



Αριθμός έργου: 2021-1-PT01-KA220-VET-000025013

## Ενότητα 2

### Soft Skills Διαχείριση ΜΜΕ

**Συγγραφέας: Συνομοσπονδία Επιχειρήσεων Μακεδονίας**

**Βόρεια Μακεδονία**

Αυτό το έργο έχει χρηματοδοτηθεί με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Αυτή η δημοσίευση αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Τίτλος ενότητας	Ενότητα 2: Διαπροσωπικές Δεξιότητες και Διαχείριση ΜΜΕ
<p><b>Στόχοι μάθησης</b></p>	<p>Η Ενότητα 2 αφορά την εκπαίδευση των Διευθυντών ΜΜΕ και τη βοήθεια τους να αναπτύξουν τις απαραίτητες soft skills για την υποστήριξη του αυτιστικού προσωπικού σε ολόκληρο τον Κύκλο Απασχόλησης (Συνέντευξη – Απασχόληση – Ανάπτυξη – Διατήρηση)</p> <p>Η ενότητα 2 στοχεύει στην:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Εκπαίδευση των εκπαιδευομένων σχετικά με τις απαραίτητες μαλακές δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσουν προκειμένου να υποστηρίξουν και να διατηρήσουν το προσωπικό με αυτισμό.</li> <li>2. Εκπαίδευση των εκπαιδευομένων για το πώς να αναπτύξουν δεξιότητες επικοινωνίας.</li> <li>3. Εκπαίδευση των εκπαιδευομένων σχετικά με τρόπους εξάσκησης της ενεργητικής ακρόασης.</li> <li>4. Εκπαίδευση των εκπαιδευομένων να εφαρμόζουν την ανάλυση SWOT στην επίλυση προβλημάτων.</li> <li>5. Εκπαίδευση των εκπαιδευομένων να διακρίνουν μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης.</li> </ol>
<p><b>Μαθησιακά αποτελέσματα</b></p>	<p>Μέσω της Ενότητας 4, οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν για:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δεξιότητες επικοινωνίας</li> <li>2. Ενεργητική ακρόαση</li> <li>3. Ενσυναίσθηση</li> <li>4. Επίλυση προβλήματος</li> <li>5. Διαχείριση χρόνου</li> <li>6. Διαχείριση εργασιών</li> <li>7. Ομαδική Εργασία</li> <li>8. Ικανότητα προσαρμογής</li> <li>9. Δημιουργικότητα</li> <li>10. Ηγεσία</li> </ol>

## 1. Εισαγωγή

Ο αυτισμός είναι μια αναπτυξιακή κατάσταση που επηρεάζει την ικανότητα ενός ατόμου να αλληλεπιδρά με τους άλλους και να αντιλαμβάνεται τον έξω κόσμο. Τα άτομα με αυτισμό βιώνουν τον κόσμο με μοναδικό τρόπο από τους άλλους ανθρώπους. Ο αυτισμός είναι μια δια βίου πάθηση που δεν μπορεί να «διορθωθεί». Δεν είναι ασθένεια ή ασθένεια. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι ο αυτισμός είναι ένα ουσιαστικό μέρος αυτού που είναι. Ο αυτισμός είναι μια διαταραχή φάσματος. Παρόλο που τα αυτιστικά άτομα έχουν ορισμένες κοινές προκλήσεις, το να είναι κανείς αυτιστικό έχει ποικίλες επιπτώσεις σε κάθε άτομο.

Οι αυτιστικοί υπάλληλοι μπορεί να χρειάζονται κάποια, συχνά απλή, υποστήριξη στο χώρο εργασίας. Εκτός από τις ατομικές δυνάμεις και τα ταλέντα τους, οι υποψήφιοι με αυτισμό συχνά επιδεικνύουν δεξιότητες άνω του μέσου όρου σε ορισμένους ή όλους τους ακόλουθους τομείς: υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης, αξιοπιστία, ευσυνειδησία και επιμονή, ακρίβεια, μεγάλη προσοχή στη λεπτομέρεια και ικανότητα εντοπισμού σφαλμάτων, τεχνική ικανότητα, όπως στην πληροφορική και λεπτομερείς πραγματικές γνώσεις και εξαιρετική μνήμη.

Ως εργοδότης, διευθυντής, διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ή προσωπικό πρόσληψης πρέπει να γνωρίζετε πώς να αντιμετωπίζετε το αυτιστικό προσωπικό. Επομένως, ανεξάρτητα από την κατάσταση των εργαζομένων, με ή χωρίς αυτισμό, αναμένεται από τους διευθυντές να έχουν αποκτήσει τις μαλακές δεξιότητες. Τουλάχιστον, οι εργαζόμενοι χρειάζονται γνώσεις και ικανότητες για συγκεκριμένους ρόλους για να εκτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα. Όμως, εκείνοι που συνήθως ξεχωρίζουν ως υψηλές επιδόσεις χρειάζονται κάποιες πρόσθετες ιδιότητες, όπως η ικανότητα να επικοινωνούν καθαρά, η ικανότητα να συνεργάζονται καλά με τους άλλους και η ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το χρόνο τους. Αυτές οι ικανότητες είναι παραδείγματα soft skills.

Οι γλώσσες της Οξφόρδης ορίζουν τις μαλακές δεξιότητες ως προσωπικά χαρακτηριστικά που επιτρέπουν σε κάποιον να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά και αρμονικά με άλλους ανθρώπους. Τούτου λεχθέντος, σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε μερικές από τις πιο σημαντικές δεξιότητες που είναι σχετικές με την υποστήριξη του αυτιστικού προσωπικού σε ολόκληρο τον Κύκλο Απασχόλησης (Συνέντευξη – Απασχόληση – Ανάπτυξη – Διατήρηση).

