

## Διά Βίου Μάθηση, Χώρος Εργασίας και Ανάπτυξη Κοινωνικών Δεξιοτήτων

### Lifelong Learning, Workplace and Social Skills Development

ΘΩΜΑΣ ΜΠΑΜΠΑΛΗΣ, Καθηγητής Παιδαγωγικής και Διά Βίου Μάθησης, ΕΚΠΑ  
ANNA ΤΣΙΜΠΟΥΚΛΗ, Επικ. Καθηγήτρια Διά Βίου Μάθησης, Δυναμικής Ομάδας και Εκπαίδευσης  
Ενηλίκων, ΕΚΠΑ

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ:** Η σημασία των κοινωνικών δεξιοτήτων τόσο για την ένταξη στην αγορά εργασίας όσο και για τη διατήρηση της θέσης εργασίας έχει πλέον αναγνωριστεί στη διεθνή βιβλιογραφία (Suarta et al., 2017). Ο χώρος εργασίας άρχισε να επενδύει στις κοινωνικές δεξιότητες την τελευταία δεκαετία στην προσπάθεια προσαρμογής στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής (Harvey, 2010). Ωστόσο, σύμφωνα με σύγχρονες μελέτες, οι κοινωνικές δεξιότητες συναντώνται όλο και πιο σπάνια στο χώρο εργασίας (Schislyaeva & Saychenko, 2022). Η παρούσα εργασία εστιάζει στο ζήτημα της καλλιέργειας των κοινωνικών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας.

**ABSTRACT:** The significance of social skills for both, integration in the labor market and job retention, has been long recognized in the international literature (Suarta et al., 2017). The need to adapt to current demands is linked with the investment in social skills (Harvey, 2010). However, recent studies suggest that social skills are increasingly rare in the job market (Schislyaeva & Saychenko, 2022). The current paper focuses on the issues surrounding the cultivation of social skills in the workplace.

#### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διεθνής έρευνα και πρακτική ασχολείται αρκετά χρόνια με τη καλλιέργεια των κοινωνικών δεξιοτήτων ως απαραίτητη συνθήκη για την ένταξη και την παραμονή στην αγορά εργασίας (Andrews & Higson, 2008). Οι κοινωνικές δεξιότητες στο παρελθόν είχαν συνδεθεί με βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, όπως η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, η διάθεση συνεργασίας και απόκτησης νέων εμπειριών. Η μέτρηση τους στηρίχθηκε στην παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον (Lundberg, 2017) και σε αυτό-χορηγούμενα ερωτηματολόγια. Αρκετές μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πιο σημαντική δεξιότητα εκπαιδευτικής και εργασιακής επιτυχίας, είναι η ευσυνειδησία (See & Srivastava, 1999), η οποία καλλιεργείται μέσα από το οικογενειακό και το τυπικό εκπαιδευτικό περιβάλλον. Ωστόσο, στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, η έμφαση στις γνωστικές δεξιότητες φαίνεται να κυριαρχεί. Εξάλλου και η αγορά εργασίας μέχρι πρόσφατα αυτές θεωρούσε σημαντικές ενώ και σήμερα υπάρχουν εργασιακοί χώροι, όπως για παράδειγμα ο χώρος της ενέργειας όπου οι ήπιες ή κοινωνικές δεξιότητες δε φαίνεται να έχουν ιδιαίτερη σημασία (Lyu & Liu, 2021). Αντίθετα, άλλοι εργασιακοί χώροι επιθυμούν δεξιότητες επικοινωνίας, ομαδικότητας, ευελιξίας και αξιοπιστίας (Heller & Kessler, 2022). Η αναντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας και των στόχων της εκπαίδευσης έχει καταγραφεί στο παρελθόν σε συνδυασμό με την ελλιπή χρηματοδότηση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων αλλά και τη δυσαναλογία διδακτικού προσωπικού προς αριθμό φοιτητών (Liagouras et al., 2003). Σήμερα, η πίεση αφορά μεταξύ άλλων και την καλλιέργεια των κοινωνικών δεξιοτήτων στο βαθμό που να έχουν οι απόφοιτοι τη διάθεση και την ευελιξία να εργαστούν σε διαφορετικά εργασιακά πλαίσια και τομείς και κάτω από διάφορες συνθήκες (Oizi, 2020). Σε ποιο βαθμό η απαίτηση είναι δίκαιη, όταν η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, χαμηλές αμοιβές και επισφάλεια στους όρους και στις συνθήκες εργασίας, είναι ένα ερώτημα.

