Με συγχρηματοδότηση από το πρόγραμμα «Erasmus+» της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

SoftSkills4EU
Promote your Soft Skills with Open Badges

SoftSkills4EU:

Promote your Soft Skills with OpenBadges

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

IO2 SOFT SKILLS CURRICULUM AND LEARNING TOLS

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:

IO2 A2: DEVELOPMENT OF CURRICULUM

ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ:

EMPHASYS CENTRE

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:

SoftSkills4EU: Promote your Soft Skills with Open Badges

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

Promote your soft skills with open badges

:

SoftSkills4eu

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

2018-1-SI01-KA204-047088

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

Development and Education Centre Novo mesto (RIC Novo mesto), Σλοβενία

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Περιεχόμενα

Σύμβολα-Κλειδιά 5
Θεματική Ενότητα 5 – Κοινωνικές Δεξιότητες 6
Ύλη Θεματικής Ενότητας 'Κοινωνικές Δεξιότητες' 7
Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή στην Διαχείριση Συγκρούσεων 8
1.1 Κατανοώντας την έννοια της 'Σύγκρουσης' 9
1.2 Αιτίες Συγκρούσεων 10
1.3 Τα 5 είδη Διαχείρισης Συγκρούσεων 11
1.4 Επίλογος 16
1.5 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 16
Ευρετήριο Χρήσιμων Όρων 17
Κεφάλαιο 2- Εισαγωγή στις Δεξιότητες Επικοινωνίας 18
2.1 Κατανοώντας την έννοια της 'επικοινωνίας' 19
2.2 Πώς να αποδώσουμε σωστά ένα μήνυμα 20
2.3 Ακούτε ή Αφουγκράζεστε τον συνομιλητή σας; 24
2.4 Επίλογος 25
2.5 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 26
Ευρετήριο Χρήσιμων Όρων 26
Κεφάλαιο 3- Εισαγωγή στις Διαπολιτισμικές Δεξιότητες 27
3.1 Διαπολιτισμικές Δεξιότητες και Κουλτούρα 28
3.2 Πολιτισμική Αυτογνωσία 30
3.3 Η Σκάλα των Συμπερασμάτων 31
3.4 Επίλογος 35
3.5 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 35
Ευρετήριο Χρήσιμων Όρων ..... **Napaka! Zaznamek ni definiran.**35
Κεφάλαιο 4- Εισαγωγή στις Δεξιότητες Παρουσίασης 36
4.1 Κατανοώντας την έννοια 'Δεξιότητες στην Παρουσίαση'. 37
4.2 Τρόποι προετοιμασίας μιας σωστής παρουσίασης. 38
4.3 Τελική παράδοση της τέλειας παρουσίασης 40
4.4 Επίλογος 43
4.5 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 44

Ευρετήριο Χρήσιμων Όρων ..... **Napaka! Zaznamek ni definiran.**44
Κεφάλαιο 5- Εισαγωγή στην Υπευθυνότητα ..... **Napaka! Zaznamek ni definiran.**45
5.1 Κατανοώντας την έννοια 'Υπευθυνότητα' 46
5.2 Πόσο Υπεύθυνοι είστε; 47
5.3 Πώς να αποκτήσετε υψηλό αίσθημα ατομικής ευθύνης 49
5.4 Επίλογος 52
5.5 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 52
Αναφορές ..... **Napaka! Zaznamek ni definiran.**

ΣΥΜΒΟΛΑ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Σύμβολα	Επεξήγηση
	Ορισμοί
	Σενάριο
	Συμβουλές - Αιτίες
	Ερωτήσεις
	Δραστηριότητες για εκπαιδευόμενους/εκπαιδευτές Π.χ. Θέμα 1 – Άσκηση 1
	Πηγές E.g. ηλεκτρονικοί σύνδεσμοι, αναφορές, άρθρα

5Η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Κύριος στόχος της ενότητας:

Οι **κοινωνικές δεξιότητες**, ή αλλιώς οι δεξιότητες που μας επιτρέπουν να επικοινωνούμε, γίνονται όλο και πιο αναγκαίες στην σημερινή αγορά εργασίας, καθώς αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε σύγχρονος εργαζόμενος. Για παράδειγμα, εάν είστε μέλος μιας ομάδας, θα πρέπει να έχετε την ικανότητα να επικοινωνείτε σωστά με τα υπόλοιπα μέλη και να τα πηγαίνετε καλά μεταξύ σας. Σε περίπτωση που η δουλειά απαιτεί επαφή με πελάτες, είναι απαραίτητο ο εργαζόμενος να μπορεί να ακούει με προσοχή τις απορίες και τις ανησυχίες τους. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να παρουσιάζετε τέτοια προσόντα στο βιογραφικό σας σημείωμα, στη συνοδευτική επιστολή καθώς και στην συνέντευξη σας.

Ο κύριος στόχος της ενότητας είναι να γαλουχήσει με τις απαραίτητες γνώσεις και προσόντα τους αναγνώστες έτσι ώστε να ενισχύσουν τις κοινωνικές τους δεξιότητες.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η θεματική ενότητα καλύπτει τα παρακάτω 5 θέματα:

1. *Διαχείριση Συγκρούσεων*
2. *Δεξιότητες Επικοινωνίας*
3. *Διαπροσωπικές Δεξιότητες*
4. *Δεξιότητες στην Παρουσίαση*
5. *Υπευθυνότητα*

ΥΛΗ ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ 'ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ'

Θεματική Ενότητα	Κεφάλαιο	Υποκεφάλαιο
Κοινωνικές Δεξιότητες	1. Διαχείριση Συγκρούσεων	1.1. Κατανοώντας την έννοια της 'σύγκρουσης'
		1.2. Αιτίες Συγκρούσεων
		1.3. Τα 5 είδη διαχείρισης συγκρούσεων
	2. Δεξιότητες Επικοινωνίας	2.1. Κατανοώντας την έννοια της 'επικοινωνίας'
		2.2. Πώς να αποδώσουμε σωστά ένα μήνυμα
		2.3. Ακούτε ή αφουγκράζεστε τον συνομιλητή σας;
	3. Διαπολιτισμικές Δεξιότητες	3.1. Διαπολιτισμικές Δεξιότητες και Κουλτούρα
		3.2. Πολιτισμική Αυτογνωσία
		3.3. Η Σκάλα των Συμπερασμάτων
	4. Δεξιότητες στην Παρουσίαση	4.1. Κατανοώντας την έννοια 'Δεξιότητες στην Παρουσίαση'
		4.2. Τρόποι προετοιμασίας μιας σωστής παρουσίασης
		4.3. Τελική παράδοση της τέλειας παρουσίασης
	5. Υπευθυνότητα	5.1. Κατανοώντας την έννοια 'Υπευθυνότητα'
		5.2. Πόσο υπεύθυνοι είστε;
		5.3. Πώς να αποκτήσετε υψηλό αίσθημα ατομικής ευθύνης;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ο τέως πρόεδρος των Η.Π.Α. Ρόναλντ Ρήγκαν είπε κάποτε: « *Η ειρήνη δεν είναι η απουσία συγκρούσεων. Είναι η δυνατότητα να διαχειρίζεσαι τις συγκρούσεις με ειρηνικά μέσα* ». Η Διαχείριση Συγκρούσεων αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές εγκάρσιες δεξιότητες (soft skills) που μπορούν να εφαρμοστούν όχι μόνο στον χώρο εργασίας, αλλά και σε άλλες πτυχές της ζωής μας. Είναι δύσκολο δύο άτομα να σκέφτονται και να αντιλαμβάνονται πράγματα με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, αφού ο τρόπος σκέψης και οι απόψεις τους διαφέρουν. Οι διαφορές αυτές είναι πιθανό να προκαλέσουν διαφωνίες, οι οποίες με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και καυγάδες. Το παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσει το θεωρητικό πλαίσιο του φαινομένου της 'σύγκρουσης', τις αιτίες που την προκαλούν καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισής της. Επιπρόσθετα, θα δοθούν οδηγίες σχετικά με το πώς θα φτάσετε στο επιθυμητό αποτέλεσμα χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τον κάθε τρόπο.

1.1 ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ 'ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ'

Ορισμός

Η 'σύγκρουση' έχει οριστεί ως η κατάσταση κατά την οποία δύο ή περισσότερες απόψεις, αρχές ή ενδιαφέροντα συγκρούονται ή αλληλοαναιρούνται ή εμποδίζουν το ένα την ύπαρξη ή λειτουργία του άλλου (Oxford Dictionary).

Σενάριο

Ας δούμε που υπάρχει σύγκρουση στο ακόλουθο παράδειγμα:

Ο Μαξ και ο Σιμόν ήταν μέλη της ίδιας ομάδας. Μία μέρα ο προϊστάμενος τους ζήτησε να συνεργαστούν για την εκπλήρωση ενός έργου. Από την μια πλευρά, έχουμε τον Μαξ, ο οποίος είναι πιο οργανωτικός και θέτει αυστηρά χρονικά πλαίσια στον εαυτό του, πιστεύοντας πως με αυτόν τον τρόπο είναι πιο αποτελεσματικός. Από την άλλη πλευρά, έχουμε τον Σιμόν, ο οποίος δουλεύει με πιο ευέλικτο τρόπο. Όταν ο Μαξ προσπάθησε να θέσει κάποια χρονικά όρια στον Σιμόν για να εκπληρώσει το έργο με τον δικό του τρόπο, υπήρξε σύγκρουση μεταξύ τους.

Είναι εμφανές ότι η διαφορετικότητα του τρόπου σκέψης, της προσωπικότητας και των απόψεων των δύο είναι αυτή που οδήγησε στη σύγκρουση τους. Εάν δεν αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις, πιθανώς να επηρεάσουν αρνητικά την ψυχολογία αλλά και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Ayoko, Callan and Hartel, 2003; Kisamore et.al. 2010). Επομένως, τέτοιου είδους περιστατικά χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Το πρώτο βήμα για την επίλυση της κάθε σύγκρουσης, είναι η αναγνώριση των αιτιών που την προκαλούν.

1.2 ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Υπάρχουν απειράριθμοι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σε μια σύγκρουση. Η ακόλουθη λίστα, η οποία δημιουργήθηκε από τους ψυχολόγους Bell (2002) και Hart (2009), εξετάζει τα πιο πιθανά αίτια συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας (ανατρέξτε στη βιβλιογραφία για να βρείτε την αυθεντική πηγή της ολοκληρωμένης λίστας):

Αιτία 1: Ανεπάρκεια Πόρων

Η έλλειψη επαρκών πόρων, όπως αίθουσας συνεδριάσεων, γραφειακής ύλης, ή και η έλλειψη χρόνου του προϊστάμενου, πιθανό να οδηγήσουν σε σύγκρουση, αφού δεν επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών δύο ή περισσότερων εργαζομένων ή μιας ομάδας. Φανταστείτε να μην είχατε πρόσβαση σε κάτι το οποίο χρειάζεστε οπωσδήποτε για να δουλέψετε. Βρίσκεστε ένα βήμα πριν την σύγκρουση ή ακόμα;

Αιτία 2: Ασυμβατότητα χαρακτήρων

Είναι αδύνατο δύο άνθρωποι να σκέφτονται το ίδιο. Όλοι δουλεύουν με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με τις ανάγκες τους και την προσωπικότητα τους, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε συγκρούσεις.

Αιτία 3: Διαφορετικότητα στη σκέψη

Όπως ακριβώς διαφέρει ο τρόπος που δουλεύουν δύο εργάτες, έτσι ακριβώς μπορεί να διαφέρει και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται μερικά πράγματα. Για παράδειγμα, όταν ένας συνάδελφος προσφέρει βοήθεια σε κάποιον, αυτός μπορεί είτε να το εκτιμήσει και να το ερμηνεύσει σαν κίνηση καλοσύνης, είτε σαν προσβολή ότι δεν μπορεί να κάνει τη δουλειά του σωστά.

Αιτία 4: Διαφορετικές αξίες

Οι αξίες μας διαφέρουν, ειδικά αν αναλογιστούμε την πολυπολιτισμικότητα που υπάρχει στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Σύμφωνα με τον Hart (2009), τέτοιες διαφορές μπορούν να διχάσουν τους εργαζόμενους στον χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα να συγκρουστούν.

Αιτία 5: Ασαφείς Κανόνες

Είναι σημαντικό να τεθούν κανόνες και πολιτικές σε μια επιχείρηση για αποφυγή συγχύσεων και παρεξηγήσεων. Εάν δεν γίνουν ξεκάθαροι, θα δημιουργηθεί μία γενική αίσθηση αβεβαιότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους, που θα έχει ως αποτέλεσμα τις συγκρούσεις (Hart, 2009).

Ερωτήσεις:

Αναγνωρίζετε κάποιες από αυτές τις αιτίες σύγκρουσης;

Υπήρξε ποτέ κάποια από αυτές η αιτία να συγκρουστείτε με κάποιον;

Συμβουλή: *Μπορείτε να βασιστείτε πάνω σε αυτές για να αναγνωρίσετε τι είναι αυτό που προκάλεσε μια σύγκρουση. Αυτές με την σειρά τους, θα σας βοηθήσουν να θέσετε σε εφαρμογή μια αποτελεσματική στρατηγική για να λύσετε το πρόβλημα. Άρα, την επόμενη φορά που θα προκύψει κάποια σύγκρουση, αντί να καυγαδίσετε, πάρε τον χρόνο σας και σκεφτείτε: Τι είναι αυτό που προκάλεσε τη σύγκρουση;*

1.3 ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΕΙΔΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Εφόσον βρεθεί η αιτία σύγκρουσης, είναι ευκολότερο να διαλέξετε τον καλύτερο δυνατό τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης. Σύμφωνα με το εργαλείο Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) (2008), το οποίο χρησιμοποιείται παγκοσμίως από διάφορους Ειδικούς Ανθρωπίνου Δυναμικού (HR), υπάρχουν **5 θεμελιώδη είδη διαχείρισης συγκρούσεων:** συνεργασία, ανταγωνισμός, αποφυγή/αγνόηση/αδράνεια, εξυπηρέτηση και συμβιβασμός (σχήμα 1).