## 2. Δεξιότητες επικοινωνίας

Τα άτομα με αυτισμό είναι συχνά αυτο-απορροφημένα και φαίνεται να υπάρχουν σε έναν ιδιωτικό κόσμο στον οποίο έχουν περιορισμένη ικανότητα επιτυχούς επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με άλλους. Μπορεί να δυσκολεύονται να αναπτύξουν γλωσσικές δεξιότητες και να κατανοήσουν τι τους λένε οι άλλοι. Επίσης συχνά δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν μη λεκτικά, όπως με χειρονομίες, οπτική επαφή και εκφράσεις του προσώπου. Τα άτομα με αυτισμό μπορεί να παίρνουν τις λέξεις πολύ κυριολεκτικά, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα, καθώς δυσκολεύονται να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Θα μπορούσαν επίσης να δυσκολευτούν να προσδιορίσουν εάν σε μια συζήτηση είναι η σειρά τους να μιλήσουν ή να ακούσουν. Μπορεί έτσι να μιλούν για υπερβολικό χρόνο ή να δείχνουν αδιάφοροι για το τι λένε οι άλλοι.

Γι' αυτό, είναι σημαντικό για έναν μάνατζερ να έχει αναπτυχθεί κατάλληλες δεξιότητες επικοινωνίας. Η ικανότητα παροχής και λήψης διαφόρων τύπων πληροφοριών είναι γνωστές ως δεξιότητες επικοινωνίας. Η ομιλία, η ακρόαση, η θέαση και η ενσυναίσθηση είναι όλα συστατικά μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η κατανόηση των αντιθέσεων μεταξύ των επαφών πρόσωπο με πρόσωπο, των τηλεφωνικών κλήσεων και των ψηφιακών επικοινωνιών όπως το email και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι επίσης χρήσιμη.

### Είδη επικοινωνίας

Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τύποι επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιούν οι διαχειριστές σε καθημερινή βάση, όπως:

1. Λεκτική: Επικοινωνία μέσω μιας προφορικής γλώσσας.
2. Μη λεκτική: Επικοινωνία μέσω της γλώσσας του σώματος, των εκφράσεων του προσώπου και των φωνητικών.
3. Γραπτή: Επικοινωνία μέσω γραπτού λόγου, συμβόλων και αριθμών.
4. Οπτική: Επικοινωνία μέσω φωτογραφίας, τέχνης, σχεδίων, σκίτσων, διαγραμμάτων και γραφημάτων.

### 2.1. Μη λεκτική επικοινωνία

Η τεχνική της επικοινωνίας ιδεών χωρίς τη χρήση προφορικών ή γραπτών λέξεων είναι γνωστή ως μη λεκτική επικοινωνία. Με άλλα λόγια, η μη λεκτική επικοινωνία είναι οποιαδήποτε επικοινωνία μεταξύ

δύο ή περισσότερων ατόμων που περιλαμβάνει τη χρήση εκφράσεων προσώπου, χειρονομιών, γλώσσας σώματος, στάσεων και χειρονομιών. Σε αντίθεση με τη λεκτική επικοινωνία, η οποία χρησιμεύει απλώς για τη μετάδοση εξωτερικών γεγονότων, η μη λεκτική επικοινωνία βοηθά στην ανάπτυξη και διατήρηση των διαπροσωπικών συνδέσεων.

Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν μη λεκτικά για να εκφράσουν συναισθήματα και διαπροσωπικές στάσεις, να κάνουν τελετουργίες όπως χαιρετισμούς και να αναδείξουν την προσωπικότητα κάποιου. Τα είδη της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι: οπτική επαφή. εκφράσεις του προσώπου; κίνηση; στάση του ΣΩΜΑΤΟΣ; χειρονομίες? χώρος; παραγλώσσα? εκφράσεις του προσώπου; οπτική επαφή και άγγιγμα.

## 2.2 Ενεργητική ακρόαση

Για να επικοινωνήσει κανείς αποτελεσματικά, πρέπει να μπορεί να ακούει τα λόγια ενός άλλου ατόμου, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να κατανοήσει το νόημα και την πρόθεσή του. Αυτό είναι γνωστό ως ενεργητική ακρόαση. Είναι απαραίτητο να συμμετέχετε ενεργά στη διαδικασία επικοινωνίας.

Η ενεργητική ακρόαση είναι να δίνεις μεγάλη προσοχή και να συμμετέχεις πλήρως σε αυτό που λέει ο ομιλητής. Η ομιλία είναι σημαντικά λιγότερο απαραίτητη από την ακρόαση. Ανεξάρτητα από το αν κάποιος συμφωνεί με ένα άλλο άτομο σε μια συνομιλία, ο στόχος ενός αφοσιωμένου ακροατή είναι να κατανοήσει πλήρως την άποψή του και να μεταδώσει την κατανόησή του.

### Συμβουλές για ενεργητική ακρόαση

Συνιστάται	Μην
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ακούται περισσότερο από όσο μιλάτε</li><li>• Αφήστε τον ομιλητή να τελειώσει πριν απαντήσετε.</li><li>• Κάντε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου</li><li>• Παραμείνετε προσεκτικοί σε αυτά που λέγονται</li><li>• Έχετε επίγνωση των δικών σας προκαταλήψεων</li><li>• Διαχειριστείτε τα δικά σας συναισθήματα</li><li>• Προσέχετε τις ιδέες και τις ευκαιρίες επίλυσης</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διακόπτετε</li><li>• Ολοκληρώνετε τις προτάσεις του ομιλητή</li><li>• Βγάζετε γρήγορα συμπεράσματα</li><li>• Απαντάτε με κατηγορηματική ή καταγγελτική γλώσσα</li><li>• Γίνεστε επιχειρηματικοί</li><li>• Δείχνετε ανυπομονησία</li><li>• Συνθέτετε νοερά τις απαντήσεις σας σχετικά με το τι θα πείτε στη συνέχεια</li></ul>

προβλημάτων • Δώστε λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα που ακούτε • Ακούστε και τα δύο συναισθήματα και περιεχόμενο	• Ακούτε με προκαταλήψεις ή αποκλείετε νέες ιδέες
--	---

## 3. Ενσυναίσθηση

### 3.1. Ορισμός

Ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει οκτώ σχετικές, αλλά διακριτές, γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαπροσωπικές αντιδράσεις σε άλλο άτομο, συμπεριλαμβανομένων διαφόρων μορφών λήψης προοπτικής, ενσυναίσθησης, προσωπικής δυσφορίας και άλλων αντίστοιχων συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων.