Ωστόσο, η καλλιέργεια των κοινωνικών δεξιοτήτων σε ορισμένους χώρους εργασίας όπως η εκπαίδευση, η ψυχική υγεία και η πρόνοια, όπου η επαγγελματική εξουθένωση είναι συχνό φαινόμενο με σημαντικές επιπτώσεις (Dall'Ora et al., 2020), είναι σημαντική. Οι κοινωνικές δεξιότητες που κυρίως ενδιαφέρουν αυτούς τους χώρους είναι η ομαδική εργασία, η επίλυση

προβλημάτων, η αποτελεσματική επικοινωνία και η ευελιξία (Belchior-Rocha et al., 2022). Οι κοινωνικές δεξιότητες αποκτούν βαθύτερο νόημα και σχετίζονται με την άρση των προκαταλήψεων, την συμπερίληψη και το μετασχηματισμό δυσλειτουργικών παραδοχών. Η ποιότητα της εργασίας στα παραπάνω πλαίσια, σχετίζεται με τις δεξιότητες κατανόησης της θέσης του άλλου, με την ευαισθησία, τη γνησιότητα, την επιτρεπτικότητα, το σεβασμό απέναντι στον άνθρωπο, τη δεξιότητα δημιουργίας κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης, την ψυχραιμία στη διαχείριση και την επίλυση κρίσεων. Σε αυτό το πλαίσιο απαιτείται ένα νέο μαθησιακό συμβόλαιο μεταξύ του ατόμου, του εργασιακού χώρου, του συστήματος εκπαίδευσης και του πλαισίου της Διά βίου μάθησης.

## 2. ΜΗ ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εξ αποστάσεως εργασία οδήγησε στην ανάδειξη του φαινομένου της μεγάλης παραίτησης, της άρνησης δηλαδή ορισμένων στελεχών να επιστρέψουν στο χώρο εργασίας (Melin & Egkolfroulou, 2021; Purificaci3n & Rodr3guez-Modroño, 2020). Με την εξ αποστάσεως εργασία αναδείχθηκε η σημασία του τρόπου ηγεσίας (Park & Cho, 2022), η ανάγκη για ομαδική εργασία που αυξάνει την παραγωγικότητα (Deming, 2017; Purificaci3n & Rodr3guez-Modroño, 2021) αλλά και η ανάγκη οι εργαζόμενοι να αντλούν ικανοποίηση από το χώρο εργασίας ώστε να μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά (Niebuhr et al., 2022). Επίσης, αναδείχθηκαν ζητήματα που αφορούν προβλήματα σωματικής και ψυχικής υγείας και επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων (Dobson et al., 2021).

Η στροφή στη μη γνωστικές δεξιότητες (Lundberg, 2018) την εποχή της εξ αποστάσεως εργασίας επιδέχεται όμως και άλλες ερμηνείες. Μία ερμηνεία αφορά την ανάγκη διαφοροποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από την τεχνητή νοημοσύνη και την κυριαρχία των μηχανών (Deming, 2017). Σε αυτό το πλαίσιο η έμφαση στις κοινωνικές δεξιότητες θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως μία προσπάθεια να αναδειχθεί η σημασία της ανθρώπινης παρέμβασης στο εργασιακό πλαίσιο μέσω της ομαδικής εργασίας και της «θεωρίας της σκέψης» (theory of mind) (Wellman, 2017), δηλαδή της ικανότητα κατανόησης των κινήτρων της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της τοποθέτησης του εαυτού μας στη «θέση του άλλου».