Σχήμα 1: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): Τα 5 θεμελιώδη είδη Διαχείρισης Συγκρούσεων

Το πλέγμα αυτό θεωρεί ότι τα άτομα που είναι σε σύγκρουση βρίσκονται σε δύο διαφορετικές διαστάσεις:

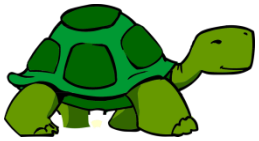
(a) ***Διάσταση Διεκδικητικότιτας (Assertiveness):*** *Ο βαθμός με τον οποίο κάποιος προσπαθεί να ικανοποιήσει τα δικά του ενδιαφέροντα και ανάγκες.*

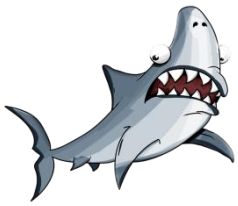
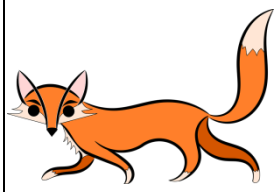
(b) ***Διάσταση Συνεργασίας (Cooperativeness):*** *Ο βαθμός με τον οποίο κάποιος προσπαθεί να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες κάποιου άλλου.*

Οι δύο βαθμοί μας βοηθούν να βρούμε τους 5 θεμελιώδεις τρόπους αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης. Ο τρόπος (το στυλ) με τον οποίο συγκρούεται κάποιος δηλώνει τον αυθορμητισμό του ή τις προθέσεις του όταν έρχεται αντιμέτωπος με μια σύγκρουση. Γνωρίζοντας τα 5 κύρια είδη σύγκρουσης, έχετε στη διάθεσή σας μερικές επιλογές για να αντιμετωπίσετε μια σύγκρουση. Οπόταν, αυτό θα σας βοηθήσει να καταλάβετε ποια είναι η σωστή τακτική που πρέπει να ακολουθήσετε για κάθε διαφορετική σύγκρουση που προκύπτει και πως μπορείτε να την αντιμετωπίσετε καλύτερα κάθε φορά ανάλογα με το άτομο με το οποίο συγκρούεστε.

Ο Πίνακας 1 πιο κάτω παρουσιάζει λεπτομερώς το κάθε είδος διαχείρισης συγκρούσεων.

Πίνακας 1: Περιγραφή του κάθε Είδους Διαχείρισης Συγκρούσεων

Ζώο	Είδος Διαχείρισης Σύγκρουσης
	Συνεργασία Οι κουκουβάγιες έχουν ψηλά τους στόχους και τις διαπροσωπικές σχέσεις τους. Βλέπουν τη σύγκρουση ως ένα πρόβλημα που πρέπει να λυθεί, γι' αυτό ψάχνουν να βρουν λύσεις που να ικανοποιούν τους στόχους και των δύο συγκρουόμενων πλευρών. Οι κουκουβάγιες βλέπουν την σύγκρουση σαν μια καλή ευκαιρία να βελτιώσουν τις σχέσεις τους μειώνοντας τις εντάσεις που δημιουργούνται. Σπεύδουν να ξεκινήσουν μια κουβέντα όταν δημιουργηθεί μια ένταση- μια ένταση στην οποία οι δύο πλευρές αναγνωρίζουν πως όντως υπάρχει πρόβλημα και προσπαθούν μανιωδώς να βρουν λύση που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές διατηρώντας ταυτόχρονα τις υπάρχουσες καλές σχέσεις.
	**Αποφυγή, Αγνόηση, Αδράνεια** Οι χελώνες βάζουν την αποφυγή μιας αντιπαράθεσης πάνω από τους στόχους ή τις σχέσεις τους. Θεωρούν πολλές φορές ότι είναι πιο εύκολο να αποχωρήσουν παρά να αντιμετωπίσουν την σύγκρουση. Αυτό μπορεί να σημαίνει ακόμη και ότι παραιτούνται από τις διαπροσωπικές σχέσεις ή τους στόχους που σχετίζονται με τη σύγκρουση.

	**Ανταγωνισμός** Οι καρχαρίες γενικά βάζουν την επίτευξη των στόχων τους πάνω από τις διαπροσωπικές σχέσεις τους. Αυτό σημαίνει ότι εάν είχαν να διαλέξουν ανάμεσα στα δύο, θα διάλεγαν την επίτευξη των στόχων τους, ακόμη και αν αυτό σήμαινε ότι θα τους στοίχιζε το άλλο. Οι καρχαρίες γενικά ενδιαφέρονται πιο πολύ να πετύχουν τους στόχους τους παρά να αρέσουν σε άλλους. Ενδεχομένως να προσπαθήσουν να συντρίψουν τους αντιπάλους τους, πιέζοντας τους να αποδεχθούν τις δικές τους προτάσεις για την επίλυση μιας σύγκρουσης.
	Εξυπηρέτηση Τα αρκουδάκια γενικά βάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις τους πάνω από τους στόχους τους. Αυτό σημαίνει ότι εάν είχαν να διαλέξουν, θα θυσίαζαν τους στόχους τους με σκοπό να διατηρήσουν καλές τους σχέσεις. Γενικά, τα αρκουδάκια θέλουν να αρέσουν σε άλλους και προτιμούν να αποφεύγουν μια σύγκρουση πιστεύοντας πως με το να την αντιμετωπίζουν μπορεί να καταστραφεί η σχέση τους. Τα αρκουδάκια προσπαθούν να αποχωρούν διακριτικά από μια σύγκρουση για να μην καταστραφεί η καλή σχέση τους.
	**Συμβιβασμός** Οι αλεπούδες ενδιαφέρονται τόσο για τους στόχους τους όσο και για τις σχέσεις τους με τους άλλους. Συχνά επιζητούν τον συμβιβασμό. Παραιτούνται από τους δικούς τους στόχους πείθοντας και την απέναντι πλευρά να παραιτηθεί από τους δικούς της. Ψάχνουν να βρουν μια συμβιβαστική λύση η οποία να ωφελεί και τις δύο πλευρές. Με άλλα λόγια ψάχνει να βρει μια μέση λύση. Είναι πρόθυμες να θυσιάσουν μερικούς από τους στόχους τους για το κοινό καλό.

Απόσπασμα από: http://www.researchcollaboration.org/uploads/ConflictManagementStylesAssessment.pdf

Γνωρίζοντας το πότε και το πως θα χρησιμοποιήσουμε το κάθε είδος μπορεί να μας βοηθήσει να ελέγξουμε την τροπή που πιθανόν να πάρει μια σύγκρουση και να βελτιώσει τις σχέσεις μας με τους άλλους. Ωστόσο, εάν δεν αντιμετωπιστεί σωστά μια σύγκρουση, υπάρχει πιθανότητα να μεγεθύνουμε το πρόβλημα και αυτό να επιφέρει μη επιθυμητά αποτελέσματα. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να μπορούμε να αντιληφθούμε ποιο είναι το κατάλληλο μέσο αντιμετώπισης για να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Δραστηριότητα

1. Φτιάξτε μία λίστα στην οποία να αναγράφονται οι περιπτώσεις που είχατε μια σύγκρουση με κάποιο άλλο πρόσωπο (φίλο, συγγενή, συνάδελφο κτλ.)
2. Πως αντιδράσατε σε αυτές τις περιπτώσεις;
3. Ήταν σωστή η αντίδραση σας; Με άλλα λόγια, η αντίδρασή σας επέφερε το επιθυμητό αποτέλεσμα;

Συμβουλή: Η αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου είδους προσέγγισης εξαρτάται από τις απαιτήσεις της ανάλογης κατάστασης. Στον Πίνακα 2 πιο κάτω θα βρείτε μερικά παραδείγματα όπου φαίνεται σε ποιες περιπτώσεις ταιριάζει η χρήση του κάθε είδους (Nelson and Quick, 2013). Μπορείτε να τα χρησιμοποιήσετε ανάλογα με το δικό σας επιθυμητό αποτέλεσμα. Δηλαδή, ανάλογα με το τι θέλετε να πετύχετε θα χρησιμοποιήσετε και το κατάλληλο είδος αντιμετώπισης.

Είδος αντιμετώπισης	Κατάλληλη Περίπτωση
Ανταγωνισμός	• Όταν επιβάλλεται να παρθούν γρήγορες αποφάσεις. • Όπου χρειάζεται η εφαρμογή δυσάρεστων μέτρων (περικοπές, επιβολή πειθαρχικών μέτρων). • Ενάντια σε ανθρώπους που εκμεταλλεύονται άλλους που δεν είναι ανταγωνιστικοί.
Συνεργασία	• Όταν οι ανησυχίες και των δύο πλευρών είναι εξίσου αλλά και πολύ σημαντικές για να βρεθεί απλώς μια συμβιβαστική λύση. • Όταν το ζητούμενο είναι να μάθετε από τα παθήματα σας. • Για να μάθετε από άτομα με διαφορετικές απόψεις. • Όταν αναμειχθούν δυνατά συναισθήματα.
Συμβιβασμός	• Για να βρεθεί μια προσωρινή λύση όταν το πρόβλημα είναι πιο περίπλοκο απ' ότι περιμένατε. • Για να βρείτε μια χρήσιμη λύση όταν σας πιέζει ο χρόνος. • Όταν δυο εξίσου δυνατοί αντίπαλοι έχουν δύο διαφορετικούς στόχους και η πραγματοποίηση του ενός αποκλείει την πραγματοποίηση του άλλου.
Αποφυγή/Αγνόηση/ Αδράνεια	• Όταν το πρόβλημα μπορεί να περιμένει, ή όταν υπάρχουν άλλα πιο σημαντικά θέματα που επείγουν. • Για να ηρεμήσετε τους εμπλεκόμενους και να έχουν την δυνατότητα να αναλογιστούν τις πράξεις τους. • Όταν οι άλλοι έχουν την ικανότητα να λύσουν το πρόβλημα πιο αποτελεσματικά από εσάς.

Εξυπηρέτηση	• Για να επιτρέψετε σε άλλους να πουν μια καλύτερη και πιο εύλογη άποψη. • Για να δώσετε την δυνατότητα σε υφιστάμενους να μάθουν από τα λάθη τους.

Δραστηριότητα

Ας εφαρμόσουμε στο πρώτο μας σενάριο όσα μάθαμε μέχρι τώρα:

Ο Μαξ και ο Σιμόν ήταν μέλη της ίδιας ομάδας. Μία μέρα ο προϊστάμενος τους ζήτησε να συνεργαστούν για την εκπλήρωση ενός έργου. Από την μια πλευρά, έχουμε τον Μαξ, ο οποίος είναι πιο οργανωτικός και θέτει αυστηρά χρονικά πλαίσια στον εαυτό του, πιστεύοντας πως με αυτόν τον τρόπο είναι πιο αποτελεσματικός. Από την άλλη πλευρά, έχουμε τον Σιμόν, ο οποίος δουλεύει με πιο ευέλικτο τρόπο. Όταν ο Μαξ προσπάθησε να θέσει κάποια χρονικά όρια στον Σιμόν για να εκπληρώσει το έργο με τον δικό του τρόπο, υπήρξε σύγκρουση μεταξύ τους.

Ε1: *Ποια βήματα πρέπει να ακολουθήσουμε για να αντιμετωπίσουμε τη σύγκρουση μεταξύ του Μαξ και του* ***Σιμόν;***

Ε2: Ποια είναι η αιτία της σύγκρουσης;

Ε3: Ποια/ες τακτική/ές πρέπει να ακολουθήσουμε για να αντιμετωπίσουμε την σύγκρουση και να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα;

Απαντήσεις:

Ε1: Για να αντιμετωπίσουμε τη σύγκρουση μεταξύ του Μαξ και του Σιμόν θα πρέπει να ακολουθήσουμε τα παρακάτω βήματα:

ΒΗΜΑ 1

• Βρείτε την αιτία της σύγκρουσης - Ο διαφορετικός τρόπος που δουλεύουν ο Μαξ και ο Σιμόν πιθανό να ήταν αυτός που οδήγησε στη σύγκρουση.

ΒΗΜΑ 2

• Διαλέξτε την τακτική που θα ακολουθήσετε για να αντιμετωπίσετε την σύγκρουση και να φέρετε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

E2: Σε αυτό το σενάριο και οι δύο πλευρές έχουν κοινό στόχο: να τελειώσουν το έργο που τους ανατέθηκε με επιτυχία. Ωστόσο, η πηγή του κακού βρίσκεται στον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο δουλεύει ο καθένας.

E3: Για να αντιμετωπιστεί η σύγκρουση και να μπορέσουν ο Μαξ και ο Σιμόν να δουλέψουν αποτελεσματικά και ομαδικά, μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις δύο τακτικές:

Πρώτον, μέσω της συνεργασίας: Ο Μαξ και ο Σιμόν μπορούν να επιλύσουν τις διαφορές τους επικοινωνώντας μεταξύ τους και προσπαθώντας να βρουν μια εναλλακτική λύση που θα τους επιτρέψει να πετύχουν τον κοινό στόχο και να αποφύγουν τυχόν ζημιές στη σχέση τους. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο θα λυθεί το πρόβλημα, αλλά θα μείνουν και οι δυο ευχαριστημένοι.

Δεύτερον, μέσο του συμβιβασμού. Ο συμβιβασμός θα μπορούσε να είναι μία άλλη επιλογή, όμως ο στόχος είναι να βρεθεί μια λύση που να είναι αποδεκτή και από τους δύο και που να τους ικανοποιεί σε κάποιο βαθμό. Η μέθοδος αυτή αντιμετωπίζει μεν το πρόβλημα όπως και η συνεργασία, αλλά δεν το μελετά δε εις βάθος όπως η συνεργασία. Επομένως, σε αυτή την περίπτωση θα ολοκληρωθεί το έργο αλλά στο τέλος κανείς από τους δύο δεν θα είναι ικανοποιημένος και η μεταξύ τους σχέση δε θα είναι βελτιωμένη.

1.4. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ανακεφαλαιώνοντας, η σύγκρουση είναι πολλές φορές ένα φυσικό επακόλουθο των συναναστροφών μας, ωστόσο οι καυγάδες ποτέ δεν οδηγούν πουθενά. Οπόταν, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μην φοβόμαστε να αντιμετωπίζουμε μια σύγκρουση χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες μας και πράττοντας με τον σοφότερο δυνατό τρόπο.

1.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

- Ένα άρθρο που ασχολείται με τις μακροπρόθεσμες συνέπειες που μπορεί να φέρει η αποφυγή αντιμετώπισης των συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας:

https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/the-long-term-costs-of-not-resolving-workplace-conflicts/article25527147/#targetText=Unresolved%20conflict%20can%20also%20have,and%20presenteeism%2C%20and%20employees%20quitting.

