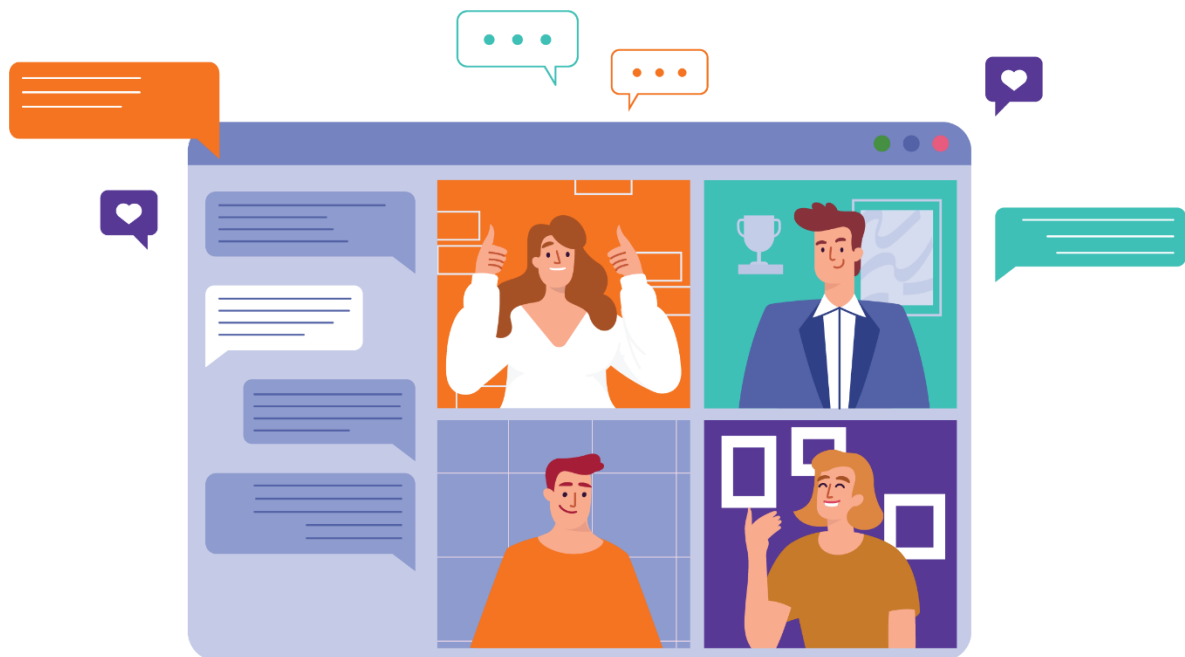




Ενδοϋπηρεσιακή Κατάρτιση για Επαγγελματίες ΕΕΚ

Εκπαίδευση Ηγετών Εικονικών Ομάδων

ΕΝΟΤΗΤΑ 2



Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. [Αριθμός έργου: 2020-1-FR01-KA226-VET-095203]



Erasmus+

Πίνακας περιεχομένων

Ενότητα 2 - Πώς να καλλιεργήσετε τη δέσμευση και εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών μιας εικονικής ομάδας	3
Μέρος 1α: Ορισμός της εργασιακής δέσμευσης	4
Μέρος 1β: Ορισμός της εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο	6
Μέρος 2: Η δύναμη της εκτίμησης και της αναγνώρισης	7
Μέρος 3. Αποφύγετε τη σχολαστική διαχείριση - παρέχετε αυτονομία	8
Μέρος 4 - Συμμετοχή των μελών της ομάδας σας στη λήψη αποφάσεων	11
Βιβλιογραφία	13

Ενότητα 2 - Πώς να καλλιεργήσετε τη δέσμευση και εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών μιας εικονικής ομάδας

Σύντομη επισκόπηση της ενότητας

Η Ενότητα 2 σκοπεύει να παρέχει στους επικεφαλής εικονικών ομάδων έναν συμπαγή και ολοκληρωμένο κατάλογο πρακτικών δραστηριοτήτων που μπορούν να εφαρμοστούν για την οικοδόμηση δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους εξ αποστάσεως εργαζομένους.