Μία δεύτερη ερμηνεία σχετίζεται με την ανάγκη διατήρησης της συνοχής του εργασιακού πλαισίου, η οποία κινδυνεύει να χαθεί λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας (Niebuhr et al., 2022). Ο φόβος της απώλειας της σχέσης με το χώρο εργασίας έχει απασχολήσει αρκετούς σύγχρονους οργανισμούς και τους έχει οδηγήσει να προτιμούν το υβριδικό (μεικτό) μοντέλο εργασίας περισσότερο από την εξ αποστάσεως εργασία. Με τον τρόπο αυτό θεωρούν ότι θα αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, θα ενισχυθεί η πρωτοβουλία, η αυτονομία και η παραγωγικότητα τους (Santos & Ralph, 2022), ενώ παράλληλα θα μειωθεί και το λειτουργικό κόστος. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν αντιληφθεί ότι τα εργασιακά αποτελέσματα δεν είναι ανεξάρτητα των κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού για εξ αποστάσεως εργασία, τα οποία δεν σχετίζονται πάντα με καθαρά εργασιακούς λόγους (Perry et al., 2022).

Η τρίτη ερμηνεία, αφορά την πρόβλεψη για περαιτέρω αύξηση του ποσοστού της εξ αποστάσεως εργασίας όπως και της συνολικότερης αναδιοργάνωσης του χώρου της εργασίας (Brynjolfsson et al., 2020). Η διαφορά στον τρόπο εφαρμογής και αμοιβής της εξ αποστάσεως εργασίας από οργανισμό σε οργανισμό και από χώρα σε χώρα (Porokona et al., 2021), αυξάνει την επιθυμία της αγοράς εργασίας για ευέλικτους και παραγωγικούς εργαζόμενους. Ωστόσο, η αύξηση της παραγωγικότητας, έχει συνδεθεί με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το χώρο εργασίας. Στο σημερινό αβέβαιο περιβάλλον, ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τις νέες μορφές εργασίας δεν είναι ακόμη ορατός. Αντιστοίχως, τα μακρόχρονα αποτελέσματα αναφορικά με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας δεν είναι ακόμη γνωστά. Ο εργασιακός χώρος, προσπαθώντας ενδεχομένως να προλάβει απώλειες σε κέρδη και πόρους, αναζητά εργαζόμενους με αυξημένες κοινωνικές δεξιότητες που θα διευκολύνουν την εξ αποστάσεως επικοινωνία και θα συνεισφέρουν στην παραγωγή καλών αποτελεσμάτων.

Μία τέταρτη ερμηνεία αφορά τη μείωση του κόστους επιβάρυνσης του εργασιακού χώρου, όταν προκύπτουν ζητήματα υγείας των εργαζομένων, που σε καθεστώς εξ αποστάσεως εργασίας φαίνεται να είναι σημαντικά τόσο σε σωματικό όσο και σε ψυχικό επίπεδο (Tavares, 2017; Maillot et al., 2022). Σε καθεστώς εξ αποστάσεως εργασίας εμφανίζονται νωρίτερα προβλήματα όπως η

επαγγελματική εξουθένωση και η έλλειψη ικανοποίησης, καθώς χάνεται η διά ζώσης διαπροσωπική επικοινωνία και επηρεάζεται αρνητικά η ομαδική εργασία (Smith et al., 2018).

### 3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ, ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Οι εργασιακοί ρόλοι εξυπηρετούν τη λειτουργία των οργανισμών ασκώντας ισχυρή επίδραση στα άτομα που τους αναλαμβάνουν (Rice, 2018). Σύμφωνα με το Σύστημα Πολλαπλής Παρατήρησης των Ομάδων (SYMLOG), ένας εργασιακός ρόλος ορίζεται ως ένας τρόπος προσαρμογής στις ιεραρχικές δομές, στην κουλτούρα, στις αρμοδιότητες και στις εργασιακές υποχρεώσεις (Bales, 2107).