### 3.2. Εισαγωγή

Η ενσυναίσθηση είναι πολύπλοκη. Αν και οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να δώσουν έναν γενικό ορισμό του τρόπου με τον οποίο οι ίδιοι ορίζουν την ενσυναίσθηση, ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί από κοινωνικούς επιστήμονες για να προσδιορίσει μια σειρά από διακριτά αλλά συναφή φαινόμενα. Το ευρύ φάσμα των φαινομένων που περιγράφονται από τον όρο έχει, με τη σειρά του, δημιουργήσει προκλήσεις στην κατανόηση και τη μέτρηση του κατασκευάσματος από την άποψη της προσωπικότητας και των ατομικών διαφορών. Τα αυτιστικά άτομα μπορεί να έχουν δυσκολίες με τη γνωστική ενσυναίσθηση (αναγνώριση της συναισθηματικής κατάστασης ενός άλλου ατόμου) αλλά όχι με τη συναισθηματική ενσυναίσθηση (την ικανότητα να αισθάνονται τη συναισθηματική κατάσταση του άλλου και μια ώθηση να ανταποκριθούν σε αυτήν), επομένως ο λόγος για τον οποίο αναμένεται από τον εργοδότη να έχει ενσυναίσθηση όταν πρόσληψη ατόμων με αυτισμό.

### 3.3. Στοιχεία Ενσυναίσθησης

Τρία βασικά στοιχεία που εντόπισε ο Daniel Goleman περιλαμβάνουν:

1. Κατανόηση των άλλων
2. Ανάπτυξη άλλων

### **3. Μόχλευση της διαφορετικότητας**

#### **1. Κατανόηση των άλλων**

Αυτό ίσως καταλαβαίνουν οι περισσότεροι άνθρωποι με τον όρο «ενσυναίσθηση»: με τα λόγια του Goleman, «να αισθάνονται τα συναισθήματα και τις προοπτικές των άλλων και να ενδιαφέρονται ενεργά για τις ανησυχίες τους». Αυτοί που το κάνουν αυτό:

- Συντονιστείτε σε συναισθηματικές ενδείξεις. Ακούνε καλά και δίνουν επίσης προσοχή στη μη λεκτική επικοινωνία, παίρνοντας λεπτές ενδείξεις σχεδόν υποσυνείδητα.
- Δείξτε ευαισθησία και κατανοήστε τις απόψεις των άλλων.
- Είναι σε θέση να βοηθήσουν άλλους ανθρώπους με βάση την κατανόησή τους για τις ανάγκες και τα συναισθήματα αυτών των ανθρώπων.

#### **2. Βοήθεια Ανάπτυξης άλλων**

Το να αναπτύσσουμε άλλους σημαίνει να ενεργού'με σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους και να τους βοηθάμε να αναπτυχθούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Άτομα με δεξιότητες σε αυτόν τον τομέα συνήθως:

- Επιβραβεύουν και επαινούν τους ανθρώπους για τα δυνατά τους σημεία και τα επιτεύγματά τους και παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση που έχει σχεδιαστεί για να επικεντρωθεί στον τρόπο βελτίωσης.
- Παρέχουν καθοδήγηση και βοήθεια για τους άλλους ώστε να αναπτύξουν πλήρως τις δυνατότητές τους.
- Παρέχουν διατακτικές εργασίες που θα βοηθήσουν τις ομάδες τους να αναπτυχθούν.

### **3. Μόχλευση της διαφορετικότητας**

Η αξιοποίηση της διαφορετικότητας σημαίνει τη δυνατότητα δημιουργίας και ανάπτυξης ευκαιριών μέσω διαφορετικών ειδών ανθρώπων, αναγνωρίζοντας και γιορτάζοντας ότι όλοι φέρνουμε κάτι διαφορετικό στο τραπέζι. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν αποφασίζετε να ακολουθήσετε το δρόμο για την πρόσληψη ενός ατόμου με αυτισμό. Η αξιοποίηση της διαφορετικότητας δεν σημαίνει ότι αντιμετωπίζετε όλους με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, αλλά ότι προσαρμόζετε τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδράτε με τους άλλους ώστε να ταιριάζει με τις ανάγκες και τα συναισθήματά τους. Τα άτομα με

αυτήν την ικανότητα σέβονται και σχετίζονται καλά με όλους, ανεξάρτητα από το υπόβαθρό τους. Κατά γενικό κανόνα, βλέπουν τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία, κατανοώντας ότι οι διαφορετικές ομάδες λειτουργούν πολύ καλύτερα από τις ομάδες που είναι πιο ομοιογενείς. Οι άνθρωποι που είναι καλοί στη μόχλευση της διαφορετικότητας προκαλούν επίσης τη μισαλλοδοξία, την προκατάληψη και τα στερεότυπα όταν τη βλέπουν, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα που σέβεται όλους.

## 4. Επίλυση προβλήματος

### 4.1. Εφαρμογή SWOT για επίλυση προβλημάτων

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις για να αναλύσει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Είναι ένα εργαλείο για προβληματισμό (Dess, Lumpkin and Taylor, 2005). Η αρχή που διέπει τη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης μπορεί επίσης να εφαρμοστεί για την επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα άτομα. Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης αποτελείται από τα ακόλουθα πέντε βήματα (Bratton και Gold, 2003):

1. Αποστολή και στόχοι: περιγράφει τις αξίες και τις φιλοδοξίες.
2. Περιβαλλοντική ανάλυση: Η περιβαλλοντική ανάλυση αναζητά το εσωτερικό περιβάλλον για δυνατά σημεία (S), αδυναμίες (W) και το εξωτερικό περιβάλλον για ευκαιρίες (O) και απειλές (T).
3. Διατύπωση στρατηγικής: περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ στρατηγικών παραγόντων και τη λήψη στρατηγικών επιλογών για την επίτευξη των στόχων.
4. Εφαρμογή στρατηγικής: περιλαμβάνει την εφαρμογή της στρατηγικής.
5. Αξιολόγηση στρατηγικής: καθορίζει τον βαθμό στον οποίο η πραγματική αλλαγή και η απόδοση ταιριάζουν με την επιθυμητή αλλαγή και απόδοση.