Εκτιμώμενη διάρκεια της ενότητας

3 ώρες

Στόχοι της ενότητας

Αυτή η ενότητα έχει ως στόχο να βοηθήσει τους επικεφαλής να κατανοήσουν καλύτερα τι είναι η δέσμευση και η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και πώς μπορούν να βοηθήσουν τους εξ αποστάσεως εργαζομένους τους να γίνουν πιο αφοσιωμένοι. Στόχος της είναι να τους παρέχει δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να οικοδομήσουν τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη στους εξ αποστάσεως εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της επίδειξης εκτίμησης και αναγνώρισης. Οι συμμετέχοντες θα γνωρίσουν επίσης τρόπους με τους οποίους θα μπορέσουν να ενισχύσουν την αίσθηση αυτονομίας των εργαζομένων - έναν βασικό παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει στην εμπιστοσύνη και τη δέσμευση. Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξουν το δικό τους σχέδιο δράσης για το πώς να οικοδομήσουν τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη στους εξ αποστάσεως εργαζομένους.

Μαθησιακά αποτελέσματα της ενότητας

ΕΝΟΤΗΤΑ	Μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης, οι συμμετέχοντες αναμένεται ...		
	Γνώσεις	Δεξιότητες	Στάσεις
ΕΝΟΤΗΤΑ 2	<ul style="list-style-type: none"> • Να κατανοήσουν τι σημαίνει εργασιακή δέσμευση και εμπιστοσύνη • Να κατανοούν τα οφέλη μιας αφοσιωμένης ομάδας • Να εξηγούν τις 5 γλώσσες της εκτίμησης στην εργασία 	<ul style="list-style-type: none"> • Να μάθουν να ενισχύουν την αίσθηση αυτονομίας των εργαζομένων και να μειώνουν το micromanaging • Να αναπτύσσουν δεξιότητες για το πώς να δείχνουν εκτίμηση και αναγνώριση στα μέλη της ομάδας τους • Να ορίσουν ένα σχέδιο δράσης για το πώς θα ενισχύσουν τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να εκτιμούν τη σημασία και την αξία της επίδειξης εκτίμησης και αναγνώρισης • Να επικεντρώνονται στην αύξηση της αίσθησης αυτονομίας των μελών της ομάδας και μείωση των συμπεριφορών μικρο-διαχείρισης

Περιεχόμενο ενότητας

Μέρος 1α: Ορισμός της εργασιακής δέσμευσης

Ένα βασικό ζήτημα για τους ηγέτες είναι πώς να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων εξ αποστάσεως.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο δέσμευση;

Η περιγραφή του προφίλ ενός εργαζομένου που ακολουθεί θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε τι σημαίνει δέσμευση των εργαζομένων:

Ο Τζακ εργάζεται ως λογιστής εδώ και 3 χρόνια. Αισθάνεται **πάθος** για τη δουλειά του, είναι **αφοσιωμένος** στον οργανισμό του και καταβάλλει **διακριτική προσπάθεια** στην εργασία του.

Ορισμός της δέσμευσης: «*Η εργασιακή δέσμευση είναι μια θετική, συναισθηματική-κινητήρια κατάσταση εκπλήρωσης που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση*» (Schaufeli et al., 2001).

Σθένος: αναφέρεται σε υψηλά επίπεδα ενέργειας και ανθεκτικότητας, στην προθυμία να επενδύσει κανείς προσπάθεια στην εργασία του, να μην κουράζεται εύκολα και να επιμένει στις δυσκολίες.

Αφοσίωση: είναι η έντονη ενασχόληση κάποιου με την εργασία του, που συνοδεύεται από συναισθήματα ενθουσιασμού, καθώς και από μια αίσθηση υπερηφάνειας και έμπνευσης.

Απορρόφηση: αναφέρεται σε μια ευχάριστη κατάσταση πλήρους εμβάθυνσης, όπου ο χρόνος περνάει γρήγορα και δεν μπορεί το άτομο να αποκολληθεί από την εργασία του.

Βήμα 1. Γιατί έχει σημασία η εργασιακή δέσμευση; Παρακολουθήστε το σύντομο βίντεο με θέμα «[Γιατί είναι σημαντική η δέσμευση των εργαζομένων;](#)»

Η δέσμευση των εργαζομένων έχει σημασία, διότι οι πιο αφοσιωμένες ομάδες παρουσιάζουν αυτές τις **βελτιώσεις**¹ :

Αυξήσεις:

- κατά 22% η κερδοφορία
- κατά 21% η παραγωγικότητα
- κατά 10% οι αξιολογήσεις πελατών

Μειώσεις:

- κατά 41% σε ελαττώματα ποιότητας
- κατά 48% σε περιστατικά ασφαλείας
- κατά 37% στις απουσίες

Βήμα 2. Ποιοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή δέσμευση; Στο [άρθρο της Gallup](#) διαβάστε την ενότητα «Ποιοι είναι οι κινητήριοι παράγοντες της δέσμευσης των εργαζομένων».