Σε αυτό το πλαίσιο, η καλλιέργεια των κοινωνικών δεξιοτήτων σχετίζεται με τη δυνατότητα μετατόπισης του ατόμου σε μία κατάσταση ωριμότητας που του επιτρέπει να εκφράζει μέσω εποικοδομητικής κριτικής την άποψη του για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η προσέγγιση αυτή δεν είναι νέα. Έχει εισαχθεί κυρίως από το Tavistock Institute of Human Relations στο οποίο η πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων, τα εσωτερικά κίνητρα και η σημασία της ομαδικής εργασίας για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και παρεμβάσεων επί σειρά ετών.

Ο Harold Bridger (1909-2005), ψυχαναλυτής, Σύμβουλος Οργανισμών και ένας εκ των δώδεκα ιδρυτών του Tavistock Institute of Human Relations, υποστήριζε ότι είναι σημαντικό στο χώρο εργασίας να κατανοούμε τις εσωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων καθώς οι εργασιακές ομάδες λειτουργούν ταυτόχρονα σε δύο επίπεδα, έχουν δηλαδή να επιτελέσουν ένα διπλό στόχο (double task). Το πρώτο επίπεδο αφορά τις συνειδητές προσπάθειες των εργαζομένων για επίτευξη των εργασιακών τους στόχων και το δεύτερο, το οποίο είναι ασυνείδητο, αφορά τη διεργασία της ομάδας, δηλαδή τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, τους ρόλους και τις συγκρούσεις στην ομάδα. Η διεργασία αυτή επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των εργασιακών στόχων καθώς η επιτυχία ή η αποτυχία του έργου εξαρτάται από τα συναισθήματα που έχει η ομάδα και από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει αποφάσεις. Τα θετικά συναισθήματα, συνδέονται με την επιτυχία σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο, οδηγούν σε δέσμευση απέναντι στην εργασία, στην ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης και στην ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, συναισθήματα όπως ο φόβος και το άγχος, συνδέονται με συγκρούσεις, εσωτερικές αντιπαραθέσεις, ματαιώσεις και συναισθηματική παραίτηση από το χώρο εργασίας. Ωστόσο, το άτομο χρειάζεται να διανύσει αρκετά στάδια (Argyris, 1973) ώστε να επιτύχει τον απαραίτητο βαθμό ωριμότητας που θα του επιτρέψει να συμμετέχει ενεργά. Παράλληλα, όταν ζητείται ωριμότητα από τους εργαζόμενους, αναπόφευκτα ζητείται ωριμότητα και από την ηγεσία ενός οργανισμού. Η αξιοποίηση όμως των κοινωνικών δεξιοτήτων προϋποθέτει και μία ανοικτή κουλτούρα, δηλαδή οργανισμούς που λειτουργούν ως «ανοικτά» παρά ως «κλειστά συστήματα», δηλαδή μία μετασχηματιστική ηγεσία.

### 4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η κουλτούρα φαίνεται να έχει τόση αξία για έναν οργανισμό όσο και η προσωπικότητα για ένα άτομο (Burnes & Cooke, 2013; Martin, 2019). Σε αυτό το πλαίσιο, ο Argyris (1957) ασχολήθηκε με τον τρόπο με τον οποίο οι στόχοι και τα οράματα των ηγετών συνδυάζονται και συγχρονίζονται με τις δυνατότητες των υπόλοιπων μελών ενός οργανισμού, διαμορφώνοντας μία θετική κουλτούρα μάθησης και αλλαγής. Σε αυτό το πλαίσιο εμφανίζονται δύο μοντέλα ηγεσίας. Στο πρώτο μοντέλο, η ηγεσία είναι ισχυρή αλλά για να προστατευθεί, δίνει ασυνείδητα «διπλά μηνύματα» στους εργαζόμενους και προσπαθεί να αποφύγει την κριτική. Η ηγεσία αυτή δεν εμπιστεύεται εύκολα, αποφεύγει την επικοινωνία και το διάλογο και χρησιμοποιεί τη γραφειοκρατία. Επιζητά την υπακοή. Στον εργασιακό χώρο κυριαρχεί το άγχος, ο φόβος και ο θυμός που μεταδίδονται και «μολύνουν» (Klein, 1985) τις εργασιακές σχέσεις και ενισχύουν τις συλλογικές παράνοιες (Buchanan & Dawson, 2007; Buchanan, 2003; Hochschild, 2012). Συνεχώς ανακύπτουν διάφορα εμπόδια (Senge, 2011) που περιλαμβάνουν τη μεταβίβαση της ευθύνης σε λάθος πρόσωπα, την εμμονή σε βραχύχρονα αποτελέσματα, την έλλειψη ευελιξίας και την εμμονή στη συνεχή επανάληψη των ίδιων λαθών. Σε αυτό το πλαίσιο το προσωπικό εμφανίζει χαμηλές δεξιότητες και αυτό κυρίως αντανακλά την