Αυτοί οι στρατηγικοί παράγοντες συνοψίζονται με το ακρωνύμιο SWOT. Ενώ τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες, οι ευκαιρίες και οι απειλές βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον.



## 4.2.Λήψη Αποφάσεων για Επίλυση Προβλημάτων

Τώρα ας συζητήσουμε μια άλλη πτυχή της επίλυσης προβλημάτων, δηλαδή τη λήψη αποφάσεων. Όπως αναφέρθηκε από τους Ritchie και Thompson (1988), η επίλυση προβλημάτων περιλαμβάνει δραστηριότητες λήψης αποφάσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα βήματα όπως δίνονται στο ακόλουθο σχήμα:

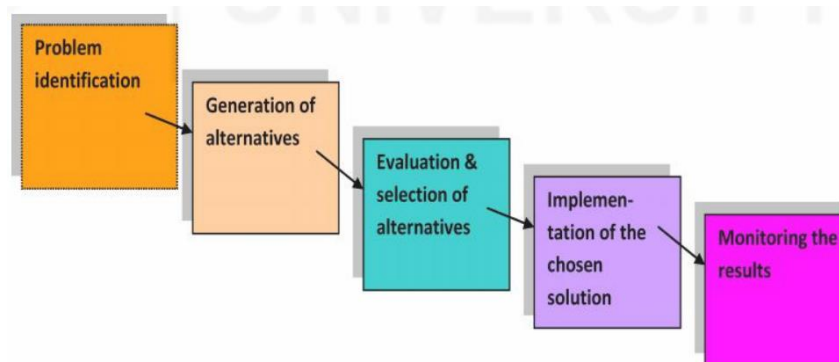


Figure 4.1: Decision making for problem solving

## 5. Διαχείριση χρόνου

Η πρακτική της οργάνωσης και της άσκησης συνειδητού ελέγχου του χρόνου που αφιερώνεται σε συγκεκριμένες εργασίες, ιδιαίτερα για την προώθηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγής. Απαιτεί την εξισορρόπηση των ευθυνών ενός ατόμου έναντι της οικογένειας, των φίλων, της καριέρας, των χόμπι και των προσωπικών του ενδιαφερόντων, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τον περιορισμένο χρόνο. Όταν κάποιος διαχειρίζεται καλά τον χρόνο του, έχει την «επιλογή» να ξοδέψει ή να κάνει πράγματα με τον δικό του ρυθμό.

Η διαχείριση χρόνου μπορεί να υποβοηθηθεί από μια σειρά δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του χρόνου κατά την εκπλήρωση συγκεκριμένων εργασιών, έργων και στόχων που συμμορφώνονται με μια ημερομηνία λήξης. Αρχικά, η διαχείριση χρόνου αναφερόταν μόνο σε επιχειρηματικές ή εργασιακές δραστηριότητες, αλλά τελικά ο όρος διευρύνθηκε για να συμπεριλάβει και προσωπικές δραστηριότητες. Ένα σύστημα διαχείρισης χρόνου είναι ένας σχεδιασμένος συνδυασμός διαδικασιών, εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων. Η διαχείριση χρόνου είναι συνήθως μια αναγκαιότητα σε κάθε ανάπτυξη έργου, καθώς καθορίζει τον χρόνο ολοκλήρωσης και το

εύρος του έργου. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε ότι υπάρχουν τόσο τεχνικές όσο και δομικές διαφορές στη διαχείριση χρόνου λόγω των διαφοροποιήσεων στις πολιτισμικές έννοιες του χρόνου.

### 5.1. Τα οφέλη της διαχείρισης χρόνου

1. Ανακούφιση από το άγχος
2. Περισσότερο χρόνο
3. Περισσότερες ευκαιρίες
4. Ικανότητα υλοποίησης στόχων

### 5.2. Αποτελεσματική Διαχείριση Χρόνου

Αφού εξετάσουμε τα οφέλη της διαχείρισης χρόνου, ας δούμε μερικούς τρόπους αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου:

1. Θέστε σωστά στόχους
2. Βάλτε προτεραιότητες με σύνεση
3. Ορίστε ένα χρονικό όριο για να ολοκληρώσετε μια εργασία
4. Κάντε ένα διάλειμμα μεταξύ των εργασιών
5. Οργανωθείτε
6. Αφαιρέστε μη βασικές εργασίες/δραστηριότητες Είναι σημαντικό να αφαιρέσετε τις υπερβολικές δραστηριότητες ή εργασίες.
7. Σχεδιάστε εκ των προτέρων

## 6. Διαχείριση εργασιών

**Η διαχείριση εργασιών** είναι η διαδικασία διαχείρισης μιας εργασίας κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της. Περιλαμβάνει σχεδιασμό, δοκιμή, παρακολούθηση και αναφορά. Η διαχείριση εργασιών μπορεί να βοηθήσει είτε μεμονωμένα άτομα να επιτύχουν στόχους, είτε ομάδες ατόμων να συνεργαστούν και να μοιραστούν τη γνώση για την επίτευξη συλλογικών στόχων. Οι εργασίες διαφοροποιούνται επίσης ανάλογα με την πολυπλοκότητα, από χαμηλή σε υψηλή.

Η αποτελεσματική διαχείριση εργασιών απαιτεί τη διαχείριση όλων των πτυχών μιας εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της κατάστασης, της προτεραιότητας, του χρόνου, των αναθέσεων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, της επανάληψης, της εξάρτησης, των ειδοποιήσεων και ούτω καθεξής. Αυτά μπορούν να συγκεντρωθούν σε γενικές γραμμές στις βασικές δραστηριότητες της διαχείρισης εργασιών.

