείας και η κορυφαία ηγεσία θα πρέπει να συμμετέχουν στις δραστηριότητες Πολυμορφίας και Συμπερίληψης της εταιρείας. Θα πρέπει να λάβουν δημόσια θέση δεσμευόμενοι να υποστηρίξουν μια ποικιλόμορφη και χωρίς αποκλεισμούς εταιρική κουλτούρα και να αναλάβουν την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων που τίθενται

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

Η ανώτατη ηγεσία θα πρέπει να ερωτηθεί σχετικά με την εκπροσώπηση των περιθωριοποιημένων ομάδων εντός του οργανισμού, τις τακτικές ηγεσίας σε σχέση με τους στόχους Πολυμορφίας και Συμπερίληψης, την προώθηση ανάλογων θεμάτων στους υπαλλήλους, καθώς και την πρόοδο της εταιρείας προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Οι υποψήφιοι για Διευθύνοντες Σύμβουλοι και άλλες διευθυντικές θέσεις θα πρέπει επίσης να ερωτηθούν σχετικά με τη θέση και το όραμά τους σχετικά με την Πολυμορφία και Συμπερίληψη (Cox and Lancefield, 2021).

Ενσωμάτωση Πολυμορφίας και Συμπερίληψης στην επιχειρηματική στρατηγική

Ένα άλλο συνηθισμένο λάθος που κάνουν οι εταιρείες κατά την ανάπτυξη πρωτοβουλιών Πολυμορφίας και Συμπερίληψης είναι να αντιμετωπίζουν τις αντιμετωπίζουν ως ζήτημα Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό δεν πρέπει να συμβαίνει.

Η Πολυμορφία και Συμπερίληψη θα πρέπει να αναγνωριστεί ως βασικό συστατικό της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής. Για τον σκοπό αυτό, άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα θα πρέπει να συμμετέχουν στον καθορισμό των ευρύτερων στρατηγικών των οργανισμών. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να δημιουργηθεί μια πραγματικά αντιπροσωπευτική στρατηγική που θα αντικατοπτρίζει την άποψη των λιγότερο προνομιούχων ανθρώπων.

Καταπολέμηση Προκαταλήψεων

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η προκατάληψη μπορεί να είναι ασυνείδητη και μπορεί να είναι παντού, συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής ηγεσίας. Η εκπαίδευση και η ενημέρωση των κορυφαίων στελεχών σχετικά με τις προκαταλήψεις που μπορεί να έχουν ασυνείδητα είναι μια εξαιρετική μέθοδος εξάλειψης των διακρίσεων στην πηγή τους. Ένας Διευθύνων Σύμβουλος ευαίσθητος στη πολυμορφία, για παράδειγμα, μπορεί να θέσει τον τόνο για όλους να σεβαστούν τη διαφορετικότητα. Επιπλέον, το σύστημα απόκτησης και διαχείρισης ταλέντων μιας εταιρείας μπορεί να λειτουργήσει με πιο περιεκτικό τρόπο όταν η ηγεσία της γνωρίζει τις δικές της προκαταλήψεις και εργάζεται ενεργά για την αντιμετώπισή τους.

Υπόλογοι Μάνατζερ

Η ηγεσία μιας εταιρείας θα πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη όταν δεν επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα Πολυμορφίας και Συμπερίληψης. Σε αυτή την ηγεσία ανήκουν και όλες οι βαθμίδες των μάνατζερ.

Οι μάνατζερ/ηγέτες θα πρέπει να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και θα πρέπει να ενημερώνονται και να εκπαιδεύονται σε θέματα Πολυμορφίας και Συμπερίληψης. Καθοδηγούμενοι από τις γνώσεις τους και με πλήρη γνώση του τι πρέπει να επιτευχθεί – με βάση μετρήσιμους δείκτες απόδοσης – θα πρέπει να κατευθύνουν με σιγουριά το ταξίδι της εταιρείας για την επίτευξη των στόχων της για την πολυμορφία και τη συμπερίληψη και θα πρέπει επίσης να είναι υπόλογοι όταν αυτοί οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται.