Βήμα 3. Κανονίστε μια ατομική συνάντηση με κάθε μέλος της ομάδας σας και συζητήστε τις ακόλουθες ερωτήσεις.

1. Πώς θα βαθμολογούσαν το συνολικό επίπεδο δέσμευσής τους σε κλίμακα από 1-5 (1 - δεν δεσμεύομαι καθόλου έως 5 - δεσμεύομαι πολύ)

¹ Πηγή: <https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-engagement.asp>

2. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη δέσμευσή τους κατά την εξ αποστάσεως εργασία;
3. Ποιες είναι οι ανάγκες τους; Πώς θα μπορούσατε ως ηγέτης να βοηθήσετε στην ανάπτυξη της εργασιακής τους δέσμευσης;

Μέρος 1β: Ορισμός της εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο

Η **οικοδόμηση εμπιστοσύνης** στην εργασία είναι το κλειδί, αν πρόκειται να ηγηθείτε ομάδων που εργάζονται εξ αποστάσεως.

Βήμα 1. Αφιερώστε λίγο χρόνο και σκεφτείτε τι πραγματικά σημαίνει εμπιστοσύνη; Τι ακριβώς εννοούμε όταν συζητάμε για την εμπιστοσύνη;

Χρειάζεται χρόνος, για να οικοδομήσουμε εμπιστοσύνη... Όταν μιλάμε για εμπιστοσύνη, μιλάμε για:

- Να κερδίσουμε την αξιοπιστία κάποιου
- Να νιώθουμε ασφάλεια και αυτοπεποίθηση στην επαφή μας με κάποιον

Βήμα 2. Γιατί πρέπει να μας ενδιαφέρει η εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο; Διαβάστε το ακόλουθο σύντομο άρθρο [Η εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο: Γιατί είναι τόσο σημαντική σήμερα και πώς να την οικοδομήσουμε.](#)



<https://virtual-teams.eu/>

Μέρος 2: Η δύναμη της εκτίμησης και της αναγνώρισης

Δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης και της εμπιστοσύνης είναι η **εκτίμηση** και η **αναγνώριση** της εργασίας και των προσπαθειών του ατόμου.

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι θα αναγνωριστούν και θα εκτιμηθούν, αν συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού, είναι **2,7 φορές πιθανότερο να είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που δεν αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται και εκτιμώνται**.

Βήμα 1. Παρακολουθήστε το παρακάτω βίντεο [Mel Robbins: Robbins: Γιατί η επίδειξη εκτίμησης είναι η υπερδύναμή σας](#).

Βήμα 2. Αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε αν εσείς, ως ηγέτης, δείχνετε εκτίμηση στα μέλη της ομάδας σας. Αν ναι, πώς; Πόσο συχνά δείχνετε την αναγνώρισή σας στα μέλη της ομάδας σας; Αν όχι, γιατί;

Βήμα 3. Η εκτίμηση και η αναγνώριση έχουν διαφορετικές μορφές. Παρακολουθήστε αυτό το σύντομο [βίντεο](#) για τις **5 γλώσσες της εκτίμησης στην εργασία** από τους ψυχολόγους Gary Chapman & Paul White. Καθώς παρακολουθείτε το βίντεο κρατήστε σημειώσεις για τους 5 διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορείτε να δείξετε την εκτίμησή σας και συμπληρώστε την περιγραφή κάθε «γλώσσας» στον παρακάτω πίνακα.

Βήμα 4. Αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να εφαρμόσετε κάθε μία από αυτές τις γλώσσες εκτίμησης στα μέλη της εξ αποστάσεως ομάδας σας. Σημειώστε τουλάχιστον δύο παραδείγματα για κάθε «γλώσσα». Ένα παράδειγμα έχει ήδη δοθεί για τα θετικά λόγια – επιβεβαίωση.

Βήμα 5. Υπάρχουν πολλά εργαλεία και πλατφόρμες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ηγέτες για να δείξουν αναγνώριση και εκτίμηση στους υπαλλήλους τους που εργάζονται εξ αποστάσεως. Ανατρέξτε στα καλύτερα διαδικτυακά εργαλεία/πλατφόρμες για την αναγνώριση των εργαζομένων [«10 Best Employee Recognition Platforms To Celebrate Top Talent In 2022»](#) και επιλέξτε **δύο εργαλεία** που θα μπορούσατε τελικά να χρησιμοποιήσετε για να δείξετε την εκτίμησή σας στα μέλη της ομάδας σας.