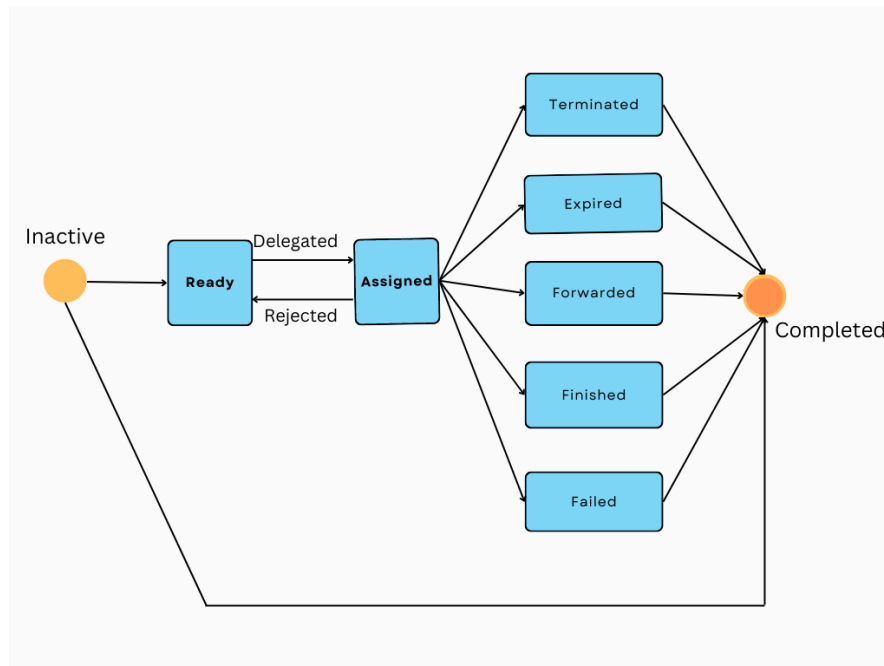
Η διαχείριση πολλών ατόμων ή εργασιών ομάδας μπορεί να υποστηριχθεί από εξειδικευμένο λογισμικό, για παράδειγμα λογισμικό ροής εργασιών ή διαχείρισης έργου.

Η διαχείριση εργασιών μπορεί να αποτελεί μέρος της διαχείρισης έργου και της διαχείρισης διαδικασιών και μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για αποτελεσματική ροή εργασίας σε έναν οργανισμό. Οι διαχειριστές έργων που τηρούν τη διαχείριση προσανατολισμένη στην εργασία έχουν ένα λεπτομερές και ενημερωμένο πρόγραμμα έργου και είναι συνήθως καλοί στο να κατευθύνουν τα μέλη της ομάδας και να προωθούν το έργο.

Η κατάσταση των εργασιών μπορεί να περιγραφεί από τις ακόλουθες καταστάσεις:

- Έτοιμη
- Έχει ανατεθεί
- Τερματίστηκε
- Έχει λήξει
- Προωθήθηκε
- Ξεκίνησε
- Πεπερασμένη
- Επαληθεύτηκε
- Σε παύση
- Απέτυχε

Το παρακάτω διάγραμμα περιγράφει διαφορετικές καταστάσεις μιας εργασίας κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της. Αυτό το διάγραμμα αναφέρεται από την IBM.



### 6.1.Ορισμός ξεκάθαρων στόχων

Ένας στόχος περιγράφει μια αλλαγή που θέλει να επιτύχει ή να επηρεάσει ένα έργο, πρόγραμμα ή οργανισμός. Μπορούν να τεθούν σε πολλά διαφορετικά επίπεδα από ευρείς στρατηγικούς στόχους έως πολύ συγκεκριμένους στόχους του έργου. Μπορούν να κυμαίνονται από απλά παραδοτέα που βρίσκονται υπό τον έλεγχο ενός έργου ή προγράμματος έως μακροπρόθεσμους στόχους που μπορεί να εξαρτώνται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Ο καθορισμός καλών στόχων καθιστά την παρακολούθηση και την αξιολόγηση ευκολότερη και αποτελεσματικότερη.

Ένα καλό σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης (M&E) δεν μπορεί να αναπληρώσει τον κακό σχεδιασμό έργου ή προγράμματος. Εάν οι στόχοι είναι ασαφείς ή κακώς σχεδιασμένοι, τότε η M&E γίνεται πολύ πιο δύσκολη. Αντίθετα, εάν οι στόχοι είναι σαφείς, τότε το έργο ενός συστήματος M&E είναι συχνά απλό. Δηλαδή να:

- Καθορίστε πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι.
- Αξιολογήστε τι άλλο αλλάζει. και
- Προσδιορίστε ποιες αναθεωρήσεις πρέπει να κάνει ένα έργο ή πρόγραμμα ως αποτέλεσμα.

Οι στόχοι μπορούν να τεθούν σε πολλά διαφορετικά επίπεδα μέσα σε έναν οργανισμό. Μπορούν να κυμαίνονται από ευρείς στρατηγικούς στόχους σε διεθνές, εθνικό ή τομεακό επίπεδο έως πολύ συγκεκριμένους στόχους έργων. Μερικές φορές αυτοί οι στόχοι μπορεί να συνδέονται στενά. Για

παράδειγμα, οι στόχοι του έργου μπορεί να απαιτείται να τροφοδοτούν τους στόχους του προγράμματος, οι οποίοι με τη σειρά τους αναμένεται να τροφοδοτήσουν στόχους χώρας, περιφερειακής ή οργάνωσης.

## 7. Δεξιότητες προσαρμοστικότητας

Η προσαρμοστικότητα ως δεξιότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αλλάξει τις ενέργειές του, την πορεία ή την προσέγγισή του για να κάνει πράγματα ώστε να ταιριάζει σε μια νέα κατάσταση. Αλλάζουμε συνεχώς τον τρόπο ζωής μας γιατί ο κόσμος μας αλλάζει συνεχώς. Όταν υπάρχει έλλειψη ενός εμπορεύματος στην αγορά, αλλάζουμε τη ζήτησή μας σε υποκατάστατα αγαθά. Αυτό είναι ένα παράδειγμα προσαρμοστικότητας. Η προσαρμοστικότητα δεν είναι απλώς η αλλαγή κάτι ή η προσαρμογή σε μια κατάσταση. Περιλαμβάνει τη δυνατότητα πραγματοποίησης αλλαγών σε μια πορεία δράσης με ομαλή και επικαιρότητα, χωρίς σημαντικές αποτυχίες. Εφόσον υπάρχουν πολλοί ανεξέλεγκτοι παράγοντες στο περιβάλλον μας, όπως νόμοι και οικονομικοί παράγοντες, είναι απαραίτητο να αποκτήσουμε αυτή τη δεξιότητα.