Όταν η λογοδοσία είναι σαφής και τα πρόσωπα που ηγούνται της εταιρείας είναι επίσης αυτά που αναλαμβάνουν την ευθύνη, η εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τις αποτυχίες σε επίπεδο Πολυμορφίας και Συμπερίληψης και να βελτιώσει τη στρατηγική της.



Εικόνα [Τζόσουα Χίμπερ](#) on [Unsplash](#)

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα (πώς να κάνετε βίντεο)

Ευαίσθητη ηγεσία στην Πολυμορφία και Συμπερίληψη

<https://www.youtube.com/watch?v=NrpI5ISx8Ek&list=PLWjT1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=45&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης

- 6 στρατηγικές για τη διαχείριση της πολυμορφίας στο χώρο εργασίας

Οι στρατηγικές πολυμορφίας στον χώρο εργασίας θα πρέπει να αποτελούν κορυφαία προτεραιότητα για όλες τις επιχειρήσεις. Ανακαλύψτε μερικές κορυφαίες στρατηγικές για τη διαχείριση ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού.

- Πώς να δημιουργήσετε μια πολύμορφη ομάδα

Αυτός ο πόρος προσφέρει ενδιαφέροντα σημεία σχετικά με το γιατί να οικοδομήσουμε μια πολύμορφη ομάδα και πώς να φτάσουμε εκεί. Έχει αναπτυχθεί από ειδικούς στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Υπο-ενότητα 8. Αναφορές

- Cox, Γ., Lancefield, Δ. (2021). *5 στρατηγικές για να εμποτίσετε το D&I στον οργανισμό σας*. Ανακτήθηκε από <https://hbr.org/2021/05/5-strategies-to-infuse-di-into-your-organization>
- Croft, A. (2023). *Πώς να δημιουργήσετε και να οδηγήσετε μια πολύμορφη ομάδα*. Ανακτήθηκε από <https://everhour.com/blog/diverse-team/>

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

- Forneret, A. (n.d.). *Πώς να ενισχύσετε πολύμορφες ομάδες: Ένας οδηγός για νέους μάνατζερ*. Ανακτήθηκε από <https://www.cultureamp.com/blog/empower-diverse-teams>
- Pereira, H. (2023). *7 ερωτήσεις για εβδομαδιαίο check-in με την ομάδα σας*. Ανακτήθηκε από <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7082614684771598337/>
- Ακαδημία Saylor. (2012). *Οδηγώντας με την πολιτιστική νοημοσύνη*. 7.3. Μελέτη περίπτωσης 3. Ανακτήθηκε από https://saylordotorg.github.io/text_leading-with-cultural-intelligence/s09-03-case-study-3-building-a-multic.html

Μάθημα 3

Συνέργειες Μάνατζερ-Εργαζομένων για ενίσχυση της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης

Υπο-ενότητα 1. Εισαγωγή

Στην προσπάθειά τους να ενσωματώσουν την Πολυμορφία και Συμπερίληψη μέσα στην εταιρεία, οι μάνατζερ δεν είναι μόνοι και αυτό δεν πρέπει να είναι αποκλειστικά μια διαδικασία από πάνω προς τα κάτω. Το παρόν μάθημα παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των πρακτικών από κάτω προς τα πάνω που ενθαρρύνουν την ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών μεταξύ των εργαζομένων και υποστηρίζουν τη διοίκηση στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών Πολυμορφίας και Συμπερίληψης.

Υπο-ενότητα 2. Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης

Μπορούν οι μάνατζερ και τα μέλη των ομάδων τους να αναπτύξουν συνέργειες για την προώθηση της Πολυμορφίας και Συμπερίληψης;

α. Φυσικά

β. Σίγουρα όχι

Υπο-ενότητα 3. Θεωρητικό κεφάλαιο

Εισαγωγή στις Ομάδες Πόρων Εργαζομένων (ERG) και τις λειτουργίες τους

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Nilofer Merchant (2012, αναφέρεται στο Hastwell, 2020):

«Το κοινωνικό αντικείμενο που ενώνει τους ανθρώπους δεν είναι μια εταιρεία ή ένα προϊόν. Το κοινωνικό αντικείμενο που ενώνει περισσότερο τους ανθρώπους είναι μια κοινή αξία ή σκοπός».