- Thomas Kilman Conflict Mode Intrument – Ένα μικρό βίντεο

https://www.youtube.com/watch?v=PFIydyH2H8Y&t=10s

- Ομιλία TEDx από τον Robin Funsten– 'How Understanding Conflict Can Help Improve Our Lives'

https://www.youtube.com/watch?v=fdDQSHyyUic

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

Σύγκρουση: *η σοβαρή κατάσταση κατά την οποία δύο ή περισσότερες απόψεις, αρχές ή ενδιαφέροντα συγκρούονται ή αλληλοαναιρούνται ή εμποδίζουν το ένα την ύπαρξη ή λειτουργία του άλλου*

Οι πηγές του κακού μιας σύγκρουσης: *πιθανοί λόγοι που μπορεί να οδήγησαν στη σύγκρουση.*

Διεκδικητικότητα: *ο βαθμός με τον οποίο κάποιος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις δικές του ανάγκες ή ενδιαφέροντα.*

Συνεργασία*: ο τρόπος με τον οποίο κάποιος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ή τα ενδιαφέροντα κάποιου άλλου*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες χρειάζονται σε όλα τα επαγγέλματα. Στην εποχή μας- την εποχή της ανταλλαγής πληροφοριών- είναι υψίστης σημασίας για τους εργοδότες να κατέχουν οι εργαζόμενοι αυτές τις δεξιότητες. Οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες μπορούν να βοηθήσουν σε πολλές πτυχές της ζωής μας, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων μπορεί να βοηθήσει στην διαδικασία αίτησης για μια δουλειά και μετέπειτα στην καλή σταδιοδρομία στη δουλειά. Σε προσωπικό επίπεδο, αυτές οι δεξιότητες μπορούν να βελτιώσουν τις προσωπικές σχέσεις βοηθώντας μας να κατανοήσουμε καλύτερα ο ένας τον άλλον και να γινόμαστε κατανοητοί. Η καλλιέργεια άριστων επικοινωνιακών δεξιοτήτων είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Ωστόσο, εδώ μπορείτε να βρείτε μερικές συμβουλές που μπορείτε να εφαρμόσετε αμέσως έτσι ώστε να πετύχετε καλύτερη επικοινωνία με τους άλλους. Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει στην αρχή το θεωρητικό πλαίσιο της επικοινωνίας. Στη συνέχεια, παρέχει χρήσιμες συμβουλές ως προς τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να μεταφέρετε το μήνυμα που θέλετε με επιτυχία (είτε με λέξεις, είτε χωρίς λέξεις, είτε γραπτώς) αλλά και το πώς να αφουγκράζεστε τους άλλους για να πετύχετε μια πιο ουσιώδη επικοινωνία.

2.1 ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ 'ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ'

Ορισμός

Η 'επικοινωνία' έχει οριστεί ως η διαβίβαση ή η ανταλλαγή πληροφοριών με τον προφορικό λόγο, τον γραπτό λόγο ή με άλλο μέσο, αλλά και ως η επιτυχής κατανόηση ή ανταλλαγή ιδεών και συναισθημάτων (Oxford English Dictionary).

Κάθε είδους επικοινωνία απαιτεί τουλάχιστον ένα αποστολέα, ένα μήνυμα και ένα παραλήπτη (βλέπετε το Σχήμα 2). Όσο απλή και αν ακούγεται, η επικοινωνία είναι κάτι παραπάνω από μια ανταλλαγή πληροφοριών, αφού μπορεί να επηρεαστεί από ποικίλους παράγοντες, όπως τα συναισθήματα μας, την στάση του σώματος μας ακόμη και το μέσο με το οποίο επικοινωνούμε.

Σχήμα 2: η

Διαδικασία της Επικοινωνίας

Επιπλέον, η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που γίνεται σε δύο στάδια: την αποστολή και την λήψη μιας πληροφορίας. Επομένως, για την απόκτηση άριστων επικοινωνιακών δεξιοτήτων προαπαιτείται ένας συνδυασμός άλλων δεξιοτήτων: να ακούμε τον συνομιλητή μας, να μεταφέρουμε το μήνυμα που θέλουμε σωστά, να επικοινωνούμε σωστά χωρίς λέξεις.

2.2 ΠΩΣ ΝΑ ΑΠΟΔΩΣΟΥΜΕ ΣΩΣΤΑ ΕΝΑ ΜΗΝΥΜΑ

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να επικοινωνήσουμε. Μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούμε περισσότερο από ένα τρόπο ταυτόχρονα. Η επικοινωνία χωρίζεται σε αυτές τις κατηγορίες: λεκτική επικοινωνία, μη λεκτική επικοινωνία και γραπτή επικοινωνία. Για να αποδώσετε σωστά ένα μήνυμα, χρειάζεται να κατανοήσετε όλες τις κατηγορίες.

Ο προφορικός λόγος γίνεται με τη χρήση λέξεων. Αναμφίβολα, αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι στον τομέα της επικοινωνίας. Ωστόσο, η μη λεκτική επικοινωνία είναι το ίδιο, αν όχι και περισσότερο σημαντική. Σύμφωνα με τον κανόνα *'7%-38%-55%'*, το 7% των μηνυμάτων που λαμβάνουμε γίνεται μέσω του προφορικού λόγου, το 38% μέσω της έντασης της φωνής μας και το 55% από τις κινήσεις του σώματος (Mehrabian, 2007). Επομένως, όλα τα λεκτικά και μη-λεκτικά μηνύματα θα πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια για να αποφεύγονται τυχόν παρεξηγήσεις και παρερμηνείες.

Δραστηριότητα

Ας υποθέσουμε ότι είναι η πρώτη σας μέρα στη δουλειά και ένας συνάδελφος σας λέει: «Χάρηκα για την γνωριμία. Ανυπομονώ να δουλέψουμε μαζί». Εάν εστιάσουμε αποκλειστικά στις λέξεις του, οι περισσότεροι από μας θα συμφωνούσαν ότι αυτό το μήνυμα ακούγεται σωστό. Έτσι;

Τώρα ας υποθέσουμε ότι η ίδια ακριβώς φράση συνοδεύεται από τις παρακάτω εκφράσεις του προσώπου:

Οι λέξεις δεν άλλαξαν, όμως το μήνυμα άλλαξε εξ ολοκλήρου. Η τεράστια διαφορά μεταξύ λεκτικής και μη-λεκτικής επικοινωνίας είναι εμφανής. Εκείνο που έμοιαζε αρχικά θετικό, ξαφνικά μοιάζει σαρκαστικό, αρνητικό και υποβαθμιστικό.

Ερωτήσεις:

1. Είναι η λεκτική επικοινωνία πιο σημαντική από την μη λεκτική;
2. Πιστεύετε ότι ένα γραπτό μήνυμα μπορεί να αποδώσει ακριβώς το μήνυμα που θέλετε όπως σε μία πρόσωπο-με-πρόσωπο κουβέντα;
3. Είχατε ποτέ κάποια παρεξήγηση με κάποιον/α επειδή το μήνυμα σας παρερμηνεύτηκε;

Συμβουλές για να βελτιώσετε την Λεκτική σας Επικοινωνία:

1. **Σχηματίστε ερωτήσεις που να αποδίδουν το κάτι παραπάνω:** Οι κλειστές τύπου ερωτήσεις συνήθως φέρουν την απάντηση 'Ναι' ή 'Όχι' και δεν ενθαρρύνουν τον συνομιλητή να εκφράσει τι σκέφτεται. Εναλλακτικά, προσπαθήστε να χρησιμοποιήσετε ανοικτού τύπου ερωτήσεις, αφού τέτοιου είδους ερωτήσεις μπορούν να αποδώσουν πιο χρήσιμες πληροφορίες και να σας βοηθήσουν να κατανοήσετε καλύτερα το πώς σκέφτονται οι συνομιλητές σας (Centre for Mental Health in the Workplace, n.d.).

   Παραδείγματος χάρη:

Κλειστού Τύπου Ερώτηση	Ανοικτού τύπου Ερώτηση
'Ένιωθες πάντα έτσι'; ≠	*'Πότε ξεκίνησες να νιώθεις έτσι;'*

2. **Προσαρμόστε κατάλληλα την συζήτηση:** Πάρτε λίγο χρόνο να αναλογιστείτε τους άλλους και να σκεφτείτε πράγματα που να τους αφορούν, όπως η γλώσσα ομιλίας τους και τον τρόπο με τον οποίο θα ήθελαν να τους πλησιάσετε. Προσαρμόζοντας κατάλληλα την συζήτηση κερδίζετε και τον σεβασμό του συνομιλητή σας (CRM Learning, 2016).

3. **Μην υποτιμάτε τη σιωπή:** Αφήνοντας κάποια κενά στην ομιλία σας μερικές φορές μπορούν να αποβούν χρήσιμα. Αυτές οι παύσεις επιτρέπουν στον ακροατή σας να κατανοήσει καλύτερα αυτά που ακούει και να προβληματιστεί. Επιπλέον, κάνοντας παύσεις, αλλά με την προσοχή στραμμένη στον συνομιλητή σας, μπορείτε να τον ενθαρρύνετε πραγματικά να συνεχίσει την κουβέντα (Smith, 2018).

Συμβουλές για Βελτίωση της Μη-Λεκτικής Επικοινωνίας:

1. **Κρατάτε οπτική επαφή:** Κρατώντας επαφή με τα μάτια δείχνετε ότι είστε «παρόν» στη συζήτηση, πως νιώθετε σιγουριά γι' αυτά που λέτε και εμπνέετε εμπιστοσύνη στον συνομιλητή σας. Ωστόσο, θα πρέπει οι ματιές να μην είναι παρατεταμένες (πάνω από 5 δευτερόλεπτα), αφού πιθανόν να προκαλέσουν αμηχανία (Centre for Mental Health in the Workplace, n.d.).
2. **Να χρησιμοποιείτε σωστά την ένταση της φωνής σας:** Μπορεί να μην το παρατηρούμε συνήθως, αλλά η ένταση της φωνής από μόνη της υποδηλώνει διαφορετικά συναισθήματα όπως θυμό, αγανάκτηση, σαρκασμό, αγάπη κλπ. Επομένως, αυτό που πραγματικά μετράει δεν είναι το τι λέμε, αλλά ο τρόπος που το λέμε (Davies, 2015).
3. **Να αντιγράφετε τις εκφράσεις και τη πόζα του συνομιλητή σας:** Αντιγράφοντας τις εκφράσεις και την στάση του σώματος του συνομιλητή σας μπορεί να τον κάνει να νιώσει πιο άνετα και να του δώσει την αίσθηση ότι τον καταλαβαίνετε και αποδέχεστε αυτό που είναι. Μπορεί επίσης αυτό να κτίσει συμπάθειες και να βοηθήσει να βρείτε κοινά σημεία (Goman, 2019).
4. **Να κινείτε τα χέρια ενώ μιλάτε:** Οι πιο χαρισματικοί ομιλητές και διάσημοι (influencers) μιλούν κινώντας τα χέρια τους. Σύμφωνα με μια μελέτη που αναλύει τις ομιλίες TED, οι πιο διαδεδομένοι ομιλητές χρησιμοποίησαν τα χέρια τους τις διπλάσιες φορές απ' ότι οι λιγότερο διαδεδομένοι ομιλητές. Επιπρόσθετα, αυτοί που κινούν τα χέρια κατά τη διάρκεια της ομιλίας τους, δείχνουν να είναι πιο ζεστοί, θετικοί και ζωντανοί. Επομένως, για καλύτερη επικοινωνία χρησιμοποιείτε τις κινήσεις των χεριών σας (Science of People, n.d.).

Η τέχνη της γραφής

Η ικανότητα έκφρασης μέσω του γραπτού λόγου είναι ιδιαίτερα σημαντική στα σημερινά επαγγέλματα, αφού στις περισσότερες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τον γραπτό λόγο για να επικοινωνήσουν και ιδιαίτερα μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Τα ηλεκτρονικά μηνύματα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εργασίας μας. Κατά μέσο όρο, ένας υπάλληλος διαβάζει και συνθέτει τουλάχιστο 120 ηλεκτρονικά μηνύματα την ημέρα (Lynkova, 2019), επομένως είναι επιτακτική ανάγκη να κάνουμε όσο το δυνατό καλύτερη χρήση των μηνυμάτων αυτών για να επικοινωνούμε πιο αποτελεσματικά. Πιο κάτω θα βρείτε τα 'πρέπει' και τα 'δεν πρέπει' της γραπτής επικοινωνίας στο Διαδίκτυο.

Συμβουλή

<u>Τα 'Πρέπει' και τα 'Δεν Πρέπει' της Γραπτής Επικοινωνίας στο Διαδίκτυο</u>

Πρέπει να χρησιμοποιείτε ένα ξεκάθαρο τίτλο μηνύματος.

Πρέπει να χρησιμοποιείτε τον κατάλληλο χαιρετισμό (Αγαπητέ (πρόσθεσε όνομα), Γεια σου')

Πρέπει να στέλνετε σαφή και περιεκτικά μηνύματα.

Πρέπει να διορθώνετε τυχόν λάθη.

Πρέπει να απαντάτε σε όλα τα μηνύματα.

Δεν πρέπει να χρησιμοποιείτε χιούμορ. Πιθανόν να παρερμηνευτεί.

Δεν πρέπει να το παρακάνετε με τη χρήση θαυμαστικών. Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με μέτρο, αφού η υπερβολική χρήση μπορεί να φανεί αντιεπαγγελματική.

Δεν πρέπει να το παρακάνετε με τη χρήση των ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΩΝ. Πιθανόν να φανεί επιθετική και να παρερμηνευτεί.

Αναφορά: Whitmore, 2016; Smith, 2016.

Δραστηριότητα

Βρείτε τα 10 πιο πρόσφατα ηλεκτρονικά μηνύματα που στείλατε και κάντε στον εαυτό σας τις εξής ερωτήσεις:

- Ποιους από τους παραπάνω κανόνες έχετε ακολουθήσει;
- Χρειάζεται να αλλάξετε κάτι για να επικοινωνήσετε πιο αποτελεσματικά μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος;

2.3 ΑΚΟΥΤΕ Ή ΑΦΟΥΓΚΡΑΖΕΣΤΕ ΤΟΝ ΣΥΝΟΜΙΛΗΤΗ ΣΑΣ;

Ο Έλληνας Στωικός φιλόσοφος Επίκτητος είπε κάποτε: «Έχουμε δυο αυτιά και ένα στόμα, για να ακούμε διπλάσια από όσο μιλάμε». Είναι αλήθεια ότι η σωστή επικοινωνία δεν επιτυγχάνεται εάν πρωτίστως δεν αφουγκραζόμαστε (ακούμε) το τι μας λένε. Το 'αφουγκράζομαι' είναι κάτι περισσότερο από το 'ακούω': όταν αφουγκράζομαι καλώ όλες τις αισθήσεις μου να συμμετέχουν στο να ακούσω, όχι μόνο την ακοή μου. Το να 'αφουγκραζόμαστε' απαιτεί μια συνειδητή και αληθινή προσπάθεια να επικοινωνήσουμε με τον συνομιλητή μας και να τον καταλάβουμε. Το να 'αφουγκραζόμαστε' είναι ευλογία αλλά και ένα σπάνιο δώρο που μας δίνεται, το οποίο όμως απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Ευτυχώς για εσάς, συγκεντρώσαμε μερικές συμβουλές ως προς το πώς να αναπτύξετε την ικανότητά σας να αφουγκράζεστε.

Συμβουλή

<u>5 αποτελεσματικοί τρόποι για να αναπτύξετε την δεξιότητα σας να Αφουγκράζεστε</u>

<u>Αναφορά:</u> Schilling, 2012; Scuderi, n.d.