Βήμα 6. Παρακάτω μπορείτε να βρείτε ορισμένες **περαιτέρω προτάσεις** για τρόπους αναγνώρισης των εργαζομένων σας που εργάζονται εξ αποστάσεως:

- Επιστολή εκτίμησης
- Πείτε το στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Εξατομικευμένα δώρα εκτίμησης
- Εποικοδομητική ανατροφοδότηση
- Θυμηθείτε επετείους & γενέθλια εργασίας
- Γιορτάστε την Ημέρα Εκτίμησης των Εργαζομένων (πρώτη Παρασκευή του Μαρτίου;) με μια ειδική λιχουδιά.

Βήμα 7. Συμβουλές για την αποτελεσματική αναγνώριση:

- Αντιμέτωπιση ομαδικών και ατομικών αναγκών
- Μην καθυστερείτε
- Δημοσιοποίηση της εκτίμησης
- Ξεπεράστε τους εργασιακούς στόχους
- Κάντε το συχνά
- Χαρείτε τις μικρές στιγμές

Μέρος 3. Αποφύγετε τη σχολαστική διαχείριση - παρέχετε αυτονομία

Η στενή παρακολούθηση του τι κάνουν οι εργαζόμενοι, πότε εργάζονται και πού βρίσκονται ανά πάσα στιγμή μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα **δυσπιστίας** και **αποδέσμευσης**.

Για να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και να ενισχύσουν τη δέσμευση σε ομάδες απομακρυσμένης εργασίας, οι ηγέτες πρέπει να δώσουν στους υπαλλήλους **αυτονομία και να τους καταστήσουν υπεύθυνους για τα παραδοτέα τους**.

Βήμα 1. Ακούστε το podcast "[Ep. 104: Autonomy - The Power To Shape Your Work Environment](#)" για να μάθετε περισσότερα σχετικά με το πώς να προωθήσετε την αυτονομία στον οργανισμό σας.

Βήμα 2. Παρακάτω σας παρουσιάζονται **ορισμένες κακές πρακτικές** που περιορίζουν την αίσθηση αυτονομίας ενός εργαζομένου και που θα μπορούσαν τελικά να οδηγήσουν σε αποδέσμευση και έλλειψη εμπιστοσύνης. Αφιερώστε λίγο χρόνο για να διαβάσετε και να σκεφτείτε αν εφαρμόζετε τέτοιες συμπεριφορές. Στη στήλη «Πρέπει» σημειώστε ορισμένες καλές πρακτικές και συμπεριφορές που θα μπορούσαν να αυξήσουν την αίσθηση αυτονομίας των εργαζομένων.

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα του τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνετε.

Τι πρέπει	Τι δεν πρέπει
Εμπιστευθείτε τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους	Πείτε τους το «πώς» να το κάνουν
Αφήστε τους εργαζόμενους να δοκιμάσουν και να εφαρμόσουν τα διδάγματα	Ενημερώστε τους για τον τρόπο που θέλετε να γίνει
Να εμπιστεύεστε τις αποφάσεις τους για τις ημέρες ασθενείας, το ρεπό, τις προσωπικές ημέρες και το ωράριο εργασίας	Να έχετε την ανάγκη να εγκρίνετε τα πάντα
Επικοινωνήστε σαφείς στόχους και «τι» πρέπει να γίνει- ξεκάθαροι και κατανοητοί	Εστιάστε στα λάθη

στόχοι από όλους.	
-------------------	--

Βήμα 3. Επιδιώκοντας την αυτονομία των εργαζομένων - παρακάτω θα βρείτε μερικές συμβουλές για το πώς μπορείτε ως ηγέτης να **αυξήσετε την αίσθηση αυτονομίας των εργαζομένων.**