Υπό το φως του παραπάνω αποσπάσματος, οι άνθρωποι που διευθύνουν και εργάζονται σε μια εταιρεία δεν συνδέονται μεταξύ τους απλώς από το γεγονός ότι εργάζονται για αυτήν την εταιρεία, ούτε από το προϊόν που αναπτύσσουν. Αυτό που τους ενώνει είναι οι αξίες που μοιράζονται με τους συναδέλφους τους.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάντζερ

Η πολυμορφία και η συμπερίληψη, στη δικαιοματική της διάσταση ως λάβαρο που καθοδηγεί μια εταιρεία προς τη διασφάλιση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος για όλους, αποτελεί μια τόσο σημαντική αξία που μοιράζονται εξίσου οι μάντζερ και οι εργαζόμενοι.

Ομάδες πόρων υπαλλήλων

Στη δεκαετία του 1960, οι Αφροαμερικανοί που εργάζονταν στη Xerox ενώθηκαν για να συζητήσουν τις φυλετικές εντάσεις εντός της εταιρείας, δημιουργώντας έτσι την πρώτη Ομάδα Πόρων Εργαζομένων (ERG) στον κόσμο.

Μια ERG είναι μία ομάδα που καθοδηγείται από υπαλλήλους που μοιράζονται ένα κοινό υπόβαθρο. Τέτοιες ομάδες προσφέρουν στους εργαζόμενους έναν ελεύθερο και ασφαλή χώρο για να εκφραστούν και να συζητήσουν θέματα που τους απασχολούν. Αυτός ο χώρος βοηθά τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι ακούγονται και γίνονται σεβαστοί και οι συζητήσεις που λαμβάνουν χώρα εκεί έχουν απελευθερωτική και ενισχυτική επίδραση στους συμμετέχοντες.

Ως εκ τούτου, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να ακολουθήσουν τα όνειρα και τις ιδέες τους, μια εξέλιξη που τελικά προάγει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα εντός της εταιρείας. Ένας εργαζόμενος θα αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του μόνο όταν αισθάνεται ότι τον σέβονται και τον εκτιμούν.

Σύμφωνα με τον Hastwell (2020) τα ERGs έχουν αναφερθεί ότι έχουν επιτύχει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Βελτίωση των συνθηκών εργασίας για τις περιθωριοποιημένες ομάδες
- Βελτίωση του φυσικού χώρου εργασίας για όλους μέσω της δημιουργίας ουδέτερων ως προς το φύλο τουαλετών και προσβάσιμων φυσικών στοιχείων στο κτίριο.
- Εντοπίστηκαν αναδυόμενα ταλέντα και ηγέτες μεταξύ των υποεκπροσωπούμενων.
- Βοήθησαν στην επίλυση κρίσεων πριν κλιμακωθούν.
- Βοήθησαν τα άτομα να μοιραστούν τις αρνητικές εμπειρίες τους και έτσι πολέμησαν τις τοξικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας.

Με την Πολυμορφία και Συμπερίληψη να γίνεται όλο και πιο σημαντική για τις εταιρείες σε όλο τον κόσμο, τα ERGs έχουν εφαρμοστεί σε εταιρείες όπως η Ernst and Young (EY Young Professionals Network) και η Microsoft (Women at Microsoft).

Οι μάντζερ θα πρέπει να διερευνήσουν όλες τις διαθέσιμες δυνατότητες για την ανάπτυξη ERG στην εταιρεία τους. Μόλις εξασφαλίσουν την έγκριση της διοίκησης, μπορούν να καλέσουν τους υπαλλήλους να σχηματίσουν ένα ERG. Τα ERGs είναι μια ιδανική ευκαιρία για τις εταιρείες να επιδείξουν ενεργά την υποστήριξή τους στην Πολυμορφία και Συμπερίληψη μέσω ουσιαστικών συνομιλιών και δράσεων.