1. ***Μην μιλάτε ακατάπαυστα και μην διακόπτετε: εφόσον μιλάτε συνέχεια, σημαίνει πως δεν ακούτε.*** Επιπλέον, εάν διακόπτετε τον συνομιλητή σας, τον αποτρέπετε από το να επικοινωνήσει μαζί σας.
2. ***Να είστε ανοιχτόμυαλοι: ακούτε και μην κρίνετε.*** Το να ακούμε δεν σημαίνει απαραίτητα ότι συμφωνούμε. Με το να προβαίνουμε γρήγορα σε συμπεράσματα, η επικοινωνία δεν γίνεται σωστά.
3. ***Ακούστε με προσοχή και κάντε εικόνα αυτά που λέει ο συνομιλητής σας***: για καλύτερη και πιο γρήγορη κατανόηση φανταστείτε αυτά που σας περιγράφουν.
4. ***Δώστε ένα σημάδι στον συνομιλητή σας ότι τον ακούτε:*** ένα απλό νεύμα ή κάποιο «χμμ» δείχνει πως είστε παρόντες στη συζήτηση.
5. ***Δώστε προσοχή σε ότι δεν εκφράζεται με λόγια:*** όπως είδαμε νωρίτερα οι λέξεις δείχνουν μόνο την μια πτυχή του μηνύματος, επομένως χρειάζεται να δώσουμε σημασία και στην γλώσσα του σώματος.

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ του 'ακούω' και του 'αφουγκράζομαι';
2. Τι διαφορετικό θα πρέπει να κάνετε όταν 'αφουγκράζεστε' τα λόγια του συνομιλητή σας από όταν απλά τα ακούτε;

2.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ανακεφαλαιώνοντας, οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής μας, αφού μας επιτρέπουν να ανταλλάξουμε πληροφορίες, να κατανοήσουμε μια συζήτηση και να έρθουμε πιο κοντά στον συνάνθρωπό μας. Το να καλλιεργήσουμε άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες είναι ένας μακρύς προορισμός, μα όμως σημασία έχει το υπέροχο ταξίδι.

2.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

- Χειρονομίες που πρέπει να χρησιμοποιείτε:

https://www.scienceofpeople.com/hand-gestures/

- Think Fast, Talk Smart: Communication Techniques –Μια ομιλία από τον Matt Abrahams, Καθηγητή στο Stanford Graduate School

https://www.youtube.com/watch?v=HAnw168huqA

- Listening Βίντεο με Κινούμενα Σχέδια με στρατηγικές για να Ακούμε και να Συμμετέχουμε ταυτόχρονα

https://www.youtube.com/watch?v=rzsVh8YwZEQ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

Επικοινωνία: η διαβίβαση ή η ανταλλαγή πληροφοριών με τον προφορικό λόγο, τον γραπτό λόγο ή με άλλο μέσο, αλλά και η επιτυχής κατανόηση ή ανταλλαγή ιδεών και συναισθημάτων.

Αποστολέας: *το άτομο που ξεκινά μια συζήτηση προορίζοντας ένα μήνυμα για κάποιον.*

Παραλήπτης: *το άτομο για το οποίο προορίζεται το μήνυμα.*

Μήνυμα: η πληροφορία που επιθυμεί ο αποστολέας να στείλει στον παραλήπτη.

Λεκτική επικοινωνία: *η χρήση ήχων και λέξεων ως τρόπος έκφρασης.*

Μη-Λεκτική Επικοινωνία: *τρόπος έκφρασης χωρίς την χρήση λέξεων (κινήσεις, εκφράσεις του προσώπου κλπ).*

Ακούω και Συμμετέχω ταυτόχρονα: το να αφουγκραζόμαστε πλήρως το τι λέει ο συνομιλητής μας και είμαστε συγκεντρωμένοι στο τι μας λέει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Η σημερινή κοινωνία των ποικίλων κοινωνικών ομάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά χαρακτηρίζεται ως πολυπολιτισμική. Ο τέως πρόεδρος του Ισραήλ Ρεουβέν Ριβλίν είχε πει κάποτε: «Σε μία πολυπολιτισμική κοινωνία κάθε σύνολο αποδέχεται άλλους πολιτισμούς ως ισότιμους, παρατηρώντας, ακούοντας και κάνοντας διάλογο με άλλα σύνολα, χωρίς όμως κατ' ανάγκη να καταδικάζει την δικό του πολιτισμό». Για να επιτευχθεί αυτό, ο καθένας θα πρέπει να γαλουχηθεί περισσότερο παρά ποτέ με τις απαραίτητες δεξιότητες για να μπορέσει να πετύχει σε ένα αρκετά ανταγωνιστικό και πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας.

Το κεφάλαιο αυτό στοχεύει να σας βοηθήσει να κατανοήσετε καλύτερα τον όρο 'κουλτούρα' και παρουσιάζει τους λόγους για τους οποίους είναι σημαντικές οι πολυπολιτισμικές δεξιότητες. Επιπλέον, στόχος της παρούσας ενότητας είναι να παρουσιάσει τους διάφορους τρόπους με τους οποίους μπορείτε να είστε πιο οικείοι με τον πολιτισμό σας και να σας δώσει τα κατάλληλα εφόδια με τα οποία μπορείτε να επικοινωνείτε καλύτερα με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες χωρίς να υπάρχουν παρεξηγήσεις.

3.1 ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

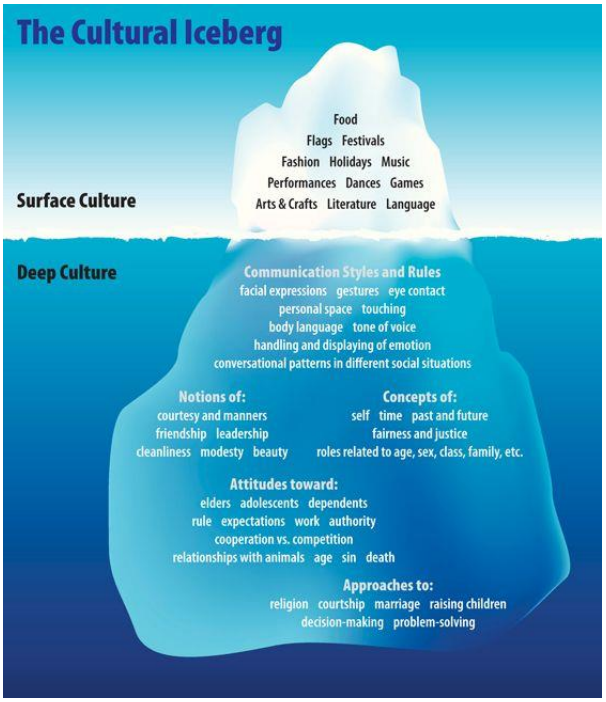
Η επέλαση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης στον χώρο εργασίας συνιστά και 'παγκόσμιους πολίτες'. Στην σύγχρονη πολυπολιτισμική κοινωνία, είναι απαραίτητο οι πολίτες να καλλιεργούν βασικές διαπολιτισμικές δεξιότητες. Συγκεκριμένα, τέτοιες δεξιότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για όσους δουλεύουν σε μια ξένη χώρα ή για όσους δουλεύουν με άτομα από άλλες χώρες.

Το πρώτο βήμα προς την καλλιέργεια των διαπολιτισμικών σας δεξιοτήτων είναι να αντιληφθείτε, αρχικά, και μετά να κατανοήσετε καλύτερα, τον όρο 'κουλτούρα', αλλά και το πώς επηρεάζει την προσωπικότητα και την συμπεριφορά μας. Η έννοια της 'κουλτούρας' είναι δύσκολο να αποτυπωθεί, αφού έχει ευρύ νόημα.

Ορισμός

Έναν ορισμό που παρέχει μια σφαιρική εικόνα της κουλτούρας έχει αναφέρει η Spencer-Oatey (2012:3):

«Η έννοια της λέξης κουλτούρα είναι πολυδιάστατη. Αποτελεί ένα σύνολο βασικών απόψεων και αξιών, προσανατολισμών στη ζωή, πεποιθήσεων, κανόνων, πράξεων και συμπεριφορών που υπάρχουν σε μια ομάδα ανθρώπων και που επηρεάζουν (αλλά δεν καθορίζουν) τη συμπεριφορά του κάθε μέλους της και την στάση τους απέναντι σε άλλους πολιτισμούς». Φανταστείτε τώρα ένα τεράστιο παγόβουνο του οποίου μόνο η κορφή του φαίνεται, όπως αυτό παρακάτω:



Σχήμα 3: *Το Παγόβουνο της Κουλτούρας*

Φανταστείτε ότι η κορφή του παγόβουνου εκπροσωπεί όλα εκείνα τα εμφανή χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας, όπως ο τρόπος ντυσίματος, η κουζίνα, η μουσική κλπ. Παρόλο που δεν φαίνεται με το μάτι, το κάτω μέρος εκπροσωπεί το μεγαλύτερο μέρος, δηλαδή τα όχι τόσο εμφανή χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες, οι πεποιθήσεις, και οι στάσεις απέναντι σε διάφορα θέματα. Αυτά μάλιστα είναι εκείνα που επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά του πάνω μέρους (Hall, 1989). Επομένως, είναι σημαντικό να γνωρίζετε την επίδραση που μπορεί να έχει ένας πολιτισμός στην προσωπικότητα και στην συμπεριφορά των ανθρώπων.

Σενάριο

Παρακάτω υπάρχει ένα υποθετικό σενάριο για να κατανοήσετε καλύτερα την επίδραση της κουλτούρας στην προσωπικότητα του ανθρώπου:

Ο κ. Ρόσσι είναι από την Ιταλία. Η εταιρεία στην οποία εργάζεται του ζήτησε να μετακομίσει στην Ολλανδία και να αναλάβει το γραφείο της θυγατρικής εκεί. Τρέμει και μόνο στην ιδέα όταν ανακαλύπτει ότι το γραφείο του βρίσκεται στη μέση ενός ανοιχτού ορόφου δίπλα από εκπαιδευόμενους και χαμηλόβαθμους υπαλλήλους. Κατά την πρώτη του κιόλας εβδομάδα μετακομίζει σε άλλο γραφείο για να είναι μόνος του. Παρόλο που νιώθει καλύτερα με αυτή την πράξη, οι συνάδελφοι του έχουν αντίθετη άποψη: το γεγονός τους εξοργίζει και κανείς πλέον δεν τον θέλει στο γραφείο.

Έχετε κάποια υποψία για το τι μπορεί να συνέβη εδώ;

Ωραία, ας πάρουμε τα πράγματα από την αρχή. Ο κ. Ρόσσι προέρχεται από έναν πολιτισμό που χαρακτηρίζεται από ιεραρχία και ύπαρξη διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Η δική του κουλτούρα προστάζει ότι το αφεντικό πρέπει να έχει δικό του γραφείο, αλλιώς δεν είναι άξιος να είναι το αφεντικό, σωστά; Ωστόσο, στην Ολλανδία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την έννοια της 'ιεραρχίας' διαφορετικά: γι' αυτούς προέχει η ισότητα και αντιμετωπίζουν όλους το ίδιο. Η πράξη του κ. Ρόσσι να αλλάξει γραφείο τους έδειξε ότι νομίζει πως είναι καλύτερος από αυτούς, επομένως προκλήθηκε αυτό το πρόβλημα. Αυτό είναι ευρέως γνωστό και ως 'πολιτισμικό σοκ', δηλαδή η καινούρια εμπειρία που περνά κάποιος όταν μετακομίσει σε ένα άλλο περιβάλλον όχι τόσο οικείο από το δικό του(Segal, 2019).

Είναι εμφανές ότι εάν και οι δύο πλευρές γνώριζαν εξ αρχής τις πολιτισμικές τους διαφορές δεν θα δημιουργούνταν παρεξηγήσεις και έτσι θα μάθαιναν πώς να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο.

Ερωτήσεις:

1. Πως θα περιέγραφες τον όρο «πολιτισμός»;
2. Έζησες ποτέ ή ξέρεις κάποιον που να έζησε ένα πολιτισμικό σοκ; Περιέγραψε!

3.2 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ

Τώρα που κατανοήσαμε καλύτερα την έννοια της κουλτούρας και τα χαρακτηριστικά της, ας θυμηθούμε τι είπε ο κορυφαίος φιλόσοφος Ντέιβιντ Λίβερμορ για την διαπολιτισμικότητα:

«Το εσωτερικό αυτό ταξίδι της διαπολιτισμικότητας που μας μεταμορφώνει, περιλαμβάνει μεγάλη κατανόηση της δικής μας κουλτούρας. Με ποιο τρόπο η κουλτούρα μας χαρακτηρίζει; Πως η κουλτούρα καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε, βλέπουμε και αγαπούμε;»

Επομένως, το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα είναι να αναπτύξετε τις διαπολιτισμικές σας δεξιότητες είναι να αποκτήσετε πολιτισμική αυτογνωσία. Ωστόσο, το να έχουμε επίγνωση των πράξεων μας δεν είναι εύκολο, αφού πολλές φορές τα όχι τόσο εμφανή χαρακτηριστικά της κουλτούρας μας (βλέπετε Σχήμα 3: η κουλτούρα και το Παγόβουνο) γίνονται ασυναίσθητα.

Παρακάτω θα βρείτε χρήσιμες συμβουλές για το πώς να ξεκινήσετε την πορεία σας προς την πολιτισμική αυτογνωσία:

Συμβουλή:

Οι Adler and Gundersen (2008) περιγράφουν τους δύο πιο πρακτικούς τρόπους για την ενίσχυση της πολιτισμικής αυτογνωσίας;

1. Πρώτον, η αξιολόγηση της συμπεριφοράς σας από ξένους συναδέλφους/φίλους θα βοηθήσει να κατανοήσετε τον τρόπο με τον οποίο σας βλέπουν οι άλλοι, με αποτέλεσμα να γνωρίσετε καλύτερα την δική σας κουλτούρα.
2. Δεύτερον, διαβάστε μερικά αποφθέγματα και παροιμίες που να αφορούν τον πολιτισμό σας και βρείτε πιθανά κοινά σημεία με την δική σας συμπεριφορά και προσωπικότητα.

Συμβουλή

Επιπρόσθετα, για να μπορέσετε να ανακαλύψετε το δικό σας «παγόβουνο» και το τι κρύβει κάτω από το νερό, ο Meyer (2014) ανέπτυξε ένα ειδικό μέσο αξιολόγησης- ένα ερωτηματολόγιο με 25 ερωτήσεις που σας δίνουν την δυνατότητα να εξερευνήσετε την πολιτιστική σας ταυτότητα. Δυστυχώς, το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο μόνο στα Αγγλικά. Ωστόσο, μπορείτε να μεταβείτε στο σχετικό ηλεκτρονικό σύνδεσμο στην ενότητα «Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη» και να ξεκινήσετε το δικό σας ταξίδι προς στη γνώση.

