



Με τη χρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αριθμός Έργου: 2021-1-ES02-KA220-YOU-000028693

# entre YOUTH

Επιχειρηματικό Πρόγραμμα  
Κατάρτισης Νέων σε Θέματα  
Βιώσιμης & Κυκλικής Αστικής  
Επιχειρηματικότητας στον  
Τομέα Τροφίμων

## Εκπαιδευτές Νεολαίας Εργαλειοθήκη Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών



helixconnect  
Consult. Finance. Grow.



Αυτό το εργασία χορηγείται με άδεια Creative Commons Αναφορά  
Δημιουργού 4.0 Διεθνές.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

# Περιεχόμενα

## Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

- 1.1. Εισαγωγή
- 1.2. Καινοτόμες μέθοδοι ενεργητικής μάθησης στην εκπαίδευση των νέων
- 1.3. Κινητοποίηση των νέων για την αξιολόγηση των ιδεών, το όραμα και την αξιοποίηση ευκαιριών
- 1.4. Η σημασία και οι μεθοδολογίες της διδασκαλίας σχετικά με τη Δεοντολογία και την Βιωσιμότητα
- 1.5. Συμπέρασμα

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

- 2.1. Εισαγωγή
- 2.2. Δημιουργικές δραστηριότητες για την καλλιέργεια αυτογνωσίας και αυτοαποτελεσματικότητας των νέων
- 2.3. Δημιουργία και διατήρηση των κινήτρων της νεολαίας
- 2.4. Πόροι Καινοτομίας και δημιουργικής κινητοποίησης
- 2.5. Βέλτιστες πρακτικές παροχής κατάρτισης για την χρηματοοικονομική εκπαίδευση
- 2.6. Συμπέρασμα

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- 3.1. Ενεργοποίηση της νεολαίας με δημιουργικό τρόπο για ανάληψη πρωτοβουλιών
- 3.2. Διαχείριση της αβεβαιότητας στη βιώσιμη εκπαίδευση νέων
- 3.3. Καλλιέργεια της αξίας της ομαδικής εργασίας... μέσω της ομαδικής εργασίας
- 3.4. Τα οφέλη της μάθησης μέσω της εμπειρίας

## Βιβλιογραφία



# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

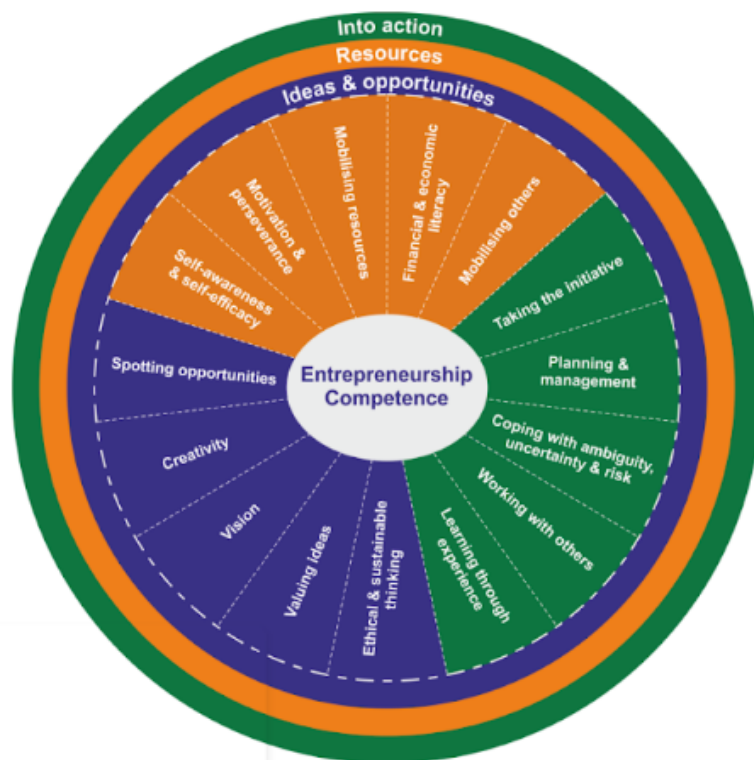
## 1.1 Εισαγωγή

Σήμερα, οι νέοι της κοινωνίας μας αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις ως προς την ένταξη ή την παραμονή τους στην αγορά εργασίας. Η κατάσταση αυτή έχει επιφέρει διαγενεακή φτώχεια η οποία έχει αυξήσει τον κοινωνικό τους αποκλεισμό. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχειρηματικότητα αναδεικνύεται ως λύση για την ανακούφιση αυτής της κατάστασης. Μέσω της επιχειρηματικότητας οι ευκαιρίες και οι ιδέες, μετατρέπονται σε αξία (οικονομική, πολιτιστική ή κοινωνική).

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο γεννήθηκε το πλαίσιο EntreComp, το οποίο επέτρεψε την εις βάθος ανάλυση ερευνητικών έργων που επιτρέπουν την προώθηση της επιχειρηματικότητας. Για το σκοπό αυτό, το εν λόγω πλαίσιο περιγράφει την επιχειρηματικότητα ως μια εγκάρσια δεξιότητα, η οποία χωρίζεται σε 3 τομείς δεξιοτήτων, οι οποίοι με την σειρά τους υποδιαιρούνται σε 15 τομείς (Εικόνα 1):

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

**Εικόνα 1.** Τομείς και δεξιότητες του εννοιολογικού μοντέλου EntreComp.



Πηγή: EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework (2016)

Επομένως, αν θεωρήσουμε ότι η επιχειρηματικότητα είναι μια δεξιότητα, η οποία μπορεί να διδαχθεί, είναι εξαιρετικά σημαντικό οι εκπαιδευτές αυτών των δεξιοτήτων να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι προκειμένου να διδάσκουν αυτή τη δεξιότητα.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στην παροχή μεθοδολογιών διδασκαλίας για τους εργαζόμενους σε θέματα νεολαίας στον τομέα των Ιδεών και των Ευκαιριών. Το κεφάλαιο καλύπτει:

## Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

- Ποιες είναι οι **καινοτόμες μέθοδοι ενεργητικής μάθησης** και πώς μπορούν να εφαρμοστούν στην εκπαίδευση των νέων.
- Γιατί είναι σημαντική η **αξιολόγηση ιδεών** και πώς μπορούν να αξιολογηθούν από την εφαρμογή μεθοδολογιών με βάση: το προσωπικό/οργανωτικό ενδιαφέρον- τα χαρακτηριστικά μιας επιχειρηματικής ιδέας και τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχειρηματικής ιδέας.
- Τι είναι το **επιχειρηματικό όραμα** και γιατί είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη χρησιμότητα πίσω από το όραμα ενός σχεδίου.
- Πώς μπορούν να **εντοπιστούν και να αξιοποιηθούν ευκαιρίες** και ποιες μεθοδολογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών με βάση: τα ενδιαφέροντα του επιχειρηματία- την ανάγκη που εντοπίζεται στα περιβάλλουσες συνθήκες- την προηγούμενη εμπειρία.
- Ποιες είναι οι **ικανότητες** που μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην προώθηση της βιωσιμότητας και πώς μπορούν οι νέοι να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες.
- Πώς πρέπει να **ενσωματωθεί η βιωσιμότητα στη λήψη αποφάσεων**.

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

## 1.2 Καινοτόμες μέθοδοι ενεργητικής μάθησης στην εκπαίδευση των νέων

**Οι καινοτόμες μέθοδοι ενεργητικής μάθησης** είναι εκπαιδευτικές προσεγγίσεις κατά τις οποίες οι μαθητές εμπλέκονται στη μαθησιακή διαδικασία αναλαμβάνοντας ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη της γνώσης και της κατανόησης. Οι μέθοδοι αυτές απομακρύνονται από τα παραδοσιακά παθητικά συλ μάθησης και, αντίθετα, εμπλέκονται στη μαθησιακή διαδικασία μέσω διαδραστικών δραστηριοτήτων, συζητήσεων, επίλυσης προβλημάτων και πραγματικών εφαρμογών. Αυτές οι μέθοδοι δεν βελτιώνουν απλώς την κατανόηση των εκπαιδευομένων, αλλά αναπτύσσουν επίσης σημαντικές δεξιότητες όπως η ομαδική εργασία, η επικοινωνία και η ανεξάρτητη σκέψη.

Οι δεξιότητες που απαιτούνται σήμερα έχουν αλλάξει. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει εξασφαλίσει πρόσβαση σε άφθονες, δυναμικές, και σε ορισμένες περιπτώσεις, ανακριβείς πληροφορίες. Κατά συνέπεια, είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητο για τους νέους να αναπτύξουν ένα νέο σύνολο ικανοτήτων που περιλαμβάνουν την ικανότητα να εντοπίζουν, να αναλύουν και να χρησιμοποιούν τις τρέχουσες πληροφορίες για την επίλυση προβλημάτων, τα οποία γίνονται όλο και πιο πολύπλοκα. Με την εισαγωγή μεθοδολογιών ενεργητικής μάθησης, οι νέοι αποκτούν τη δυνατότητα να αποκτήσουν αυτές τις ικανότητες, αφού αυτές οι μεθοδολογίες:

- Ενθαρρύνουν τους εκπαιδευόμενους να επεξεργάζονται, να αναλύουν και να εφαρμόζουν τη γνώση, οδηγώντας τους έτσι σε βαθύτερη κατανόηση.
- Προάγουν τις δεξιότητες κριτικής σκέψης, προκαλώντας τους εκπαιδευόμενους να θέτουν ερωτήματα, να αναλύουν και να αξιολογούν τις πληροφορίες, αντί να αποδέχονται παθητικά τα γεγονότα.
- Δίνουν τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να αναλάβουν ενεργό ρόλο στη μάθησή τους, να αναλάβουν την ευθύνη για την πρόοδό τους, να θέσουν στόχους και να αποκτήσουν περισσότερη αυτοκυριαρχία στο μαθησιακό τους ταξίδι.
- Αυξάνουν την πιθανότητα οι εκπαιδευόμενοι να θυμούνται και να εφαρμόζουν αυτά που έχουν μάθει μακροπρόθεσμα.
- Επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να αποκτούν πρακτικές δεξιότητες οι οποίες είναι μεταβιβάσιμες σε διάφορες πτυχές της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής.
- Δίνουν την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους για απόκτηση της ικανότητας της συνεργασίας με άλλους συνομηθικούς τους, να μοιράζονται ιδέες, να διαπραγματεύονται και να συμβάλλουν στην επίτευξη ενός συλλογικού στόχου.
- Ενθαρρύνουν τους εκπαιδευόμενους να σκέφτονται δημιουργικά και να αναζητούν πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα.

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

Ορισμένες καινοτόμες μεθοδολογίες ενεργητικής μάθησης οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στην εκπαίδευση των νέων είναι:

**Ανεστραμμένη τάξη:** πρόκειται για ένα παιδαγωγικό μοντέλο που μεταφέρει ορισμένες μαθησιακές διαδικασίες εκτός της τάξης και χρησιμοποιεί τον χρόνο της τάξης για να διευκολύνει και να ενισχύσει άλλες διαδικασίες απόκτησης γνώσεων και πρακτικής. Σε αυτό το μοντέλο, οι μαθητές αρχικά επεξεργάζονται το περιεχόμενο αυτόνομα μέσω βίντεο, αναγνωσμάτων ή άλλων πηγών και στη συνέχεια αναλαμβάνουν πιο διαδραστικές δραστηριότητες.

**Παιχνιδοποίηση (Gamification):** είναι μια τεχνική μάθησης που περιλαμβάνει τη χρήση στοιχείων παιχνιδιού και δυναμικής και την εφαρμογή τους σε διαφορετικά πλαίσια για την αύξηση της δέσμευσης και την παρακίνηση των εκπαιδευομένων. Η τεχνική αυτή επιδιώκει να προσεγγίσει κάθε είδους διαδικασία σαν να επρόκειτο για παιχνίδι. Οι συμμετέχοντες βρίσκονται στο επίκεντρο του παιχνιδιού και θα πρέπει να αισθάνονται ότι συμμετέχουν, να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις, να αισθάνονται ότι σημειώνουν πρόοδο, να αναλαμβάνουν νέες προκλήσεις, να συμμετέχουν σε ένα κοινωνικό περιβάλλον, να αναγνωρίζονται για τα επιτεύγματά τους και να λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση.

**Μάθηση βασισμένη σε προβλήματα:** είναι μια μέθοδος μάθησης κατά την οποία πολύπλοκα, πραγματικά προβλήματα χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν την εκμάθηση εννοιών και αρχών από τους εκπαιδευόμενους. Η μέθοδος αυτή ενθαρρύνει την κριτική σκέψη, τη συνεργασία και τη διερεύνηση, καθώς οι μαθητές αναζητούν ενεργά πληροφορίες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που τίθενται.

**Μάθηση βάσει έργου:** Είναι μια μέθοδος μάθησης που εμπλέκει τους εκπαιδευόμενους στην εκπόνηση έργων (projects), τα οποία τους ενθαρρύνουν να ερευνήσουν, να σχεδιάσουν και να δημιουργήσουν κάτι χειροπιαστό. Η μέθοδος αυτή ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, τη διαχείριση του χρόνου και την εις βάθος διερεύνηση ενός θέματος.

Συνολικά, αυτές οι μεθοδολογίες επιδιώκουν να ενεργοποιήσουν τη δημιουργικότητα των νέων, προκειμένου να βρουν λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα. Για να γίνει αυτό, είναι απαραίτητο να εξερευνήσουμε και να πειραματιστούμε με καινοτόμες προσεγγίσεις που συμπληρώνουν ή αντικαθιστούν τις παραδοσιακές, καθώς και να συνδυάσουμε τις απαραίτητες γνώσεις και τους πόρους που μας επιτρέπουν να προσφέρουμε ένα πολύτιμο προϊόν (αγαθό ή υπηρεσία). Ορισμένες από τις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθησή της είναι οι ακόλουθες:

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

**1. Καταιγισμός Ιδεών:** Πρόκειται για μια τεχνική που ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη. Συνίσταται στην παροχή μεγάλου αριθμού και ποικιλίας ιδεών για την εξεύρεση λύσης σε ένα δεδομένο πρόβλημα. Με άλλα λόγια, δεν έχει σημασία αν πρόκειται για πιθανές ιδέες ή όχι. Το σημαντικό εδώ είναι να καταλήξετε σε όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες, δηλαδή σε ό,τι σκεφτείτε. Και είναι σημαντικό να μην επικρίνετε την ιδέα κανενός.

**2. Μέθοδοι Ταχύτητας:** Αυτό το εργαλείο σας επιτρέπει να εξασκείτε το μυαλό σας στην επίλυση του ίδιου προβλήματος κάθε μέρα. Η ιδέα αυτής της τεχνικής είναι να χρονομετρήσουμε τον εαυτό μας κάθε μέρα στην αναζήτηση λύσεων για το ίδιο πρόβλημα. Σκοπός αυτού είναι να παρατηρήσουμε ότι κάθε μέρα η λύση που προκύπτει είναι πιο συγκεκριμένη και πιο ποιοτική από τις προηγούμενες.

**3. Φουτουρισμός:** Αυτή η τεχνική επικεντρώνεται στην απελευθέρωση της φαντασίας σας. Η ιδέα είναι να σκεφτείτε πώς θα λύναμε ένα πρόβλημα αν υπήρχαν τεχνολογίες, υλικά και διαδικασίες που δεν υπάρχουν σήμερα ή που δεν είναι προσβάσιμα σε εμάς. Στη συνέχεια, θα αναζητούνταν παρόμοιες ή εναλλακτικές λύσεις χρησιμοποιώντας τους υπάρχοντες πόρους.

**4. Η μέθοδος της Walt Disney:** Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει την πρόταση τριών διαφορετικών δημιουργικών λύσεων για το ίδιο πρόβλημα:

α) Ονειρική σκέψη. Αυτή η πρώτη φάση περιλαμβάνει την υποβολή μιας ιδέας χωρίς περιορισμούς και χωρίς να διακόψετε τη σκέψη σας για τυχόν επικρίσεις. Η ιδέα αυτή πρέπει να καταγραφεί σε ένα κομμάτι χαρτί. Με άλλα λόγια, πρέπει να σκεφτόμαστε σαν ονειροπόλοι. Μπορούμε να απαντήσουμε σε ερωτήματα όπως:

- Ποια λύση μπορώ να σκεφτώ για να πετύχω αυτό που θέλω;
- Πώς μπορώ να φανταστώ μια τέτοια λύση;
- Ποια είναι τα οφέλη από την εφαρμογή μιας τέτοιας λύσης;

β) Ρεαλιστική σκέψη. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να μετατρέψουμε τα όνειρα σε πραγματικότητα. Πρέπει λοιπόν να αναζητήσουμε τρόπους να εφαρμόσουμε αυτές τις ιδέες στον πραγματικό κόσμο. Μπορούμε να απαντήσουμε σε ερωτήσεις όπως:

- Πώς μπορώ να εφαρμόσω αυτές τις ιδέες στον πραγματικό κόσμο;
- Ποιο πλάνο πρέπει να ακολουθήσω για να εφαρμόσω αυτή την ιδέα;
- Πόσο χρόνο χρειάζομαι για να υλοποιήσω την ιδέα;
- Με ποιον τρόπο μπορώ να αξιολογήσω την επιτυχία και την αποτυχία αυτής της ιδέας;



# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

γ) Κριτική σκέψη. Αυτή η τελευταία φάση περιλαμβάνει την επανεξέταση των αδυναμιών των προηγούμενων φάσεων. Για να το πετύχουμε αυτό θα μπορούσαμε να εξετάσουμε ερωτήματα όπως:

- Τι θα μπορούσε να είναι λανθασμένο με την ιδέα μου;
- Ποια σημεία έχουμε παραλείψει;
- Ποια είναι τα εμπόδια που μας εμποδίζουν να υλοποιήσουμε την ιδέα;

Για να ολοκληρωθεί αυτή η μέθοδος, γίνεται μια κοινή συζήτηση προς όλες τις απαραίτητες κατευθύνσεις σχετικά με το σύνολο των επιδιωκόμενων ιδεών για την υλοποίησή τους και την επισήμανση των διαφόρων εμποδίων που πρέπει να παρακαμφθούν.

**5. Τα 6 καπέλα σκέψης:** Είναι μια τεχνική δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων που παρέχει μια δομημένη προσέγγιση στη σκέψη και ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να εξετάσουν ένα πρόβλημα ή μια κατάσταση από πολλαπλές οπτικές γωνίες, οι οποίες αντιπροσωπεύονται από έξι διαφορετικά "καπέλα", καθένα από τα οποία συμβολίζει έναν ξεχωριστό τύπο σκέψης:

- **Άσπρο:** Αντιπροσωπεύει την αντικειμενική σκέψη- ποια είναι τα πραγματικά γεγονότα;
- **Κίτρινο:** Αντιπροσωπεύει την αισιοδοξία και την θετική σκέψη- ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- **Μαύρο:** Αντιπροσωπεύει την απαισιοδοξία - ποια είναι τα μειονεκτήματα;
- **Πράσινο:** Αντιπροσωπεύει την δημιουργική και καινοτόμα σκέψη - ποιες εναλλακτικές υπάρχουν;
- **Κόκκινο:** Αντιπροσωπεύει τον συναισθηματικό συλλογισμό - Τι συναισθήματα μας δημιουργεί;
- **Μπλε:** Αντιπροσωπεύει τον έλεγχο και τη διοικητική σκέψη- Τι μέτρα πρέπει να λάβουμε;

Η δυναμική αυτής της τεχνικής είναι ότι κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να "φορέσει" και να "βγάλει" διάφορα από τα καπέλα αλλάζοντας μεταξύ διαφορετικών τρόπων σκέψης για την επίλυση ενός προτεινόμενου προβλήματος μέσα από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

## 1.3 Κινητοποίηση των νέων για την αξιολόγηση ιδεών, το όραμα και την αξιοποίηση ευκαιριών

Η αξιολόγηση μιας ιδέας πριν από την έναρξη μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας καθορίζει κατά πόσον αυτή θα μπορούσε να είναι βιώσιμη και διατηρήσιμη στην αγορά. Η αξιολόγηση μιας ιδέας προσδιορίζει κατά πόσον υπάρχει πραγματική ζήτηση για το προτεινόμενο προϊόν ή υπηρεσία, κατά πόσον υπάρχει αγορά για την επιχείρηση και κατά πόσον μπορεί να δημιουργήσει σταθερό εισόδημα μακροπρόθεσμα. Επιτρέπει επίσης να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν και οι προκλήσεις που θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν. Τέλος, η αξιολόγηση επιτρέπει τον σαφέστερο προσδιορισμό των στόχων, των στρατηγικών και των τακτικών πίσω από μια ιδέα με βάση την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ιδέα εντάσσεται στην αγορά και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι αξιολόγησης μιας ιδέας, ωστόσο, παρακάτω παρουσιάζεται ένας οδηγός που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευόμενοι για την αυτοαξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και την επιλογή της ιδέας που παρουσιάζει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Για να το επιτύχουν αυτό, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον παρακάτω πίνακα ο οποίος περιέχει μια σειρά από δηλώσεις, που σχετίζονται με το ενδιαφέρον πίσω από την ιδέα και τα χαρακτηριστικά μιας επιχειρηματικής ιδέας.

Κάθε μία από τις **δηλώσεις θα πρέπει να αξιολογηθεί** σε κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 σημαίνει ΛΑΘΟΣ (Λ) και το 5 σημαίνει ΣΩΣΤΟ (Σ) σε σχέση με την επιχειρηματική ιδέα που αξιολογούμε.

## Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

Ενδιαφέρον/Διάθεση Δηλώσεις	ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ				
	(Λ)				(Σ)
Η επιχειρηματική ιδέα που έχω ταιριάζει σε αυτό που πάντα ήθελα να κάνω.	1				5
Δεν θα ντρεπόμουν να πω σε άλλους ότι συμμετέχω σε αυτή τη δραστηριότητα.	1				5
Είμαι πρόθυμος να αφιερώσω όσο χρόνο χρειάζεται για την ανάπτυξη της επιχείρησης.	1				5
Πιστεύω ότι σε 6 μήνες μπορώ να έχω την επιχείρηση σε λειτουργία.	1				5
<b>Συνολικός αριθμός δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με:</b>					

Πηγή: Jonathan Moreno R./Coordinator of the Entrepreneur Support Service

Μόλις ολοκληρωθεί η κατάταξη, ο συνολικός αριθμός των δηλώσεων για κάθε αξιολόγηση (1, 2, 3, 4 και 5) αθροίζεται. Στη συνέχεια, συμπληρώστε τα στοιχεία αυτά στον ακόλουθο πίνακα:

	A		B		Γ
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 1:		x	1	=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 2:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 3:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 4:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 5:		x	5	=	
<b>Άθροισμα όλων των βαθμών</b>					

Πηγή: Jonathan Moreno R./Coordinator of the Entrepreneur Support Service

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν μπορούν να συγκριθούν μεταξύ των διαφόρων ιδεών και να ελεγχθεί ποια από αυτές μας ενθουσιάζει περισσότερο. Ωστόσο, υπάρχει επίσης μια ερμηνεία ανάλογα με τον τύπο της βαθμολογίας που λαμβάνεται:

**Από 15 έως 20 βαθμούς:** Αυτή η ιδέα σας ενθουσιάζει πραγματικά.

**Από 10 έως 15 βαθμούς:** Αυτή η ιδέα δεν φαίνεται να σας ταιριάζει απόλυτα. Πρέπει να εξετάσετε άλλες πτυχές.

**Χαμηλότερη από 10 βαθμούς:** Αυτή η ιδέα δεν σας ενθουσιάζει τη δεδομένη στιγμή.

Εκτός από την αξιολόγηση του πόσο ενδιαφέρουσες είναι οι ιδέες για εσάς, είναι πολύ σημαντικό να αξιολογήσετε κατά πόσο οι ιδέες είναι εφικτό να υλοποιηθούν. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι αναγκαίο να εκτιμηθούν τα χαρακτηριστικά των ιδεών. Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας με βάση τον οποίο είναι δυνατή η **αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της ιδέας:**

Χαρακτηριστικά Ιδεών Δηλώσεις	ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ			
	(Α)			(Σ)
Η ιδέα αυτή μου επιτρέπει να διαφοροποιηθώ από τον σημερινό ανταγωνισμό.	1			5
Αυτή η ιδέα μπορεί να μου εξασφαλίσει το εισόδημα που χρειάζομαι	1			5
Υπάρχουν πελάτες που ενδιαφέρονται για το προτεινόμενο προϊόν.	1			5
Είναι εύκολο να βρεθούν οι εισροές για τη λειτουργία της επιχείρησης (πρώτες ύλες, εργαλεία, μηχανήματα...).	1			5
Διαθέτω τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για την υλοποίηση του σχεδίου.	1			5
Μπορώ να εξασφαλίσω το απαραίτητο προσωπικό για την εκτέλεση της δραστηριότητας.	1			5
<b>Συνολικός αριθμός δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με:</b>				

Πηγή: Jonathan Moreno R./Coordinator of the Entrepreneur Support Service

## Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

Όπως και στην προηγούμενη αξιολόγηση, πρέπει να **αθροίσετε τον αριθμό των δηλώσεων που έχουν ληφθεί** σε κάθε βαθμολογία, δηλαδή 1, 2, 3, 4 και 5, και, τέλος, να τις συμπεριλάβετε στον ακόλουθο πίνακα:

	A		B		Γ
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 1:		x	1	=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 2:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 3:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 4:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 5:		x	5	=	
<b>Άθροισμα όλων των βαθμών</b>					

Πηγή: Jonathan Moreno R./Coordinator of the Entrepreneur Support Service

Η ερμηνεία του συνολικού αποτελέσματος έχει ως εξής:

**Από 25 έως 30 βαθμούς:** Προφανώς φαίνεται να είναι μια καλή επιχειρηματική ιδέα. Θα πρέπει να συνεχίσεις να την επεξεργάζεσαι και να εμβαθύνεις περισσότερο.

**Από 15 έως 24 βαθμούς:** Αυτή η επιχειρηματική ιδέα εμφανίζει σοβαρές αδυναμίες, θα πρέπει να αναλυθούν αυτές οι αδυναμίες και να αναζητηθούν οι απαραίτητες λύσεις για την εξάλειψή τους.

**Λιγότερο από 15 βαθμούς:** Ίσως αξίζει να εξεταστεί μια διαφορετική ιδέα.

Μέχρι στιγμής, καταφέρατε να αξιολογήσετε τις ιδέες σας με βάση το ενδιαφέρον σας και το κατά πόσον πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις που σας επιτρέπουν να επιβεβαιώσετε τη δυνατότητα υλοποίησής τους. Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία αυτών των επιχειρηματικών ιδεών που ενδέχεται να είναι εφικτές, με βάση τις προηγούμενες μεθόδους. Για να το πράξουμε αυτό, θα **αναλύσουμε σε μεγαλύτερο βάθος τα χαρακτηριστικά αυτών των ιδεών**, όπως περιγράφεται από τον R. Buskirk (1985):

## Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

1) Δεν απαιτείται επένδυση.	1				5			8		
2) Είναι σε μια καθιερωμένη αγορά.	1				5			8		
3) Η ανάγκη και το προϊόν που απαιτείται είναι σαφή.	1				5			8		
4) Έχει μια αξιόπιστη πηγή προμήθειας πρώτων υλών.	1				5			8		
5) Δεν υπάρχουν δυσμενείς κυβερνητικοί κανονισμοί.	1				5			8		
6) Δεν απαιτεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων.	1				5			8		
7) 100% μικτό κέρδος.	1				5			8		
8) Η ζήτηση για το προϊόν είναι συχνή και συνεχής.	1				5			8		
9) Οι φορολογικές συνθήκες είναι ευνοϊκές.	1				5			8		
10) Εφαρμόζεται ένα σταθερό και αξιόπιστο σύστημα διανομής ή/και εμπορίας.	1				5			8		
11) Οι πελάτες πληρώνουν εκ των προτέρων.	1				5			8		
12) Η υψηλή διαφημιστική αξία είναι εύκολο να επιτευχθεί.	1				5			8		
13) Απαλλάσσεται από κάθε αστική ευθύνη (δεν επηρεάζει τους χρήστες).	1				5			8		
14) Δεν υπάρχει κίνδυνος απαξίωσης του προϊόντος.	1				5			8		
15) Οι περιβαλλοντικές συνθήκες (θερμοκρασία, βροχόπτωση κ.λπ.) δεν έχουν καμία επίδραση.	1				5			8		
<b>Συνολικές συχνότητες ανά στήλη</b>										

Πηγή: Jonathan Moreno R./Coordinator of the Entrepreneur Support Service

## Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

Με τον ίδιο τρόπο όπως και στις προηγούμενες αποτιμήσεις, θα πρέπει να προχωρήσετε στον υπολογισμό της τελικής αποτίμησης της ιδέας με βάση το ακόλουθο σχήμα:

	A		B		Γ
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 1:		x	1	=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 2:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 3:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 4:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 5:		x	5	=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 6:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 7:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 8:		x	8	=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 9:		x		=	
Αρ. δηλώσεων που αξιολογήθηκαν με 10:		x		=	
<b>Άθροισμα όλων των βαθμών</b>					

Πηγή: Jonathan Moreno R./Coordinator of the Entrepreneur Support Service

Μόλις προκύψει το τελικό αποτέλεσμα, μπορεί να ερμηνευτεί ως εξής:

**Από 170 έως 200 βαθμούς** = Η ιδέα αυτή έχει το προφίλ μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας.

**Από 140 έως 160 βαθμούς** = Η ιδέα αυτή έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει επιχειρηματική ευκαιρία.

**Από 100 έως 139 βαθμούς** = Αυτή η ιδέα παρουσιάζει πολλές αδυναμίες ώστε να αποτελέσει επιχειρηματική ευκαιρία.

**Από 0 έως 99 βαθμούς** = Θα πρέπει να απορρίψω αυτήν την ιδέα.

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

- **Επιχειρηματικό Όραμα**

Το επιχειρηματικό όραμα αναφέρεται σε μια σαφή και πειστική νοητή εικόνα της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης που διατηρεί ένας επιχειρηματίας για την επιχείρησή του ή το έργο του. Αυτό το όραμα χρησιμεύει ως οδηγός, παρέχοντας ένα αίσθημα απώτερου σκοπού, κατεύθυνσης και κινήτρων. Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι το όραμα που δημιουργείται αρχικά δεν είναι κάτι σταθερό και αμετακίνητο, αλλά είναι σκόπιμο να βελτιώνεται και να ενισχύεται καθώς η ιδέα αναπτύσσεται.

Για όλους αυτούς τους λόγους, είναι απαραίτητο οι εκπαιδευόμενοι να καθοδηγούνται στη δημιουργία ενός σαφούς αρχικού οράματος των ιδεών τους, αν και αυτό μπορεί να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Παρακάτω υπάρχουν ορισμένα ερωτήματα που μπορούν να τεθούν ώστε να τους επιτραπεί να αναπτύξουν ένα σαφές αρχικό όραμα των ιδεών τους:

- *Τι θέλετε να κερδίσετε από τη σύσταση μιας εταιρείας; Μια πρωτοβουλία μάθησης;*
- *Ποιες είναι οι προσδοκίες σας όσον αφορά τους συμμετέχοντες και τα αποτελέσματα;*
- *Ποιο είναι το κύριο πρόβλημα που προσπαθείτε να επιλύσετε με τη συγκεκριμένη ιδέα;*
- *Ποιο είναι το όραμά σας, ο τελικός αντίκτυπος που θέλετε να επιτύχετε;*
- *Πώς θα διαπιστώσετε ότι έχετε επιτύχει τον στόχο σας;*
- *Ποιοι είναι οι κύριοι ανασταλτικοί παράγοντες που αντιμετωπίζετε με αυτή την ιδέα;*

- **Εντοπισμός και αξιοποίηση ευκαιριών**

Ο εντοπισμός και η αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών είναι μια κρίσιμη πτυχή της έναρξης μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Αυτό απαιτεί ένα συνδυασμό δημιουργικότητας, στρατηγικής σκέψης και προθυμίας για υπολογισμένη ανάληψη υπολογισμένων κινδύνων, καθώς πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία που απαιτεί συνεχή μάθηση και προσαρμογή.



## Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

*Κατά την καθοδήγηση των εκπαιδευομένων για την εξεύρεση επιχειρηματικών ευκαιριών που δημιουργούν αξία, είναι απαραίτητο να τους ενθαρρύνουμε να εξερευνήσουν το κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται και να εντοπίσουν τις προκλήσεις και τις ανάγκες που συναντούν σε αυτό. Εντοπίζοντας τα διάφορα προβλήματα που υπάρχουν, είναι δυνατόν να βρεθούν λύσεις σε αυτά.*

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

Σύμφωνα με το IEBSchool, αυτά είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε για τον **εντοπισμό ευκαιριών στην αγορά:**

1. Ακούστε υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες.
2. Εστιάστε στα μεταβαλλόμενα δημογραφικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας.
3. Εξετάστε τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών.
4. Αναλύστε τον υφιστάμενο/ενδεχόμενο ανταγωνισμό στον τομέα, καθώς και τις τάσεις στον τομέα.
5. Αναζητήστε πτυχές ενός προϊόντος/υπηρεσίας που μπορούν να βελτιωθούν.
6. Επιλέξτε μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία.
7. Προσοχή στις πιθανές νομοθετικές αλλαγές, είτε προς όφελός μας είτε προς ζημία μας.
8. Εξετάστε τι είναι αποτελεσματικό σε άλλα μέρη του κόσμου.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν διάφορες μεθοδολογίες για τον εντοπισμό **επιχειρηματικών ευκαιριών** (Rodriguez & Moreno, 2014):

## **A) Ιδέες βασισμένες στις προτιμήσεις του επιχειρηματία:**

- Αναλογιστείτε τις δραστηριότητες με τις οποίες σας αρέσει να ασχολείστε συχνά.
- Στη συνέχεια, αναλύστε ποιο είναι το μέρος αυτών των δραστηριοτήτων που σας ευχαριστεί και ποιο όχι. Επίσης, πώς θα μπορούσατε να τις βελτιώσετε.
- Πιστεύετε ότι υπάρχουν περισσότεροι άνθρωποι που σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο όπως εσείς; Μπορείτε να τους προσδιορίσετε ποσοτικώς;
- Πιστεύετε ότι αυτές οι λύσεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν ιδέες για μια νέα μέθοδο ή ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία ή μια νέα ιδέα;
- Θα ήταν εφικτό αυτή η ιδέα να μετατραπεί σε επιχείρηση ή όχι;
- Είναι η ιδέα αυτή εφαρμόσιμη μόνο σε αυτή τη δραστηριότητα ή μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλες παρόμοιες δραστηριότητες;

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

## **B) Ιδέες βάσει αναγκών οι οποίες παρουσιάζονται στα διάφορα περιβάλλοντα:**

- Σκεφτείτε μια δραστηριότητα η οποία πάντα σας δημιουργούσε πρόβλημα.
- Αναφέρετε ποιο/α είναι το/τα πρόβλημα/τα.
- Πιστεύετε ότι υπάρχουν περισσότεροι άνθρωποι που σκέφτονται όπως εσείς και μπορείτε να τους προσδιορίσετε ποσοτικώς;
- Μπορείτε να σκεφτείτε έναν λόγο για τον οποίο αυτό θα μπορούσε να επιλυθεί; Πώς;

## **Γ) Ιδέες βάσει εργασιακής εμπειρίας:**

- Με τι ασχολείται η εταιρεία σας και ποιος είναι ο ρόλος σας σε αυτήν;
- Ποιο είναι το πρόβλημά της;
- Με ποιο τρόπο μπορεί να βελτιωθεί;
- Υπάρχει πιθανότητα αυτές οι λύσεις να δημιουργήσουν ένα προϊόν (αγαθό ή υπηρεσία);
- Πιστεύετε ότι υπάρχουν άνθρωποι που θα μπορούσαν να ενδιαφερθούν για αυτή τη λύση;
- Μπορεί αυτή η λύση να εφαρμοστεί σε άλλες εταιρείες;

## **ΑΣΚΗΣΗ 1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ**

Σκεφτείτε τουλάχιστον τρεις επιχειρηματικές ευκαιρίες οι οποίες εφαρμόζουν καθεμία από τις τρεις τεχνικές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Και για καθεμία από αυτές θα πρέπει να απαντήσετε στις ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε κατηγορία.

Επιχειρηματικές ιδέες που σχετίζονται με πράγματα τα οποία σας αρέσουν:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Επιχειρηματικές ιδέες που σχετίζονται με καθημερινές ανάγκες:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

• Επιχειρηματικές ιδέες που σχετίζονται με την εργασιακή σας εμπειρία:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

## 1.4. Η σημασία και οι μεθοδολογίες της διδασκαλίας σχετικά με τη Δεοντολογία και την Βιωσιμότητα

Η κοινωνία αντιμετωπίζει αυξανόμενα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Η παγκοσμιοποίηση διευρύνει καθημερινά το χάσμα των ανισοτήτων και οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής γίνονται όλο και πιο ανησυχητικές. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε ενέργεια ή απόφαση που λαμβάνεται επιφέρει συνέπειες για το περιβάλλον και για την κοινωνία του σήμερα και του αύριο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο πλαίσιο των τροφίμων, όπου το σημερινό επίπεδο της σπατάλης τροφίμων έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι νέοι καλούνται όλο και περισσότερο να αναπτύξουν ορισμένες ικανότητες βιωσιμότητας για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που θέτει η αγορά. Η μη τυπική εκπαίδευση θεωρείται φορέας ανάπτυξης αυτών των ικανοτήτων στους νέους- τα προγράμματα πρέπει να επικεντρώνονται στην ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που προωθούν ενσυναισθητικούς και υπεύθυνους τρόπους σκέψης, σχεδιασμού και δράσης. Ο στόχος της ενσωμάτωσης της βιωσιμότητας στη διδασκαλία είναι να εφοδιάσει τους εκπαιδευόμενους με ικανότητες βιωσιμότητας που θα τους επιτρέψουν να προβληματιστούν και να υιοθετήσουν τη βιωσιμότητα στον τρόπο δράσης με ικανότητες βιωσιμότητας που θα τους επιτρέψουν να προβληματιστούν και να υιοθετήσουν τη βιωσιμότητα στον τρόπο δράσης τους.

Το ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς ικανοτήτων Green Comp προτείνει ένα σύνολο ικανοτήτων βιωσιμότητας οι οποίες θα πρέπει να ενσωματωθούν στα εκπαιδευτικά προγράμματα για να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που προάγουν την βιωσιμότητα. Αυτές αποτελούνται από τέσσερα πεδία ικανοτήτων και δώδεκα ικανότητες που, μαζί, αποτελούν τους πυλώνες των ικανοτήτων της βιωσιμότητας. Αυτές είναι: **ενσάρκωση αξιών βιωσιμότητας, αποδοχή της πολυπλοκότητας της βιωσιμότητας, πρόβλεψη βιώσιμου μέλλοντος & δράση για τη βιωσιμότητα.**

## Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

Η ενεργητική μάθηση, η κριτική σκέψη και ο προβληματισμός είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι για την εισαγωγή της έννοιας της βιωσιμότητας στη μαθησιακή διαδικασία με σκοπό την επίτευξη βιώσιμων ικανοτήτων. Αυτή η μεθοδολογία μάθησης απαιτεί μια στάση αμφισβήτησης στην τάξη, καθώς και εκπαιδευόμενους που μαθαίνουν να αναπτύσσουν τις δικές τους ερμηνείες, αντί να ενεργούν με βάση τις πεποιθήσεις και τις κρίσεις των άλλων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να δημιουργηθεί ένα μαθησιακό περιβάλλον που να προάγει την άνεση με την αβεβαιότητα και τη δυσφορία με τη βεβαιότητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εισαγωγή πραγματικών προβλημάτων και προκλήσεων, τη μάθηση με βάση την παροχή υπηρεσιών στην κοινότητα και τις μελέτες περίπτωσης που απαιτούν την εφαρμογή τόσο μιας ηθικής όσο και μιας ορθολογικής προσέγγισης στη λήψη αποφάσεων.

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

- **Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη λήψη αποφάσεων**

Ο κόσμος αλλάζει συνεχώς. Παραδοσιακά, ο μοναδικός σκοπός των εταιρειών ήταν το οικονομικό κέρδος, αλλά σήμερα, όπως είχε ήδη πει ο Friedman (1970), οι εταιρείες πρέπει να εξελιχθούν προς μια τριπλή κατώτατη γραμμή. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη λήψη αποφάσεων προϋποθέτει την εξέταση της μακροπρόθεσμης ευημερίας όχι μόνο του οργανισμού ή του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση, αλλά και του περιβάλλοντος και της κοινωνίας γενικότερα. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να ενσωματωθεί η έννοια κατά την πραγματοποίηση κατάρτισης σχετικά με την επιχειρηματικότητα και τη βιωσιμότητα στους νέους. Σημαντικό είναι να αναδειχθεί ο τρόπος εξισορρόπησης των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραγόντων κατά την έναρξη μιας επιχειρηματικής δράσης, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι δράσεις που αναλαμβάνονται σήμερα δεν θέτουν σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Η έννοια της "**τριπλής κατώτατης γραμμής**" ("triple bottom line", TBL) είναι ένα πλαίσιο που ενθαρρύνει τους οργανισμούς και τα άτομα να αξιολογούν τις επιδόσεις και τον αντίκτυπό τους με βάση τρεις αλληλένδετες διαστάσεις: την περιβαλλοντική, την οικονομική και την κοινωνική. Η έννοια αυτή εισήχθη από τον John Elkington το 1994 με σκοπό να επεκτείνει την παραδοσιακή εστίαση στα οικονομικά κέρδη (η μοναδική κατώτατη γραμμή) ώστε να συμπεριλάβει κοινωνικές και περιβαλλοντικές εκτιμήσεις. Η διάσταση αυτή είναι η εξής:

**Περιβαλλοντική Διάσταση:** η διάσταση αυτή επικεντρώνεται στον αντίκτυπο των αποφάσεων στο περιβάλλον. Η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στη λήψη αποφάσεων απαιτεί την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, τη μείωση των αποβλήτων και των εκπομπών, τη διατήρηση των πόρων και την προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

**Οικονομική Διάσταση:** Η οικονομική διάσταση αναφέρεται στις οικονομικές πτυχές της λήψης αποφάσεων. Κατά την υιοθέτηση μιας προσέγγισης τριπλής κατώτατης γραμμής, οι θετικές αλλαγές στον κόσμο πρέπει να επιδιώκονται χωρίς να παρεμποδίζονται οι οικονομικές επιδόσεις. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρωτοβουλιών έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί στην επιχειρηματική επιτυχία.

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

**Κοινωνική Διάσταση:** Η κοινωνική διάσταση δίνει έμφαση στην ευημερία των ανθρώπων και των κοινοτήτων που επηρεάζονται από τις αποφάσεις. Η ενσωμάτωση της κοινωνικής διάστασης στη λήψη αποφάσεων απαιτεί τη δέσμευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, την προώθηση της συμμετοχικότητας, την προώθηση της ποικιλομορφίας και την επένδυση σε κοινωνικές πρωτοβουλίες που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των εργαζομένων, των πελατών και της ευρύτερης κοινότητας.

Ο αριθμός των μεταβλητών που πρέπει να μετρηθούν σε κάθε έναν από αυτούς τους τομείς μπορεί να είναι πολύ μεγάλος, οπότε όλα εξαρτώνται από τον τύπο της ιδέας που αξιολογούμε. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα πιθανών δεικτών (Paternoster, A., 2011):

- **Περιβαλλοντική Διάσταση:**

- Ενέργεια, Νερό
- Χρησιμοποιούμενα υλικά
- Εκπομπές και απόβλητα ("Αποτύπωμα Άνθρακα")
- Οικολογικά αποδοτικοί λειτουργικοί σχεδιασμοί
- Νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- Επιπτώσεις στο σύστημα διαβίωσης

- **Οικονομική Διάσταση:**

- Αύξηση του κέρδους
- Παραγωγικότητα
- Αύξηση του οριακού οφέλους
- Απόδοση της επένδυσης
- Κόστος κεφαλαίου
- Αποτίμηση της επιχείρησης
- Επιχειρηματικοί κίνδυνοι που αναλαμβάνει η διοίκηση

- **Κοινωνική Διάσταση:**

- Κοινωνικός και κοινοτικός αντίκτυπος
- Επαγγελματική υγεία και ασφάλεια
- Ίσες ευκαιρίες
- Εκπαίδευση
- Κοινωνική αναγνώριση
- Συντάξεις γήρατος

# Κεφάλαιο 1: Ιδέες και Ευκαιρίες

Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας μέσω της προσέγγισης της τριπλής κατώτατης γραμμής επιτρέπει μια πιο ολιστική και υπεύθυνη λήψη αποφάσεων. Προωθεί μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση που ωφελεί το περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνία. Η επιτυχής ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην επιχειρηματικότητα βοηθά στη δημιουργία διαρκούς αξίας και συμβάλλει σε ένα μέλλον πιο βιώσιμο και δίκαιο.