Εικόνα από [rawpixel.com](https://www.rawpixel.com) στο [Freepik](https://www.freepik.com)

Υπο-ενότητα 4. Δραστηριότητα βήμα προς βήμα

Στήριξη των Ομάδων Πόρων Εργαζομένων (ERG) και μεγιστοποίηση της δυναμικής τους

<https://www.youtube.com/watch?v=BDYt4yc0j5E&list=PLWjt1RSsL25WZrHPbl0DmFpfEU8JoBUE3&index=46&pp=iAQB>

Υπο-ενότητα 5. Θεωρητικό κεφάλαιο

Βέλτιστες πρακτικές για τις Ομάδες Πόρων Εργαζομένων και σε άλλες συνέργειες για την Πολυμορφία και τη Συμπερίληψη

Μελέτες έχουν δείξει ότι η πιο σημαντική πτυχή για την επιτυχία μιας Ομάδας Πόρων Εργαζομένων (ERG) είναι η αποτελεσματικότητα (Catalino et al., 2022). Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αναποτελεσματικά ERGs ανέφεραν χαμηλότερη βαθμολογία συμπερίληψης από τους υπαλλήλους που δεν συμμετείχαν σε κανένα ERG. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αποτελεσματικά ERGs σίγουρα αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται περισσότερο. Πώς μπορεί λοιπόν μια εταιρεία να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα των ERGs της;

Παρακάτω μπορείτε να βρείτε τις βέλτιστες πρακτικές που συνέταξαν οι Catalino et al. (2022) στη μελέτη τους για τα ERGs που δημοσίευσε η McKinsey.

Στρατηγική ευθυγράμμιση

Τα επιτυχημένα παραδείγματα από ERGs έχουν σαφή σκοπό και βάση συμμετοχής. Για να αποφευχθεί η ευθυγράμμιση με δραστηριότητες και αιτίες που αποτελούν ήδη αντικείμενο άλλου ERG ή εταιρικής πρωτοβουλίας, ένα ERG μπορεί να λάβει τα ακόλουθα μέτρα:

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

- Να αναπτυχθεί ο δικός του «χάρτης» που θα περιγράφει τους σκοπούς και τους στόχους του.
- Δημιουργία ενός ετήσιου σχεδίου με τις προτεραιότητες και τους στόχους του για το έτος.
- Ορισμός της λογοδοσίας μεταξύ των ηγετικών μελών του.
- Λήψη αποφάσεων σχετικά με μετρήσιμα αποτελέσματα για την αξιολόγηση του αντικτύπου των δραστηριοτήτων του
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Αποτελεσματική επικοινωνία

Τα επιτυχημένα ERGs επικεντρώνονται στη σκόπιμη και λεπτομερή ροή της επικοινωνίας για να διασφαλίσουν ότι η πραγματικότητα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των μελών. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεχή διατήρηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών τους, χρησιμοποιώντας τα κανάλια επικοινωνίας της εταιρείας και συνεργαζόμενα με την ομάδα Πολυμορφίας και Συμπερίληψης της εταιρείας.

Ενδοεταιρική Δικτύωση

Τα επιτυχημένα ERGs διασφαλίζουν την ενεργό υποστήριξη της διοίκησης της εταιρείας είτε μέσω άμεσων δεσμών με αυτές (π.χ. όταν η ηγεσία του ERG έχει καλές σχέσεις με διευθυντικά στελέχη) είτε μέσω άλλων καλύτερα συνδεδεμένων ERGs. Ιδανικά, όλα τα ERGs θα πρέπει να έχουν ίση υποστήριξη από τη διοίκηση. Η πρακτική έχει δείξει, ωστόσο, ότι μερικά είναι καλύτερα δικτυωμένα. Προκειμένου να αποφευχθεί η εξάντληση των πόρων και της οργανωτικής υποστήριξης, τα ERGs θα πρέπει να είναι προδραστικά και να δημιουργούν καλές σχέσεις είτε με τη διοίκηση είτε με άλλα ενεργά ERGs.