Ερωτήσεις

***Συνέντευξη με θέμα 'κουλτούρα':**

- Πως θα ορίζατε την λέξη «οικογένεια»;
- Πως θα ορίζατε την λέξη «επιτυχία»;
- Έχετε κάποιες συγκεκριμένες διατροφικές συνήθειες ή τελετουργίες που να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον πολιτισμό σας;
- Ορίστε και περιγράψτε την πιο σημαντική ή πιο διαδεδομένη δημόσια αργία στην χώρα σας.

*Οι απαντήσεις ενδεχομένως να διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο ανάλογα με από ποια κουλτούρα προέρχεται. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορέσετε να παρατηρήσετε την επίδραση που έχει ο πολιτισμός στον άνθρωπο.

Γενικά, είναι σημαντική η ικανότητα κατανόησης του τρόπου με τον οποίο η κουλτούρα επηρεάζει τις ανθρώπινες σχέσεις. Το να προσέχουμε τι σκεφτόμαστε και το πως κρίνουμε κάποιον μπορεί να μας βοηθήσει να αντιληφθούμε την επίδραση της κουλτούρας μας στην συμπεριφορά μας αλλά και στην στάση μας απέναντι σε άλλες κουλτούρες.

3.3 Η ΣΚΑΛΑ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Κατανοώντας τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας σας κάνετε το πρώτο βήμα προς την επικοινωνία με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι απορρίπτετε τις δικές σας πεποιθήσεις. Ένα άλλο εργαλείο που μπορεί να σας φέρει πιο κοντά στο στόχο σας, δηλαδή να κατανοήσετε τον τρόπο σκέψης σας, να πετύχετε καλύτερη επικοινωνία και να μην προβαίνετε σε βιαστικά συμπεράσματα είναι η Σκάλα των Συμπερασμάτων. Αυτό με τη σειρά του θα σας βοηθήσει να αξιολογήσετε πιο αποτελεσματικά διάφορες περιπτώσεις και να αποφύγετε πιθανές παρεξηγήσεις.

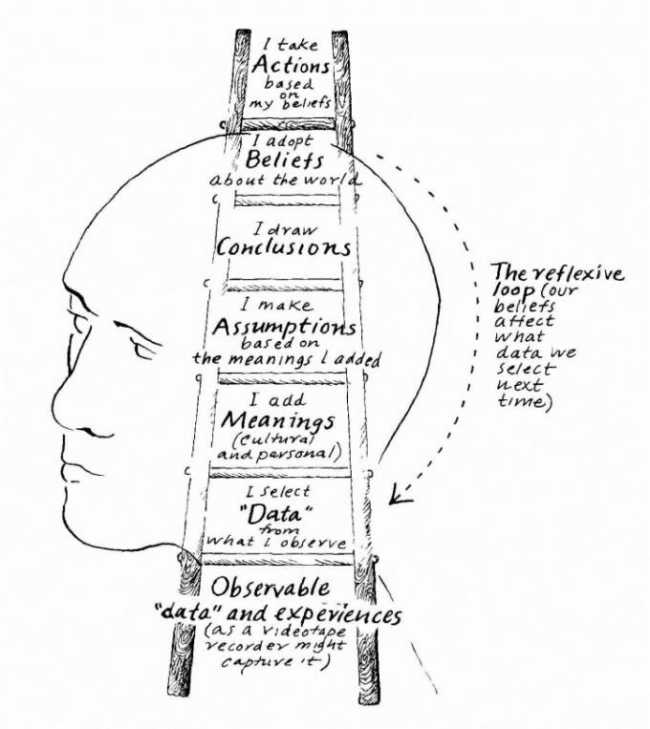
Έχετε θυμώσει ποτέ με τα σχόλια ή τις πράξεις κάποιου συμπεραίνοντας ότι βρίσκεται εναντίον σας για οποιοδήποτε λόγο; Ή μήπως κάνατε ποτέ βεβιασμένες σκέψεις, όπως όταν σας ανακοίνωσε η νοσοκόμα ότι περιμένετε κοριτσάκι;

Αν έχουν συμβεί τα παραπάνω σε εσάς, ταυτό σημαίνει ότι σκαρφαλώσατε την Σκάλα των Συμπερασμάτων, ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε και παρουσιάστηκε από τον στοχαστή του μάνατζμεντ Chris Argyris στο κλασσικό βιβλίο του Senge (1994) 'The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization'.

Πως δουλεύει αυτό; Η όλη διαδικασία γίνεται στο μυαλό μας χιλιάδες φορές μέσα στη μέρα, αφού αυτός είναι και ο τρόπος που λειτουργεί ο εγκέφαλός μας. Κανείς δεν μπορεί να διαβάσει τις σκέψεις μας, παρά μόνο τις πράξεις μας.

Η σκάλα των Συμπερασμάτων δουλεύει με τα παρακάτω 7 βήματα:

1. Απαθανατίζω ό, τι έχω γύρω μου όπως μία κάμερα.
2. Είμαι επιλεκτικός ως προς το σε ποια στοιχεία γύρω μου θα δώσω σημασία, βασιζόμενος/η στις αντιλήψεις μου.
3. Δίνω νόημα στις επιλογές μου χρησιμοποιώντας τις εμπειρίες μου, το πολιτισμικό υπόβαθρο κλπ.
4. Κάνω υποθέσεις βασιζόμενος/η στο νόημα που έχω δώσει.
5. Προβαίνω σε συμπεράσματα για μια κατάσταση.
6. Υιοθετώ καινούριες αντιλήψεις βασιζόμενος/η στα συμπεράσματα που έβγαλα.
7. Πράττω ανάλογα με τις πεποιθήσεις μου.



Σχήμα 4: Η σκάλα των Συμπερασμάτων

Σενάριο:

Για να τα εφαρμόσουμε στην πράξη, θα σκεφτούμε ένα σενάριο στο περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα πως ασυναίσθητα σκαρφαλώνουμε την Σκάλα των Συμπερασμάτων σε μερικά δευτερόλεπτα.

Φανταστείτε ότι θα πάρετε συνέντευξη για την θέση της Ανάλυσης Δεδομένων από έναν υποψήφιο που μοιάζει εξαιρετικός στα χαρτιά. Έχει σπουδάσει στα καλύτερα πανεπιστήμια, έχει αριστεύσει και απόκτησε εξαιρετικές συστάσεις από προηγούμενες θέσεις πρακτικής άσκησης. Ο υποψήφιος μπαίνει μέσα ντυμένος έντονα, και μόλις διακρίνατε χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης κουλτούρας. Σπεύδετε να του δώσετε το χέρι σας και αυτός αποφεύγει να σας δει στα μάτια και κοιτάζει αλλού. Η χειραψία του δεν είναι μόνο χαλαρή, αλλά και αδιάφορη. Ξεκινάτε να πιστεύετε πως αφού αποφεύγει να σας κοιτάξει, ή έχει κάτι να κρύψει ή έχει χαμηλή αυτοεκτίμηση. Σε αυτό το σημείο νιώθετε ακόμη πιο άβολα με την ωμή χειραψία. Πιθανόν να υποθέσετε ότι άνθρωπος με τέτοιους τρόπους είναι αδύνατο να γίνει επαγγελματίας στο είδος του και/ή ότι διστάζει να δουλέψει στην εταιρεία. Οδηγείστε στο συμπέρασμα ότι πιθανό τα κατορθώματα και οι συστατικές επιστολές έχουν παραφουσκώσει την εικόνα που σχηματίσατε εξ αρχής για αυτόν, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ενθουσιασμός κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και στο τέλος να απορρίψετε τον υποψήφιο.

Σε αυτό το παράδειγμα, το άτομο που παίρνει την συνέντευξη ασυναίσθητα σκαρφάλωσε όλη την Σκάλα των Συμπερασμάτων και αποφάσισε να μην προσλάβει τον υποψήφιο. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι συμπεριφερόμαστε σαν να θεωρούμε δεδομένο ότι όλοι οι υπόλοιποι βλέπουν τα πράγματα όπως τα βλέπουμε εμείς και δεν αμφισβητούμε, ούτε σπεύδουμε να σιγουρέψουμε τίποτα.

'«Συμπεριφερόμαστε σαν να θεωρούμε δεδομένο ότι όλοι οι υπόλοιποι βλέπουν τα πράγματα όπως τα βλέπουμε εμείς και δεν αμφισβητούμε, ούτε σπεύδουμε να σιγουρέψουμε τίποτα.»

Αυτό ακριβώς εννοούμε όταν λέμε «προβαίνω σε βιαστικά συμπεράσματα». Αναφορικά στο πάνω παράδειγμα, για κάποιες κουλτούρες η αποφυγή του βλέμματος και η χαλαρή χειραψία υποδεικνύουν σεβασμό. Επομένως, τα συμπεράσματα του ατόμου που πήρε την συνέντευξη είναι λανθασμένα, αφού οι πράξεις του υποψηφίου παρερμηνεύτηκαν. Εάν το άτομο που πήρε την συνέντευξη γνώριζε για την Σκάλα των Συμπερασμάτων, θα αμφισβητούσε τις αρχικές του σκέψεις και θα προσπαθούσε να μείνει στα χαμηλά σκαλιά πράττοντας σκεπτόμενος/η.

Συμβουλή

Προσοχή! Τα λανθασμένα και φτωχά συμπεράσματα μπορούν να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα στο περιβάλλον εργασίας καταστρέφοντας σχέσεις και δυσχεραίνοντας την επικοινωνία.

Συμβουλή

Αυτές είναι μερικές συμβουλές για το πώς θα παραμείνετε στα χαμηλά σκαλιά (Mulder, 2018):

- Να έχετε περισσότερη **επίγνωση** του τρόπου με τον οποίο σκέφτεστε και ερμηνεύετε καταστάσεις (αξιολόγηση): να κατανοήσετε πως δουλεύει η Σκάλα των Συμπερασμάτων και να έχετε επίγνωση των στοιχείων που οι άλλοι δεν μπορούν να δουν σε σας.
- Να **αμφισβητήστε** τις υποθέσεις που κάνετε για τους άλλους (έρευνα). Να σας γίνει συνήθεια να ρωτάτε τον εαυτό σας «Υπάρχει κάτι άλλο που πρέπει να ξέρω;». Ρωτήστε άλλους να σας εξηγήσουν πως βλέπουν αυτοί τα πράγματα.
- Να **διαβάζετε δυνατά τις σκέψεις σας** (υπεράσπιση του εαυτού σας). Εξηγήστε τον τρόπο σκέψης σας και όπου είναι δυνατό πείτε στους άλλους να κάνουν το ίδιο. (π.χ. Εγώ οδηγήθηκα σε αυτό το συμπέρασμα.., Αυτό με κάνει να πιστεύω ότι.., Υπάρχει κάτι άλλο που πρέπει να ξέρω;)

3.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ανακεφαλαιώνοντας, η ενότητα αποσκοπούσε στο να σας παρέχει την απαραίτητη γνώση και προσόντα σχετικά με το πώς να γίνεται πιο αποτελεσματικοί σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον που γίνεται όλο και πιο πολυπολιτισμικό, αλλά και στην κοινωνία γενικότερα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να θυμάστε ότι το να βρεθούμε μαζί είναι μια αρχή, το να παραμείνουμε μαζί είναι μια πρόοδος και το να δουλέψουμε παρέα, είναι επιτυχία (Henry Ford).

3.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

- Meyer (2014) Tool to Identify your Cultural Profile

https://hbr.org/web/assessment/2014/08/whats-your-cultural-profile

- 'How Culture Drives Behaviours' TEDx Talk by Julien Bourrelle

https://www.youtube.com/watch?v=l-Yy6poJ2zs

- 'Rethinking Thinking'- Trevor Maber explain in a cartoon scenario the idea of the ladder of inference

https://www.youtube.com/watch?v=KJLqOclPqis

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

Κουλτούρα: Η έννοια της λέξης είναι πολυδιάστατη. Αποτελεί ένα σύνολο βασικών αξιών, που μοιράζεται μία ομάδα ανθρώπων, και που επηρεάζουν (αλλά δεν καθορίζουν) την συμπεριφορά, τις ερμηνείες ….Η έννοια της λέξης κουλτούρα είναι πολυδιάστατη. Αποτελεί ένα σύνολο βασικών απόψεων και αξιών, προσανατολισμών στη ζωή, πεποιθήσεων, κανόνων, πράξεων και συμπεριφορών που υπάρχουν σε μια ομάδα ανθρώπων και που επηρεάζουν (αλλά δεν καθορίζουν) τη συμπεριφορά του κάθε μέλους της και την στάση τους απέναντι σε άλλους πολιτισμούς

Πολιτισμική Αυτογνωσία: η κατανόηση της δικής μας κουλτούρας και πως αυτή επηρεάζει την συμπεριφορά και τις αντιλήψεις μας.

Η Σκάλα των Συμπερασμάτων: ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από τον Chris Argyri με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του τρόπου σκέψης μας και των πράξεων μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

Όλοι σε κάποια φάση της ζωής μας θα χρειαστεί να ετοιμάσουμε κάποια παρουσίαση, είτε στο σχολείο, είτε στο πανεπιστήμιο, είτε στην καριέρα μας σε κάποια γραμματειακή θέση ή ως υψηλόβαθμα στελέχη, ή ακόμα και σε κάποια συνέντευξη σαν υποψήφιοι για πρόσληψη σε μια δουλειά. Οι παρουσιάσεις αποτελούν έναν καταπληκτικό τρόπο για να αποδώσουμε το μήνυμα που θέλουμε και να γίνουμε πλήρως κατανοητοί στο κοινό μας.

Ωστόσο, πολλοί είναι αυτοί που τρομοκρατούνται και μόνο στην ιδέα του να δώσουν μια παρουσίαση (ναι, δεν είσαι ο μόνος) και εύχονται να μπορούσαν να το αποφύγουν με οποιοδήποτε τρόπο. Είναι σημαντικό όμως να εμπεδώσετε ότι το να μιλά κάποιος σε ένα πλήθος δεν είναι ούτε προσόν ούτε έμφυτη ικανότητα. Επομένως, οι επικοινωνιακές σας δεξιότητες, εφόσον αναπτυχθούν σωστά, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως μια εξαιρετική 'προσθήκη' στην 'θήκη' με τα προσόντα σας.

Το κεφάλαιο 4 θα παρουσιάσει την γενική έννοια του όρου 'δεξιότητες στην παρουσίαση' και μετά θα σας δώσει πολύτιμες συμβουλές και στρατηγικές για την σωστή προετοιμασία και ολοκλήρωση μιας παρουσίασης.

4.1 ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ 'ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ'

Ορισμός

Οι δεξιότητες παρουσίασης αναφέρονται σε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την δημιουργία και την παράδοση μιας σαφής και αποτελεσματικής παρουσίασης (Doyle, 2019).