## 1.5 Συμπέρασμα

Σε αυτό το εγχειρίδιο έχουμε αναπτύξει ποικίλες μεθοδολογίες και εξηγήσεις για το πώς οι εκπαιδευτές νέων μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία επιχειρηματικών ιδεών και ευκαιριών για τους νέους. Στο πλαίσιο αυτό, αναλύθηκαν 5 βασικές δεξιότητες για τη δημιουργία αυτών των ιδεών:

- Εντοπισμός Ευκαιριών
- Δημιουργικότητα
- Όραμα
- Αποτίμηση Ιδεών
- Ηθική και Βιώσιμη σκέψη



# Κεφάλαιο 2: Πόροι

## 2.1 Εισαγωγή

Ως νέος επιχειρηματίας είναι απαραίτητο να έχεις επίγνωση όλων των πόρων που μπορείς να χρησιμοποιήσεις για να εξασφαλίσεις την επιτυχία της επιχείρησής σου. Καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, οι επιχειρηματίες θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιούν αυτούς τους πόρους για την περαιτέρω διερεύνηση και επίτευξη των στόχων τους. Η εκπαίδευση στην κατανόηση αυτών των πόρων και η γνώση του τρόπου χρήσης τους είναι ζωτικής σημασίας.

Η χρηματοδότηση είναι το πιο κρίσιμο μέρος του ταξιδιού ενός νέου επιχειρηματία. Σύμφωνα με τις στατιστικές, οι νεοφυείς επιχειρήσεις συχνά αποτυγχάνουν εντός των πρώτων πέντε ετών, για διάφορους λόγους, αλλά η κύρια αιτία είναι η χρηματοδότηση. Σε αυτό το πλαίσιο, η επαρκής χρηματοοικονομική εκπαίδευση και οι δεξιότητες βοηθούν στην οικοδόμηση της καριέρας των νέων επιχειρηματιών.

Σε αυτό το σημείο του εγχειριδίου θα επικεντρωθούμε στη διδασκαλία των διαφορετικών ορισμών που οι εκπαιδευτές επιχειρηματικότητας πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν και να μεταδώσουν στους εκπαιδευόμενούς τους σχετικά με το ποιους διαφορετικούς πόρους μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε σχέση με τις επιχειρήσεις τους. Αυτό το κεφάλαιο διαρθρώνεται σε 4 διαφορετικές ενότητες, οι οποίες θα εξεταστούν:

- Δημιουργικές δραστηριότητες για την καλλιέργεια αυτογνωσίας και αυτοαποτελεσματικότητας των νέων
- Δημιουργία και διατήρηση κινήτρων της νεολαίας
- Πόροι Καινοτομίας και δημιουργικής κινητοποίησης
- Βέλτιστες πρακτικές παροχής κατάρτισης για την χρηματοοικονομική εκπαίδευση

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

### 2.2 Δημιουργικές δραστηριότητες για την καλλιέργεια αυτογνωσίας και αυτοαποτελεσματικότητας των νέων

Η αυτοαποτελεσματικότητα είναι μια έννοια που εξετάζεται από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία κλπ. Ορίζεται ως οι πεποιθήσεις των ανθρώπων σχετικά με την ικανότητά τους να επιτύχουν και να κατακτήσουν ένα δεδομένο επίπεδο απόδοσης (Showry & Manasa, 2014). Σύμφωνα με τον Bandura (1995), η αυτοαποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πεποίθηση ότι κάποιος μπορεί να αποδώσει καλά στο πλαίσιο των παραμέτρων μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Είναι επίσης μια γνωστική και συναισθηματική διαδικασία που μπορεί να κάνει τους ανθρώπους να αναπτυχθούν από άποψη αυτοπεποίθησης ή το αντίθετο. Ειδικά όταν πρόκειται για τη νεολαία, η αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να βοηθήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων για την αντίληψη μελλοντικών στόχων και σκοπών. Συνεχίζοντας, ο Bandura (1997,σ.3) θεωρεί ότι η αυτοαποτελεσματικότητα είναι σημαντική επειδή "επηρεάζει τον τρόπο δράσης που οι άνθρωποι επιλέγουν να ακολουθήσουν, το πόσο μεγάλη προσπάθεια καταβάλλουν σε δεδομένες προσπάθειες". Κατά συνέπεια, αυτό θα βοηθήσει τους εργαζόμενους στους τομείς της νεολαίας να αποκτήσουν δεξιότητες αυτοανάπτυξης και ηγεσίας.

Από τη στιγμή που οι ακαδημαϊκοί εντοπίζουν την αυτοαποτελεσματικότητα, δεν θα πρέπει να παραβλέπουν τον ρόλο της αυτογνωσίας στην επιχειρηματικότητα των νέων. Πρώτα απ' όλα, θα πρέπει να προσδιοριστεί ο ορισμός της επιχειρηματικότητας. Σύμφωνα με τους Hisrich, Peters, & Shepherd, (2008, σελ. 8) η επιχειρηματικότητα είναι "η διαδικασία δημιουργίας κάτι νέου με αξία, αφιερώνοντας τον απαραίτητο χρόνο και την προσπάθεια, αναλαμβάνοντας το συνεπαγόμενο οικονομικό, ψυχικό, προσωπικό και κοινωνικό ρίσκο και λαμβάνοντας την συνεπαγόμενη επιβράβευση ". Η στροφή προς την αυτογνωσία απαιτεί αυτοπαρατήρηση και αυτοκριτική, ενώ η κοινωνική σύγκριση και η αυτοαξιολόγηση (Showry & Manasa, 2014) είναι απαραίτητες για την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων στους νέους. Όταν ένας εργαζόμενος στον τομέα της νεολαίας αποφασίζει να ασχοληθεί με την επιχειρηματικότητα, είναι σημαντικό να κατανοήσει ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτοαποτελεσματικότητας και αυτογνωσίας είναι ζωτικής σημασίας για την εξέλιξή του στον τομέα. Αυτός είναι ο λόγος που το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Στάνφορντ προσδιόρισε την αυτογνωσία ως "την ανώτατη δεξιότητα που πρέπει να αναπτύξουν οι ηγέτες" (Showry & Manasa, 2014, σελ.16).

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Η νεανική επιχειρηματικότητα απαιτεί Επιχειρηματική Αυτοαποτελεσματικότητα ("Entrepreneurial Self-Efficacy", ESE), διότι είναι ζωτικής σημασίας η εκπαίδευση σε αυτόν τον τομέα, καθώς υπάρχουν πολλές ασάφειες και αβεβαιότητες τις οποίες πρέπει να γνωρίζει κανείς πριν από την έναρξη μιας επιχείρησης, όπως η απόρριψη, οι διακυμάνσεις στις συνθήκες της αγοράς και οι αλλαγές στις επιχειρηματικές πολιτικές (Bandura, Freeman και Lightsey, 1999). Επιπλέον, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) έφερε νέα δεδομένα στην νεανική επιχειρηματικότητα, καθώς οι τεχνολογίες βασισμένες σε δεδομένα καθορίζουν πλέον τις τάσεις με αποτέλεσμα οι νέοι επιχειρηματίες να πρέπει να ενημερώνονται καθημερινά για αυτές. Σε αυτό το σημείο μπαίνει στο παιχνίδι η αυτοαποτελεσματικότητα. Έχει υποστηριχθεί ότι η αυτοαποτελεσματικότητα βοηθά να ξεπεραστούν όλες οι αβεβαιότητες και τα προβλήματα που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά μια επιχείρηση και δίνει τη δύναμη και την επιμονή να καταβάλει προσπάθεια να υπερβεί τις διαφορετικές συνθήκες (Bandura, 1997).

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Για την περαιτέρω κατανόηση της αυτοαποτελεσματικότητας, έχουν αναπτυχθεί διάφορες κλίμακες για τη δημιουργία περιουσιακών στοιχείων όπως η εμπειρία κυριαρχίας, οι έμμεσες εμπειρίες, η κοινωνική πειθώ και η φυσιολογική κατάσταση. Ένα παράδειγμα είναι η κλίμακα Likert, όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 1, η οποία συνήθως χρησιμοποιεί μια δήλωση πέντε σημείων: (1) Διαφωνώ απόλυτα- (2) Διαφωνώ- (3) Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ- (4) Συμφωνώ- (5) Συμφωνώ απόλυτα (Preedy & Watson, 2010). Χρησιμοποιώντας αυτές τις κλίμακες, η Επιχειρηματική Αυτοαποτελεσματικότητα επιχειρεί να αναπτύξει τις γνώσεις, την τάση για ρίσκο, την εμπειρία και την αυτογνωσία των μελλοντικών επιχειρηματιών (Memon, Soomro & Shah, 2019). Ως εκ τούτου, χρησιμοποιώντας αυτές τις μεθόδους, η Επιχειρηματική Αυτοαποτελεσματικότητα επηρεάζει μια τροποποιημένη συμπεριφορά δημιουργώντας και ενισχύοντας τις προσδοκίες προσωπικής αποτελεσματικότητας (Bandura, 1978).

### Statement

Academic detailing is a useful form of education that aligns providers' prescribing behavior with evidence-based practice.

Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

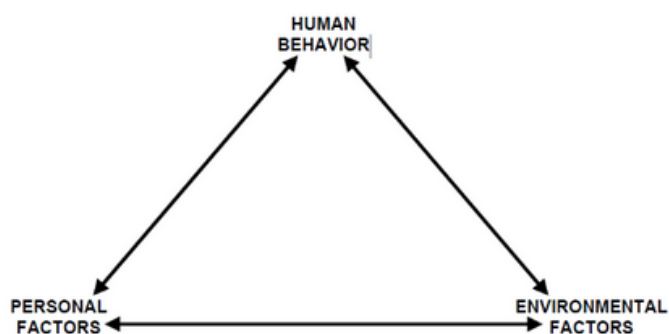
Εικόνα 1: Παράδειγμα πενταβάθμιας Κλίμακας Likert. Πηγή: (Bounthavong, 2019)

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Όσον αφορά τις μεθόδους για την ανάπτυξη της αυτοαποτελεσματικότητας και της αυτογνωσίας, η Επιχειρηματική Αυτοαποτελεσματικότητα συμβάλλει στην ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης των νέων επιχειρηματιών και ενισχύει τον επιχειρηματικό τους δυναμισμό. Υποστηρίζεται ότι υπάρχουν εναλλακτικές προσεγγίσεις στις οποίες οι νέοι εμπλέκονται πιο ενεργά σε επιχειρηματικές εμπειρίες (Van der Westhuizen & Goyagi, 2020). Οι μέθοδοι που προτείνουν διάφοροι μελετητές εμπλέκουν τους δυνητικούς νέους επιχειρηματίες σε άμεσες εργασιακές εμπειρίες, όπως πρακτική άσκηση, προσομοιώσεις και άλλη δημιουργική μάθηση (Arriainen & Tyhjälä, 2017- Botha & Bignotti, 2016). Η Επιχειρηματική Αυτοαποτελεσματικότητα έχει αναλυθεί σε νεοφυείς επιχειρήσεις τεχνολογίας από νέους επιχειρηματίες και έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα με υψηλή Επιχειρηματική Αυτοαποτελεσματικότητα είχαν υψηλότερο ποσοστό επιτυχίας στις επιχειρήσεις τους (Van der Westhuizen & Goyagi, 2020). Αξιοσημείωτο είναι ότι όταν η αυτοαποτελεσματικότητα εξετάζεται στα πλαίσια της νεανικής επιχειρηματικότητας, πολλοί μελετητές συμπεριλαμβάνουν στις αναλύσεις τους τις διαδικτυακές επιχειρήσεις, καθώς δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες και είναι πιο προσιτές, ειδικά για τους νέους που δεν διαθέτουν το κεφάλαιο όμως διαθέτουν την τεχνογνωσία για να ξεκινήσουν μια τέτοια επιχείρηση (Gumbi & van der Westhuizen, 2020- Van der Westhuizen & Goyagi, 2020).

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Η αυτοαποτελεσματικότητα και η αυτογνωσία είναι ουσιαστικές για τη νεανική επιχειρηματικότητα, ώστε να βελτιωθεί η ικανότητα και η αυτοπεποίθηση των δυνητικών "καινούριων" επιχειρηματιών. Τρεις παράγοντες διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο σε αυτό: η προσωπική, η περιβαλλοντική και η ανθρώπινη συμπεριφορά. Η εκπαίδευση των νεαρών επιχειρηματιών τους συμβάλλει στη βελτίωση της συναισθηματικής τους κατάστασης και στη αποκατάσταση των εσφαλμένων προσωπικών τους πεποιθήσεων και τρόπων σκέψης (προσωπικοί παράγοντες), στη βελτίωση των ακαδημαϊκών τους δεξιοτήτων και των πρακτικών αυτορρύθμισης (ανθρώπινη συμπεριφορά) και στη μεταβολή των περιβαλλοντικών τους δομών που μπορεί να λειτουργούν υπονομευτικά στην επιτυχία τους (περιβαλλοντικοί παράγοντες- Pajares, 2006). Τα παραπάνω περιγράφονται από το τρίγωνο στην Εικόνα 2 και καταδεικνύουν ότι οι τρεις παράγοντες είναι αλληλένδετοι. Ο ρόλος αυτής της τριαδικής αμοιβαίας αιτιώδους συνάφειας συντηρεί το ενδιαφέρον των νέων για την επιχειρηματική εκπαίδευση με στόχο την καλλιέργεια μελλοντικών επιχειρηματιών (van der Westhuizen & Goyayi, 2020).



Εικόνα 2: Μοντέλο απεικόνισης των σχέσεων μεταξύ των καθοριστικών παραγόντων στην τριαδική αμοιβαία αιτιώδη συνάφεια.  
Πηγή: (Pajares, 2006)

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Η αυτοαποτελεσματικότητα και η αυτογνωσία θα πρέπει να καλλιεργούνται στους νέους, τους φοιτητές και τους επιχειρηματίες λόγω του διαμεσολαβητικού τους ρόλου στην παροχή κινήτρων. Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα παρέχει στους εκπαιδευόμενους αυτοπεποίθηση και ανεξαρτησία, ενθαρρύνοντάς τους να πιστεύουν ότι μπορούν να επιτύχουν (Jwara, 2015). Για παράδειγμα, το υψηλό ποσοστό ανεργίας μεταξύ των νέων ενθάρρυνε τη χώρα να αναπτύξει και να εκπαιδεύσει εκπαιδευόμενους στην Επιχειρηματική Αυτοαποτελεσματικότητα, με αποτέλεσμα τα ποσοστά αυτά να μειωθούν (Gumbi & van der Westhuizen, 2020). Η κυβέρνηση αναγνώρισε ότι μέσω της εκπαίδευσης των νέων σε θέματα επιχειρηματικότητας, υπήρχε η δυνατότητα ενίσχυσης της απασχόλησης και της ανταγωνιστικότητας. Βασίζονται ιδιαίτερα στον τομέα της τεχνολογίας, καθώς παρέχει μοναδικές ευκαιρίες όπως αυτές που προαναφέρθηκαν. Μέσω ερωτηματολογίων, αποδείχθηκε ότι οι νέοι είχαν υψηλό επίπεδο αυτοαποτελεσματικότητας, το οποίο ήταν εφικτό μέσω της εκπαίδευσης των νέων σχετικά με την διαδικτυακή επιχειρηματικότητα.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Οι νέοι φαίνεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για προηγμένα τεχνολογικά επιχειρηματικά σχήματα, γεγονός που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την εξέταση της αυτοαποτελεσματικότητας. Η οικοδόμηση της αυτοαποτελεσματικότητας και της αυτογνωσίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφόρων μεθόδων. Δραστηριότητες όπως η τήρηση ημερολογίου, η εξάσκηση της ενσυνειδητότητας, οι εκτός επαγγέλματος δραστηριότητες, η συμμετοχή σε λέσχες, ο εθελοντισμός, οι ομαδικές συζητήσεις και λοιπά μπορούν να ενισχύσουν την αυτοαποτελεσματικότητα όσον αφορά τη νεανική επιχειρηματικότητα. Η αυτοαποτελεσματικότητα βασίζεται στην απόδοση, η οποία μπορεί να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση, με αποτέλεσμα την επιτυχή επιχειρηματικότητα και τη δημιουργία νέων ηγετών. Υπάρχει μια μέτρηση όταν πρόκειται για την νεανική ηγεσία, η οποία υπολογίζεται μέσω της Κλίμακας Αυτοαποτελεσματικότητας του Ηγέτη (LSE). Η μέτρηση αυτή προστέθηκε στην κλίμακα Likert και προσπάθησε να αναπτύξει στους εκπαιδευόμενους την έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας του ηγέτη, μέσω μιας μελέτης που διεξήγαγαν οι Rehm & Selznick (2019). Βασίστηκαν στην ανάλυση των Kane και Baltes (1998), ενώ οι Bobbio και Manganelli (2009) παρείχαν ορισμένες τυποποιημένες σχετικές ερωτήσεις σε έρευνες οι οποίες προκύπτουν από τις κατηγορίες που παρουσιάζονται στην Εικόνα 3 παρακάτω.



## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Κατηγοριοποίηση (Kane & Baltes, 1998; Bobbio & Manganeli, 2009)	Εφαρμόσιμες ερωτήσεις (Rehm & Selznick, 2019)
Αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση	Βλέπω τον εαυτό μου ως ηγέτη
Παρακίνηση της ομάδας	Μπορώ να βοηθήσω άλλους να εργαστούν σκληρά σε μια εργασία
Ενίσχυση της εμπιστοσύνης των άλλων	Μπορώ να βοηθήσω τους άλλους να αισθάνονται καλά για αυτό που κάνουμε
Ανάπτυξη ομαδικής εργασίας	Εκτιμώ τη συνεργασία με άλλα άτομα σε ομάδες
Ανάληψη ευθύνης όταν χρειάζεται	Μπορώ να αναλάβω την ευθύνη όταν είναι απαραίτητο
Αποτελεσματική επικοινωνία	Μπορώ να επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους άλλους
Ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών εργασιών	Εξετάζω τις προκλήσεις αποτελεσματικά με άλλους
Αξιολόγηση δυνατών και αδύνατων σημείων της ομάδας	Αντιλαμβάνομαι ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί
Πρόσθετα στοιχεία σχετικά με την Αυτοαποτελεσματικότητα του Ηγέτη (LSE) που μπορούν να συμπεριληφθούν στην έρευνα	Καταλαβαίνω ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί

Εικόνα 3 (Rehm & Selznick, 2019)

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Πολλές πλατφόρμες και πλαίσια ενσωματώνουν τις παραπάνω έννοιες, ιδίως την αυτοαποτελεσματικότητα και την αυτογνωσία, στη νεανική επιχειρηματικότητα. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που προσφέρονται σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι η Ευρωπαϊκή Στρατηγική Κατάρτισης ("European Training Strategy", ETS) και ένα μέρος της που ονομάζεται SALTO-YOUTH. Το SALTO-YOUTH είναι ένα δίκτυο επτά Κέντρων Πόρων που εργάζονται σε ευρωπαϊκούς τομείς προτεραιότητας στον τομέα της νεολαίας. Το μοντέλο δεξιοτήτων της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής Κατάρτισης ορίζει τις ικανότητες ως ένα συνδυασμό στάσεων, γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών. Το SALTO παρέχει εκατοντάδες πολύτιμα εργαλεία μάθησης ειδικά σχεδιασμένα για τη νεολαία και ενθαρρύνει τη νεανική επιχειρηματικότητα. Η ΕΕ διαπίστωσε την αποστασιοποίηση των νέων από την πολιτική ζωή και θέλησε να τους συμπεριλάβει με τρόπο ώστε οι ιδέες τους να συμπεριληφθούν στην πολιτική ζωή. Ως εκ τούτου, μέσω διαφόρων έργων όπως το SALTO και στρατηγικών όπως η Ευρωπαϊκή Στρατηγική Κατάρτισης, η ΕΕ ενίσχυσε την επιχειρηματικότητα των νέων ως έννοια, καθώς αντιμετωπίζει επίσης κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις. Οι πρωτοβουλίες αυτές παρέχουν πιστοποιητικά (YOUTHPASS) για τους εκπαιδευτές νεολαίας ή τους νεαρούς επιχειρηματίες, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως τεκμήριο εργασιακής εμπειρίας και τους παρέχουν πρακτικές δεξιότητες χρήσιμες ώστε να επιτύχουν στον τομέα τους.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

### 2.3 Δημιουργία και διατήρηση των κινήτρων της νεολαίας

Δεδομένης της ηλικίας τους, οι νέοι ως γνωστόν αδημονούν, οπότε ενδέχεται να πλήξουν σχετικά γρήγορα με ένα αντικείμενο και να χρειάζονται συνεχή κίνητρα. Όταν πρόκειται για τη νεανική επιχειρηματικότητα, έννοιες όπως η αποφασιστικότητα, η επιμονή, η ετοιμότητα, η υπομονή και η εμπιστοσύνη είναι καθοριστικές για την επίτευξη επιτυχίας. Το αποτέλεσμα της νεανικής επιχειρηματικότητας έχει υπογραμμιστεί από την ΕΕ, καθώς μπορεί να αντιμετωπίσει την ανεργία των νέων, να διαμορφώσει ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας και να προωθήσει την ανάγκη ενθάρρυνσης και παρακίνησης των νέων από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής.