αναντιστοιχία ανάμεσα στην ωριμότητα που απαιτεί η ηγεσία και στην ωριμότητα του προσώπου που την κατέχει.

Το δεύτερο μοντέλο ηγεσίας, ενθαρρύνει την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων με στόχο την αντιμετώπιση κρίσεων και την επίλυση απρόβλεπτων ζητημάτων. Συναισθηματικά ώριμοι ηγέτες υιοθετούν θετική στάση και συμπεριφορά και έχουν καλύτερα αποτελέσματα καθώς αποτελούν πρότυπο για τα άλλα στελέχη (Argyris, 1957;1973;1997).

Το μοντέλο ηγεσίας έχει ιδιαίτερη σημασία για τη διασφάλιση κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Συνεπώς, η αξιοποίηση των κοινωνικών δεξιοτήτων μπορεί να συμβεί μόνο στο πλαίσιο ενός μοντέλου μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) (Burns, 1978) που εστιάζει στις προσδοκίες των εργαζομένων, ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους και τους ενεργοποιεί ώστε να αντιμετωπίσουν τα απρόβλεπτα γεγονότα ως ευκαιρίες μάθησης. Η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί ως πρότυπο για τους εργαζόμενους, λόγω της ηθικής συμπεριφοράς, του σεβασμού και της εμπιστοσύνης που εμπνέει, ενώ ενθαρρύνει την ευελιξία και την έκφραση διαφορετικών απόψεων (Bass & Bass, 2008; Bass, 1985). Οι εργαζόμενοι μπορούν να υπερβούν θετικά τα όρια της θέσης εργασίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων και να αισθάνονται ως ουσιαστικό μέρος του οργανισμού. Συνεπώς, η αξιοποίηση των κοινωνικών δεξιοτήτων προϋποθέτει ότι οι οργανισμοί λειτουργούν ως πλαίσια μάθησης (Senge, 1990; 1994; 2006; Haffit et al., 2022), όπου το περιβάλλον και η αλληλεπίδραση με τους άλλους συν-διαμορφώνουν την σύγχρονη ηγεσία (Senge, 2006: 321). Σε αυτό το πλαίσιο, η Δια βίου μάθηση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο.

## 5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η Δια βίου μάθηση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο αξιοποιώντας βιωματικές μεθόδους και τεχνικές προσέγγισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διασφάλιση της λειτουργίας των θεσμικών οργάνων, η δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αντιστοιχία ισχύος και ευθύνης, η κατανόηση των διαφορών μεταξύ ρόλου και προσώπου, η αποσαφήνιση της απόδοσης ευθυνών και λογοδοσίας και η διασφάλιση της οριοθετημένης ελευθερίας κινήσεων μπορούν να επιτευχθούν μέσα από βιωματικές παρεμβάσεις όπως οι ομάδες διερεύνησης, οι ομάδες συμβουλευτικής και οι ομάδες ευαισθητοποίησης (t-groups).