Κάθε παρουσίαση αποτελείται από δύο φάσεις: την **προετοιμασία** και την **παράδοση.**

Η **προετοιμασία** αναφέρεται στην έρευνα που γίνεται γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα, στην δημιουργία διαφανειών και τυχόν ενημερωτικών φυλλαδίων για το κοινό. Επιπρόσθετα, μέρος της προετοιμασίας ενδεχομένως να αποτελεί και το στήσιμο του χώρου και/ή εξάσκηση πριν την παρουσίαση.

Η **παράδοση** αναφέρεται στο ζωντανό κομμάτι της διαδικασίας, το οποίο το κοινό μπορεί να δει. Απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες έτσι ώστε να μπορέσετε να τραβήξετε την προσοχή του κοινού και να αποδώσετε το σωστό μήνυμα. Η γλώσσα του σώματος, η ένταση της φωνής και η οπτική επαφή μπορούν να βοηθήσουν σε αυτό.

Και για τις δύο φάσεις απαιτούνται καλές δεξιότητες. Αναπτύσσοντας δεξιότητες στην παρουσίαση μπορεί να αποβεί χρήσιμο για εσάς ανεξάρτητα από το υπόβαθρό σας. Επιπλέον, να θυμάστε ότι «σφυρηλατώντας γίνεται κανείς σιδηρουργός»: η ολοκλήρωση μιας επιτυχούς παρουσίασης θα σας χαρίσει τεράστια αυτοπεποίθηση, που σημαίνει ότι τις επόμενες φορές θα είστε λιγότερο αγχωμένοι και θα αποδώσετε καλύτερα.

Ερωτήσεις:

- Πότε ήταν η τελευταία φορά που κάνατε μία παρουσίαση; Περιγράψτε τα συναισθήματά σας πριν, κατά και μετά την παρουσίαση.
- Περιγράψτε μια χαρακτηριστική παρουσίαση στην οποία πήγατε ή την οποία παρακολουθήσατε στο διαδίκτυο. Τι πιστεύετε ότι είναι αυτό που την έκανε επιτυχημένη; (π.χ. ενδιαφέρον θέμα, οπτικά στοιχεία, διασκεδαστικός ομιλητής)

4.2 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΩΣΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

Όπως προαναφέρθηκε, το αρχικό στάδιο μιας παρουσίασης είναι η προετοιμασία, η οποία γίνεται «στα παρασκήνια».

Πιο κάτω αναφέρονται μερικές τακτικές για την αποτελεσματική προετοιμασία μιας καλής παρουσίασης (The University of Adelaide, n.d; Reynolds, 2017):

1. **Βρείτε σε ποιο σημείο πρέπει να επικεντρωθείτε**. *Διαβάστε αναλυτικά το θέμα εφαρμόζοντας κριτική σκέψη και αναρωτηθείτε «Ποια από τα κύρια σημεία της παρουσίασης θέλω να αποκομίσει ο ακροατής φεύγοντας από εδώ;» ή «Εάν το κοινό θα πρέπει να θυμάται μόνο ένα πράγμα, ποιο πρέπει να είναι αυτό;».*

2. **Μελετήστε εκ των προτέρων το κοινό σας:** Η προτεραιότητά σας να είναι πάντα το κοινό. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε ποιοι είναι οι ακροατές, τι θέλουν/χρειάζονται να μάθουν και ποιο είναι το υπόβαθρό τους. Αυτό θα σας βοηθήσει να στείλετε το 'κατάλληλο μήνυμα' στον 'κατάλληλο παραλήπτη'.

3. **Δημιουργήστε μια ξεκάθαρη δομή:** Ο διάσημος σεναριογράφος Μπίλι Γουάιλντερ κάποτε είπε: «Μια ιστορία χρειάζεται αρχιτεκτονική δομή για να χτιστεί, όμως ξεχνιέται εντελώς βλέποντας την ταινία». Όπως και με τις παρουσιάσεις, η δομή δεν είναι ορατή στο κοινό, αλλά είναι ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό μιας επιτυχούς παρουσίασης. Η δομή, παρόλο που μπορεί να μοιάζει πολύ απλή (εισαγωγή, κύριο μέρος, επίλογος), μπορεί να κάνει όλη τη διαφορά.

4. **'Σφυρηλατώντας γίνεται κανείς σιδηρουργός':** Κάντε εξάσκηση την παρουσίαση αρκετές φορές μόνοι σας και με την παρουσία κάποιου φίλου για να ακούσετε σχόλια.

Συμβουλή

‘ ‘Ο κανόνας 10-20-30’

Ο Guy Kawasaki (2005) έχει προτείνει τον ‘κανόνα 10-20-30’ που χρησιμοποιείται για μια την δομή μιας καλής παρουσίασης. Για να είναι περιεκτική και ορατή μια παρουσίαση, ο κανόνας 10-20-30 μπορεί να σας βοηθήσει να βελτιώσετε σημαντικά τον σχεδιασμό της.

Οι τρεις συμβουλές που δίνει ο Kawasaki(2005) είναι οι εξής:

10 ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ: Το δέκα είναι ο ιδανικός αριθμός διαφανειών που πρέπει να έχει μία παρουσίαση. Θέτοντας αυτό το όριο, το κοινό θα μπορέσει να διαχειριστεί καλύτερα την πληθώρα πληροφοριών που του παρουσιάζεται. Η δυσκολία είναι να διαλέξετε τι είναι σημαντικό και τι θα αφήσετε πίσω χωρίς να αλλοιωθεί το μήνυμα που θέλετε να μεταφέρετε.

20 ΛΕΠΤΑ: είναι αλήθεια ότι το κοινό δεν μένει πάντα προσηλωμένο. Κατ' ακρίβεια, η μέση διάρκεια προσήλωσης του κοινού κυμαίνεται από 5 μέχρι 10 λεπτά (Rehn, 2016). Επομένως, μια παρουσίαση δεν πρέπει να ξεπερνά τα 20 λεπτά έτσι ώστε να κρατηθεί ζωντανό το ενδιαφέρον του κοινού.

30 ΠΟΝΤΟΙ: Να θυμάστε πάντα ότι μια παρουσίαση πρέπει να είναι ορατή στο κοινό. Ανάλογα με το μέγεθος της αίθουσας ή της οθόνης, το μέγεθος της γραμματοσειράς πρέπει να είναι τουλάχιστο 30 πόντους για να είναι ορατό σε όλους. Εάν σας ανησυχεί το γεγονός ότι μπορεί να μην χωράνε όλα σε μια διαφάνεια, να θυμάστε ότι οι υπερφορτωμένες διαφάνειες δεν κάνουν την σωστή παρουσίαση.

Ωστόσο είναι σημαντικό να θυμάστε ότι η κάθε περίπτωση είναι ξεχωριστή, οπόταν δεν υπάρχει σωστός και λάθος τρόπος. Εφαρμόστε αυτές τις συμβουλές σαν γενικούς κανόνες, αλλά έχετε υπόψη ότι μερικές φορές θα χρειαστεί να είστε πιο ευέλικτοι.

Συμβουλή

Χρήσιμα εργαλεία για τη Δημιουργία Υπέροχων Παρουσιάσεων

- **PowerPoint**: ο παραδοσιακός και εύκολος τρόπος δημιουργίας μιας παρουσίασης

- **Visme:** Ένα εργαλείο υπολογιστικού νέφους (cloud-based) που σας επιτρέπει να δημιουργήσετε παρουσιάσεις με ωραία γραφικά για να τραβήξετε την προσοχή του κοινού και να διατυπώσετε σωστά τις ιδέες σας.
- **Prezi:** Έχετε βαρεθεί τις κλασσικές διαφάνειες; Το Prezi περιέχει οτιδήποτε άλλο παρά αυτό. Με το Prezi σας δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσετε πειστικές παρουσιάσεις χρησιμοποιώντας μοναδικές κινήσεις εναλλαγής των διαφανειών και λέξεων/φράσεων κλειδιά για να κατακτήσετε το κοινό.
- **Slidebean:** Εάν βρίσκετε την διαδικασία δημιουργίας διαφανειών ανιαρή, με το Slidebean σας δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσετε μια λεπτομερής παρουσίαση που να συνδυάζει πολλαπλές επιλογές σε κάθε διαφάνεια. Το μόνο που χρειάζεται να κάνετε είναι να προσθέσετε όλα τα δεδομένα που χρειάζονται και το Slidebean θα τα ενώσει από μόνο του δημιουργώντας έτσι την παρουσίαση για εσάς.

Ερωτήσεις

- Πως προετοιμάζεστε πριν από μια παρουσίαση;
- Ποια εργαλεία χρησιμοποιείτε συνήθως για να δημιουργήσετε μια παρουσίαση;

4.3 ΤΕΛΙΚΗ ΠΑΡΑΔΩΣΗ ΤΗΣ ΤΕΛΕΙΑΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

Η τελική παράδοση μιας παρουσίασης είναι αυτό που μετρά περισσότερο. Γι' αυτό τον λόγο προκαλεί άγχος και κρύο ιδρώτα σε πολλούς. Να θυμάστε πως το να απευθυνόμαστε σε ένα πλήθος δεν είναι ούτε προσόν ούτε έμφυτη ικανότητα.

Για την καλύτερη παράδοση μιας παρουσίασης, συλλέξαμε για εσάς μερικές χρήσιμες συμβουλές και τακτικές που μπορείτε να ακολουθήσετε στην επόμενη κιόλας παρουσίαση.

Συμβουλή

ΤΑ 'ΠΡΕΠΕΙ' ΚΑΙ ΤΑ 'ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ' ΜΙΑΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ (Brown, 2017)

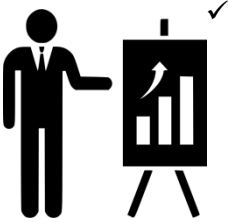
Τα 'Πρέπει' μιας Παρουσίασης

✓ **ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΣΤΗΘΕΙΤΕ**

Από την αρχή της παρουσίασης να συστηθείτε οπωσδήποτε στο κοινό σας και να δείχνετε αισιόδοξοι.

✓ **ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ ΜΙΑ ΕΝΤΥΠΩΣΙΑΚΗ «ΕΙΣΟΔΟ»**

Όταν ξεκινήσετε την παρουσίαση, πείτε κάτι «πιασάρικο» για να τραβήξετε την προσοχή του κοινού. Μην ξεχνάτε να δώσετε μια περίληψη των όσων θα ακολουθήσουν στην παρουσίαση προτού προχωρήσετε στο κυρίως θέμα.



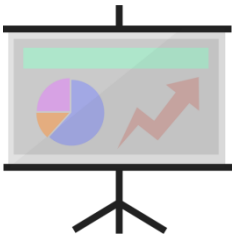
✓ **ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΗΣΕΤΕ ΣΩΣΤΑ ΤΑ ΜΗ-ΛΕΚΤΙΚΑ ΜΕΣΑ**

Κρατήστε οπτική επαφή με τους γύρω σας για να κρατήσετε αμείωτο το ενδιαφέρον τους. Η στάση του σώματός σας να είναι χαλαρή και η ένταση της φωνής καθώς πρέπει.

✓ **ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΚΑΙΦΑΛΕΩΣΕΤΕ!**

Στο τέλος, πάντα να συνοψίζετε τα κύρια σημεία της παρουσίασης και να ρωτάτε αν υπάρχουν απορίες.

Τα 'Δεν Πρέπει' μιας Παρουσίασης



- **ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΒΑΖΕΤΕ ΛΕΞΗ ΠΡΟΣ ΛΕΞΗ ΤΙΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ**

Διαβάζοντας λέξη προς λέξη τις διαφάνειες σας κάνει να φαίνεστε απροετοίμαστοι και δείχνει έλλειψη επαγγελματισμού. Εναλλακτικά, θα μπορούσατε να κρατάτε κάποιες κάρτες για βοήθημα με την προϋπόθεση ότι διατηρείτε οπτική επαφή με τους γύρω σας.

- **ΜΗΝ ΨΕΛΛΙΖΕΤΕ ΦΡΑΣΕΙΣ ΟΠΩΣ 'ΕΕΜ…'**

Αντί να σχηματίζετε φράσεις όπως 'εεμ…' καλύτερα να κάνετε μικρές παύσεις και να εκμεταλλεύεστε αυτό το μικρό χρονικό διάστημα για να σκεφτείτε τι θα πείτε παρακάτω.

- **ΜΗΝ ΜΙΛΑΤΕ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ ΓΡΗΓΟΡΑ ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ ΑΡΓΑ**

Προσπαθείτε να μιλάτε με σταθερό ρυθμό για να είστε βέβαιοι ότι το κοινό συμβαδίζει με τα λεγόμενά σας.

- **ΜΗΝ ΣΤΕΚΕΣΤΕ ΑΚΙΝΗΤΟΙ**

Να κινήστε ενώ μιλάτε, όπως κάνει κάθε φυσιολογικός άνθρωπος. Να είστε ζωντανοί για να κρατηθεί και το ενδιαφέρον του κοινού ζωντανό.

Δραστηριότητα:

Deconstruct What Great Speakers Do

Το διαδίκτυο μας δίνει πρόσβαση σε απειράριθμα βίντεο σπουδαίων ομιλητών όλων των εποχών. Αποσπάστε στοιχεία της ομιλίας τους δίνοντας έμφαση στην προσέγγιση, στην τακτική και στην παρουσίαση τους. Έπειτα, βρείτε ποια δεξιότητα τους χρησιμοποίησαν στην ομιλία τους, μελετήστε την και αντιγράψτε την. 'Σφυρηλατώντας γίνεται κανείς σιδηρουργός', επομένως επαναλάβετε την διαδικασία μέχρι να αποκτήσετε πλήρως την ικανότητα. Η παρουσίαση του καινούριου iPhone το 2007 από τον Στηβ Τζομπς είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα άψογης επίδειξης δεξιοτήτων παρουσίασης, το οποίο χρησιμοποιείτε ανά το παγκόσμιο. Ο σύνδεσμος αυτής της παρουσίασης βρίσκεται στο μέρος 'Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη'

Οι παρουσιάσεις του Στηβ Τζομπς ήταν πάντοτε επιτυχημένες αφού ήξερε ακριβώς σε ποιους απευθυνόταν και τον τρόπο προσέγγισής τους.

4.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι δεξιότητες παρουσίασης είναι πολύτιμες για όλους και μερικές φορές μπορεί να αποβούν μοιραίες για την καριέρα σας. Οι άριστες δεξιότητες παρουσίασης βοηθούν στην ανέλιξη της καριέρας σας αλλά και στο να αποκτήσετε ενδεχομένως την ιδανική για εσάς δουλειά. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το να απευθύνεται κάποιος σε ένα πλήθος δεν είναι ούτε προσόν ούτε έμφυτη ικανότητα. Επομένως, θα ήταν μια υπέροχη ιδέα εάν ξεκινούσατε από τώρα την εξάσκηση για να αναπτύξετε αυτές τις δεξιότητες.