Η διαφορά μεταξύ των έμπειρων επιχειρηματιών και των νεαρών επιχειρηματιών είναι ότι διαθέτουν διαφορετικούς πόρους και δεξιότητες ανόμοιες μεταξύ τους (Minola, Criaco & Cassia, 2014). Η νεανική επιχειρηματικότητα καθοδηγείται από διάφορους παράγοντες (drivers), οι οποίοι ποικίλλουν ανάλογα με το πλαίσιο που διερευνώνται. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι η ετοιμότητα όσον αφορά τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, η επιχειρηματική αυτοπεποίθηση και ο φόβος της αποτυχίας (Holienka, Pilkoná & Jancovicova, 2016). Αυτοί οι παράγοντες μπορούν είτε να εκτοξεύσουν την καριέρα κάποιου είτε να τον ωθήσουν να εγκαταλείψει τον τομέα της επιχειρηματικότητας. Για παράδειγμα, η ετοιμότητα όσον αφορά τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, είναι το αντιληπτικό χαρακτηριστικό του να είσαι πάντα σε επιφυλακή και προετοιμασμένος να αρπάξεις μια ευκαιρία όταν αυτή παρουσιαστεί. Αυτό απαιτεί από τους νέους επιχειρηματίες να παρακολουθούν τις τάσεις και να είναι ενημερωμένοι για τις τεχνολογικές εξελίξεις. Στα χρόνια του Covid, οι αγορές της τεχνολογίας blockchain-των Μη Εναλλάξιμων Παραστατικών (NFTs) ή των Κρυπτονομισμάτων (Cryptocurrencies)- αποτέλεσαν μια μοναδική ευκαιρία για τους νέους ανθρώπους που διέθεταν ένα συγκεκριμένο σύνολο ψηφιακών δεξιοτήτων να αρχίσουν να ασχολούνται ως νεαροί επιχειρηματίες (Heathfield, 2022). Παρόλο που αυτά προϋπήρχαν του Covid, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, όσοι παρακολουθούσαν τις τάσεις κατάλαβαν ότι θα γινόταν επανάσταση σε αυτόν τον τομέα. Ως εκ τούτου, χρειαζόταν εγρήγορση, ετοιμότητα και υπομονή και τελικά επωφελήθηκαν από αυτό.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Η επιχειρηματική αυτοπεποίθηση σχετίζεται με την έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας, η οποία αντιπροσωπεύει την εκτίμηση της ικανότητας του ατόμου να εκτελεί μια ενέργεια και να παράγει καθορισμένα επίπεδα απόδοσης (Bandura, 1994). Η αυτοαποτελεσματικότητα αντιπροσωπεύει την αυτοπεποίθηση ενός νέου επιχειρηματία, καθώς απαιτεί ένα σύνολο δεξιοτήτων, εμπειριών και ικανοτήτων για μια επιτυχημένη εκκίνηση (Holienka, Pilkoná & Jancovicova, 2016). Το να είναι κανείς διαρκώς αποφασισμένος και πρόθυμος για απόκτηση νέων γνώσεων είναι σημαντικό, καθώς αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης και της αυτοαποτελεσματικότητας ενός δυνητικού νεαρού επιχειρηματία. Άλλα κίνητρα που κινητοποιούν τους νέους είναι τα κίνητρα ευκαιρίας και ανάγκης (Holienka, Pilkoná & Jancovicova, 2016). Υπό αυτή την έννοια και στο πλαίσιο των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ), πολλά προγράμματα δημιουργήθηκαν με γνώμονα τις ευκαιρίες και την αναγκαιότητα. Ο νεαρός "wannapreneur" πρέπει να κατακτήσει ένα σύνολο διαφορετικών δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, των επιχειρηματικών σχεδίων, της φορολογικής διοίκησης και κυρίως του μάρκετινγκ (Entrepreneurship Campus, 2019).

## Κεφάλαιο 2: Πόροι



Figure 3 Photo Credit: [Gerd Altmann](#) from [Pixabay](#)

Είναι σημαντικό να κατανοήσουν οι νέοι ότι ο δρόμος προς την επιτυχία στον τομέα της επιχειρηματικότητας δεν πρόκειται να είναι ιδιαίτερα εύκολος. Μια προσέγγιση με γνώμονα τις ευκαιρίες από την πλευρά των νέων επιχειρηματιών θα τους καταστήσει πιθανότατα επιτυχημένους στην καριέρα τους. Ωστόσο, οι γονείς, οι μέντορες και άλλα σημαντικά πρόσωπα στη ζωή ενός δυνητικού νεαρού επιχειρηματία μπορούν να επιδράσουν καθοριστικά στην πορεία της καριέρας του. Η μελέτη των Geldhof και άλλων (2014) διαπίστωσε ότι οι "σημαντικοί άλλοι" που είναι περισσότερο συνδεδεμένοι με τους στόχους και τις επιδιώξεις ενός νεαρού επιχειρηματία θα πρέπει να τους ενθαρρύνουν και να παρέχουν έναν ασφαλή χώρο που θα επιτρέπει την ανάληψη κινδύνου. Στη συνέχεια, αυτοί οι "σημαντικοί άλλοι" συμβάλλουν στην επιτυχή εξέλιξη και σταδιοδρομία ενός ατόμου και δεν πρέπει να αποτελούν τροχοπέδη. Έχουν καθοριστικό ρόλο, διότι θα βοηθήσουν τους νέους επιχειρηματίες να αναπτύξουν αποφασιστικότητα, επιμονή, ετοιμότητα, υπομονή και εμπιστοσύνη σε ένα σημείο καμπής κατά το οποίο η αποτυχία είναι πιθανή. Ειδικά όταν παρατηρούνται οικονομικοί κίνδυνοι (Geldhof et al., 2014), οι προαναφερθείσες έννοιες είναι σημαντικές.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Το να αναπτύξετε τη κατάλληλη νοοτροπία και να έχετε δίπλα σας άτομα που σας παρακινούν είναι μεν σημαντικά, αλλά δεν είναι τα μόνα απαραίτητα εργαλεία που θα χρειαστείτε. Αυτοί είναι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τα κίνητρα ενός νέου επιχειρηματία. Οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης μπορούν να εντοπιστούν προκειμένου να ωθηθεί κάποιος στην εκπλήρωση των ονείρων του. Βασικοί παράγοντες, όπως η ελευθερία, τα χρήματα, η καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η απαισιόδοξη άποψη για την αγορά εργασίας, η ανταγωνιστικότητα, η επιθυμία να κάνει κανείς τη διαφορά, η τόνωση της οικονομίας, η απόκτηση νέων δεξιοτήτων, η ευθύνη απέναντι στην κοινωνία και η ανάγκη για επίτευξη και αναγνώριση, προσδιορίστηκαν ως κρίσιμοι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των νέων επιχειρηματιών (Team ZenBusiness, 2020). Αυτά τα διαφορετικά κίνητρα θεωρούνται ισχυροί βασικοί παράγοντες που συχνά συνεπάγονται στατιστικές εξηγήσεις για τη κατανόησή τους. Για παράδειγμα, η ανεξαρτησία αποτελεί ισχυρό κίνητρο για το 35% των επιχειρηματιών που ξεκινούν στις ΗΠΑ, το 39% στο Ηνωμένο Βασίλειο και το 57% στην Αυστραλία και την Ιαπωνία (Team ZenBusiness, 2020). Επίσης, παρά το γεγονός ότι τα χρήματα είναι φαινομενικά ο πρόδηλος λόγος, η σωστή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί προτεραιότητα σε υψηλότερο επίπεδο για τους νέους. Αυτός ο παράγοντας τους προσφέρει ευελιξία καθώς προγραμματίζουν τις ευθύνες και τις προτεραιότητές τους ή ολοκληρώνουν άλλες εργασίες στην καθημερινότητά τους. Αυτά θεωρούνται βασικοί παράγοντες για τους λεγόμενους επιχειρηματίες της νεολαίας ή "millennipreneurs". Αυτός ο νέος όρος ιδρύθηκε στις ΗΠΑ, καθώς όλο και περισσότεροι νέοι ξεκινούν τις δικές τους επιχειρήσεις με νέες πρωτοβουλίες λόγω της τεχνολογικής προόδου.

Ωστόσο, αυτές οι ενδιαφέρουσες στατιστικές δεν αντικατοπτρίζουν πάντοτε το πραγματικό αποτέλεσμα της νεανικής επιχειρηματικότητας. Πολλοί νέοι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν άπειρες απογοητεύσεις, αποτυχίες και αγανάκτηση επειδή αδυνατούν να αφοσιωθούν επαρκώς στην επιχείρησή τους. Πρέπει να είναι επίμονοι και αποφασισμένοι να βρουν άτομα που θα τους βοηθήσουν. Θα πρέπει να είναι πάντα πρόθυμοι να αναλαμβάνουν κινδύνους και να κατανοούν ότι η αποτυχία είναι πάντα πιθανή. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να κατανοήσουν ότι η αποφασιστικότητα και η επιμονή είναι μέρος της αυτοπειθαρχίας και αν τις κατακτήσουν μπορούν να ευδοκιμήσουν υπό πίεση. Η αυτοπειθαρχία, η αυτοαποτελεσματικότητα και η αυτογνωσία για έναν νέο επιχειρηματία είναι ζωτικής σημασίας, καθώς δύναται να τις χρησιμοποιήσει για να επιτύχει. Είναι σημαντικό για τους επιχειρηματίες να γνωρίζουν τον λόγο πίσω από τον στόχο τους και να οραματίζονται την επιτυχία τους, ώστε να είναι προετοιμασμένοι για κάθε πιθανό αποτέλεσμα (Mills, n.d.).

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Η έννοια της ετοιμότητας ονομάστηκε πρόσφατα επιχειρηματική ετοιμότητα (EE) και ορίζεται ευρέως ως "μια συσσωρευτική διαδικασία μάθησης που δίνει έμφαση στην αναπτυξιακή φύση των επιχειρηματιών" (Wang κ.ά., 2014). Η κατανόηση αυτής της έννοιας είναι εξαιρετικά σημαντική για τους νέους επιχειρηματίες, καθώς υποδηλώνει μάθηση προσανατολισμένη στον στόχο, με έμφαση στον καταγισμό ιδεών σχετικά με τον στόχο τους, οδηγώντας τους σε κατάλληλες ενέργειες. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική ετοιμότητα ωθεί τους επιχειρηματίες να επικεντρωθούν κυρίως στην επίτευξη του αποτελέσματος και στην υπερπήδηση των εμποδίων.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Υπάρχουν διάφορες δραστηριότητες που ακολουθούν πολλοί επιχειρηματίες για να αποκτήσουν αυτό το σύνολο δεξιοτήτων με σκοπό να ευαισθητοποιηθούν και να είναι σε ετοιμότητα. Το πιο συνηθισμένο εργαλείο που χρησιμοποιείται στον επιχειρηματικό τομέα είναι η ανάλυση SWOT, που σημαίνει Δυνατά Σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές. Η ανάλυση SWOT είναι ένα πλαίσιο που βοηθά στην αξιολόγηση και την κατανόηση των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που μπορεί να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή να ενέχουν κινδύνους για έναν οργανισμό.



Figure 4 SWOT meaning, source (Corporate Finance Institute, 2022)

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται στον επιχειρηματικό τομέα προκειμένου να διευκολύνει τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη να προετοιμαστούν για τους κινδύνους και τα δεδομένα που επικρατούν στις επιχειρήσεις με την κατανόηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Τα δυνατά σημεία ("Strengths") και οι αδυναμίες ("Weaknesses") αποτελούνται από τους εσωτερικούς παράγοντες που είναι οι δεξιότητες που διαθέτει ένας ενδιαφερόμενος, ενώ οι ευκαιρίες ("Opportunities") και οι απειλές ("Threats") είναι οι εξωτερικοί παράγοντες τους οποίους οφείλει να έχει υπόψη του. Το πιο συνηθισμένο παράδειγμα για τη διεξαγωγή μιας ανάλυσης SWOT είναι η υποβολή των ακόλουθων ερωτήσεων (Peterdy, 2022):

- (Δυνατό Σημείο) Τι κάνουμε καλά;
- (Δυνατό Σημείο) Ποιο είναι το ισχυρότερό μας πλεονέκτημα;
- (Αδυναμία) Ποιοι είναι οι επικριτές μας;
- (Αδυναμία) Ποιες είναι οι σειρές προϊόντων με τις χαμηλότερες επιδόσεις;
- (Ευκαιρία) Ποιες τάσεις είναι εμφανείς στην αγορά;
- (Ευκαιρία) Σε ποια δημογραφικά στοιχεία δεν στοχεύουμε;
- (Απειλή) Πόσοι ανταγωνιστές υπάρχουν και ποιο είναι το μερίδιο αγοράς τους;
- (Απειλή) Υπάρχουν νέοι κανονισμοί που θα μπορούσαν ενδεχομένως να βλάψουν τις λειτουργίες ή τα προϊόντα μας;



## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Επίσης, υπάρχει το είδος της λεγόμενης συνάντησης "λευκού πίνακα (white-boarding)" ή "αυτοκόλλητων σημειώσεων (sticky-note)" την οποία μπορεί να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση προκειμένου να διεξάγει μια ανάλυση SWOT. Αυτή η συνάντηση είναι ξεχωριστή επειδή δεν έχει σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, αλλά όλοι οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να απαντήσουν στις προτεινόμενες ερωτήσεις για τον καταγισμό ιδεών σχετικά με τον τρέχοντα στόχο. Προτείνεται από τον Kenton (2022) και εξηγείται στον πίνακα 1 παρακάτω:

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα</li><li>2. Ποιους πόρους διαθέτουμε;</li><li>3. Ποια προϊόντα έχουν καλή απόδοση;</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Σε ποιους τομείς μπορούμε να βελτιωθούμε;</li><li>2. Ποια προϊόντα έχουν χαμηλές επιδόσεις;</li><li>3. Σε ποιους τομείς υστερούμε σε πόρους;</li></ol>
Ευκαιρίες	Απειλές
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ποιες νέες τεχνολογίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε;</li><li>2. Μπορούμε να επεκτείνουμε τις δραστηριότητές μας;</li><li>3. Ποια νέα τμήματα μπορούμε να δοκιμάσουμε;</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ποιοι κανονισμοί αλλάζουν;</li><li>2. Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;</li><li>3. Πώς αλλάζουν οι τάσεις των καταναλωτών;</li></ol>

Πίνακας 1- Πηγή: (Kenton, 2022)

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Εκτός από την έννοια της ανάλυσης SWOT, οι νέοι επιχειρηματίες θα πρέπει να γνωρίζουν την έννοια της προσωρινής αποτυχίας. Υποστηρίζεται ότι πολλοί μεγάλοι επιχειρηματίες, πριν γίνουν επιτυχημένοι, είχαν κάτι κοινό, καθώς όλοι αντιμετώπισαν ένα είδος αποτυχίας στην καριέρα τους. Ωστόσο, η αποτυχία είναι μια διαδικασία μάθησης στην επιχειρηματικότητα και τα οφέλη της μπορεί να αποδειχθούν σημαντικά (Lattacher & Wdowiak, 2020). Προκλήσεις όπως η αποτυχία, οι αντιξοότητες και η πίεση, είναι καθοριστικής σημασίας κατά τη διερεύνηση της συμπεριφοράς ενός νέου επιχειρηματία και του τρόπου με τον οποίο αντιδρά σε αυτές. Διάφοροι μελετητές εξετάζουν αυτές τις έννοιες στη θεωρητική βάση της επιχειρηματικής μάθησης (Lattacher & Wdowiak, 2020). Αυτό το θεωρητικό πλαίσιο είναι "απαραίτητο" στις μέρες μας για τους νέους επιχειρηματίες, διότι περιέχει πολλά εργαλεία που τους βοηθούν να αναπτύξουν την αυτοαποτελεσματικότητα και την αυτογνωσία. Η επιχειρηματική μάθηση περιλαμβάνει την έννοια της επιχειρηματικής αποτυχίας, η οποία διερευνά πώς επηρεάζονται οι μεταβολές της συμπεριφοράς των επιχειρηματιών εξαιτίας της αποτυχίας αυτής. Σε γενικές γραμμές, η αποτυχία γίνεται αντιληπτή ως μια αρνητική έννοια, αλλά όταν διερευνάται στο επιχειρηματικό πλαίσιο, επηρεάζει θετικά τους ανθρώπους (Lattacher & Wdowiak, 2020).

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Επομένως, η επιχειρηματική αποτυχία είναι ένα σύνθετο και δυναμικό φαινόμενο με πολυεπίπεδο αντίκτυπο και θετικά μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, σύμφωνα με τους Klímas και άλλους (2021). Συνοψίζοντας τα προαναφερθέντα εργαλεία και μεθόδους, οι νέοι επιχειρηματίες στέκονται σε μια λεπτή γραμμή μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Ωστόσο, πολλοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ή δευτερεύοντα ρόλο στις επιδόσεις τους. Όπως προτείνουν οι Pan και άλλοι (2022) στην Εικόνα 5, ένας νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για κάθε πιθανό αποτέλεσμα και να αναπτύξει ένα σύνολο δεξιοτήτων που θα τον καθοδηγούν σε όλες τις περιστάσεις. Αυτό το σύνολο δεξιοτήτων ενισχύεται από πρακτικές και στρατηγικές που θα διερευνηθούν στην επόμενη ενότητα.

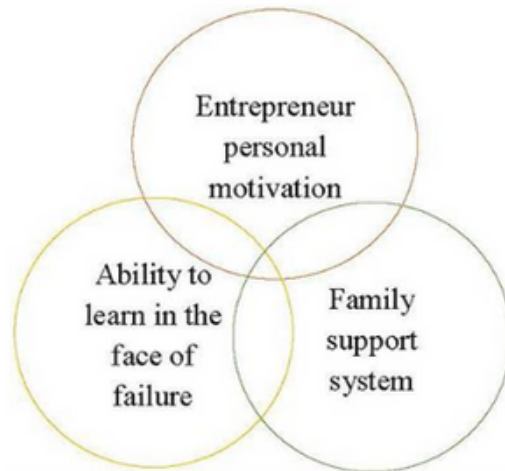


Figure 5 Source (Pan et al, 2022)

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

### 2.4 Πόροι Καινοτομίας και Δημιουργικής Κινητοποίησης

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία μιας επιχείρησης και αφορούν κρίσιμους τομείς. Οι δύο έννοιες μελετώνται συνήθως σε έρευνες, οι οποίες γενικά υποστηρίζουν την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της ηγεσίας στην οργανωτική δημιουργικότητα και καινοτομία (IvyPanda, 2020). Με άλλα λόγια, η διαχείριση πόρων είναι η πρακτική του προγραμματισμού, του χρονοδιαγράμματος και της κατανομής εργαζομένων, χρημάτων και τεχνολογίας σε ένα έργο ή πρόγραμμα. Αυτοί οι πόροι βοηθούν έναν επιχειρηματία ή έναν ιδιοκτήτη επιχείρησης να απλοποιήσει την καθημερινή του ζωή, το χρονοδιάγραμμα και τον προγραμματισμό του. Έτσι, η διαχείριση πόρων συμβάλλει στη βελτιστοποίηση των ατόμων στους οργανισμούς, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με το φόρτο εργασίας τους, τη διαθεσιμότητα, τις απαιτήσεις χρόνου του έργου, τις δεξιότητες και πολλά άλλα.

Οι καινοτόμοι πόροι προσαρμόζονται ευκολότερα στους νέους επιχειρηματίες λόγω των ψηφιακών τους γνώσεων και δεξιοτήτων. Πρόσφατα έχουν ανακαλυφθεί πολλά λογισμικά εργαλεία που διευκολύνουν τη ζωή των νέων επιχειρηματιών. Αυτά τα λογισμικά εργαλεία μπορούν να επιλύσουν μια σειρά από "προβληματικά σημεία" ("pain points") που ταλαιπωρούν μια επιχείρηση (IvyPanda, 2020). Για παράδειγμα, η διαχείριση και η ιεράρχηση των αιτημάτων εκπόνησης έργων και ο καθορισμός κατάλληλων προσδοκιών σε συνεργασία με τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη, η διαχείριση της ικανότητας των πόρων σε σχέση με τη ζήτηση της εν λόγω ικανότητας και η κατανόηση του ποιος είναι διαθέσιμος να αναλάβει νέες εργασίες και πότε, η κατανόηση των ρόλων/δεξιοτήτων που απαιτούνται, είτε εσωτερικά είτε μέσω νέων προσλήψεων, προκειμένου να εκπληρωθούν οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Επιπλέον, αυτά τα εργαλεία μπορούν να αξιοποιηθούν για σκοπούς διασφάλισης της σωστής διάθεσης των πόρων στα έργα ύψιστης προτεραιότητας που εναρμονίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού καθώς και για τη βελτιστοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων σχετικά με τον χρόνο διαθεσιμότητας των κατάλληλων πόρων προς αξιοποίηση.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Τα παραπάνω συνοψίζονται σε 10 εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως παράδειγμα, αλλά υπάρχουν πολλά περισσότερα που μπορούν να φανούν χρήσιμα. Αυτά θεωρούνται τα **10 κορυφαία** από τον Διαχειριστή Ψηφιακών Έργων ("Digital Project Manager", DPM) και βρίσκονται σε ένα ενημερωμένο άρθρο που δημοσιεύτηκε στις 3 Νοεμβρίου 2022. Πρόκειται για τις εξής εταιρείες: **Monday.com, Mission-X, Kantata, Float, Runn, Forecast.app, Resource Guru, Saviom, Mosaic** και **Silverbucket**. Αυτά τα εργαλεία επιλέχθηκαν βάσει της αξιολόγησης των κριτικών τους και τη διεπαφής χρήστη ("user interface"), καθώς και των παραγόντων που καθιστούν το λογισμικό μια καλή επιλογή για τη διαχείριση των πόρων (Aston, 2022). Για παράδειγμα, η διεπαφή χρήστη να περιλαμβάνει διαφορετικά μενού, λευκά διαστήματα (white spaces) και γραμμές εργαλείων (toolbars) που επιτρέπουν στους χρήστες να πλοηγούνται με ευκολία μέσα στο εργαλείο. Επιπλέον, μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως η συμπερίληψη ημερολογίων εργασίας (timesheets), η επισκόπηση φόρτου εργασίας, επισκόπηση της δυναμικότητας της ομάδας, οι αναφορές χρονοδιαγράμματος ή οι προβολές έργων ανά πόρο. Οι ενσωματώσεις επεκτείνουν τη λειτουργικότητα μιας πλατφόρμας συνδέοντάς την με εξωτερικά εργαλεία. Τέλος, η χρέωση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, καθώς παίζει σημαντικό ρόλο για τις δωρεάν εκδόσεις του λογισμικού, τις δωρεάν δοκιμές και την αρχική τιμή των συνδρομητικών πακέτων.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