Οι ομάδες αυτές έχουν εφαρμοστεί σε πλήθος οργανισμών. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό έχει ξεκινήσει από τη δεκαετία του 1940 στις ΗΠΑ στη βιομηχανία του Harwood (Burnes, 2019; 2007; 2004; Burnes & Cooke, 2013) όπου για πρώτη φορά διορίζεται μόνιμος ψυχολόγος στη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και αρχίζουν να αξιοποιούνται εκτεταμένα τα t-groups. Οι ομάδες κατάρτισης (T-groups) γίνονται στη συνέχεια ιδιαίτερα δημοφιλείς στις επιχειρήσεις στις ΗΠΑ χάρη στις παρεμβάσεις του Chris Argyris, ο οποίος τις αξιοποίησε για τη μάθηση και την ανάπτυξη της ηγεσίας στους οργανισμούς (Highhouse, 2002). Η διάδοση και τα αποτελέσματα τους οδηγούν το 2003 τον Carl Rogers να υποστηρίξει ότι οι ομάδες κατάρτισης αποτελούν την πιο ισχυρή εκπαιδευτική καινοτομία του 20ου αιώνα, καθώς δίνουν έμφαση στη μάθηση μέσα από τα λάθη, στην κατανόηση του εργασιακού κλίματος, στις εργασιακές σχέσεις και στην συνολική ανασκόπηση της λειτουργίας ενός οργανισμού (Greene, 2017; Rainey, 2014). Οι ομάδες κατάρτισης T-groups (training groups) όπως και ευαισθητοποίησης (sensitivity groups), αξιοποιούνται μέχρι σήμερα στο Stanford Business Graduate School ως βασικό εργαλείο εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Η χρησιμότητά τους είναι αδιαμφισβήτητη παρότι κριτική έχει ασκηθεί στο παρελθόν κυρίως από τους υποστηρικτές του αυταρχικού μοντέλου ηγεσίας. Η επιτυχία των T-Groups στην αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο, οδήγησε το Stanford, όπως και άλλα πανεπιστήμια των ΗΠΑ, να τις εντάξουν στα προγράμματα σπουδών τους στη διοίκηση επιχειρήσεων (Thorsteinson & Highhouse, 2020). Τέλος είναι σήμερα γνωστό ότι στις βασικές αρχές των ομάδων κατάρτισης (T-groups) έχει στηριχθεί η πλέον σύγχρονη μορφή αξιολόγησης των 360 μοιρών. Η παρέμβαση του Tavistock Institute of Human Relations (Emery and Trist, 1965; Trist, 1977; Burnes & Cooke, 2013) στην Αγγλία, συνδέει τις παραπάνω βιωματικές μεθόδους με τις ομάδες διερεύνησης και τις ομάδες συμβουλευτικής ομοτίμων και με την επίτευξη του διπλού στόχου, δηλαδή τόσο του εργασιακού όσο και του τρόπου με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις, όπως ορίστηκε από τον Harold Bridger (Amado & Ambrose, 2018; Vansina & Sandra, 2018).

Τα μέλη της εργασιακής ομάδας εστιάζουν σε τρεις διεργασίες: α) στο συντονισμό (tuning in), β) στην επεξεργασία (working through) και γ) στο σχεδιασμό (design).

Ο συντονισμός αφορά την ικανότητα διερεύνησης του εξωτερικού περιβάλλοντος και των αναγκών που προκύπτουν κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Όταν το περιβάλλον είναι ασταθές ο συντονισμός γίνεται πιο δύσκολος, μειώνεται η ευελιξία και αυξάνεται η αμφισβήτηση. Σε αυτό το πλαίσιο η απομάθηση παλαιών πρακτικών και η υιοθέτηση νέων είναι μία δύσκολη διεργασία.