4.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

- Παρουσίαση Καινούριου iPhone, Steve Jobs 2007

https://www.youtube.com/watch?v=x7qPAY9JqE4

- 5 Συμβουλές Δημόσιας Ομιλίας από την Amy Wolff, Speech Coach

https://www.youtube.com/watch?v=JNOXZumCXNM

- University of Manchester – Λίστα Προετοιμασίας για μια Παρουσίαση

http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=10991

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

Παρουσίαση: μια ομιλία η οποία παρουσιάζει και εξηγεί ένα καινούριο προϊόν, μια καινούρια ιδέα ή δουλειά σε ένα κοινό.

Δεξιότητες παρουσίασης: *είναι όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται κάποιος για να δημιουργήσει και να παραδώσει μια σαφή και αποτελεσματική παρουσίαση.*

Παρουσιαστής: *ο άνθρωπος που κάνει την παρουσίαση.*

Κοινό: *οι μαζεμένοι ακροατές σε ένα γεγονός/μία συνάντηση.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Στο περιβάλλον εργασίας (αλλά και στη ζωή γενικότερα) η υπευθυνότητα είναι μια βασική δεξιότητα που πρέπει να κατέχει κάποιος για να είναι επιτυχημένος. Η υπευθυνότητα είναι κάτι προσωπικό που χτίζεται με τον χρόνο- ένα μοναδικό χαρακτηριστικό που εφαρμόζει κάθε επαγγελματίας στη δουλειά του αλλά και στην καθημερινή ζωή.

Κατέχετε και εσείς αυτό το προσόν; Αφιερώσατε χρόνο και προσπάθεια για να το καλλιεργήσετε;

Αν όχι, εδώ είμαστε. Μην χάνετε άλλο χρόνο και συνεχίστε να διαβάζετε.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε όλα όσα αφορούν την υπευθυνότητα και θα σας δοθεί η ευκαιρία να αναλογιστείτε παλιές σας συμπεριφορές. Το υπόλοιπο κεφάλαιο στοχεύει να σας δώσει διάφορες συμβουλές και τακτικές ως προς το πώς να γίνετε πιο υπεύθυνοι.

5.1 ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ 'ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ'

Όταν έχει κάποιος υψηλό το αίσθημα της ατομικής ευθύνης, σημαίνει πως είναι υπεύθυνος των πράξεών του.

Ορισμός

Υπευθυνότητα σημαίνει να μπορεί κάποιος να αναλογίζεται γρήγορα τα λάθη του και τις αποτυχίες του και να επικεντρώνεται στην διαδικασία επίλυσής τους. (Chisienya, n.d.).

Σενάριο

Παρακάτω σας δίνουμε το εξής σενάριο:

Η Μαρία δείχνει εκνευρισμένη με ένα πρόβλημα που προέκυψε με μια παραγγελία στο διαδίκτυο. Έτσι, αποφάσισε να λύσει το πρόβλημα επικοινωνώντας με το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών χωρίς ωστόσο να μπορέσει ο υπάλληλος εξυπηρέτησης να την βοηθήσει.

«Το λάθος ήταν της ομάδας αποστολής του προϊόντος. Δεν μπορώ να κάνω κάτι γι' αυτό» της είπε ο υπάλληλος εξυπηρέτησης.

Η Μαρία τότε του ζητά να την συνδέσει με άλλον υπάλληλο εξυπηρέτησης. Ο δεύτερος υπάλληλος εξυπηρέτησης χειρίζεται την κατάσταση πολύ διαφορετικά.

«Λυπάμαι πολύ γι' αυτό», είπε. «θα βρω τι φταίει και θα ζητήσω να σας στείλουν την καινούρια παραγγελία με την επιλογή Γρήγορης Αποστολής».

Η Μαρία ανακουφίστηκε αμέσως και ένιωσε δικαιωμένη με το αποτέλεσμα.

Εάν αναλογιστούμε το τι έγινε σε αυτό το σενάριο, τι διαφορετικό έκανε ο δεύτερος υπάλληλος συγκριτικά με τον πρώτο;

Ο πρώτος προσπάθησε να αποποιηθεί των ευθυνών του, ενώ ο δεύτερος ένιωσε προσωπική ευθύνη να λύσει το πρόβλημα. Ανέλαβε τα ηνία της υπόθεσης, απολογήθηκε, και βρήκε την καλύτερη δυνατή λύση στο πρόβλημα της Μαρίας.

Μερικές φορές είναι δύσκολο να πάρουμε την ευθύνη για κάτι, ωστόσο εάν το κάνετε θα αντιληφθείτε πως έχει πολλά οφέλη. Για παράδειγμα:

- Μπορεί να χτίσει γέφυρες εμπιστοσύνης μεταξύ ενός συνόλου και της επιχείρησης, αφού και τα δυο μέρη μπορούν να βασιστούν ο ένας στον άλλο (Abughosh, 2015).
- Οι ηγέτες που είναι υπεύθυνοι εμπνέουν πιο πολλή εμπιστοσύνη και σεβασμό (Cornett, 2018).
- Μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα (Abughosh, 2015).

- Ενδεχομένως να χτίσει μια πιο υγιή σχέση μεταξύ εσάς, των φίλων σας, της οικογένειάς σας και των συνάδελφων σας (Sharpe and Daniel, 2005)
- Σας ηρεμεί και προσφέρει ένα αίσθημα ασφάλειας στην καριέρα σας και στη ζωή σας γενικότερα (Galindo, 2013).

Ερωτήσεις:

Πότε ήταν η τελευταία φορά που κάνατε ένα λάθος;

Πήρατε την ευθύνη ή την φορτώσατε σε κάποιον άλλο;

5.2 ΠΟΣΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΕΙΣΤΕ;

Τώρα που μάθαμε τα βασικά σχετικά με την υπευθυνότητα, το πρώτο βήμα για την πορεία σας στην υπευθυνότητα είναι η αξιολόγηση της συμπεριφοράς σας και να κατανοήσετε που βρίσκεστε.

Ως συνήθως ο τρόπος με τον οποίο βλέπουμε τα πράγματα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και τις αντιδράσεις μας. Στον Πίνακα 2 πιο κάτω βλέπετε πως άτομα με υψηλό αίσθημα ατομικής ευθύνης αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν διάφορες καταστάσεις σε αντίθεση με άτομα που έχουν χαμηλό αίσθημα ατομικής ευθύνης:

Πίνακας 2: Άτομα με Χαμηλό Αίσθημα Ατομικής Ευθύνης # Υψηλό Αίσθημα Ατομικής Ευθύνης (Timms, 2018)

Συμβουλή

Χαμηλό Αίσθημα Ατομικής Ευθύνης	Υψηλό Αίσθημα Ατομικής Ευθύνης
× Τα προβλήματα είναι για μένα σπαζοκεφαλιές	✓ Τα προβλήματα είναι μια καλή ευκαιρία για να μάθω
× Με το να παραδέχομαι τα λάθη μου, δεν θα ανελιχτώ επαγγελματικά	✓ Δεν σταματώ ποτέ να μαθαίνω
× «Ποιος να έφταιξε;» (δείχνοντας άλλο άτομο)	✓ Τι πήγε λάθος;
× Το «εγώ» μου	✓ Σημασία έχει το «ταξίδι»
× Οι άνθρωποι φταίνε για όλα τα προβλήματα	✓ Οι άνθρωποι είναι αυτοί που θα λύσουν τα προβλήματα

Η Σκάλα προς την καλλιέργεια της Υπευθυνότητας (Blue Sky, n.d.)

Η Σκάλα προς την καλλιέργεια της Υπευθυνότητας μας επιτρέπει να κάνουμε ένα ταξίδι πίσω στο χρόνο για να αξιολογήσουμε και να αναλογιστούμε τις επιλογές μας αλλά και τον τρόπο που χειριστήκαμε κάποιες καταστάσεις. Η Σκάλα αποτελείται από πέντε σκαλιά: τα τέσσερα ψηλότερα σκαλιά περιγράφουν τις περιπτώσεις στις οποίες επιδείξατε υπευθυνότητα (πράγματα τα οποία συνέβησαν ΧΑΡΗ ΣΕ ΣΑΣ), ενώ τα τέσσερα χαμηλότερα σκαλιά περιγράφουν τις καταστάσεις στις οποίες υπήρξατε θύμα (πράγματα τα οποία συνέβησαν ΣΕ ΕΣΑΣ).

Κάτω από την οριζόντια ευθεία βρίσκονται οι άσχημες συμπεριφορές, δηλαδή αυτών που φταίνε του άλλους, που βρίσκουν διάφορες δικαιολογίες, που περιμένουν ένα θαύμα να τους σώσει από δύσκολες καταστάσεις χωρίς να καταβάλλουν ιδιαίτερες προσπάθειες επίλυσης των προβλημάτων τους. Τέτοιου είδους συμπεριφορές ονομάζονται Συμπεριφορές των Θυμάτων, αφού τα εν λόγω άτομα αυτοαποκαλούνται «θύματα» θεωρώντας πως πάντα φταίνε άλλοι.

Από την άλλη πλευρά, προχωρώντας προς τα πάνω βρίσκονται οι σωστές συμπεριφορές, δηλαδή των ατόμων που παίρνουν όλη την ευθύνη και τον έλεγχο μιας κατάστασης. Σε αυτά τα άτομα ανοίγονται περισσότερες ευκαιρίες. Η υπευθυνότητα που τους διακατέχει μπορεί να γίνει το θεμέλιο ενός επιτυχημένου τρόπου σκέψης και νοοτροπίας.

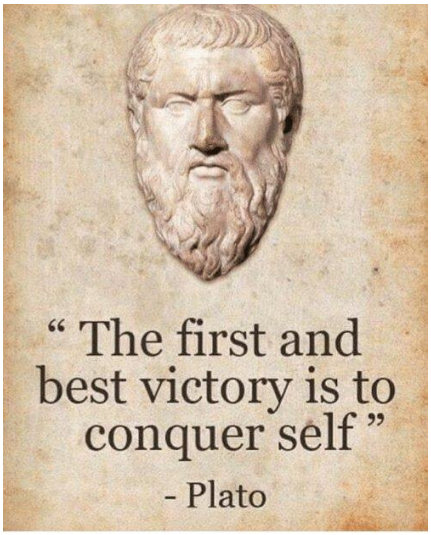
Σχήμα 5: Η Σκάλα προς την καλλιέργεια της Υπευθυνότητας

Δραστηριότητα:

Αναγνωρίζετε κάποιες από αυτές τις συμπεριφορές/ αντιλήψεις;

Σκεφτείτε προσεκτικά όλες εκείνες τις καταστάσεις για τις οποίες δεν πήρατε την ευθύνη, ενώ θα έπρεπε. Γράψτε τες κάτω σε μια μικρή λίστα. Αυτά τα λάθη και αποτυχίες μπορούν να αποβούν χρήσιμα εργαλεία εκμάθησης εάν έχετε την καλή διάθεση να μάθετε από αυτά.

5.3 ΠΩΣ ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕΤΕ ΥΨΗΛΟ ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ



Να θυμάστε ότι η υπευθυνότητα δεν είναι ένα προσόν με το οποίο γεννιόμαστε, αλλά κάτι το οποίο μαθαίνεται και εφαρμόζεται στην πορεία εάν αφιερώσουμε τον κατάλληλο χρόνο και προσπάθεια. Ακολουθήστε τις παρακάτω συμβουλές για να καλλιεργήσετε το αίσθημα της ατομικής ευθύνης που θα σας καταστήσει πιο υπεύθυνους τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική σας ζωή.

Εδώ θα βρείτε μερικές συμβουλές για να ενισχύσετε το καλλιεργήσετε το αίσθημα της ατομικής ευθύνης:

1. **Θέστε ξεκάθαρους και συγκεκριμένους στόχους:**

Οι ξεκάθαροι στόχοι φέρνουν άμεσα ορατά αποτελέσματα. Αντί να στοχεύετε στο να βελτιώσετε την επίδοση σας στη δουλειά, στοχεύστε στο να δώσετε εξετάσεις για τα πάρετε το Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Κατάρτισης μέχρι το τέλος της χρονιάς. Με το να έχετε πιο συγκεκριμένους στόχους, θα μπορείτε να είστε πιο υπεύθυνοι και να ελέγχετε την πρόοδο σας (Bishart, 2017).

Συμβουλή

S.M.A.R.T Στόχοι

Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που σας βοηθά να θέσετε τους στόχους σας. Είναι ένας απλός τρόπος που απομνημονεύεται εύκολα και που χρησιμοποιείται ευρέως από ηγέτες και προϊστάμενους σε όλο τον κόσμο, βοηθώντας τους να επικεντρωθούν στους στόχους τους και να αυξήσουν τις πιθανότητες επίτευξης τους (University of California, 2016).

Σε συντομία έτσι πρέπει να είναι οι στόχοι:

- **S**pecific: **Σ**υγκεκριμένοι
- **M**easurable: **Μ**ετρήσιμοι

- **A**chievable: **Ε**φικτοί
- **R**elevant: **Ρ**εαλιστικοί
- **T**ime-bound: **Χ**ρονικά Δεσμευτικοί

2. Μην φοβάστε να ρωτήσετε

Ζητάτε διευκρινήσεις όταν οι αρμοδιότητές σας και τα καθήκοντά σας δεν είναι ξεκάθαρα. Είναι σχεδόν αδύνατον να πάρει κάποιος προσωπική ευθύνη για ένα θέμα το οποίο δεν είναι σίγουρος τι πρέπει να κάνει.

Συμβουλή:

Ανατρέξτε στο Κεφάλαιο 2- Εισαγωγή στις Δεξιότητες Επικοινωνίας για περαιτέρω συμβουλές για επίτευξη καλής επικοινωνίας.

3. Να αντιλαμβάνεστε τα λάθη σας

Τα λάθη είναι αναπόσπαστο κομμάτι της πορείας σας προς την καλλιέργεια της αίσθησης ατομικής ευθύνης. Μερικές φορές θα χρειαστεί ενδεχομένως να βάλετε στην άκρη τον εγωισμό σας έτσι ώστε όταν πάει κάτι στραβά να έχετε το κουράγιο να παραδεχθείτε το λάθος σας και να το διορθώσετε.

Συμβουλή

Πώς να Διορθώσετε ένα Λάθος (FJC, 2019)

- Προσπαθήστε να εστιάσετε στον στόχο σας και στην επίλυση του προβλήματος παρά στο ίδιο το πρόβλημα.
- Αποφεύγετε να φταίτε άλλους: αποδεχθείτε την πραγματικότητα και πάρτε την ευθύνη για ό, τι έγινε. Το να φταίξετε τους άλλους όχι μόνο δεν θα επιλύσει το πρόβλημα, αλλά θα το κάνει χειρότερο.
- Να είστε καλοί με τον εαυτό σας: Τα λάθη είναι μέρος του παιχνιδιού. Μην στενοχωρηθείτε όταν κάνετε λάθος, απλώς φροντίστε να πάρετε το μάθημά σας και να μην το επαναλάβετε. Να είστε καλοί με τον εαυτό σας.