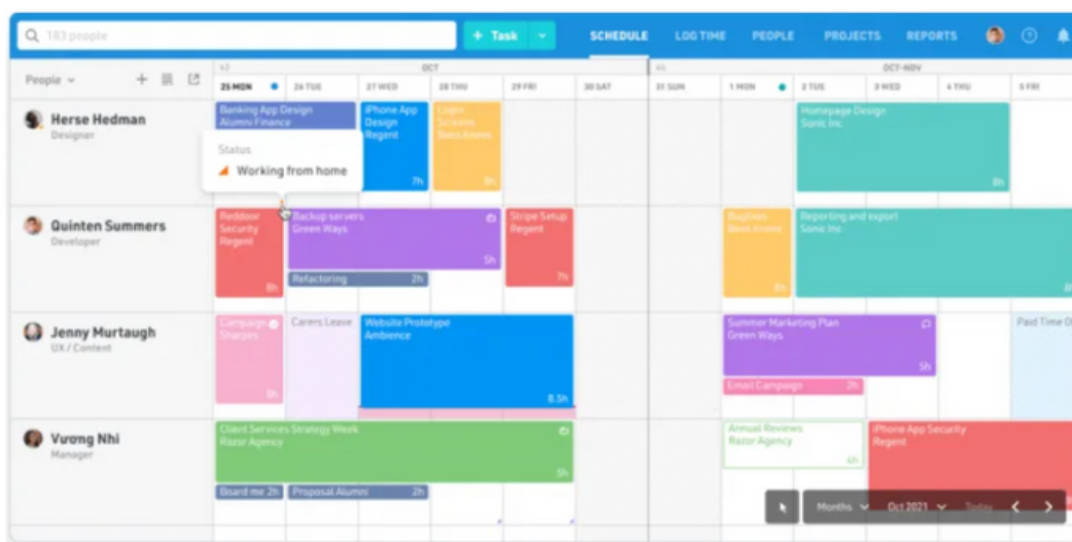


Figure 6 Float platform, extracted from <https://thedigitalprojectmanager.com/tools/resource-management-software/#resource-management-tool-reviews>

Η πλατφόρμα Float στην Εικόνα 6 είναι ένα λογισμικό διαχείρισης πόρων, σχεδιασμού και προγραμματισμού που βοηθά τις ομάδες να διαχειρίζονται κοινά χρονοδιαγράμματα εργασίας. Τα πλεονεκτήματα του Float είναι η υποστήριξη σε 24ωρη βάση με ανταπόκριση εντός 30 λεπτών, ο χρόνος διαθεσιμότητας 99,5% και η εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα για iOS και Android. Τα μειονεκτήματα είναι ότι η ενημέρωση των καταλόγων προσωπικού/υπαλλήλων απαιτεί χρόνο και η παρακολούθηση του χρόνου απαιτεί να αποκτήσετε ένα πιο ακριβό πρόγραμμα. Η τιμολόγηση του Float είναι 7,50 δολάρια ανά χρήση ανά μήνα. Όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 7, φαίνεται η προβολή του προγράμματος, η οποία σας δίνει μια ακριβή, υψηλού επιπέδου επισκόπηση της διαθεσιμότητας και της δυναμικότητας της ομάδας (Aston, 2022). Ως εκ τούτου, αυτού του είδους οι πλατφόρμες είναι σημαντικές για τους νέους επιχειρηματίες αφού θα τους καθοδηγήσει στην σωστή διαχείριση μιας ομάδας και στην επιτυχία στο τομέα τους.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Οι νέοι επιχειρηματίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές αλλά και άλλες πλατφόρμες διαχείρισης πόρων οι οποίες θα τους κινητοποιήσουν ώστε να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αυτό είναι επωφελές και για τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη (νεαροί επιχειρηματίες και ενδιαφερόμενοι φορείς), καθώς μπορεί να επιδείξει αποτελεσματική επικοινωνία, πειθώ και διαπραγμάτευση και να μετατρέψει τους νεαρούς επιχειρηματίες σε ηγέτες και επιχειρηματίες. Η νεανική επιχειρηματικότητα δεν είναι διαδεδομένη μόνο σε επίπεδο ΕΕ, αλλά θεωρείται απαραίτητη και σε διεθνές επίπεδο και προωθείται από τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ). Πολλά έργα που εκτελούνται από τον ΟΗΕ στοχεύουν στην προώθηση της νεανικής επιχειρηματικότητας που καθιστά τους νέους ηγέτες.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι



Εικόνα 7 ΣΒΑ, Πηγή:<https://business4sdgs.gr/sdgs/>

Για παράδειγμα, το Πρόγραμμα Ηγεσίας Νέων Επιχειρηματιών (Young Entrepreneur Leadership Launchpad - YELL) στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων των νέων για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) του ΟΗΕ. Το έργο αυτό στοχεύει στους στόχους 4,8,10,11,15 και 17 των ΣΒΑ, όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 7. Η χώρα στην οποία υλοποιείται είναι ο Καναδάς και επιχειρεί να αναπτύξει παγκόσμιες προοπτικές για την επίλυση προβλημάτων στους νέους, επενδύοντας στις ικανότητές τους και προωθώντας την παγκόσμια πολιτότητα. Το έργο αυτό είναι το πρώτο Λύκειο Επιχειρηματικότητας του Καναδά που παρέχει στους νέους πρακτικά εργαλεία, ηγετικές δεξιότητες και εμπειρίες ώστε να επιτύχουν στον πραγματικό κόσμο.



Figure 8 YELL logo, extracted from [YELL Website](#)



## Κεφάλαιο 2: Πόροι

### 2.5 Βέλτιστες πρακτικές παροχής κατάρτισης για την χρηματοοικονομική εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ο επίσημος ορισμός για τη χρηματοοικονομική εκπαίδευση είναι "η διαδικασία με την οποία οι χρηματοοικονομικοί καταναλωτές/επενδυτές ενισχύουν την κατανόηση των χρηματοοικονομικών προϊόντων, εννοιών και κινδύνων και, μέσω της πληροφόρησης, της διδασκαλίας ή/και της αντικειμενικής συμβουλευτικής, αναπτύσσουν τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθηση τους ώστε να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των χρηματοοικονομικών κινδύνων και ευκαιριών, να προβαίνουν σε συνειδητές επιλογές, να γνωρίζουν πού να απευθύνονται για βοήθεια και να αναλαμβάνουν άλλες αποτελεσματικές δράσεις για τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής τους ευημερίας" (Dashero, 2022). Μέσω αυτού του είδους εκπαίδευσης, οι νέοι επιχειρηματίες αποκτούν επίγνωση του τρόπου διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων και των γνώσεων σχετικά με τις χρηματοπιστωτικές αγορές, τους χρηματοπιστωτικούς φορείς, τα χρηματοπιστωτικά μέσα, τις μετοχές, τα κρυπτονομίσματα και τη χρηματική ρευστότητα.

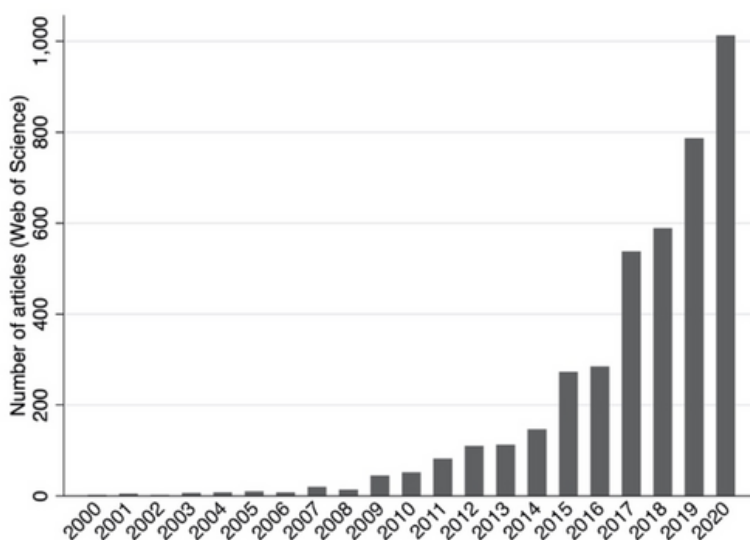


Figure 9 Number of Articles on 'financial literacy' per year in the Web of Science, (Kaiser et al., 2022)

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Παρόλο που η χρηματοοικονομική εκπαίδευση δεν διδάσκεται ακόμη ευρέως στα σχολεία ή στους χώρους εργασίας, έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση των άρθρων που έχουν δημοσιευτεί σχετικά με το θέμα από το 2017, όπως φαίνεται στην Εικόνα 9. Γνωστή και ως χρηματοοικονομικός εγγραμματισμός, η χρηματοοικονομική εκπαίδευση βοηθά τους νέους επιχειρηματίες να διαχειριστούν τους οικονομικούς και περιουσιακούς τους στόχους. Το να γνωρίζουμε πώς να κινούμαστε μέσα στις συνεχείς εξελίξεις του οικονομικού και χρηματοπιστωτικού κόσμου που περιβάλλουν την καθημερινότητά μας, μας επιτρέπει να ζούμε τη ζωή μας με πραγματικά ενεργό και συνειδητό τρόπο. Το να σκεφτόμαστε περί χρημάτων σε συνάρτηση με την εποχή είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να πετύχουμε, βήμα προς βήμα, τη ζωή που θέλουμε να ζήσουμε, σε αρμονία με τον εαυτό μας και τους άλλους (Dashero, 2022).

Η αναγκαιότητα για τους νέους επιχειρηματίες και τους νεαρούς ενήλικες γενικότερα, όσον αφορά την οικονομική εκπαίδευση, είναι να διδαχθούν κάποιες βασικές οικονομικές δεξιότητες που θα τους καθοδηγήσουν στην καριέρα τους. Αυτή η καθοδήγηση θα θέσει τα θεμέλια για να επιτύχουν στο μέλλον. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια των σχολικών μας χρόνων, δεν διδασκόμαστε πώς να εφαρμόζουμε βασικό προϋπολογισμό. Ο σχεδιασμός και η διατήρηση ενός προϋπολογισμού αποτελεί θεμέλιο της υγείας της οικονομίας μας σε κάθε ηλικιακό στάδιο και μια από τις πιο βασικές οικονομικές δεξιότητες για τους νέους ενήλικες (TCA, 2016). Επίσης, αυτό συμβάλλει στην προώθηση της εκμάθησης των βασικών στοιχείων του τραπεζικού λογαριασμού και της σημασίας της αποταμίευσης για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Επιπλέον, είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια, όπως πότε πρέπει να λάβει δάνειο ή όχι. Όλες αυτές οι δεξιότητες προτείνονται από την TCA (2016) ως βασικές οικονομικές δεξιότητες για τους νέους ενήλικες.

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Η χρηματοδότηση είναι το πιο κρίσιμο μέρος του ταξιδιού ενός νέου επιχειρηματία. Όπως έχει προαναφερθεί, σύμφωνα με στατιστικές, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις συχνά αποτυγχάνουν εντός της πρώτης πενταετίας για διάφορους λόγους, αλλά ο κύριος λόγος είναι η χρηματοδότηση. Η έγκαιρη εκπαίδευση των επιχειρηματιών σχετικά με τη χρηματοοικονομική διαχείριση μπορεί να τους βοηθήσει να ακολουθήσουν τη σωστή πορεία. Υποστηρίζεται ότι οι χρηματοοικονομικές συμπεριφορές μπορούν να αναπτυχθούν από πολύ μικρή ηλικία, από την ηλικία των 7 ετών, διότι αν παραμεληθούν, στα μεταγενέστερα χρόνια της ενήλικης ζωής τους, η έλλειψη γνώσεων μπορεί να οδηγήσει τους ανθρώπους σε αποφάσεις οι οποίες με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε κακή χρηματοοικονομική διαχείριση με επιζήμιες επιπτώσεις (Springer, 2013). Πολλές δραστηριότητες και εκπαιδευτικά εργαλεία είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο και μάλιστα δωρεάν, με σκοπό την ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού εγγραμματισμού. Για παράδειγμα, το TERRAM PACIS προσφέρει ένα λογισμικό ανοιχτού κώδικα σχετικά με την προκαταρκτική κατανόηση και ανάλυση των επιπτώσεων του χρηματοοικονομικού εγγραμματισμού στη νεανική επιχειρηματικότητα.

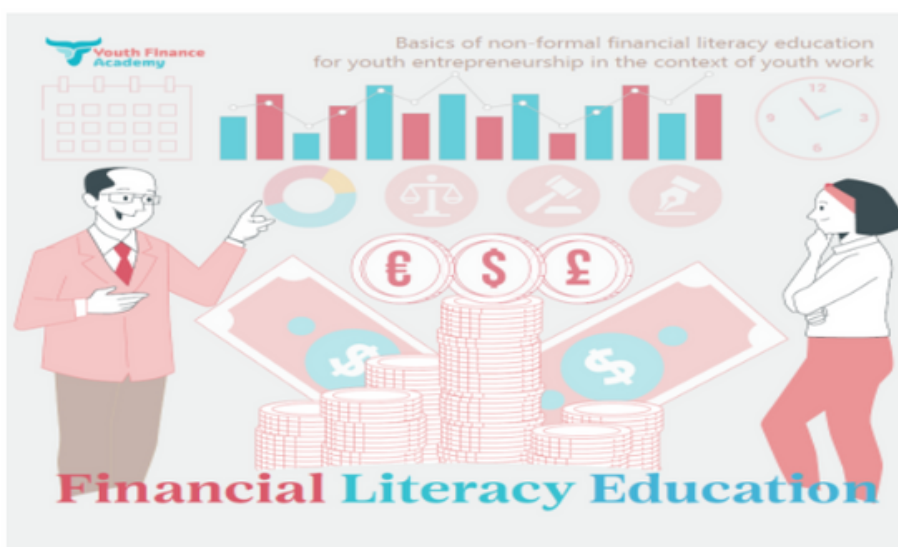


Figure 10 Front Page of the Guide, extracted from <https://www.terrampacis.org/resources/publications/financial-literacy-education-278.html>

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

Επιπλέον, τα Invest in You: Money 101 και Money Basics είναι ορισμένα ψυχαγωγικά εργαλεία με τα οποία οι νέοι ενήλικες μπορούν να διδαχθούν τον οικονομικό εγγραμματισμό. Το πρώτο αποτελεί ένα δωρεάν εκπαιδευτικό πρόγραμμα 8 εβδομάδων του CNBC για την οικονομική ελευθερία, το οποίο παραδίδεται απευθείας στα εισερχόμενα μηνύματα εβδομαδιαίως. Το δεύτερο είναι ένα εισαγωγικό μάθημα που βοηθά στη διαμόρφωση υγιούς οικονομικής βάσης για τη λοιπή προσωπική σας πορεία σε θέματα χρηματοδότησης (Fitzsimons, 2021). Μετά την εκμάθηση των βασικών αρχών του χρηματοοικονομικού εγγραμματισμού, είναι σημαντικό να κατανοήσετε πώς να εκτιμήσετε την αξία των ιδεών προϊόντων. Αυτή είναι μια βασική δεξιότητα που πρέπει να αποκτήσει ένας νέος επιχειρηματίας. Αφού καθοριστεί μια ιδέα και χρησιμοποιηθούν αναλυτικά εργαλεία για να κατανοηθεί τι πρέπει να βελτιωθεί και να αναπτυχθεί, ένας νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει ορισμένους βασικούς παράγοντες εκτιμώμενης τιμολόγησης των νεοσύστατων προϊόντων του. Ένας νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει στο μυαλό του τα ακόλουθα έξοδα πριν εκτιμήσει την κοστολόγηση της ιδέας του (Kriss, 2014):

- Εξοπλισμός
- Έξοδα σύστασης της επιχείρησης
- Χώρος γραφείων
- Απογραφή
- Μάρκετινγκ
- Ιστοσελίδα
- Έπιπλα και προμήθειες γραφείου
- Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας
- Μισθοδοσία
- Επαγγελματίες σύμβουλοι
- Ασφάλιση
- Φόροι
- Ταξίδια
- Μεταφορές

## Κεφάλαιο 2: Πόροι

### 2.6 Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, οποιοσδήποτε καταρτίζεται σε θέματα χρηματοοικονομικής εκπαίδευσης έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στον επιχειρηματικό τομέα. Ειδικά οι νέοι προσαρμόζονται άμεσα σε νέα και καινοτόμα εργαλεία και έχουν τη μοναδική ευκαιρία να γίνουν επιχειρηματίες.

Οι χρηματοοικονομικές δεξιότητες αποτελούν το σημείο εκκίνησης για την οικοδόμηση της καριέρας που επιδιώκουν σε συνδυασμό με την απαιτούμενη τεχνογνωσία και εξειδίκευση (Pholirituke, 2022). Έχοντας καλύψει τις 4 παραπάνω ενότητες, οι εκπαιδευτές επιχειρηματικότητας θα πρέπει να είναι ικανότεροι όσον αφορά την κατάρτιση νέων ατόμων με επιχειρηματικές βλέψεις.

# Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

## 3.1 Ενεργοποίηση της νεολαίας με δημιουργικό τρόπο για ανάληψη πρωτοβουλιών

### Οι νέοι ως φορείς αλλαγής του μέλλοντος

Σε αυτή την ενότητα, θα κατανοήσουμε τους φορείς της αλλαγής ως άτομα που διαθέτουν τη δυνατότητα να τροποποιήσουν τις σταθερές δομές που έχουν ήδη καθιερωθεί σε ορισμένους τομείς της κοινωνίας. Οι φορείς της αλλαγής δεν θα πρέπει απλώς να είναι ενήμεροι για την πραγματικότητα της κατάστασης πάνω στην οποία εργάζονται, αλλά θα πρέπει επίσης να έχουν τις απαραίτητες κοινωνικές δεξιότητες για να γνωστοποιήσουν το πρόβλημα ή τη δομή με την οποία ασχολούνται στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αντιλαμβανόμαστε ότι οι νέοι είναι οι φορείς της αλλαγής του μέλλοντος, διότι, μεταξύ πολλών άλλων πτυχών, διαθέτουν τις ακόλουθες ιδιότητες:

- Οι νέοι θα είναι οι κληρονόμοι του μέλλοντος, οπότε πολλές από τις δυναμικές που ενδεχομένως να επιδρούν αρνητικά στο μέλλον τους είναι πτυχές για τις οποίες θέλουν να αγωνιστούν.
- Επί του παρόντος, η νεολαία αποτελεί μια ομάδα που ανησυχεί έντονα για πολλά από τα προβλήματα που υφίστανται.
- Σε γενικές γραμμές, οι νέοι διαθέτουν τις γνώσεις και τις σύγχρονες επικοινωνιακές δεξιότητες που απαιτούνται για να προβάλουν τα μηνύματα, τους στόχους και τις ανησυχίες των διαδικασιών αλλαγής ως πρόκληση για τους πολίτες.

Οι κοινωνικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας φορέας αλλαγής είναι οι εξής:

- **Ηγεσία:** νοείται ως η ικανότητα των ανθρώπων να παρακινούν, να επηρεάζουν, να οργανώνουν και να αναπτύσσουν δράσεις για την έναρξη διαδικασιών ή την επίτευξη στόχων που αφορούν ανθρώπους και ομάδες. Ως φορείς της αλλαγής θα πρέπει να αναπτύξουμε την ικανότητα ηγεσίας για να είμαστε σε θέση να εμπλέκουμε τους ανθρώπους στις διαδικασίες αλλαγής των οποίων ηγούμαστε. Πτυχές που θα αναλυθούν αργότερα, αλλά τις οποίες θα παρουσιάσουμε εδώ, είναι η διαφορά μεταξύ του να είσαι ηγέτης και του να είσαι αρχηγός.

# Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Ένας ηγέτης παρακινεί και καθοδηγεί μια ομάδα χωρίς να επιβάλλει τις δικές του ιδέες, ενώ ο αρχηγός χρησιμοποιεί την εξουσία του για να επιβάλει τους κανόνες του.

- **Ενσυναίσθηση:** νοείται ως η ικανότητα να συμμετέχουμε συναισθηματικά σε μια πραγματικότητα που μας είναι ξένη, δηλαδή να μπορούμε να κατανοήσουμε πώς μπορεί να αισθάνεται ένα άτομο όταν εκτίθεται σε ορισμένες συνθήκες ή επηρεάζεται από ορισμένα συναισθήματα. Να έχουμε επίγνωση ότι με τον ίδιο τρόπο που επηρεαζόμαστε εμείς από ορισμένες καταστάσεις, μπορεί άλλα άτομα να επηρεάζονται και αυτά από τις συγκεκριμένες καταστάσεις.
- **Ενεργητική ακρόαση:** ως φορέας αλλαγής για το μέλλον, πρέπει να έχουμε την ικανότητα να ακούμε ενεργητικά, όχι μόνο να ακούμε τον άλλον, αλλά και να έχουμε πλήρη επίγνωση του μηνύματος που θέλει να μεταδώσει, δίνοντας προσοχή στη λεκτική και μη λεκτική του επικοινωνία.
- **Συναισθηματική νοημοσύνη:** μια άλλη πτυχή που πρέπει να διαθέτει ένας φορέας αλλαγής είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή να γνωρίζει πώς να αντιλαμβάνεται, να εκφράζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα. Μια άλλη ιδιότητα που συνδέεται στενά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την οποία ένας φορέας αλλαγής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά είναι η ανοχή στην απογοήτευση. Η ικανότητα να αντιμετωπίζουμε και να διαχειριζόμαστε επαρκώς τις συνθήκες που μας κάνουν να μην μπορούμε πάντα να ικανοποιούμε τις επαγγελματικές μας επιθυμίες. Να έχουμε την ικανότητα να διαχειριζόμαστε την αποτυχία σε έναν συγκεκριμένο στόχο και να είμαστε ανθεκτικοί, δηλαδή να δυναμώνουμε μετά από μια τέτοια αποτυχία και να αντιμετωπίζουμε ξανά ορισμένες καταστάσεις.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- **Δημιουργικότητα:** να έχουμε την ικανότητα να εφευρίσκουμε ή να δημιουργούμε και να γνωρίζουμε πώς να προεκτείνουμε αυτή την ικανότητα στη διαδικασία που ξεκινάμε ως φορείς αλλαγής. Να έχουμε την ικανότητα να δρομολογούμε δημιουργικά και καινοτόμα τέτοιου είδους διαδικασίες και να αντιμετωπίζουμε τις καταστάσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Εκτός από αυτές τις κοινωνικές δεξιότητες, οι φορείς αλλαγής θα πρέπει επίσης να γνωρίζουν τις πραγματικές συνθήκες της ομάδας των ανθρώπων με τους οποίους σκοπεύουν να συνεργαστούν. Τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με την κοινωνία, τους κώδικες που μοιράζονται και τις κοινωνικές αντιλήψεις τους για διάφορα προβλήματα ή καταστάσεις. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτύχουμε την εμπλοκή τον μεγαλύτερου αριθμού πολιτών στην εν δυνάμει διαδικασία της κοινωνικής αλλαγής.