1. Δείξτε ότι εμπιστεύεστε την ομάδα σας: Είτε πρόκειται για το να κρατάτε την εικονική σας πόρτα ανοιχτή για συζήτηση, είτε για το να εμπλέκετε την ομάδα σας στον κοινό καθορισμό στόχων, είτε για το να της δίνετε το περιθώριο να δοκιμάσει νέες λύσεις μόνη της, πρέπει να βρείτε τρόπους να δείξετε ενεργά ότι την εμπιστεύεστε.
2. Εξατομίκευση της αυτονομίας: Χρησιμοποιήστε προσωπικές συναντήσεις για να καθορίσετε με κάθε άτομο πόσο αυτονομία είναι κατάλληλη γι' αυτό, ανάλογα με ορισμένους βασικούς παράγοντες, όπως η θητεία, η εμπειρία κ.λπ. Και μάθετε τι περιμένουν από εσάς ως ηγέτη για να τους ενθαρρύνετε να εργάζονται με αυτοπεποίθηση μόνοι τους.
3. Ορίστε και συμφωνήστε στόχους από κοινού: Στη συνέχεια, δώστε τους την ελευθερία να επιτύχουν αυτούς τους στόχους με τον δικό τους τρόπο. Ορίστε τους στόχους μαζί με τους υπαλλήλους σας και αφήστε τους να γνωρίζουν ότι η εικονική σας πόρτα είναι πάντα ανοιχτή.
4. Ακούστε τις ανησυχίες των εργαζομένων: Ενθαρρύνετε τους εργαζόμενους να ανατροφοδοτούν το πώς αισθάνονται σχετικά με το επίπεδο ελέγχου που αισθάνονται ότι έχουν πάνω στην εργασία τους ή αν αισθάνονται ότι διαχειρίζεστε υπερβολικά. [To Officevibe](#) είναι ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επικεφαλής των μελών της ομάδας eWorker για να επιτρέψουν στους υπαλλήλους να δώσουν ανώνυμα

σχόλια στους διευθυντές τους σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασίας τους, όπως η αυτονομία που παρέχεται.

Μέρος 4 - Συμμετοχή των μελών της ομάδας σας στη λήψη αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι επωφελής για τον οργανισμό σας, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να σας δώσουν διαφορετικές προοπτικές για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων.

Όταν αφήνετε τους υπαλλήλους σας να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων, δείχνει ότι τους **εμπιστεύεστε**. Ακόμα και αν αφήνετε τους υπαλλήλους να συνεισφέρουν μόνο για να σας βοηθήσουν στη λήψη της τελικής απόφασης, εξακολουθείτε να δείχνετε ότι **εκτιμάτε τις απόψεις τους**.

Βήμα 1. Ποια είναι τα οφέλη από τη συμμετοχή των μελών της ομάδας σας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Διαβάστε αυτό το σύντομο [άρθρο](#) από το Harvard Business School Online με θέμα Γιατί οι διευθυντές πρέπει να εμπλέκουν την ομάδα τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σημειώστε παρακάτω τις απαντήσεις σας.

Βήμα 2. Πώς μπορείτε να εμπλέξετε τους υπαλλήλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Παρακάτω θα βρείτε ορισμένους πιθανούς τρόπους. Διαβάστε προσεκτικά τις επιλογές που έχετε στη διάθεσή σας και επιλέξτε την καταλληλότερη για την ομάδα σας. Πώς ακριβώς σκοπεύετε να εφαρμόσετε την επιλογή που επιλέξατε (δώστε όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες);

1. **Ψηφιακή πρόταση "Box":** όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν τις προτάσεις, τις ιδέες, τις σκέψεις και τις απόψεις τους σχετικά με ένα θέμα/μια απόφαση που πρέπει να ληφθεί. Βεβαιωθείτε ότι αναγνωρίζετε και απαντάτε στις προτάσεις τους και εξηγήστε τους πώς θα τις χρησιμοποιήσετε. Εάν αποφασίσετε να μην τη χρησιμοποιήσετε ξανά, βεβαιωθείτε ότι θα αιτιολογήσετε το γιατί (με σεβασμό).
2. **Έρευνες εργαζομένων:** Ο στόχος αυτών των ερευνών θα μπορούσε να είναι η συλλογή των ιδεών των εργαζομένων σχετικά με το πώς μπορούν να βελτιωθούν οι πρακτικές του οργανισμού, η έκφραση των απόψεων και των ιδεών τους ή ακόμη και η έκφραση τυχόν παραπόνων που μπορεί να έχουν. Μόλις λάβετε τα ευρήματα, είναι

σημαντικό να λάβετε όλα τα απαραίτητα μέτρα για τη βελτίωση των οργανωτικών πρακτικών, με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν.

- 3. Επιτροπή λήψης αποφάσεων:** Συγκροτήστε μια επιτροπή λήψης αποφάσεων αποτελούμενη από eWorkers της ομάδας σας. Η επιτροπή θα πρέπει να συνεδριάζει τακτικά για να παράγει ιδέες και να δίνει τη δική της συμβολή στις επερχόμενες διαδικασίες λήψης αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν άμεσα. Ή, μπορείτε να δημιουργήσετε ένα κανάλι επικοινωνίας για συνεχή συζήτηση (π.χ. ομαδική συνομιλία).



Βιβλιογραφία

Landry, L. (2020). *Γιατί οι μάνατζερ θα εμπλέξουν την ομάδα τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.*
Ανακτήθηκε online από <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making>