4. Η Δύναμη του να λέτε «Όχι»

Μην σκέφτεστε ότι με το να λέτε «όχι» ή «όχι τώρα» θα απογοητεύσει τους άλλους. Όταν ανέχεστε πολλά πράγματα θα σπάσετε. Αυτό σημαίνει ότι αναπόφευκτα θα απογοητεύσετε τους άλλους. Με άλλα λόγια, όπως είπε ο Πάουλο Κοέλιο: «Φρόντισε όταν λες 'ναι' στους άλλους, να μην λές 'όχι' στον εαυτό σου».

Συμβουλή:

Πώς να μάθετε να λέτε Όχι (Marie, 2014)

- Ορίστε προτεραιότητες: κάντε μια λίστα με τις αρμοδιότητές σας ή προγραμματίστε τι αξίζει περισσότερο την ενέργειά σας.
- Σκεφτείτε πριν απαντήσετε: πριν προβείτε γρήγορα σε αποφάσεις, αναλογιστείτε τα θετικά και τα αρνητικά της κάθε κατάστασης. Για παράδειγμα, αυτός που ζητά βοήθεια χρειάζεται όντως τη βοήθειά σας; Αν ακυρώσετε τα σχέδια σας θα επηρεαστούν αρνητικά οι άλλοι ή εσείς οι ίδιοι;
- Να θυμάστε όλα έχουν ένα όριο: δώστε σημασία στον εαυτό σας και σκεφτείτε τι μπορείτε να ανεχτείτε και ως πότε.

5. Υπευθυνότητα και Αυτό-αξιολόγηση

Η αυτό-αξιολόγηση αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για να αποκτήσετε υψηλή αίσθηση ατομικής ευθύνης. Περνώντας συχνά λίγο χρόνο με τον εαυτό σας μπορείτε να βεβαιωθείτε ότι είστε στο σωστό δρόμο όσον αφορά τους στόχους σας και σας δίνεται επίσης η δυνατότητα να αξιολογήσετε την συμπεριφορά σας.

Συμβουλή

Πώς να ξεκινήσετε την αυτό-αξιολόγηση; (Calderon, 2017)

Βήμα 1: Κάντε τις σωστές ερωτήσεις στον εαυτό σας

Προτού ξεκινήσετε τις ερωτήσεις πείτε «Έκανα ότι καλύτερο μπορούσα για να…;». Με αυτόν τον τρόπο επικεντρώνεστε στην αξιολόγηση του εαυτού σας.

Εδώ θα βρείτε διάφορα παραδείγματα:

Έκανα ότι καλύτερο μπορούσα για να…

1. *Θέσω ξεκάθαρους στόχους σήμερα;*
2. *Φτάσω ένα βήμα πιο κοντά στους στόχους μου σήμερα;*
3. *Να βρω το νόημα σήμερα;*
4. *Να είμαι χαρούμενος σήμερα;*
5. *Να χτίσω θετικές σχέσεις σήμερα;*
6. *Να είμαι πολυάσχολος σήμερα;*

Βήμα 2: Βαθμολογήστε την μέρα σας στο τέλος της μέρας

Βαθμολογήστε τις προσπάθειές σας από το 1 μέχρι το 10 (όπου 1 σημαίνει 'δεν προσπάθησα καθόλου', όπου 10 σημαίνει 'έκανα μια εξαιρετική προσπάθεια')

Βήμα 3: Αξιολογήστε τις απαντήσεις σας

Κατά την αξιολόγηση να θυμάστε ότι: η ουσία της άσκησης δεν είναι να κριτικάρετε τον εαυτό σας αλλά να τον βελτιώσετε και να ενισχύσετε το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης. Αυτό σημαίνει ότι οι χαμηλοί βαθμοί δεν σημαίνουν αποτυχία, αλλά είναι σημάδια προς βελτίωση. Η αυτό-αξιολόγηση μπορεί να σας αλλάξει τη ζωή.

5.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Για να συνοψίσουμε, η υπευθυνότητα αποτελεί ένα ισχυρό όπλο για προσωπική επιτυχία και ευτυχία. Αυτό το προσόν, ή η έλλειψή του, μπορεί μεταξύ άλλων να καθορίσει την ικανότητα του ατόμου να δουλέψει ανεξάρτητα, να χτίσει καλές σχέσεις με τους γύρω του και να αναλάβει καθήκοντα και άλλες αρμοδιότητες. Η υπευθυνότητα απαιτεί χρόνο για να αποκτηθεί, αλλά αναμφίβολα αξίζει η επιμονή και η προσπάθεια.

5.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

- 'Why are some people changing for the better, while others are changing for the worst?' H Charlie Johnson μοιράζεται πως ανακάλυψε την δύναμη της ατομικής ευθύνης

https://www.youtube.com/watch?v=bCteZqlwf-k&t=11s

- *Practice Accountability – Σενάριο με Κινούμενα Σχέδια*

https://www.youtube.com/watch?v=jkbBPwcu1LM

- *7 Αλήθειες για την Ατομική Ευθύνη που πρέπει να γνωρίζεις*

https://www.inc.com/gordon-tredgold/7-truths-about-accountability-that-you-need-to-kno.html

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

Υπευθυνότητα: η ικανότητα να αναλογίζεται κάποιος γρήγορα τα λάθη του και τις αποτυχίες του και να επικεντρώνεται στην διαδικασία επίλυσής τους.

Σκάλα προς την καλλιέργεια της Υπευθυνότητας: *ένα χρήσιμο εργαλείο που δείχνει πως συγκεκριμένες συμπεριφορές σχετίζονται με την υπευθυνότητα.*

Συμπεριφορές Θυμάτων: ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των ατόμων που αυτοαποκαλούνται «θύματα».

Αντιπαραγωγική συμπεριφορά: *η συμπεριφορά που έχει τα αντίθετα επιθυμητά αποτελέσματα*

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Topic 1- Conflict Management

Ayoko, O., Callan, V. and Härtel, C. (2003). WORKPLACE CONFLICT, BULLYING, AND COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIORS. *The International Journal of Organizational Analysis*, [online] 11(4), pp.283-301. Available at: https://doi.org/10.1108/eb028976 [Accessed 16 Sep. 2019].

Bell, A. 2002. *Six ways to resolve workplace conflicts*. San Francisco, CA: University of San Francisco.

Hart, B. 2009. "Conflict in the workplace." *Behavioral Consultants, P.C.* http://www.excelatlife.com/articles/conflict_at_work.htm.

Kisamore, J., Jawahar, I., Liguori, E., Mharapara, T. and Stone, T. (2010). Conflict and abusive workplace behaviors. *Career Development International*, [online] 15(6), pp.583-600. Available at: https://doi.org/10.1108/13620431011084420 [Accessed 16 Sep. 2019].

Nelson, D. and Quick, J. (2013). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*. 8th ed. Canada: South-Westen Cengage Learning.

Oxford Dictionary. (n.d.). In: *https://www.lexico.com/en*. [online] Oxford University Press. Available at: https://www.lexico.com/en [Accessed 16 Sep. 2019].

Thomas, K. and Kilmann, R. (2008). *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument: Profile And Interpretive Report*. [online] Kilmanndiagnostics.com. Available at: https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/03/TKI_Sample_Report.pdf [Accessed 16 Sep. 2019].

Topic 2: Communication Skills

Centre for Mental Health in the Workplace (n.d.). *Workplace Strategies for Mental Health*. [online] Available at: https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mmhm/pdf/full_communicating_0.pdf [Accessed 16 Sep. 2019].

CRM Learning. (2016). *Communicating Respectfully: Respect in the Workplace*. [online] Available at: http://www.crmlearning.com/blog/index.php/2016/08/communicating-respectfully-understanding-the-part-you-play-to-avoid-misunderstandings/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Davies, T. (2015). *The Importance Of Tone Of Voice And Why You Should Get It Right | Pixus*. [online] Pixus. Available at: https://www.pixus.uk/blog/the-importance-of-tone-of-voice-and-why-you-should-get-it-right/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Goman, C. (2019). *10 Powerful Body Language Tips*. [online] Amanet.org. Available at: https://www.amanet.org/articles/10-powerful-body-language-tips/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Lynkova, D. (2019). *The Surprising Reality of How Many Emails Are Sent Per Day - Tech Jury*. [online] Tech Jury. Available at: https://techjury.net/stats-about/how-many-emails-are-sent-per-day/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Mehrabian, A. (2007). *Nonverbal communication*. New York: Routledge.

Oxford Dictionary. (n.d.). In: *https://www.lexico.com/en*. [online] Oxford University Press. Available at: https://www.lexico.com/en [Accessed 16 Sep. 2019].

Schilling, D. (2012). *10 Steps To Effective Listening*. [online] Forbes.com. Available at: https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2012/11/09/10-steps-to-effective-listening/#471c38f83891 [Accessed 16 Sep. 2019].

Science of People. (n.d.). *5 Secrets of a Successful TED Talk | Science of People*. [online] Available at: https://www.scienceofpeople.com/secrets-of-a-successful-ted-talk/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Scuderi, R. (n.d.). *Active Listening - A Skill That Everyone Should Master*. [online] Lifehack. Available at: https://www.lifehack.org/articles/communication/active-listening-a-skill-that-everyone-should-master.html [Accessed 16 Sep. 2019].

Smith, J. (2016). *15 Email Etiquette Rules Every Professional Should Follow*. [online] Inc.com. Available at: https://www.inc.com/business-insider/email-etiquette-rules.html [Accessed 16 Sep. 2019].

Smith, K. (2018). *Silence: The Secret Communication Tool*. [online] World of Psychology. Available at: https://psychcentral.com/blog/silence-the-secret-communication-tool/#targetText=In%20reality%2C%20though%2C%20silence%20can,research%20by%20Dr.%20Albert%20Mehrabian. [Accessed 16 Sep. 2019].

Whitmore, J. (2016). *Email etiquette: 10 dos and don'ts - Ragan Communications*. [online] Ragan Communications. Available at: https://www.ragan.com/email-etiquette-10-dos-and-donts/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Topic 3: Intercultural Skills

Adler, N. and Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior*. Mason, Ohio: Thomson.

Hall, E. (1989). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

Mulder, P. (2018). *Ladder of Inference: 7 steps during a Decision Making Process*. [online] ToolsHero. Available at: https://www.toolshero.com/decision-making/ladder-of-inference/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Segal, T. (2019). *Reading Into Culture Shock*. [online] Investopedia. Available at: https://www.investopedia.com/terms/c/culture-shock.asp [Accessed 16 Sep. 2019].

Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: BDD Audio.

Spencer-Oatey, H. (2012). *Intercultural Skills (Global PAD)*. [online] Warwick.ac.uk. Available at: https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills [Accessed 16 Sep. 2019].

Topic 4: Presentation Skills

Brown, S. (2017). The Do's and Don'ts When Giving a Presentation. [online] SpeakerHub. Available at: https://speakerhub.com/blog/dos-and-donts-when-giving-presentation [Accessed 16 Sep. 2019].

Doyle, A. (2019). Important Presentation Skills for Workplace Success. [online] The Balance Careers. Available at: https://www.thebalancecareers.com/list-of-presentation-skills-2059695 [Accessed 16 Sep. 2019].

Kawasaki, G. (2005). The 10/20/30 Rule of PowerPoint. [online] Available at: https://guykawasaki.com/the_102030_rule/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Rehn, A. (2016). The 20-Minute Rule for Great Public Speaking — On Attention Spans and Keeping Focus. [online] Medium. Available at: https://medium.com/the-art-of-keynoting/the-20-minute-rule-for-great-public-speaking-on-attention-spans-and-keeping-focus-7370cf06b636 [Accessed 16 Sep. 2019].

Reynolds, G. (2017). 10 tips for Improving Your Presentations Today. [online] Presentation Zen. Available at: https://www.presentationzen.com/ [Accessed 16 Sep. 2019].

The University of Adelaide. (n.d.). Communication Skills Guide. [online] Available at: https://business.adelaide.edu.au/mba/system/files/docs/MBA-Communication-Skills-Guide-2014.pdf [Accessed 16 Sep. 2019].

Topic 5: Accountability Skills

Abughosh, S. (2015). Responsibility & Accountability should work together REALLY!!!. [online] Linkedin.com. Available at: https://www.linkedin.com/pulse/responsibility-accountability-should-work-together-really-abu-ghosh-5993785093456408576#targetText=Leaders%20who%20are%20accountable%20are,save%20time%20and%20money%2C%20too. [Accessed 16 Sep. 2019].

Balderson, D. and Sharpe, T. (2005). The Effects of Personal Accountability and Personal Responsibility Instruction on Select Off-Task and Positive Social Behaviors. Journal of Teaching in Physical Education, [online] 24(1), pp.66-87. Available at: https://eric.ed.gov/?id=EJ735809 [Accessed 16 Sep. 2019].

Bishart, V. (2017). Own it: Take Personal Accountability to Work | Evernote. [online] evernote.com. Available at: https://evernote.com/blog/own-it-take-personal-accountability-to-work/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Blue Sky. (n.d.). How accountable are you? Blue Sky Accountability Ladder. [online] Available at: https://blue-sky.co.uk/blog/how-accountable-are-you/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Calderon, J. (2017). Accountability Through Self-Reflection: Two Practices To Connect With Yourself - BestSelf Blog. [online] BestSelf Blog. Available at: https://blog.bestself.co/off-topic/accountability-through-self-reflection/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Chisenya, C. (n.d.). Developing Personal Accountability Taking Responsibility to Get Ahead By: How Personal Accountability Helps. [online] Academia. Available at: https://www.academia.edu/6952769/Developing_Personal_Accountability_Taking_Responsibility_to_Get_Ahead_By_How_Personal_Accountability_Helps [Accessed 16 Sep. 2019].

Cornett, I. (2018). 5 Ways to Demonstrate Leadership Accountability & Ensure It in Others. [online] Eaglesflight.com. Available at: https://www.eaglesflight.com/blog/5-ways-to-demonstrate-leadership-accountability-ensure-it-in-others [Accessed 16 Sep. 2019].

FJC Personnel. (2019). Here Are 4 Tips For Owning Up to Mistakes at Work. [online] Available at: http://www.fjcpersonnel.com/here-are-4-tips-for-owning-up-to-mistakes-at-work-round-rock-tx/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Galindo, L. (2013). The 85% solution: How Personal Accountability Guarantees Success. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

Marie, S. (2019). 10 Ways to Avoid Being a Yes Man. [online] Addicted 2 Success. Available at: https://addicted2success.com/life/10-ways-to-avoid-being-a-yes-man/ [Accessed 16 Sep. 2019].

Timms, M. (2018). Creating a Culture of Accountability, Not Blame. [online] Avail Leadership. Available at: https://availleadership.com/culture-of-accountability/ [Accessed 16 Sep. 2019].

University of California (2016). [online] Available at: https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf [Accessed 16 Sep. 2019].