**Τεχνικές παρακίνησης για τη συμμετοχή των νέων στις διαδικασίες αλλαγής. Αίσθηση του ανήκειν και πρωταγωνιστικός ρόλος σε δράσεις που προωθούν το κοινό καλό.**

Η παρακίνηση θα γίνει κατανοητή στο πλαίσιο των διαδικασιών αλλαγής ως η διαδικασία για την επίτευξη μιας στάσης δέσμευσης προς τους νέους, δηλαδή ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιήσουν οι ηγέτες των ομάδων για να μεταδώσουν το δέσιμο και το πνεύμα της δέσμευσης στα υπόλοιπα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα. Για να διατηρηθεί το κίνητρο μιας ομάδας, θα πρέπει να ακολουθηθεί μια διαδικασία τριών βημάτων:



## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

1. Αρχικά, προκαλέστε την επιθυμία ή το ενδιαφέρον των νέων, ώστε να νιώσουν ότι συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής που θέλετε να πυροδοτήσετε μαζί τους. Να τους καταστήσετε συμμετοχούς στη διαδικασία, ώστε να συνειδητοποιήσουν και να αντιληφθούν τη σημασία ή τη σοβαρότητα των ζητημάτων που αντιμετωπίζονται. Με αυτόν τον τρόπο θα θεωρήσουν τους εαυτούς τους μέρος της λύσης αυτών των προβλημάτων και θα συνειδητοποιήσουν ότι χωρίς τη δική τους συμμετοχή δεν θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν οι ενέργειες που εμπλέκονται στη διαδικασία της αλλαγής.
2. Δεύτερον, καθοδηγήστε τις ενέργειές τους και τις προσπάθειές τους ώστε να εργαστούν προς την κατεύθυνση των στόχων της διαδικασίας αλλαγής. Ανά πάσα στιγμή οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από την ομάδα θα χρειάζονται συμβουλές, αλλά οι συμβουλές αυτές δεν πρέπει ποτέ να μετατρέπονται σε επιβολή κανόνων ή καθοδήγηση της ομάδας.
3. Τέλος, η επίτευξη των στόχων. Σε πολλές περιπτώσεις πρόκειται για τη μετάδοση στάσεων στα υπόλοιπα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα. Η επίτευξη αυτού του κινήτρου στους υπόλοιπους συμμετέχοντες θα είναι ένας επιτελεσμένος στόχος που θα μετατραπεί σε μετάδοση των απαραίτητων πτυχών για την πραγματοποίηση διαδικασιών κοινωνικής αλλαγής στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Ως φορείς κοινωνικής αλλαγής, είναι πολύ σημαντικό να δώσετε μεγάλη αξία στο αίσθημα του ανήκειν στην ομάδα. Αυτό θα βοηθήσει την ομάδα να προχωρήσει στο επόμενο βήμα:

- Κοινοί στόχοι: το αίσθημα του ανήκειν θα αυξηθεί με την κοινοποίηση των στόχων μεταξύ όλων των ατόμων της ομάδας. Κάθε μέλος θα αισθάνεται κομμάτι της ομάδας.
- Αίσθημα ταύτισης με τα υπόλοιπα μέλη: η επίγνωση ότι οι ανησυχίες ή οι προβληματισμοί μας μοιράζονται με τα υπόλοιπα άτομα θα διευκολύνει την αφοσίωσή μας στον κύριο στόχο της διαδικασίας αλλαγής.
- Ανταλλαγή εμπειριών που απορρέουν από τη διαδικασία αλλαγής στην οποία εργαζόμαστε από κοινού, παρουσίαση των ιδεών, των ανησυχιών και των προβληματισμών μας στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, καθώς και ανταλλαγή των στόχων μας.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Ο πρωταγωνιστικός ρόλος που αποκτά ένας φορέας αλλαγής σε μια ομάδα είναι ζωτικής σημασίας όταν πρόκειται για την ενεργοποίηση της ομάδας στην οποία εργαζόμαστε. Κατά τον ίδιο τρόπο, πρέπει να διατηρείται μια συμμετοχική ηγετική στάση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής. Η συμμετοχική ηγεσία είναι η ηγεσία που λαμβάνει υπόψη τη συμβολή όλων των εμπλεκόμενων ατόμων και βασίζεται τη λήψη αποφάσεων σε αυτήν ακριβώς τη συμβολή του συνόλου. Η συμμετοχική ηγεσία χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- Μεγαλύτερη ποικιλία απόψεων: Θα είμαστε σε θέση να εξεύρουμε πιο εμπλουτισμένες ιδέες και θα αποτελέσουν μεγάλη αρωγή κατά την αναζήτηση λύσεων σε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της εργασίας μας.
- Μεγαλύτερη συμμετοχή και δέσμευση: Η εμπλοκή όλων και η διαπίστωση ότι οι ιδέες τους ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη, θα έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη συμμετοχή, κίνητρα και δέσμευση εκ μέρους όλων των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα.
- Μεγαλύτερη ένωση στην ομάδα: Χάρη σε αυτό το σύστημα ηγεσίας, η επικοινωνία θα αποτελέσει βασικό εργαλείο κατά την εργασία και θα επιτρέψει μεγαλύτερη σύνδεση μεταξύ όλων των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα.

### Προσωπικά οφέλη κατά την καθοδήγηση ομάδων

Ως φορείς αλλαγής σε μια διαδικασία κοινωνικής αλλαγής, θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι θα διαμορφωθούμε σε αρκετές περιπτώσεις ως ηγέτες ομάδων. Μια τέτοια ηγεσία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, θα βελτιώσει το κλίμα και τη λειτουργία της ομάδας που δεσμεύεται στη διαδικασία κοινωνικής αλλαγής. Κατά τον ίδιο τρόπο, το γεγονός ότι είμαστε ηγέτες μιας ομάδας θα μας δώσει την ευκαιρία να αποκτήσουμε μια σειρά από προσωπικά οφέλη, όπως:

- Προσωπική ικανοποίηση. Το να ηγείσαι μιας διαδικασίας κοινωνικής αλλαγής είναι συνυφασμένο με τη δέσμευση στις διαδικασίες και τους στόχους αυτής της αλλαγής. Το γεγονός της εκτέλεσης της διαδικασίας θα προκαλέσει ένα αίσθημα προσωπικής ικανοποίησης στο πρόσωπο που την ηγείται, εκπληρώνοντας τους καθορισμένους στόχους.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- Ενισχυμένα κίνητρα. Η ανάδειξη μας σε ηγέτες μιας ομάδας θα ενισχύσει τα κίνητρά μας για την ίδια τη διαδικασία που καθοδηγούμε.
- Εκπλήρωση στόχων. Στενά συνδεδεμένη με την προσωπική ικανοποίηση, η εκπλήρωση των στόχων δεν αναφέρεται μόνο στην επίτευξη ενός τελικού στόχου, αφού ακόμη και το απλό γεγονός της έναρξης μιας δράσης μπορεί επίσης να αναφέρεται στην εκπλήρωση ενός στόχου.
- Να γνωρίζετε ότι οι ανησυχίες και οι προβληματισμοί σας μοιράζονται και από άλλους.

Σε αυτόν τον τομέα, όπου η συλλογικότητα είναι πάνω από τον ατομικισμό, το γεγονός ότι κοινοποιούμε τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς μας και γνωρίζουμε ότι τις συμμερίζονται και άλλοι άνθρωποι, θα βοηθήσει στην παρακίνηση και τη συνέχεια των διαδικασιών αλλαγής που δρομολογούνται.

- Προσωπική ανάπτυξη: Η ηγεσία μιας ομάδας θα συμβάλει στην προσωπική μας ανάπτυξη, καθώς η ανάληψη ενός τέτοιου ρόλου θα ενισχύσει την ανάπτυξη των δικών μας δυνατοτήτων, καθώς και των προσωπικών και των κοινωνικών μας δεξιοτήτων.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### **Δυνατότητες δημιουργίας ουσιαστικών κοινωνικών, οικονομικών, ... αλλαγών.**

Ως φορείς της κοινωνικής αλλαγής, πρέπει να έχουμε επίγνωση των πραγματικών δυνατοτήτων επίτευξης αλλαγών. Ως κοινωνική αλλαγή νοείται η μεταβολή που μπορεί να επέλθει στη δομή μιας κοινωνίας σε σχέση με τις αξίες, τους κανόνες ή τους κώδικες της.

Για να καταστεί δυνατή μια διαδικασία κοινωνικής αλλαγής πρέπει να πιστέψουμε σε αυτήν. Πρέπει να γνωρίζουμε ότι ως νέοι μπορούμε να αποτελέσουμε φορείς αλλαγής, καθώς είμαστε εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες, έχουμε τη δύναμη να κινητοποιούμε ο ένας τον άλλον και συνεπώς, μεγάλες ομάδες. Πρέπει να έχουμε επίγνωση όχι μόνο της ικανότητάς μας να ηγηθούμε κινημάτων που επιδιώκουν διαδικασίες κοινωνικής αλλαγής, αλλά και της δυνατότητάς μας να ηγηθούμε διαδικασιών που προωθούν οικονομικές, πολιτιστικές, πολιτικές και λοιπές αλλαγές.

Από αυτή την πλευρά της ευαισθητοποίησης σχετικά με τη δυνατότητα επίτευξης αλλαγών, ο ρόλος του ηγέτη της ομάδας θα είναι πολύ σημαντικός. Ο ηγέτης θα πρέπει να μεταδώσει αυτή τη σκέψη και τα κίνητρα στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, να τα καταστήσει ικανά να αντιληφθούν ότι οι προσπάθειες και η δουλειά τους έχουν τη δυνατότητα να μετατραπούν σε ουσιαστική αλλαγή. Με τον όρο ουσιαστική αλλαγή, εννοούμε τη δυνατότητα τροποποίησης δομών συμπεριφοράς που ήταν απόλυτα καθιερωμένες στην κοινωνία.

### **Επικέντρωση στη συλλογικότητα, όχι στον ατομικισμό**

Ως ηγέτες μιας ομάδας, πρέπει πάντα να επιλέγουμε τη συλλογικότητα σε αντίθεση με τον ατομικισμό. Η συλλογικότητα νοείται ως μια ομάδα ανθρώπων που μοιράζονται κοινά προβλήματα ή ενδιαφέροντα. Συνεχίζοντας με την πεποίθηση των εγγενών πλεονεκτημάτων της συνεργασίας και όχι της ατομικότητας, πρέπει να έχουμε επίγνωση και να παρουσιάζουμε τα ακόλουθα στη συλλογικότητά μας:

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- Η ομαδική δουλειά θα ενισχύσει τον στόχο της διαδικασίας κοινωνικής αλλαγής μας. Η συμμετοχή πολλών ανθρώπων και η εκτίμηση αυτής της συμμετοχής και ο συνυπολογισμός της συμβολής τους θα εμπλουτίσει τους στόχους μας. Τεχνικές όπως ο καταγισμός ιδεών βοηθούν τέτοιες διαδικασίες.
- Η επίλυση προβλημάτων στο πλαίσιο της διαδικασίας αλλαγής μας θα ευνοηθεί επίσης από τη συλλογικότητα. Η προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος μεμονωμένα μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο εγχείρημα, γι' αυτό και η ομαδική δουλειά μπορεί να ευνοήσει την αναζήτηση λύσεων στα προβλήματα που ανακύπτουν στις διαδικασίες κοινωνικής αλλαγής μας.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- Το αίσθημα του ανήκειν και της συλλογικότητας, το να βλέπεις ότι δεν είσαι μόνος στη διαδικασία της κοινωνικής αλλαγής θα ευνοήσει την επίτευξη των στόχων.
- Η ομαδική εργασία θα σας επιτρέψει να αποκαλύψετε τις προσωπικές σας δυνατότητες και να τις αναπτύξετε, τόσο με τη συμβολή άλλων συναδέλφων όσο και με την εκμετάλλευση των δεξιοτήτων ή των δυνατών σημείων άλλων ανθρώπων.
- Η ικανότητα να επηρεάσουμε τον υπόλοιπο πληθυσμό και να καταστήσουμε επιτυχημένη τη διαδικασία της κοινωνικής μας αλλαγής θα είναι μεγαλύτερη αν λειτουργούμε συλλογικά από ότι αν λειτουργούμε ατομικά.
- Η ομαδική εργασία προάγει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της ομάδας. Η συνεργασία συνεπάγεται την ανάγκη επικοινωνίας με τους υπόλοιπους προκειμένου να συνεχίσουμε να προοδεύουμε όσον αφορά τους στόχους, επομένως θα πρέπει να επικοινωνούμε αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μας για ατομικό και ομαδικό όφελος.
- Η ομαδική εργασία θα βοηθήσει στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης προς όλα τα μέλη της ομάδας και προς τους κοινούς μας στόχους. Η ομαδική δουλειά ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ μας και αυτό θα έχει αντίκτυπο σε ολόκληρη την ομάδα.
- Η ομαδική εργασία θα συμβάλει στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Ως ομάδα, όταν πρέπει να λάβουμε μια απόφαση, θα νιώθουμε όλοι ότι υποστηριζόμαστε από όλη την ομάδα και η απόφαση μπορεί να ληφθεί από κοινού. Επιπλέον, οι αποφάσεις που θα ληφθούν θα εμπλουτιστούν από τη συμβολή όλων των ιδεών που θα προταθούν από τα μέλη της ομάδας, δηλαδή, ένα άτομο μπορεί να προτείνει μια λύση την οποία όλα τα άλλα άτομα θεωρούν κατάλληλη, αλλά και να συμπληρώσει με τροποποιήσεις ή εισηγήσεις τη λύση αυτή.

Μετά την ανάλυση όλων των πλεονεκτημάτων της ομαδικής εργασίας στον τομέα των διαδικασιών κοινωνικής αλλαγής, είναι πλέον προφανές ότι ως ηγέτες μιας τέτοιας ομάδας θα έχουμε την αποστολή να διασφαλίσουμε ότι ο τρόπος λειτουργίας της ομάδας μας είναι όπως περιγράφεται παραπάνω.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### 3.2 Διαχείριση της αβεβαιότητας στη Βιώσιμη Εκπαίδευση Νέων

Ως εργαζόμενος στον τομέα της νεολαίας, η εστίαση στη βιώσιμη και κυκλική αστική διατροφή αποτελεί μια πολύ ενθαρρυντική προσέγγιση, αλλά απαιτεί επίσης την προσοχή σας λόγω των διφορούμενων σημείων που υπάρχουν. Αυτοί οι απρόβλεπτοι παράγοντες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: σε εκείνες που είναι μοναδικές στον τομέα σας και σε εκείνες που αντιμετωπίζουν καθολικά οι εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας. Η σύγκλιση των περιβαλλοντικών αλλαγών, των οικονομικών αλλαγών και της εξελισσόμενης τεχνολογίας δημιουργεί αβεβαιότητα. Απαιτούνται προκαταρκτικές μέθοδοι για την καλύτερη επίλυση αυτών των αβεβαιοτήτων. Αυτό το εργαλείο προσφέρει μια ποικιλία επιλογών. Το πρόγραμμα αυτό διερευνά τη διαχείριση της αλλαγής, την έννοια της αβεβαιότητας, τις πρακτικές στρατηγικές αντιμετώπισης και τον προγραμματισμό συγκεκριμένων έργων. Το σημαντικό είναι ότι οι στρατηγικές αυτές είναι μεταβιβάσιμες, αυξάνοντας έτσι τις δυνατότητές σας ως νέος επιχειρηματίας σε διάφορους κλάδους. Το να αποδεχτείτε την αβεβαιότητα σημαίνει να είστε προετοιμασμένοι για την αλλαγή και να τη χρησιμοποιείτε ως ένα κίνητρο ανάπτυξης, όχι απλώς ως αντίδραση. Η ικανότητά σας να διαχειρίζεστε διφορούμενες καταστάσεις σας επιτρέπει να αντιμετωπίζετε τα εμπόδια με δύναμη και διακριτικότητα, δημιουργώντας έτσι ένα πιο βιώσιμο και ελπιδοφόρο μέλλον για όλους.

Οι στρατηγικές για την καταπολέμηση της αβεβαιότητας είναι κοινές για όλους τους τομείς, ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης. Αυτό που διαφέρει είναι η προσέγγιση και η εφαρμογή. Ακολουθούν ορισμένες στρατηγικές που μπορούν να σας βοηθήσουν:

- **Διαχείριση αλλαγών:** είναι ένα σύνολο μεθόδων για την καθοδήγηση ενός οργανισμού μέσω ελεγχόμενων αλλαγών (Karpenkova, 2022). Μια στρατηγική διαχείρισης αλλαγών δημιουργείται για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση και ενδέχεται να διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της αλλαγής που εσείς πραγματοποιείτε. Παραδείγματα διαχείρισης αλλαγών περιλαμβάνουν την εφαρμογή μιας μεμονωμένης νέας τεχνολογίας ή μια συνολική αναμόρφωση του ψηφιακού μετασχηματισμού, εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιρειών, αλλαγή του προσωπικού ή του στυλ της διοίκησης, προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς, προσέγγιση νέων αγορών και μετονομασία της εταιρείας (rebranding).

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Οι επιπτώσεις της αβεβαιότητας μπορούν να μας επηρεάσουν όλους με διαφορετικό τρόπο. Η φύση και το επίπεδο της αβεβαιότητας παίζουν ρόλο στις φυσιολογικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις. Οι άνθρωποι συχνά ανταποκρίνονται στην αβεβαιότητα με διαφορετικό τρόπο με βάση ατομικούς, πολιτιστικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Ορισμένοι άνθρωποι μπορούν να "τα βγάλουν πέρα", προσαρμοζόμενοι γρήγορα στις αλλαγές, ενώ άλλοι παλεύουν με το άγνωστο και είναι πιθανό να βιώσουν αλλαγές στη διάθεση, στις συνήθειες ύπνου/όρεξης και αντιμετώπισης. Η αβεβαιότητα μπορεί να οδηγήσει σε στρες, άγχος, κατάθλιψη, κρίσεις πανικού ή διαταραχή και καταναγκασμούς (5 κρίσιμα βήματα στη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών | HBS Online, 2020).

Η προβλεψιμότητα αποτελεί βασικό συστατικό για την υγιή ανάπτυξη. Σταθερότητα από τον εκπαιδευτικό = προβλεψιμότητα για τον μαθητή = αίσθημα ασφάλειας στο σχολείο. Η προβλεψιμότητα στον εργασιακό χώρο οδήγησε τους εργαζόμενους να προβούν σε θυσίες στο παρόν, με την πεποίθηση ότι θα ανταμειφθούν στο μέλλον. Ένας κίνδυνος είναι ότι αυτή η παραδοσιακή προσέγγιση οδηγεί τα στελέχη στο να βλέπουν την αβεβαιότητα με δυαδικό τρόπο. Δηλαδή, να υποθέτουν ότι ο κόσμος είναι είτε σίγουρος, και επομένως ανοιχτός σε ακριβείς προβλέψεις για το μέλλον, είτε αβέβαιος, και επομένως εντελώς απρόβλεπτος. Η υποτίμηση της αβεβαιότητας μπορεί να οδηγήσει σε κακή λήψη αποφάσεων. Αντ' αυτού, χρησιμοποιήστε αναλυτικά εργαλεία με βάση το επίπεδο αβεβαιότητας που αντιμετωπίζει η εταιρεία σας. Εν κατακλείδι, η προβλεψιμότητα είναι απαραίτητο συστατικό για την υγιή ανάπτυξη, και υπό συνθήκες αβεβαιότητας, οι παραδοσιακές προσεγγίσεις του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να είναι εντελώς επικίνδυνες.

- **Αβεβαιότητα:** αποτελεί κοινό και αλληλένδετο μέρος της ανθρώπινης εμπειρίας. Γενικά, η αβεβαιότητα αναφέρεται σε μια περίοδο αβεβαιότητας ή σε μια έλλειψη πληροφοριών σχετικά με την πιθανότητα μελλοντικών γεγονότων και τις συνέπειές τους. Σε γενικές γραμμές, η αβεβαιότητα μπορεί να χωριστεί σε δύο υποκατηγορίες: το ρίσκο και την ασάφεια. Το ρίσκο αναφέρεται στο τυχαίο ή απροσδιόριστο μέλλον, ενώ η πιθανότητα (του κινδύνου) προέρχεται από αξιόπιστες ή έγκυρες πληροφορίες. Η πολυπλοκότητα είναι μια άλλη πηγή αβεβαιότητας από τον τομέα των διαθέσιμων πληροφοριών που εμφανίζονται σε πολύπλοκες μορφές (Anderson κ.α., 2019).



## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Η αβεβαιότητα μπορεί να επηρεάσει όλους μας με διαφορετικό τρόπο. Η ποιότητα και η αβεβαιότητα παίζουν ρόλο στις ψυχολογικές αντιδράσεις. Οι αντιδράσεις στην αβεβαιότητα γενικά ποικίλλουν ανάλογα με τους ατομικούς, πολιτιστικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Υπάρχουν πολλές έρευνες που δείχνουν ότι η αβεβαιότητα προκαλεί αποστροφή και συνδέεται με αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις όπως ο φόβος και το άγχος (Wu κ.ά., 2020). Το Brexit είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα για το πώς η αβεβαιότητα μπορεί να επηρεάσει μια ολόκληρη χώρα. Αν και η έκβαση των διαπραγματεύσεων για το Brexit παραμένει ασαφής, η οικονομία του Ηνωμένου Βασιλείου υπέφερε από αυξανόμενη αβεβαιότητα επί τρία χρόνια πριν από την προγραμματισμένη αποχώρηση της Βρετανίας από την ΕΕ. Επίσης, η αύξηση της παραγωγικότητας μειώθηκε, με τις εταιρείες που ήταν λιγότερο αισιόδοξες για το Brexit να σημειώνουν απότομη πτώση (Brexit Uncertainty Is Taking a Toll on the British Economy, 2019).