## 6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι κοινωνικές δεξιότητες έχουν αναδειχθεί σημαντικές για την ένταξη στην αγορά εργασίας. Η νέα ψηφιακή εποχή και η εξ αποστάσεως εργασία έχουν αναδείξει τις κοινωνικές δεξιότητες ως απαραίτητες για τη διατήρηση της συνοχής στο εργασιακό περιβάλλον. Στο χώρο της εκπαίδευσης, της ψυχικής υγείας και της πρόνοιας, όπως και σε άλλους εργασιακούς χώρους, οι κοινωνικές δεξιότητες είναι απαραίτητες για την ποιότητα της φροντίδας και των υπηρεσιών. Ωστόσο, η καλλιέργεια των κοινωνικών δεξιοτήτων δεν αφορά αποκλειστικά το άτομο. Αφορά και το χώρο εργασίας και την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό. Σχετίζεται με τις μορφές ηγεσίας, την κουλτούρα του οργανισμού και τη διάθεση για αλλαγή. Η Διά Βίου Μάθηση προσφέρει εργαλεία βιωματικής μάθησης που αξιοποιούν την εργασία σε ομάδες για την καλλιέργεια της επικοινωνίας και τη συμμετοχική επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Μέσα από τις παρεμβάσεις Δια βίου μάθησης αναδεικνύονται θέματα που αφορούν την Ηγεσία, την Ισχύ, τον καταμερισμό της Ευθύνης καθώς και θέματα Εξουσίας. Επομένως η δέσμευση όλων των ενδιαφερόμενων μερών για επεξεργασία των παραπάνω θεμάτων και αλλαγή, παραμένει το ζητούμενο.

## 7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Amado, G., & Ambrose, A. (Eds.). (2018). *The transitional approach to change*. Routledge.
- Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. *Higher education in Europe*, 33(4), 411-422.
- Argyris, Ch. †Kurt Lewin Award Lecture, (1997). Field Theory as a Basis for Scholarly Consulting. *Journal of Social Issues*, Volume 53, Issue 4, 811-827.
- Argyris, Ch. (1973). *Personality and Organization Theory Revisited*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 2 (Jun. 1973), pp. 141-167.
- Argyris, Ch. (1957). *Personality and organisation*. Harper.
- Bales, R. (2017). *Social interaction systems: Theory and measurement*. Routledge.
- Baskarada, S., Watson, J.C., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 506-515.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Belchior-Rocha, H., Casquilho-Martins, I., & Simões, E. (2022). Transversal competencies for employability: from higher education to the labour market. *Education Sciences*, 12(4), 255.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data* (No. w27344). National Bureau of Economic Research.
- Burnes, B. (2019). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56, 32 - 59.
- Burnes, B. & Cooke, B. (2013). The Tavistock's 1945 invention of Organization Development: early British business and management applications of social psychiatry. *Business History*, 55 (5), Ανακτήθηκε από [https://www.researchgate.net/publication/263150490\\_The\\_Tavistock's\\_1945\\_invention\\_of\\_Organization\\_Development\\_early\\_British\\_business\\_and\\_management\\_applications\\_of\\_social\\_psychiatry](https://www.researchgate.net/publication/263150490_The_Tavistock's_1945_invention_of_Organization_Development_early_British_business_and_management_applications_of_social_psychiatry)
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43:213e.
- Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 977-1002.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Deming, D.J. (2017). The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market, *The Quarterly Journal of Economics*, 132,(4),1593–1640, <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>
- Dall’Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: theoretical review. *Human resources for health*, 18, 1-17.
- Dobson, H., Malpas, C. B., Burrell, A. J., Gurvich, C., Chen, L., Kulkarni, J., & Winton Brown, T. (2021). Burnout and psychological distress amongst Australian healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *Australasian Psychiatry*, 29(1), 26-30.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32 <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Fushimi, K. (2022). Limits of the concepts of organisational learning and learning organisation for government-owned international development agencies. *International Journal of Public Sector Performance Management*, Vol. 9, No. 3. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2022.121961>. Ανακτήθηκε από <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJPSPM.2022.121961>
- Greene, R. R. (2017). Carl Rogers and the person-centered approach. In *Human Behavior Theory & Social Work Practice* (pp. 113-132). Routledge.
- Hafit, N. I. A., Anis, A., Johan, Z. J., Othman, N. A., & Munir, Z. (2022). Examining the Role of Organisational Learning Theory and Learning Organisations in the Era of Digitalization: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 740-750, <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i5/13071>
- Harvey, L. (2000). New realities: The relationship between higher education and employment. *Tertiary Education & Management*, 6(1), 3-17.
- Heller, S. B. & Kessler, J. B. (2022). Soft Skills in the Youth Labor Market, *AEA Papers and Proceedings*, 112: 121-25. DOI: 10.1257/pandp.20221034.
- Hirschhorn.(1993). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life*. Cambridge: MIT Press.
- Liagouras, G., Protogerou, A., & Caloghirou, Y. (2003). Exploring mismatches between higher education and the labour market in Greece. *European Journal of Education*, 38(4), 413-426.
- Lundberg, S. (2018). *Non-Cognitive Skills as Human Capital*, University of California, Santa Barbara; prepared for the NBER/CRIW Conference on Education, Skills, and Technical Change, October 2015.
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307.
- Maillot, A. S., Meyer, T., Prunier-Poulmaire, S., & Vayre, E. (2022). A Qualitative and Longitudinal Study on the Impact of Telework in Times of COVID-19. *Sustainability*, 14(14), 8731.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2016a), Burnout. In: Fink, G., editor. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Elsevier Science. p351-357.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2016b), Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Melin, A., & Egkolfopoulou, M. (2021). Employees are quitting instead of giving up working from home. *Bloomberg. Com*, 1.
- López-Igual P, Rodríguez-Modroño P. Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability*. 2020; 12(21):8797. <https://doi.org/10.3390/su12218797>
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1122.
- Park, S., & Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326-1351.