### Πώς να βελτιώσετε την ικανότητα προσαρμοστικότητας

Η προσαρμοστικότητα είναι μια φυσική ικανότητα. Μπορεί επίσης να αναπτυχθεί και να κατακτηθεί. Ακολουθούν μερικές συμβουλές για να βελτιώσετε αυτή την ικανότητα.

- Παρατηρήστε και παρακολουθήστε τις αλλαγές στο περιβάλλον σας:
- Να είστε πρόθυμοι να μάθετε
- Αποφύγετε την αναβλητικότητα (αναβάλλοντας πρόθυμα):
- Αναγνωρίστε το γεγονός ότι αναπόφευκτα θα συμβούν αλλαγές:

## 8. Ομαδική Εργασία

**Η ομαδική εργασία** είναι η συλλογική προσπάθεια μιας ομάδας να επιτύχει έναν κοινό στόχο ή να ολοκληρώσει μια εργασία με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Αυτή η έννοια φαίνεται στο ευρύτερο πλαίσιο μιας ομάδας, η οποία είναι μια ομάδα αλληλεξαρτώμενων ατόμων που εργάζονται μαζί για έναν κοινό στόχο. Τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά μιας ομάδας περιλαμβάνουν έναν κοινό στόχο, την αλληλεξάρτηση, τα όρια και τη σταθερότητα, την ικανότητα να διαχειρίζονται τη δουλειά και την εσωτερική τους διαδικασία και να λειτουργούν σε ένα μεγαλύτερο κοινωνικό σύστημα. Βασικές απαιτήσεις για αποτελεσματική ομαδική εργασία είναι το κατάλληλο μέγεθος ομάδας. Το πλαίσιο είναι σημαντικό και τα μεγέθη των ομάδων μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον στόχο. Μια ομάδα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον 2 ή περισσότερα μέλη και οι περισσότερες ομάδες έχουν μέγεθος από 2 έως 100. Οι αθλητικές ομάδες έχουν γενικά σταθερά μεγέθη βάσει καθορισμένων κανόνων και οι ομάδες εργασίας ενδέχεται να αλλάξουν σε μέγεθος ανάλογα με τη φάση και την πολυπλοκότητα του στόχου. Οι ομάδες πρέπει να μπορούν να αξιοποιούν πόρους για να είναι παραγωγικές (π.χ. γήπεδα ή χώροι συσκέψεων, προγραμματισμένοι χρόνοι προγραμματισμού, καθοδήγηση από προπονητές ή επόπτες, υποστήριξη από τον οργανισμό κ.λπ.) και σαφώς καθορισμένους ρόλους μέσα στην ομάδα για όλους να έχει ξεκάθαρο σκοπό. Η ομαδική εργασία είναι παρούσα σε οποιοδήποτε πλαίσιο όπου μια ομάδα ανθρώπων εργάζεται μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. <sup>[1]</sup> Αυτά τα πλαίσια περιλαμβάνουν μια βιομηχανική οργάνωση (επίσημες ομάδες εργασίας), τον αθλητισμό (αθλητικές ομάδες), ένα σχολείο (συμμαθητές που εργάζονται σε ένα έργο) και το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης (ομάδες χειρουργείων). Σε καθεμία από αυτές τις ρυθμίσεις, το επίπεδο ομαδικής εργασίας και αλληλεξάρτησης μπορεί να ποικίλλει από χαμηλό (π.χ. γκολφ, στίβος), σε μεσαίο (π.χ. μπέιζμπολ, ποδόσφαιρο), έως υψηλό (π.χ. μπάσκετ, ποδόσφαιρο), ανάλογα με τον βαθμό επικοινωνίας, αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Π.χ. Η ομαδική εργασία συντονίζει την εργασία όσο το δυνατόν νωρίτερα.

### 8.1.Αποτελεσματική ομαδική εργασία

Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια ομάδα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι αλληλένδετα.

Είναι επιτακτική ανάγκη η **συνοχή της ομάδας** να είναι ισχυρή μέσα στην ομάδα. Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της συνοχής της ομάδας και της απόδοσης.

Η **επικοινωνία** είναι ένα άλλο ζωτικό χαρακτηριστικό για την αποτελεσματική ομαδική εργασία. Τα μέλη πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους για να ξεπερνούν τα εμπόδια, να επιλύουν τις συγκρούσεις και να αποφεύγουν τη σύγχυση. Η επικοινωνία αυξάνει τη συνοχή.

Η επικοινωνία είναι σημαντική μέσα στις ομάδες για να ορίσετε με σαφήνεια τον σκοπό της ομάδας, ώστε να υπάρχει ένας **κοινός στόχος**. Η ύπαρξη ενός κοινού στόχου θα αυξήσει τη συνοχή επειδή όλα τα μέλη αγωνίζονται για τον ίδιο στόχο και θα βοηθήσουν το ένα το άλλο να επιτύχει τους στόχους τους.

Η **δέσμευση** είναι ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό για τις ομάδες. Συμβαίνει όταν τα μέλη επικεντρώνονται στην επίτευξη του κοινού στόχου της ομάδας.

Η **λογοδοσία** είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι επιτυγχάνονται ορόσημα και ότι όλα τα μέλη συμμετέχουν. Η υπευθυνότητα των μελών αυξάνει τη δέσμευση στις σχέσεις της ομάδας.