Κοινές πρακτικές για την καταπολέμηση της αβεβαιότητας: Ο σχεδιασμός και η καταπολέμηση της αβεβαιότητας αποτελούν βασικό μέρος της δουλειάς σας ως εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας. Ακολουθούν ορισμένες κοινές πρακτικές που μπορούν να σας βοηθήσουν στην εργασία σας:

- **Εξασκηθείτε στην αποδοχή:** Η αποδοχή είναι η ικανότητα να αναγνωρίζετε και να συμβιβάζεστε με τα πράγματα που δεν μπορείτε να ελέγξετε. Είναι σημαντικό να εξασκηθείτε στην αποδοχή προκειμένου να ενισχύσετε την ανοχή σας στην αβεβαιότητα. Ένας τρόπος για να δουλέψετε πάνω στην αποδοχή είναι να επικεντρωθείτε στην παρούσα στιγμή και να μην ανησυχείτε για το μέλλον. Ένας άλλος τρόπος είναι να εξασκείτε την ενσυνειδητότητα, η οποία μπορεί να σας βοηθήσει να παραμείνετε προσγειωμένοι στο παρόν και να μειώσετε την ανησυχία (Seaver, 2023).
- **Ανατρέξτε σε προηγούμενες επιτυχίες:** Η αναδρομή σε προηγούμενες επιτυχίες μπορεί να σας βοηθήσει να χτίσετε εμπιστοσύνη και αξιοπιστία. Μπορεί επίσης να σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε τα δυνατά σας σημεία και τις ικανότητές σας, κάτι που μπορεί να είναι χρήσιμο για την αντιμετώπιση της ανασφάλειας. Αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε τις προκλήσεις του παρελθόντος που έχετε ξεπεράσει και πώς τα καταφέρατε. Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να αποκτήσετε μια θετική στάση απέναντι σε μελλοντικές προκλήσεις.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- **Αναπτύξτε νέες δεξιότητες:** Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων μπορεί να σας βοηθήσει να νιώσετε ότι έχετε περισσότερο έλεγχο και ότι είστε πιο ικανοί να χειριστείτε την αβεβαιότητα. Μπορεί επίσης να σας βοηθήσει να προσαρμοστείτε στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Εξετάστε το ενδεχόμενο εκμάθησης νέων δεξιοτήτων συναφών με την εργασία σας, όπως το digital marketing ή τη διαχείριση έργων. Μπορείτε επίσης να μάθετε νέες δεξιότητες που δεν σχετίζονται με την εργασία σας, όπως μια νέα γλώσσα ή ένα νέο χόμπι.
- **Περιορίστε την έκθεσή σας στις ειδήσεις:** Η συνεχής έκθεση σε ειδήσεις μπορεί να αυξήσει την ανησυχία και την ένταση. Είναι σημαντικό να περιορίσετε την έκθεσή σας σε ειδήσεις, ιδίως σε περιόδους αβεβαιότητας. Εξετάστε το ενδεχόμενο να ορίσετε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας για σκοπούς ενημέρωσης και αποφύγετε την παρακολούθηση ειδήσεων πριν πάτε για ύπνο.
- **Αποφύγετε να ασχολείστε με πράγματα που δεν μπορείτε να ελέγξετε:** Η εστίαση σε πράγματα που δεν μπορείτε να ελέγξετε μπορεί να αυξήσει την ανησυχία και την ένταση. Αντ' αυτού, επικεντρωθείτε σε πράγματα που μπορείτε να ελέγξετε, όπως οι δικές σας πράξεις και αντιδράσεις. Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να αισθάνεστε ότι έχετε περισσότερο έλεγχο και ότι είστε περισσότερο ικανοί να χειριστείτε την αβεβαιότητα.
- **Εστιάστε στην ευγνωμοσύνη:** Η εστίαση στην ευγνωμοσύνη μπορεί να σας βοηθήσει να αποκτήσετε μια θετική στάση απέναντι στη ζωή. Αφιερώστε λίγο χρόνο κάθε μέρα για να σκεφτείτε πράγματα για τα οποία είστε ευγνώμων, όπως η υγεία σας, η οικογένειά σας ή η δουλειά σας. Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να παραμείνετε θετικοί και ευέλικτοι κατά τη διάρκεια περιόδων που αισθάνεστε ανασφάλεια (Seaver, 2023).
- **Δημιουργία κλίματος προβλεψιμότητας:** Η δημιουργία κλίματος προβλεψιμότητας είναι μια ουσιαστική πτυχή στα πλαίσια εργασίας με τους νέους, ιδίως για όσους εργάζονται σε θέματα βιώσιμης και κυκλικής παραγωγής τροφίμων. Η προβλεψιμότητα είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την υγιεινή διατροφή. Οι προβλέψιμες ρουτίνες και οι συνεπείς σχέσεις παρέχουν ένα θεμέλιο εμπιστοσύνης και ασφάλειας για τη νεολαία.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Οι απλές ρουτίνες μπορεί να κυμαίνονται από χρονοδιαγράμματα που καθιστούν σαφές τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης ημέρας ή εργασίας, μέχρι βραχυπρόθεσμους στόχους που παρέχουν μια αίσθηση κατεύθυνσης και σκοπού. Η προβλεψιμότητα του μαθησιακού περιβάλλοντος βοηθά τους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν βεβαιότητα, επειδή γνωρίζουν τις εκάστοτε συνθήκες, φρεσκάρουν τη μνήμη εργασίας τους, ώστε να μπορούν να εφαρμόζουν τις γνωστικές τους δεξιότητες στη μάθηση. (Predictability: Environment & Structure | Learner Variability Project, n.d.) Στο πλαίσιο της βιώσιμης και κυκλικής παραγωγής τροφίμων, η προβλεψιμότητα μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη ενός κυκλικού τρόπου ζωής που ενσωματώνει τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και της βιοοικονομίας. Οι στόχοι των καταναλωτών στην κυκλική διατροφική συμπεριφορά ποικίλλουν ανάλογα με το χρονικό πλαίσιο και τις διαστάσεις βιωσιμότητας που επιδιώκονται. Οι κυκλικοί τρόποι συμπεριφοράς αποτελούν μέρος μιας συστημικής κυκλικής οικονομίας, προσδιορίζουν τους καταναλωτές ως "δραστήριους" ή "υποψήφιους καταναλωτές", επιδιώκουν μακροπρόθεσμους στόχους βιωσιμότητας, παρουσιάζουν υψηλό ποσοστό ικανών καταναλωτών και υποστηρίζονται από τεχνολογίες (Canto κ.α., 2021). Συμπερασματικά, η προβλεψιμότητα μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή απλούστερης ρουτίνας, βραχυπρόθεσμων στόχων και ενός κυκλικού τρόπου ζωής που ενσωματώνει τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και της βιοοικονομίας. Με την κατανόηση της σημασίας της δημιουργίας της προβλεψιμότητας, οι εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας μπορούν να προετοιμάσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις για τη διαχείριση των αλλαγών και την καταπολέμηση της αβεβαιότητας (FutureLearn, 2022, Canto κ.α., 2021).

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Οι νέοι επιχειρηματίες είναι έτοιμοι να κάνουν τη διαφορά σε έναν βιώσιμο και κυκλικό αστικό τομέα τροφίμων, αλλά πρέπει να αντιμετωπίσουν τις εγγενείς αβεβαιότητες. Αυτές οι αβεβαιότητες περιλαμβάνουν ειδικές για τον κλάδο πολυπλοκότητες και παγκόσμιας εμβέλειας εμπόδια που αντιμετωπίζουν όλοι οι εργαζόμενοι νέοι. Το έργο των νέων επιχειρηματιών ως μέσο ανάπτυξης και αυτονομίας απαιτεί ενεργές στρατηγικές για την αντιμετώπιση των αβεβαιοτήτων. Η συμβολή των περιβαλλοντικών αλλαγών, των οικονομικών αλλαγών και της τεχνολογικής προόδου αυξάνει την αβεβαιότητα. Υπό το πρίσμα αυτών των προκλήσεων, οι στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής παρέχουν ένα μέσο για την ελεγχόμενη αλλαγή. Η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, οι συγχωνεύσεις, οι αλλαγές στα λειτουργικά μοντέλα, οι αλλαγές στην αγορά και η μετονομασία της εταιρείας (rebranding) αποτελούν παραδείγματα σεναρίων μετασχηματισμού. Δεδομένων αυτών των αβεβαιοτήτων, είναι σημαντικό να αποδεχτούμε την αλλαγή. Μετατρέποντας την αβεβαιότητα σε μοχλό ανάπτυξης, οι εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας αναβαθμίζουν τις προσπάθειές τους πέραν των συμβατικών αντιδράσεων.

Η αναγνώριση του αγνώστου, ο αναστοχασμός των επιτυχιών του παρελθόντος, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η χρήση του πλαισίου και η εστίαση σε ελεγχόμενους παράγοντες προετοιμάζουν τους νέους εργαζόμενους να αναλάβουν την ασάφεια των πληροφοριών και να συμπεριλάβουν την ευελιξία ώστε να ενθαρρύνουν την προβλεψιμότητα. Οι σταθερές σχέσεις είναι απαραίτητες για την κατάλληλη ανάπτυξη. Οι εξαιρέσεις περιλαμβάνουν την προβλεψιμότητα μιας βιώσιμης αστικής κυκλικής διατροφής και την υιοθέτηση κυκλικών αρχών και την ανάπτυξη ενός τρόπου ζωής που συνάδει με τα ιδανικά της κυκλικής οικονομίας. Οι νέοι εργαζόμενοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση ενός πιο βιώσιμου και ελπιδοφόρου μέλλοντος κατανοώντας τη σημασία της προβλεψιμότητας και αναπτύσσοντας στρατηγικές για την αποτελεσματική διαχείριση της αβεβαιότητας.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### Βασικά συμπεράσματα:

- Οι εργαζόμενοι νέοι στον τομέα της βιώσιμης αστικής διατροφής αντιμετωπίζουν ξεχωριστές και καθολικές αβεβαιότητες.
- Η διαχείριση της αλλαγής καθοδηγεί τις ελεγχόμενες μεταβάσεις εν μέσω περιβαλλοντικών, οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών.
- Η υιοθέτηση της αβεβαιότητας σημαίνει την αξιοποίησή της για την ανάπτυξη, όχι την απλή αντίδραση.
- Οι στρατηγικές αντιμετώπισης περιλαμβάνουν την αποδοχή, τον προβληματισμό, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την προσεκτική κατανάλωση ειδήσεων και την εστίαση στον έλεγχο.
- Η δημιουργία κλίματος προβλεψιμότητας μέσω σταθερών ρουτινών και κυκλικών αρχών ενισχύει την ανθεκτικότητα.
- Οι εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας συμβάλλουν σε ένα πιο λαμπρό μέλλον μέσω της διαχείρισης της ασάφειας με προσαρμοστικότητα και προνοητικότητα.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### 3.3 Καλλιέργεια της αξίας της ομαδικής εργασίας ... μέσω της ομαδικής εργασίας

**Τι είναι η ομαδική εργασία; Στάσεις που συμβάλλουν στην επίτευξή της: αυτοκριτική, υπευθυνότητα, αφοσίωση, πρωτοβουλία, αισιοδοξία, κοινό καλό**

Η ομαδική εργασία μπορεί να οριστεί ως ένας οργανωμένος τρόπος εργασίας μεταξύ πολλών ατόμων για την επίτευξη κοινών στόχων ή σκοπών. Στην ομαδική εργασία όλες οι δεξιότητες όλων των μελών της ομάδας θα μπορούσαν να διαμορφωθούν ως συμπληρωματικές δεξιότητες, όπου κάθε άτομο διατηρεί ατομική και αμοιβαία ευθύνη, αλλά διατηρώντας έναν κοινό στόχο. Η ομαδική εργασία αποσκοπεί, μέσω της συντονισμένης προσπάθειας των μελών της, στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης, παραγωγικότητας και ικανοποίησης.

Οι στάσεις που πρέπει να έχουμε για να μπορούμε να εργαζόμαστε σε ομάδες είναι οι εξής:

- **Αυτοκριτική:** η συνεχής βελτίωση θα επιδιώκεται ανά πάσα στιγμή, κάνοντας μια ανασκόπηση και ανάλυση της κατάστασης της ομάδας, όχι με στόχο την τιμωρία ή την κριτική για ό,τι έχει γίνει κακώς, αλλά με στόχο την τροποποίηση ή τη βελτίωσή της. Η αυτοκριτική θα ασκείται ανά πάσα στιγμή με γνώμονα την βελτίωση της διαδικασίας της κοινωνικής μας αλλαγής.
- **Υπευθυνότητα:** νοείται ως η ιδιότητα της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων και της σύνεσης κατά τη λήψη αποφάσεων. Θα πρέπει να αναπτυχθεί από κοινού ένα αίσθημα ομαδικής ευθύνης, όπου θα πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι άνθρωποι που αποτελούν μέρος της διαδικασίας της κοινωνικής αλλαγής.
- **Αφοσίωση:** Αφοσίωση σε όλα τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα, δηλαδή διατήρηση του αισθήματος σεβασμού και αφοσίωσης τόσο στις ατομικές αρχές και αξίες όσο και στα υπόλοιπα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα.
- **Πρωτοβουλία:** η ικανότητα επινόησης ή ανάληψης δράσης, αυτό περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, ώστε τα άτομα της ομάδας να έχουν την αυτοπεποίθηση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες χωρίς το φόβο των συνεπειών.
- **Αισιοδοξία:** θετική στάση απέναντι στα πράγματα- θα πρέπει να διατηρείτε θετική στάση όταν εργάζεστε με την ομάδα σας. Κάτι που θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά τη διαδικασία αλλαγής μας ενδέχεται να συνδέεται με την υιοθέτηση αρνητικής στάσης.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- Κοινό καλό: να επιδιώκουμε πάντοτε το κοινό καλό. Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ιδιαιτέρως το ότι το ατομικό όφελος δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί σημαντικότερο από το ομαδικό όφελος. Ως ηγέτες της ομάδας, καθήκον μας θα είναι να αυξήσουμε τη βαρύτητα της ομαδικής ωφέλειας.

Ακολουθώντας αυτές τις στάσεις θα μπορέσουμε να εργαστούμε ως ομάδα με έναν επικοινωνιακό και υγιή τρόπο, πτυχές που θα είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη του στόχου των διαδικασιών κοινωνικής αλλαγής. Ως εκ τούτου, πρέπει να επιδείξουμε προσοχή στις πτυχές στις οποίες δώσαμε έμφαση, αλλά και σε εκείνες που θα αναδειχθούν με την πάροδο του χρόνου.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### Τα 5 'C' της ομαδικής εργασίας: Συμπληρωματικότητα (Complementarity), Συντονισμός (Coordination), Επικοινωνία (Communication), Εμπιστοσύνη (Trust) και αφοσίωση (Commitment).

Με βάση τις μελέτες του Tom Peters για το πώς οι ομάδες μπορούν να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις, έχουν προσδιοριστεί πέντε στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτού του στόχου.

- **Συμπληρωματικότητα:** Κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να θέτει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του στη διάθεση της ομάδας. Τα υπόλοιπα άτομα θα πρέπει να πράξουν το ίδιο, έτσι ώστε η κοινή χρήση όλων αυτών των δεξιοτήτων να καταστήσει δυνατή την επίτευξη στόχων που δεν θα ήταν εφικτοί μεμονωμένα. Εκτός από την επίτευξη στόχων που δεν θα μπορούσαμε να επιτύχουμε ατομικά, τόσο η διαδικασία εργασίας όσο και η επίτευξη των στόχων θα βελτιωθούν με τη συμβολή όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της κοινωνικής αλλαγής.
- **Συντονισμός:** Κάθε ένα από τα μέλη της ομάδας θα έχει συγκεκριμένα καθήκοντα, επομένως ο ηγέτης της ομάδας θα πρέπει να γνωρίζει επακριβώς τις ιδιότητες και τις δεξιότητες κάθε μέλους της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο, η κατανομή των καθηκόντων θα πραγματοποιηθεί με τον καταλληλότερο τρόπο ώστε να επιτευχθεί τόσο η επίτευξη των στόχων όσο και μια αρτιότερη διαδικασία εργασίας.
- **Επικοινωνία:** Προκειμένου η πρόοδος της ομάδας να είναι επαρκής και να αποσκοπεί στην υλοποίηση των στόχων, είναι απαραίτητη η επικοινωνία που βασίζεται στην ενεργητική ακρόαση, η οποία είναι διεκδικητική και προορατική. Αυτού του είδους επικοινωνία θα διαδραματίσει θεμελιώδη ρόλο στο συντονισμό των ενεργειών εντός της ομάδας, τόσο ατομικά όσο και ομαδικά.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της διεκδικητικής επικοινωνίας που πρέπει να προωθήσουμε ως ηγέτες είναι τα εξής:

- **Σεβασμός των δικαιωμάτων μας και των δικαιωμάτων των άλλων:** να είμαστε αληθινοί προς τον εαυτό μας, να σεβόμαστε τα ατομικά μας δικαιώματα αλλά και τα δικαιώματα των άλλων. Όταν εκφράζουμε την άποψή μας, την εκφράζουμε από τη δική μας σκοπιά και ακούμε την άποψη των υπολοίπων, χωρίς να προσπαθούμε να επιβάλλουμε τις πεποιθήσεις μας σε αυτούς.



## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- **Έκφραση ιδεών και συναισθημάτων με τρόπο άμεσο, ειλικρινή, με ενσυναίσθηση και σεβασμό.** Για να επικοινωνήσουμε διεκδικητικά, πρέπει να το πράξουμε σύμφωνα με τα τέσσερα στοιχεία που αναφέρονται παραπάνω. Αν επικοινωνούμε μόνο με ειλικρίνεια και αμεσότητα, θα θεωρηθούμε επιθετικοί, ενώ αν επικοινωνούμε μόνο με σεβασμό και ενσυναίσθηση, θα θεωρηθούμε υποχωρητικοί.
- **Να εκφράζουμε ανά πάσα στιγμή αυτό που πραγματικά χρειαζόμαστε, χωρίς όμως να παραβλέπουμε τις ανάγκες των υπολοίπων.** Η διεκδικητική επικοινωνία είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την επίτευξη συμφωνιών όπου λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και των δύο μερών. Με άλλα λόγια, με αυτόν τον τύπο επικοινωνίας επιδιώκεται ανά πάσα στιγμή μια ισορροπία, όπου αναγνωρίζονται τόσο οι δικές μας ανάγκες όσο και οι ανάγκες των άλλων.
- **Να εκφράζουμε τα συναισθήματά μας χωρίς να κατακρίνουμε ή να ενοχοποιούμε τους άλλους.** Η υπευθυνότητα κατέχει πολύ βασικό ρόλο σε αυτό το είδος επικοινωνίας. Στο πλαίσιο της διεκδικητικής επικοινωνίας αναλαμβάνουμε την ευθύνη για τις συνέπειες των πράξεών μας, ενώ επιτρέπουμε στους άλλους να αναλάβουν την ευθύνη για τις δικές τους.
- **Επικοινωνούμε με τρόπο αποφασιστικό, ήρεμο και με αυτοπεποίθηση.** Αυτό σημαίνει ότι όταν είναι απαραίτητο να διορθώσουμε, να απαιτήσουμε ή να ζητήσουμε, μπορούμε να το κάνουμε με ηρεμία, παραμένοντας ψύχραιμοι, με την απαραίτητη αυτοπεποίθηση σε όσα λέμε και με ενσυναίσθηση και σεβασμό.
- **Αντιμετώπιση των συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο.** Όταν αντιμετωπίζουμε τις συγκρούσεις με εποικοδομητικό τρόπο, τότε προκύπτουν οφέλη, βελτίωση και θετικές αλλαγές, σε αντίθεση με το ενδεχόμενο να τις αντιμετωπίσουμε με καταστρεπτικό τρόπο, ο οποίος θα έχει μόνο αρνητικό αντίκτυπο. Για να αντιμετωπίσουμε τις συγκρούσεις με εποικοδομητικό τρόπο, πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τις τεχνικές διεκδικητικής επικοινωνίας που περιγράφονται παραπάνω.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Αυτό θα είναι το είδος της επικοινωνίας που θα επιτρέψει στην ομάδα μας να λειτουργήσει εύρυθμα. Με την ενθάρρυνση αυτού του τύπου επικοινωνίας στην ομάδα μας, θα μπορέσουμε να συνεργαστούμε με άτομα που θα διευκολύνουν την εργασία, δηλαδή θα μπορέσουμε να συνεργαστούμε με διεκδικητικά άτομα, που τα οποία είναι:

- Θαρραλέοι και αυθεντικοί άνθρωποι
- Επιδιώκουν το κοινό καλό
- Είναι κυρίαρχοι του εγώ τους
- Αγαπούν τον εαυτό τους
- Είναι συναισθηματικά ευφυείς
- Στοχεύουν στη βελτίωση των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων
- Είναι δεκτικοί και καλοί ακροατές

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- **Εμπιστοσύνη:** Ο αρχηγός της ομάδας πρέπει να διαμορφώσει κλίμα εμπιστοσύνης στην ομάδα, κάνοντας τα μέλη της ομάδας να πιστέψουν τόσο στις δικές τους ικανότητες όσο και στις ικανότητες των άλλων μελών. Η εμπιστοσύνη γεννάται επίσης με τη διαφάνεια, οπότε από την αρχή ο ηγέτης πρέπει να εξηγεί στα μέλη της ομάδας με σαφήνεια και συντομία τα καθήκοντα κάθε ατόμου στην ομάδα και τον στόχο που πρέπει να επιτευχθεί. Μια χρήσιμη πρακτική για την εξασφάλιση αυτής της εμπιστοσύνης θα μπορούσε να είναι η πραγματοποίηση συναντήσεων ή συνεδριάσεων στις οποίες εξηγούνται πτυχές όπως οι ακόλουθες:
- **Διαφάνεια:** κοινοποιούμε ανά πάσα στιγμή στην ομάδα τη φάση που βρισκόμαστε, το πεδίο εφαρμογής ορισμένων ενεργειών, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Ως ηγέτες της ομάδας, υπάρχει η πιθανότητα να διαθέτουμε πρόσβαση σε ορισμένες πληροφορίες που τα άλλα μέλη δεν διαθέτουν, επομένως, η αποστολή μας θα είναι να μεταδίδουμε αυτές τις πληροφορίες στα άλλα μέλη της ομάδας. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου διαφάνειας και για την εμπιστοσύνη όλων των μελών της ομάδας προς την ίδια την ομάδα.
- **Παραδοχή λαθών:** αν έρθει η στιγμή που θα πρέπει να αναλάβουμε οποιαδήποτε αρνητική συνέπεια για κάποια ενέργεια που πραγματοποίησε η ομάδα, θα πρέπει να την αναλάβουμε από κοινού, δηλαδή ο ηγέτης θα πρέπει να διασφαλίσει ότι αυτό το λάθος δεν θα αναληφθεί ατομικά από κάποιο άτομο, αλλά συλλογικά.
- **Ενίσχυση των συναδέλφων:** Για να βελτιώσουμε το κλίμα εμπιστοσύνης στην ομάδα μας, μια ενέργεια που μπορεί να γίνει τόσο από τον ηγέτη της ομάδας όσο και από τους υπόλοιπους συναδέλφους είναι η ενέργεια της ενδυνάμωσης των συναδέλφων.
- **Αποφυγή ευνοιοκρατίας:** Θα οδηγήσει σε ένα καλύτερο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των ατόμων της ομάδας, καθώς θα αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον στο ίδιο επίπεδο.
- **Διαμεσολάβηση σε συγκρούσεις:** όταν προκύπτει μια σύγκρουση εντός της ομάδας, ένα από τα καθήκοντά μας ως ηγέτες της ομάδας θα είναι να ενθαρρύνουμε μια διαδικασία διαμεσολάβησης χωρίς ποτέ να επιβάλλουμε κυρώσεις ή διαταγές.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- **Αφοσίωση:** Πρέπει να υπάρχει αφοσίωση εκ μέρους όλων των μελών της ομάδας, με τα συμφέροντα της ομάδας να υπερισχύουν των ατομικών συμφερόντων. Ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει αυτή τη δέσμευση, ώστε τα μέλη της ομάδας να θέτουν τις δεξιότητες και τα ταλέντα τους στη διάθεση της ομάδας.