- Perry, S. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wan, M., & Thompson, M. J. (2022). Interruptions in Remote Work: a Resource-based Model of Work and Family Stress. *Journal of Business and Psychology*, 1-19.
- Popkova, E., DeLo, P., & Sergi, B. S. (2021). Corporate social responsibility amid social distancing during the COVID-19 crisis: BRICS vs. OECD countries. *Research in International Business and Finance*, 55, 101315.
- Rainey, M. A. (2014). Kurt Lewin: Some reflections. *The NTL handbook of organization development and change*, 643-648.
- Rice, A. K. (2018). *Learning for leadership: Interpersonal and intergroup relations*. Routledge.
- Qizi, K. N. U. (2020). Soft skills development in higher education. *Universal journal of educational research*, 8(5), 1916-1925.
- Schislyaeva, E. R., & Saychenko, O. A. (2022). Labor Market Soft Skills in the Context of Digitalization of the Economy. *Social Sciences*, 11(3), 91.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Currency/Doubleday.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Smith, T. D., Hughes, K., DeJoy, D. M., & Dyal, M. A. (2018). Assessment of relationships between work stress, work-family conflict, burnout, and firefighter safety behavior outcomes. *Safety science*, 103, 287-292.
- Santos, R. E., & Ralph, P. (2022). Practices to improve teamwork in software development during the COVID-19 pandemic: an ethnographic study. *arXiv preprint arXiv:2203.09626*.
- See, O. J. & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. In L. Pervin, O. John, (eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*. The Guilford Press, pp. 102–38.
- Suarta, I. M., Suwintana, I. K., Sudhana, I. F. P., & Hariyanti, N. K. D. (2017, September). Employability skills required by the 21st century workplace: A literature review of labor market demand. In *International Conference on Technology and Vocational Teachers (ICTVT 2017)* (pp. 337-342). Atlantis Press.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36.
- Thorsteinson, T. J., & Highhouse, S. (2020). Effects of goal framing in job advertisements on organizational attractiveness: Corrigendum. *Journal of Applied Social Psychology*, 50(10), 619. <https://doi.org/10.1111/jasp.12705>
- Trist, E. (1977). A concept of organizational ecology. *Australian journal of management*, 2(2), 161-175.
- Totawar, A. K., & Nambudiri, R. (2012). An overview of depersonalization in the organizational context. *Indore Management Journal*, 4(2), 64-72.
- Highhouse, S. (2002). Judgment and decision-making research: Relevance to industrial and organizational psychology. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (pp. 314–331)
- Wellman, H. M. (2017). The development of theory of mind: Historical reflections. *Child Development Perspectives*, 11(3), 207-214.
- Wolf, W. B. (1973). The impact of Kurt Lewin on Management Thought. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1973, No. 1, pp. 322-325). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Vansina, L., & Sandra, G. S. (2018). Facilitating transitional change. In *Humanness in Organisations* (pp. 125-137). Routledge.