## 9. Δημιουργικότητα

Κάποτε, η δημιουργικότητα θεωρούνταν η λειτουργία του δεξιού ημισφαιρίου του εγκεφάλου. Αυτό υποστήριξε την ιδέα ότι τα άτομα που κυριαρχούσαν στον αριστερό εγκέφαλο ήταν πιο αναλυτικά και λιγότερο συναισθηματικά. Το συναίσθημα θεωρείται σημαντικός παράγοντας στη δημιουργικότητα, όπως και η μνήμη, ή, πραγματικά, η έλλειψή της, όταν είσαι δημιουργικός. Σε ένα άρθρο για την ανατομία του δημιουργικού εγκεφάλου στο [livestrong.com](http://livestrong.com), η συγγραφέας TraceyR ανέφερε ότι η ανατομία της δημιουργικότητας είναι ένα μοτίβο ενεργοποίησης και καταστολής των οδών επικοινωνίας μέσα στον εγκέφαλο που επιτρέπει την εμφάνιση νέας σκέψης. Τα συστατικά για τη δημιουργική καινοτομία περιλαμβάνουν την «αποκλίνουσα σκέψη» — την ικανότητα να βλέπουμε τα πράγματα διαφορετικά με τρόπο που βελτιώνεται σύμφωνα με τη σύμβαση.

Η δημιουργικότητα είναι ένα φαινόμενο κατά το οποίο διαμορφώνεται κάτι νέο και πολύτιμο. Το δημιουργημένο αντικείμενο μπορεί να είναι άυλο (όπως μια ιδέα, μια επιστημονική θεωρία, μια μουσική σύνθεση ή ένα αστείο) ή ένα φυσικό αντικείμενο (όπως μια εφεύρεση, ένα έντυπο λογοτεχνικό έργο ή ένας πίνακας ζωγραφικής).

Το επιστημονικό ενδιαφέρον για τη δημιουργικότητα εντοπίζεται σε διάφορους κλάδους, κυρίως την ψυχολογία, τις επιχειρηματικές σπουδές και τη γνωστική επιστήμη. Ωστόσο, μπορεί επίσης να βρεθεί στην εκπαίδευση, τις ανθρωπιστικές επιστήμες, την τεχνολογία, τη μηχανική, τη φιλοσοφία (ιδιαίτερα τη φιλοσοφία της επιστήμης), τη θεολογία, την κοινωνιολογία, τη γλωσσολογία, τις τέχνες, τα οικονομικά και τα μαθηματικά. Αυτοί οι κλάδοι καλύπτουν τις σχέσεις μεταξύ δημιουργικότητας και γενικής νοημοσύνης, τύπου προσωπικότητας, ψυχικών και νευρικών διεργασιών, ψυχικής υγείας ή τεχνητής νοημοσύνης. τη δυνατότητα ενίσχυσης της δημιουργικότητας μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης· την προώθηση της δημιουργικότητας για εθνικό οικονομικό όφελος· και την εφαρμογή δημιουργικών πόρων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας και της μάθησης.

Ήταν το θέμα διαφόρων ερευνητικών μελετών για να διαπιστωθεί ότι η οργανωτική αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δημιουργικότητα του εργατικού δυναμικού. Για κάθε οργανισμό, τα μέτρα αποτελεσματικότητας ποικίλλουν, ανάλογα με την αποστολή του, το περιβαλλοντικό πλαίσιο, τη φύση της εργασίας, το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει και τις απαιτήσεις των πελατών. Έτσι, το πρώτο βήμα για την αξιολόγηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας είναι να κατανοήσουμε τον ίδιο τον οργανισμό – πώς λειτουργεί, πώς είναι δομημένο και τι δίνει έμφαση.

## 10. Ηγεσία

### 10.1. Κατανόηση της ηγεσίας





Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενδιαφέρονται προσωπικά για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των υπαλλήλων τους και χρησιμοποιούν διακριτικότητα και άλλες κοινωνικές δεξιότητες για να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιτύχουν το καλύτερό τους. Δεν έχει να κάνει με το να είσαι «καλός» ή «κατανόητος» - είναι να αξιοποιήσεις τα ατομικά κίνητρα προς το συμφέρον της προώθησης ενός στόχου σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι προσπάθειες ανάλυσης της ηγεσίας τείνουν να αποτυγχάνουν επειδή ο επίδοξος αναλυτής αντιλαμβάνεται λάθος το έργο του. Συνήθως δεν σπουδάζει καθόλου ηγεσία. Αντίθετα, μελετά τη δημοτικότητα, τη δύναμη, την επίδειξη ή τη σοφία στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Μερικοί ηγέτες έχουν αυτά τα πράγματα, αλλά δεν είναι η ουσία της ηγεσίας.

Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων να επηρεάζει και να καθοδηγεί οπαδούς ή άλλα μέλη ενός οργανισμού. Η ηγεσία περιλαμβάνει τη λήψη ορθών - και μερικές φορές δύσκολων - αποφάσεων, τη δημιουργία και τη διατύπωση ενός σαφούς οράματος, τη θέσπιση εφικτών στόχων και την παροχή στους οπαδούς της γνώσης και των εργαλείων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Οι ηγέτες βρίσκονται και απαιτούνται στις περισσότερες πτυχές της κοινωνίας, από τις επιχειρήσεις μέχρι την πολιτική και την περιοχή και τους οργανισμούς που βασίζονται στην κοινότητα. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: αυτοπεποίθηση, ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας και διαχείρισης, δημιουργική και καινοτόμος σκέψη, επιμονή απέναντι στην αποτυχία, προθυμία για ανάληψη κινδύνων, άνοιγμα στην αλλαγή και ισοπεδωτική και αντιδραστικότητα σε περιόδους κρίσης.

## 10. Περίληψη

Η Ενότητα 2 πραγματεύεται τις μαλακές δεξιότητες που χρειάζονται οι εργοδότες και το προσωπικό που εργάζεται σε ανθρώπινο δυναμικό και προσλήψεις προκειμένου να υποστηρίξει το αυτιστικό προσωπικό σε ολόκληρο τον Κύκλο Απασχόλησης (Συνέντευξη – Απασχόληση – Ανάπτυξη – Διατήρηση) σε ολόκληρο τον κύκλο απασχόλησης. Οι μαλακές δεξιότητες είναι προσωπικά χαρακτηριστικά που ενισχύουν τις αλληλεπιδράσεις, τις προοπτικές σταδιοδρομίας και την απόδοση της εργασίας ενός ατόμου. Σε αντίθεση με τις σκληρές δεξιότητες, οι οποίες τείνουν να είναι συγκεκριμένες για ένα συγκεκριμένο είδος

εργασίας ή δραστηριότητας, οι μαλακές δεξιότητες είναι ευρέως εφαρμόσιμες. Οι μαλακές δεξιότητες είναι προσωπικές ιδιότητες που περιγράφουν την ικανότητα ενός ατόμου να αλληλεπιδρά με άλλους.