Αναγνώριση του φόρτου εργασίας των ηγετών των ERGs

Μια εταιρεία που επιθυμεί να υποστηρίξει τα ERGs θα πρέπει να υποστηρίζει τους ηγέτες τους. Πολύ συχνά οι επικεφαλής του ERG επιβαρύνονται υπερβολικά από τον συνδυασμό των καθηκόντων που σχετίζονται με την εταιρεία και των ευθυνών τους στο ERG. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αποτελεσματικά αυτή την πρακτική των ERGs αναγνωρίζουν επίσημα ως μέρος της εργασίας τους, τον ηγετικό ρόλο αυτών των ανθρώπων στο ERG και το περιλαμβάνουν στις εκθέσεις απόδοσής του. Η υποστήριξη της εταιρείας προς το ERG θα πρέπει να υπερβαίνει τις προφορικές δηλώσεις και την παροχή πόρων. Οι εργαζόμενοι που συντονίζουν και υποστηρίζουν το έργο των ERGs θα πρέπει επίσης να ανταμείβονται ή τουλάχιστον να υποστηρίζονται ενεργά.



Εικόνα από [ayushrao021](#) στο [Pixabay](#)

Συνοψίζοντας, τα ERGs αποτελούν ισχυρό εργαλείο τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους εργαζομένους. Οι εταιρείες που λαμβάνουν υπόψη τη πολυμορφία και την συμπερίληψη δεν θα πρέπει να διστάζουν να ενθαρρύνουν τη δημιουργία ERGs, έχοντας όμως κατά νου τις συμβουλές που παρέχονται για να εγγραφθούν την ομαλότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία τους (ibid.).

Υπο-ενότητα 6. Δραστηριότητα μελέτης περίπτωσης

ERGs σε μια παγκόσμια εταιρεία

Διαβάστε το ακόλουθο κείμενο σχετικά με τις προσπάθειες της Microsoft να ενθαρρύνει τα ERGs.

Ομάδες πόρων υπαλλήλων της Microsoft: Δημιουργία κοινότητας

Στο πλαίσιο της αποστολής μας να δώσουμε τη δυνατότητα σε όλους να επιτύχουν περισσότερα, εμείς στη Microsoft προσπαθούμε να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον που ζωντανεύει τη δύναμη της πολυμορφίας. Είναι σημαντικό όλοι οι συμπαίκτες μας - άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο και εμπειρίες - να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον και να δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου όλοι μπορούμε να ευδοκιμήσουμε και να ακολουθήσουμε τα πάθη μας. Οι Ομάδες Πόρων Εργαζομένων (ERG) είναι ένας τρόπος με τον οποίο δημιουργούμε αυτήν την κοινότητα. Αυτές οι ομάδες συνδέουν τα μέλη των ομάδων των εργαζομένων για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη της καριέρας τους, τη δικτύωση και καθοδήγηση, ενώ παράλληλα φιλοξενούν δραστηριότητες που προωθούν την εμπλοκή της κοινότητας και την πολιτιστική ευαισθητοποίηση. Είμαστε τυχεροί που έχουμε πέντε ERGs εδώ στο NERD. Γνωρίστε αυτές τις βασικές ομάδες και πώς οι μοναδικές προσωπικότητες, οι

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

δραστηριότητες και το όραμά τους βοηθούν τη Microsoft να ενδυναμώσει τους ανθρώπους της.

HOLA

Ο Ισπανόφωνος/Λατίνος Οργανισμός Ηγετών σε Δράση, ή HOLA, εργάζεται για την πρόσληψη, διατήρηση και προώθηση των σημερινών και μελλοντικών ισπανόφωνων και λατίνων υπαλλήλων της Microsoft. Ο Ernesto Lara, ανώτερος μάνατζερ μηχανικής και επικεφαλής της HOLA στο NERD, βοηθά το HOLA να λειτουργήσει ως πόρος για την ισπανόφωνη / λατινική κοινότητα, οργανώνοντας εκδηλώσεις στον ιστότοπο κατά τη διάρκεια του Μήνα Ισπανικής Κληρονομιάς, σεμινάρια πολυμορφίας και συμπερίληψης καθώς και υλοποιώντας προσλήψεις που δημιουργούν έναν αγωγό συμπερίληψης στο πεδίο της τεχνολογίας.