Από την άλλη πλευρά, σε μια εποχή συνολικής υψηλής απασχόλησης, συρρικνούμενου εργατικού δυναμικού και έλλειψης ειδικευμένων ταλέντων στο STEM, στη μεταποίηση και σε άλλους τομείς, οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και διαφόρων κλάδων αντιμετωπίζουν πρόκληση όπως ποτέ άλλοτε. Οι ελλείψεις ειδικευμένων εργαζομένων και επαγγελματιών μπορεί να είναι από τους μεγαλύτερους περιορισμούς για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα στη νέα οικονομία. Πολλά άτομα στο φάσμα του αυτισμού έχουν τις ικανότητες που χρειάζονται οι επιχειρήσεις και με ένα ποσοστό ανεργίας κάτω ή κοντά στο 80%, μπορούν να γίνουν βασικό μέρος της λύσης.

Για το λόγο αυτό, η κατοχή soft skills είναι εξαιρετικής σημασίας στη διαδικασία υποστήριξης των αυτιστικών ατόμων στον κύκλο απασχόλησης. Η Ενότητα 2 εστιάζει στις ακόλουθες μαλακές δεξιότητες που έχουν αναγνωριστεί ως βασικές για την υποστήριξη των ατόμων με αυτισμό στον κύκλο απασχόλησης:

- Δεξιότητες επικοινωνίας
- Ενεργητική ακρόαση
- Ενσυναίσθηση
- Επίλυση προβλήματος
- Διαχείριση χρόνου
- Διαχείριση εργασιών
- Ομαδική Εργασία
- Ικανότητα προσαρμογής
- Δημιουργικότητα
- Ηγεσία

## 12. Παραπομπές:

**Cobley, Paul** (2008-06-05), "Communication: Definitions and Concepts", in Donsbach, Wolfgang (ed.), The International Encyclopedia of Communication, Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, pp. wbiecc071,

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405186407.wbiecc071>

**Vain, Claire**(2021-12-15), "Different Methods of Communication", CPD Online College

<https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/different-communication-methods/>

**Montemurro , Francine** (2014-11-24), "Active Listening", Office of the Ombuds, Boston University,

<https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2016/10/Active-Listening-Handout.pdf>

**Lishner, David & Stocks, Eric & Steinert, Steven. (2017).** Empathy. 10.1007/978-3-319-28099-8\_513-1.

[https://www.researchgate.net/publication/316582875\\_Empathy](https://www.researchgate.net/publication/316582875_Empathy)

**Goleman, Daniel** (2007) Emotional Intelligence. 10th ed., Bantam Books, 2007

<https://www.danielgoleman.info/>

**Bratton, J and Gold, J.** (2003). Human Resource Management Theory and Practice, 3rd Edition, New York: Palgrave Mcmillan.

**Nemching, Grace Don** (2021), "Problem Solving Skills", Indira Gandhi National Open University, New Delhi

<https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/41771/1/Unit-4.pdf>

"A Short Guide to Time management", University of Birmingham, Library Services, Edgbaston, Birmingham, B15 2TT, United Kingdom

<https://intranet.birmingham.ac.uk/as/libraryservices/library/asc/documents/public/A-Short-Guide-to-Time-Management-web-PDF-819KB.pdf>

**Bansal, Rohit.** (2022). Time Management & Productivity for Effective Time Management.

[https://www.researchgate.net/publication/363859295\\_Time\\_Management\\_Productivity\\_for\\_Effective\\_Time\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/363859295_Time_Management_Productivity_for_Effective_Time_Management)

**Maus, Heiko, M.P. van der Aalst, Wil, Rickayzen, Alan, Riss, Uwe. V.** "Challenges for Business Processes and Task Management," Journal of Universal Knowledge Management. Volume 0, Issue 2, 2005

[https://en.wikipedia.org/wiki/Task\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Task_management)

**Cutting, Thomas (2010-03-03)**, "Relationship vs. Task Oriented Management". 3 March 2010

<http://www.pmhut.com/relationship-vs-task-oriented-management>

**Simister, Nigel (2019-13-05)**, "Setting Objectives", M&E Training & Consultancy, Intrac,

<https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Setting-objectives.pdf>

**Arijit, Bishai** 10-01-2021, Adaptability 3rd Sem H SEC-1

[https://www.bajkulcollegeonlinestudy.in/2020-2021/Materials%202020-](https://www.bajkulcollegeonlinestudy.in/2020-2021/Materials%202020-21/BA%20Hons/English/3rd%20Sem%20H%20SEC-1%20Adaptability%20Arijit%20Bishai%2010-01-2021.pdf)

[21/BA%20Hons/English/3rd%20Sem%20H%20SEC-1%20Adaptability%20Arijit%20Bishai%2010-01-2021.pdf](https://www.bajkulcollegeonlinestudy.in/2020-2021/Materials%202020-21/BA%20Hons/English/3rd%20Sem%20H%20SEC-1%20Adaptability%20Arijit%20Bishai%2010-01-2021.pdf)

**Montebello, Anthony; Buzzotta, Victor (1993)**. "Work Teams That Work"

**Hackman, Richard (1990)**. Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork. Jossey-Bass. pp. 1–13, 479–504. ISBN 978-1555421878

[https://en.wikipedia.org/wiki/Teamwork#Effective\\_teamwork\\_characteristics](https://en.wikipedia.org/wiki/Teamwork#Effective_teamwork_characteristics)

**Cropley, Arthur. (2011)**. Definitions of Creativity. 10.1016/B978-0-12-375038-9.00066-2.

**Brito, Sílvia & Fernandes Thomaz, João. (2022)**. Creativity. 10.5772/intechopen.98101.

**W.C.H. Prentice (2004)**, "Understanding Leadership", Boston. Harvard Business Review

<https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>

Golman, Daniel (December 2013), "The Focused Leader", Boston. Harvard Business Review,

<https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>