BAM

Η BAM, η ομάδα πόρων εργαζομένων για μαύρους και αφρικανούς υπαλλήλους της Microsoft, φιλοξενεί σειρές ομιλητών και διάφορα προγράμματα καθοδήγησης που συνδέουν την κοινότητα της Microsoft με φοιτητές, μελλοντικούς υπαλλήλους και όχι μόνο. Από ένα πρόγραμμα υποτροφιών για τελειόφοιτους λυκείου που επιδιώκουν μια καριέρα στην τεχνολογία έως την Ημέρα Μειονοτικών Φοιτητών, μια ευκαιρία για τους μαθητές να δουν από κοντά την πανεπιστημιούπολη της Microsoft (και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας της), αυτό το ERG συμβάλλει τα μέγιστα στο πρόγραμμα Πολυμορφίας και Συμπερίληψης της Microsoft.

GLEAM

Η ομάδα πόρων ΛΟΑΤΚΙ+ εργαζομένων, οι Παγκόσμιοι Υπάλληλοι και Σύμμαχοι ΛΟΑΤΚΙ+ στη Microsoft (GLEAM), δίνει προτεραιότητα στην ευαισθητοποίηση σχετικά με την κοινότητα ΛΟΑΤΚΙ+ και στην αύξηση της συμμετοχής των συμμάχων της. Μέσω της προώθησης αλλαγών χωρίς αποκλεισμούς ΛΟΑΤΚΙ+ στην εταιρική πολιτική της Microsoft, της παροχής ευκαιριών δικτύωσης στην κοινότητα, της συνεργασίας με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς της κοινότητας και της φιλοξενίας εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, το GLEAM στοχεύει στην ευαισθητοποίηση σχετικά με την κοινότητα ΛΟΑΤΚΙ+ και στην αύξηση της συμμετοχής των ανθρώπων που ανήκουν σε αυτή την κοινότητα.

AZN

Η ασιατική ομάδα ERG της Microsoft αντιπροσωπεύει 17 εθνοτικές ομάδες και ονομάζεται AZN. Η Jina Yoon, διευθύντρια προγράμματος στην ομάδα Intune, εργάζεται στην ηγετική ομάδα του AZN για να φέρει εκδηλώσεις, πολιτιστικές ανταλλαγές και ευκαιρίες μάθησης στην κοινότητα NERD. Η ομάδα εργάζεται σύμφωνα με το ERG της Microsoft για να παρέχει γνώσεις και πληροφορίες σχετικά με τις τεχνολογικές και επιχειρηματικές τάσεις για τις ασιατικές αγορές, δίνοντας τη δυνατότητα σε όλους, ανεξάρτητα από τις εμπειρίες ζωής, να επιτύχουν περισσότερα.

Women@Microsoft

Η Kristin Lieber, Data Scientist στο Πρόγραμμα Επιτάχυνσης Ανάπτυξης Τεχνητής Νοημοσύνης (MAIDAP) της Microsoft, συνεργάζεται με το Women@NERD, το τοπικό μας παράρτημα των Γυναικών στη Microsoft. Η αποστολή της Women@Microsoft είναι να προσελκύσει, να διατηρήσει και να αναπτύξει γυναίκες σε όλο τον κόσμο. Από την πυροδότηση του ενδιαφέροντος των κοριτσιών για την τεχνολογία, τη συνεργασία με οργανώσεις που

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

προωθούν τις γυναίκες και την παροχή δικτύωσης, καθοδήγησης και άλλων πόρων επαγγελματικής ανάπτυξης, η Women@Microsoft εργάζεται για να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ των φύλων στην τεχνολογία και να ενδυναμώσει τις γυναίκες να είναι ο εαυτός τους στην εργασία.

Συμμαχία

Όλοι τα καταφέρνουμε καλύτερα όταν είμαστε και διαφορετικοί και χωρίς αποκλεισμούς», λέει ο Eric Jewart, μάνατζερ μηχανικής ομάδας στην ομάδα Intune. Ο Jewart κατανοεί τη σημασία των ERGs, ακόμη και ως κάποιος που δεν προσδιορίζεται απαραίτητα ως κάποιος με διαφορετική ταυτότητα. Παρέχοντας υποστήριξη - και ενθαρρύνοντάς την στην ομάδα του - ο Jewart βοηθά όλους να ενωθούν για να οικοδομήσουν ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς και πολυμορφικό στο NERD.

Ερωτήσεις Αναστοχασμού:

- Πού αποσκοπεί η Microsoft μέσω της υποστήριξης των ERGs;
- Σε ποιες ομάδες πολύμορφων ατόμων απευθύνονται τα ERGs της Microsoft;
- Όσον αφορά τους στόχους και τους τρόπους επίτευξής τους, τι κοινό έχουν αυτές οι ομάδες; Και τι διαφορές έχουν;

Υπο-ενότητα 7. Πρόσθετοι πόροι μάθησης

- Η Ομάδα Πόρων Εργαζομένων ΛΟΑΤΚΙΑ+ της Ευρώπης πιάνει δουλειά
Ένα άρθρο σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι LGBTQIA+ στη Levi Strauss & Co. LGBTQIA+ συναντήθηκαν σε μια δύσκολη περίοδο, προσπάθησαν να δημιουργήσουν μια κοινότητα και ανέπτυξαν το δικό τους ERG, με τίτλο "Unlabeled".
- Οδηγός για ομάδες πόρων υπαλλήλων: Τα κρίσιμα πλεονεκτήματα
Η σύνδεση συναδέλφων με παρόμοιες ιστορίες και ταυτότητες έχει αποδειχθεί μια εξαιρετική προσέγγιση για την προώθηση κοινοτήτων στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, τα ERGs έχουν λεπτές αποχρώσεις και ο ρόλος τους εξελίσσεται. Αυτός ο οδηγός θα σας παρέχει τους πόρους που χρειάζεστε για να κατανοήσετε τις ομάδες πόρων υπαλλήλων.

Υπο-ενότητα 8. Αναφορές

- Catalino, N., Gardner, N., Goldstein, Δ., Wong, J. (2022). *Οι αποτελεσματικές ομάδες πόρων των εργαζομένων είναι κείριας σημασίας για την συμπερίληψη στην εργασία. Δείτε πώς μπορείτε να τα κάνετε σωστά.* Ανακτήθηκε από <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/effective-employee-resource-groups-are-key-to-inclusion-at-work-here-how-to-get-them-right>
- Hastwell, Γ. (2020). *Τι είναι οι ομάδες πόρων εργαζομένων (ERG);*. Ανακτήθηκε από <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-are-employee-resource-groups-ergs>
- Έμπορος, Ν. (2012). *11 κανόνες για τη δημιουργία αξίας στην κοινωνική εποχή.* Επιχειρηματικός Τύπος του Χάρβαρντ.

A3. Μαζικό Διαδικτυακό Ανοικτό Μάθημα για Ανάπτυξη Δεξιοτήτων των Μάνατζερ

- Προσωπικό MSNE. (2019). *Ομάδες πόρων υπαλλήλων της Microsoft: Δημιουργία κοινότητας.* Ανακτήθηκε από <https://blogs.microsoft.com/newengland/2019/09/27/microsoft-employee-resource-groups-building-community/>
- Shathesh Kumar, B. (2023). *Ομάδες πόρων εργαζομένων για μαύρους υπαλλήλους: Τι πρέπει να γνωρίζετε.* Πανεπιστήμιο Johns Hopkins. Ανακτήθηκε από <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/02/23/employee-resource-groups/>
- Winstanely, Γ. (2023). *Πώς να υποστηρίξετε ομάδες πόρων εργαζομένων (ERG).* Ανακτήθηκε από <https://mentorloop.com/blog/how-to-support-ergs/#:~:text=Every%20employee%20can%20play%20a,and%20supportive%20of%20all%20employees.>