Για να ενθαρρύνουμε τη συμμετοχή όλων των ατόμων της ομάδας, μπορούμε ως ηγέτες να εφαρμόσουμε τις ακόλουθες στάσεις και ενέργειες:

- Να υπάρχει επίγνωση των κινήτρων όλων των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα. Είναι σημαντικό ως ηγέτες να γνωρίζουμε τις ανησυχίες των ανθρώπων με τους οποίους πρόκειται να συνεργαστούμε στη διαδικασία της κοινωνικής αλλαγής και να τους παρακινήσουμε να μοιραστούν αυτές τις ανησυχίες με τους υπόλοιπους συναδέλφους μας.
- Να υπάρχει εμπλοκή όλων των μελών της ομάδας όταν θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις. Βεβαιωθείτε ότι όλα τα μέλη αντιλαμβάνονται τους υπόλοιπους ως ισάξιου επιπέδου και αφήστε τους να αντιληφθούν ότι οι αποφάσεις τους είναι σημαντικές, εμπλέκοντας έτσι όλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Να είστε καινοτόμοι και να προωθείτε την καινοτομία σε όλη την ομάδα.
- Να εκτιμάτε πάντοτε την συνεισφορά όλων των συναδέλφων σας.
- Δείξτε στους συναδέλφους ότι ως ηγέτες της ομάδας νοιάζεστε γι' αυτούς.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

**Ρόλοι: διεκπεραιωτής, δημιουργός, σύμβουλος, προστάτης, επόπτης, οργανωτής, συντονιστής, προωθητής.**

Σύμφωνα με τον Stephen P. Robbins, στο βιβλίο του "Οργανωσιακή Συμπεριφορά", σε κάθε ομάδα, ανάλογα με τους σκοπούς ή τους στόχους που έχει η ομάδα, είναι απαραίτητοι ορισμένοι ρόλοι. Ωστόσο, ο Robbins εντοπίζει εννέα πιθανούς ρόλους στις ομάδες.

Οι εργασιακοί ρόλοι μέσα στις ομάδες θα είναι οι λειτουργίες που πρέπει να εκτελεί κάθε άτομο στο περιβάλλον του προκειμένου να επιτευχθούν οι αναμενόμενοι στόχοι της ομάδας. Ως εκ τούτου, οι ρόλοι θα αφορούν τις στάσεις συμπεριφοράς που αναμένει ο ηγέτης από τα άτομα εντός της ομάδας.

Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης της ομάδας θα πρέπει να κατανοεί σε βάθος τις ικανότητες των μελών της ομάδας και να αναθέτει τις εργασίες και τους ρόλους που ανταποκρίνονται καλύτερα σε κάθε άτομο.

- **Διεκπεραιωτής:** Αυτός θα είναι ο υπεύθυνος για τον συντονισμό και την ενοποίηση
- **Δημιουργός:** Εμπνευστής δημιουργικών ιδεών ή έργων.
- **Σύμβουλος:** Αυτό είναι το πρόσωπο που θα παρακινήσει στην απόκτηση ή την αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών.
- **Προστάτης:** Το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για τις εξωτερικές κρίσεις της ομάδας.
- **Επόπτης:** Η κύρια αποστολή του θα είναι να εξετάζει τα πάντα που σχετίζονται με την ομάδα και να επιβάλλει τους κανόνες που υφίστανται εντός της ομάδας.
- **Οργανωτής:** Υπεύθυνος για τη καθοδήγηση και την επίβλεψη της ομάδας.
- **Συντονιστής:** Η κύρια λειτουργία του συντονιστή θα είναι να οργανώσει και να συντονίσει την ομάδα.
- **Σύμβουλος:** Θα παράσχει ανάλυση των διαφόρων διαθέσιμων επιλογών.
- **Προωθητής:** Το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την προώθηση και τον εκθιασμό των ιδεών μόλις αυτές δρομολογηθούν.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

**Συστάσεις για τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας: Στόχοι SMART: εξειδικευμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι (Achievable), ρεαλιστικοί (Realistic) και χρονικά προσδιορισμένοι (Time-Bound)**

Διαπιστώσαμε ότι τα οφέλη της ομαδικής εργασίας είναι πολλαπλά, αλλά ακόμη και έτσι, ως ηγέτες μιας ομάδας πρέπει να διατηρήσουμε αυτή τη φιλοσοφία εργασίας μέσα στην ομάδα. Ως εκ τούτου, τα βασικά καθήκοντα των ηγετών θα είναι να παρέχουν υποστήριξη και να αναπτύσσουν δράσεις για συνεχή βελτίωση.

- Καθορισμός σαφών και κατανοητών στόχων: μία από τις αποστολές του ηγέτη της ομάδας θα είναι ο καθορισμός σαφών και κατανοητών στόχων, ώστε όλα τα μέλη να γνωρίζουν τι αναμένεται να επιτύχουν. Με άλλα λόγια, να είναι σαφής και κατανοητός ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο θα εκτελέσουμε το έργο μας.
- Κατά τη συγκρότηση της ομάδας, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα μέλη που θα την απαρτίζουν. Πρέπει να αναζητήσουμε μέλη με χρήσιμες δεξιότητες για την επίτευξη των επιθυμητών κοινών στόχων. Δώστε μεγάλη προσοχή στους ρόλους που περιεγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα: διεκπεραιωτής, δημιουργός, σύμβουλος, προστάτης, επόπτης, οργανωτής, συντονιστής, προωθητής.
- Πέραν του ευνοϊκού κλίματος για την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων μεταξύ της ομάδας, ενθαρρύνετε τη διεκδικητική επικοινωνία μεταξύ των μελών της.
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης εντός της ομάδας.
- Παροχή του δικαιώματος στα μέλη να αντιπαρατίθενται σχετικά με τις απόψεις τους.

Ο ηγέτης θα πρέπει πάντα να καθοδηγεί και να υποστηρίζει, και ποτέ να μην επιχειρεί να ελέγξει την ομάδα.

Μια άλλη πτυχή που σχετίζεται με τον ηγέτη της ομάδας είναι οι πτυχές που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του κατά τον καθορισμό των στόχων. Οι στόχοι SMART, ένα εργαλείο που προτάθηκε από τον ερευνητή George Doran, αναφέρονται στη σημασία του καθορισμού κατάλληλων στόχων. Βασίζονται σε πέντε κριτήρια:

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- **Εξειδικευμένοι:** Ακριβείς και σαφείς στόχοι όσον αφορά το τι επιδιώκεται να επιτευχθεί, ώστε να διασφαλιστεί ότι η εστίαση στους στόχους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.
- **Μετρήσιμοι:** Θα πρέπει να καθοριστούν δείκτες που θα μας επιτρέψουν να μετρήσουμε την κατάσταση του στόχου μας, τα πέντε κριτήρια είναι αλληλένδετα και γι' αυτό είναι απαραίτητο οι στόχοι να είναι ευνόητοι και συνοπτικοί, διαφορετικά δεν μπορούν να μετρηθούν.
- **Επιτεύξιμοι:** Οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι λογικοί προκειμένου να είναι επιτεύξιμοι. Επομένως, δεν έχει νόημα να τίθενται μη ρεαλιστικοί και ανέφικτοι στόχοι- θα πρέπει να διεξάγονται αρκετές συνεδρίες λήψης αποφάσεων, ώστε να είναι ταυτόχρονα δημιουργικοί και εφικτοί.
- **Ρεαλιστικοί:** Από αυτή την άποψη, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ικανότητα της ομάδας να προσεγγίσει ή να επιτύχει τον στόχο, δηλαδή αν είμαστε σε θέση να επιτύχουμε τον προτεινόμενο στόχο με τους πόρους μας, λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές μας δυνατότητες καθώς και τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτουμε.
- **Χρονικά προσδιορισμένοι:** Όλοι οι στόχοι που προτείνονται από την ομάδα πρέπει να προβλέπουν ένα χρονικό πλαίσιο για την επίτευξή τους.

Ως εκ τούτου, πριν από τον καθορισμό των προτεινόμενων στόχων, θα πρέπει να μελετηθούν από την ομάδα για να διαπιστωθεί εάν συμμορφώνονται με τα 5 στοιχεία που περιγράφονται ανωτέρω.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### **Δυναμική της Ομάδας: τι είναι, τι εξυπηρετεί, και ορισμένες τεχνικές**

Ως ηγέτες ομάδων κοινωνικής αλλαγής θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τη δυναμική των ομάδων, αφού αυτή θα συμβάλει στην ομαλή ένταξη και επικοινωνία μεταξύ των ομάδων μέσω δραστηριοτήτων με ψυχαγωγικό χαρακτήρα. Σε πολλές περιπτώσεις πρόκειται για δραστηριότητες που εκ πρώτης όψεως φαίνεται ότι αποσκοπούν απλώς στην ψυχαγωγία της ομάδας, αλλά ο στόχος αυτών των δραστηριοτήτων εκτείνεται πολύ περισσότερο.

Η δυναμική της ομάδας εξυπηρετεί, μεταξύ άλλων, τα εξής:

- Να σπάσει ο πάγος, τόσο κατά τη συγκρότηση της ομάδας όσο και κατά την ένταξη νέων μελών. Ιδιαίτερα στις πρώτες συναντήσεις της ομάδας, είναι πολύ σημαντικό να πραγματοποιηθεί γνωριμία μεταξύ όλων των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα, ώστε να σπάσει ο πάγος.
- Πτυχές όπως τα κίνητρα, μπορούν να αναπτυχθούν. Σε ορισμένες περιόδους, όταν, ως ηγέτης της ομάδας, παρατηρούμε ότι η διάθεση της ομάδας είναι πεσμένη, μπορούμε να πραγματοποιήσουμε μια δραστηριότητα για να δουλέψουμε μαζί πάνω σε αυτές τις πτυχές. Μπορούμε ακόμη και να πραγματοποιήσουμε δρώμενα εκτός του περιβάλλοντος όπου συνήθως εργαζόμαστε.
- Να ενισχύσει την ομαδικότητα και το αίσθημα του ανήκειν στην ομάδα. Η δυναμική θα είναι επίσης χρήσιμη για την κατανομή του χρόνου και του χώρου με τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργαζόμαστε στις διαδικασίες κοινωνικής αλλαγής. Σε αυτά θα μιλάμε για θέματα που σχετίζονται με τη διαδικασία κοινωνικής αλλαγής, αλλά και για θέματα που δεν σχετίζονται μόνο με την ομάδα και τη διαδικασία κοινωνικής αλλαγής, γεγονός που ενθαρρύνει το δέσιμο της ομάδας και τη γνωριμία με τους συναδέλφους μας.



## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- Θα βοηθήσει στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ όλων των ατόμων της ομάδας. Είναι μια στιγμή κατά την οποία μπορούμε να επικοινωνήσουμε σε ένα πολύ πιο εχέμυθο κλίμα με όλους τους συναδέλφους μας, διευκολύνοντας έτσι την επικοινωνία.
- Θα βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον και συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Θα βοηθήσει στην ανάδειξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των μελών. Η δυναμική θα είναι επίσης χρήσιμη για την εκμάθηση νέων ικανοτήτων ή δεξιοτήτων από το σύνολο της ομάδας.
- Οι δυναμικές της ομάδας είναι χρήσιμες για την ανταλλαγή γνώσεων σε διάφορα θέματα.
- Η δυναμική είναι χρήσιμη για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Μέσω τεχνικών όπως το "Παιχνίδι ρόλων" μπορούμε να προσομοιώσουμε καταστάσεις όπου πρέπει να αντιπαρατεθούν δύο ή περισσότερες θέσεις για ένα θέμα, οι τεχνικές αυτές μπορούν να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε πώς λειτουργεί η ομάδα σε συνθήκες αντιπαράθεσης υπαρκτών ιδεών.

Μερικές από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη δυναμική της ομάδας είναι οι ακόλουθες αν και εξαρτώνται από τον αριθμό των ατόμων με τα οποία πρόκειται να συνεργαστούν, το σημείο στο οποίο βρίσκεται η ομάδα, τον διαθέσιμο χρόνο και την εμπειρία του ηγέτη.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

- **Phillips 66:**

Αυτή η τεχνική περιλαμβάνει τον διαμοιρασμό των μελών της ομάδας σε υποομάδες των 6 ατόμων για να συζητήσουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Η τεχνική αυτή αποσκοπεί στην προώθηση της ικανότητας σύνθεσης και συγκέντρωσης. Θα εξασκηθούν επίσης ικανότητες όπως η επικοινωνία, η ενσυναίσθηση και η λήψη αποφάσεων.

- **Παιχνίδι Ρόλων:**

Αυτή η δυναμική αποσκοπεί στο να κάνει τα μέλη της ομάδας να ενεργήσουν σε μια κατάσταση με αυθόρμητο τρόπο, σε περιπτώσεις για παράδειγμα όπου η ερμηνεία δεν έχει δοθεί προηγουμένως. Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας παρατηρούν και αναλύουν τη συζήτηση. Στη συνέχεια, διεξάγεται συζήτηση σχετικά με την απόδοση των μελών της ομάδας. Θα θεωρηθεί χρήσιμο να εκτιμηθούν και να συζητηθούν πτυχές που σχετίζονται με το είδος της επικοινωνίας που χρησιμοποιούν τα μέλη της ομάδας.

- **Ανταλλαγή Εμπειριών:**

Αυτή η τεχνική θα ευνοήσει την ενσωμάτωση της ομάδας εργασίας, τη συνεργασία και την επίλυση συγκρούσεων. Μέσω της ανταλλαγής εμπειριών θα είναι δυνατόν να γνωρίσουμε τις εμπειρίες των άλλων, να τις αναλύσουμε και να προτείνουμε λύσεις. Αυτή η παρουσίαση των προβλημάτων μπορεί να γίνει ανώνυμα, ώστε να μην υπάρξει παρέμβαση κατά την αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης στην ομάδα εργασίας.

- **Συνέντευξη ή ερωτηματολόγιο:**

Αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων με απαντήσεις κλειστού ή ανοικτού τύπου με σκοπό να διαπιστωθεί η γνώμη ή οι γνώσεις των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα σε σχέση με ορισμένα θέματα. Ως ηγέτες, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτήν την τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με κάποιο θέμα που θεωρούμε σημαντικό για την ομάδα.

- **Καταιγισμός ιδεών :**

Πρόκειται για την καταγραφή, επάνω σε έναν πίνακα ή σε χώρο ορατό για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, των ιδεών που προέκυψαν αυθόρμητα στην ομάδα σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα . Με την παρουσίαση όλων των ιδεών, θα διευκολυνθεί η μεταξύ τους σύγκριση από όλα τα μέλη της ομάδας αλλά και η βελτίωση μιας από αυτές τις ιδέες με τη συμβολή των υπολοίπων.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### Δραστηριότητα: Πρόκληση

Στόχος αυτής της δυναμικής είναι να ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να αντιμετωπίσουν κινδύνους και προκλήσεις, γεγονός που θα συμβάλει στην προσωπική και επαγγελματική τους ανέλιξη. Για να πραγματοποιήσουμε αυτή τη δυναμική, θα πρέπει να χωρίσουμε την ομάδα σε δύο υποομάδες με τον ίδιο αριθμό συμμετεχόντων. Σε ένα κουτί, θα βάλουμε κάρτες με προκλήσεις και θα περάσουν το κουτί αναμεταξύ τους ενώ παίζει η μουσική. Όταν σταματήσει η μουσική, το άτομο που κρατάει το κουτί πρέπει να τραβήξει μια κάρτα με μια από τις προκλήσεις και θα έχει τρεις επιλογές:

- Αποδεχτείτε την πρόκληση και κερδίστε πόντους για την ομάδα σας.
- Μεταβιβάστε την πρόκληση σε άλλο μέλος της ομάδας.
- Αναθέστε την πρόκληση σε ένα άτομο από την αντίπαλη ομάδα και να επιβαρυνθείτε με πόντους.

Ο μέγιστος αριθμός ευκαιριών απόρριψης της πρόκλησης ανέρχεται σε τρεις, αλλά από την τέταρτη φορά και έπειτα, οι προκλήσεις πρέπει να ικανοποιούνται.

Η ομάδα με τους περισσότερους πόντους κερδίζει.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### 3.4 Τα οφέλη της μάθησης μέσω της εμπειρίας

#### **Ξεκλείδωμα γνώσεων, γνωστικών δεξιοτήτων, πρακτικών ικανοτήτων και γενικών δεξιοτήτων**

Η σημασία των μαθησιακών αποτελεσμάτων στην εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέα. Τα αποτελέσματα αυτά αποτελούν τις κύριες κινητήριες δυνάμεις στη διαμόρφωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που αποκτώνται μέσω των μαθησιακών εμπειριών. Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν τα πλεονεκτήματα της βιωματικής μάθησης και πώς συμβάλλει στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων στον τομέα της νεολαίας, οι οποίοι νέοι ποικίλλουν σε εμπειρίες.

Τα μαθησιακά αποτελέσματα θα πρέπει να βασίζονται στους ακόλουθους παράγοντες:

**Γνώση** - Η εμπειρία διευκολύνει την απόκτηση ειδικών γνώσεων. Δίνει έμφαση στην ενεργητική εμπλοκή και όχι στην παθητική πρόσληψη πληροφοριών. Οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν εξοικείωση, επίγνωση και κατανόηση ανακαλύπτοντας και διερευνώντας οι ίδιοι τις έννοιες. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει στα άτομα να συλλέγουν γεγονότα, λεπτομέρειες και περιγραφές σχετικές με το θέμα. Χρησιμοποιώντας πρακτικές εφαρμογές, οι μαθητές μπορούν να δημιουργήσουν ουσιαστικές συνδέσεις και να ενισχύσουν την κατανόσή τους.

**Γνωστικές Δεξιότητες** - Παράλληλα με την ανάπτυξη των γνωστικών ικανοτήτων, αυτή η συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης δίνει στους εκπαιδευόμενους τη δυνατότητα να αξιοποιούν επιδέξια τις γνώσεις που απέκτησαν στο πλαίσιο αυθεντικών σεναρίων. Τα άτομα διαπλάθουν την κριτική τους σκέψη και την αναλυτική τους ικανότητα μέσω της ενεργού συμμετοχής στην επίλυση περίπλοκων προβλημάτων. Οι εκπαιδευόμενοι εργαζόμενοι στον τομέα της νεολαίας είναι εφοδιασμένοι με τις απαραίτητες δεξιότητες για να διακρίνουν μοτίβα, να δημιουργούν συνδέσεις και να προάγουν την ευφυή σκέψη. Επιπλέον, ενισχύονται οι γνωστικοί μηχανισμοί, με αποκορύφωμα τη βαθύτερη κατανόηση πολύπλοκων θεμελιωδών αρχών.

**Πρακτικές Ικανότητες**- Μια άλλη πτυχή αυτού του συγκεκριμένου τρόπου μάθησης περιλαμβάνει τις ικανότητες απτικής αντίληψης. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία και την εφαρμογή πειραμάτων, προσομοιώσεων ή βιωματικών δραστηριοτήτων που παρέχουν στους εκπαιδευόμενους πρακτική εμπειρία και πρακτικές δεξιότητες.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Μέσω της ενεργού συμμετοχής σε τέτοιες δραστηριότητες, τα άτομα καλλιεργούν δεξιότητες στη μετατροπή της θεωρητικής γνώσης σε πρακτικές καταστάσεις της πραγματικής ζωής. Η πρακτική διάσταση της βιωματικής μάθησης εξοπλίζει τους εκπαιδευόμενους με τις βασικές ικανότητες που χρειάζονται για να περιηγηθούν και να ευδοκιμήσουν στον τομέα που έχουν επιλέξει.

**Γενικές δεξιότητες** - Επιπλέον, η βιωματική μάθηση καλλιεργεί την ανάπτυξη πολύπλευρων ικανοτήτων που υπερβαίνουν συγκεκριμένα πλαίσια και πεδία. Αυτές οι ικανότητες περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων, όπως στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων, επιδέξια επικοινωνία, ικανότητα συνεργασίας, προσαρμοστικότητα και μια διαρκής αναζήτηση της γνώσης. Εφαρμόζοντας αυτές τις μεθοδολογίες, τα άτομα βελτιώνουν τις γενικές τους δεξιότητες, εφοδιάζοντας τους εαυτούς τους με την απαραίτητη εργαλειοθήκη για να ευδοκιμήσουν στα πολύπλευρα και συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Με την απρόσκοπτη ενσωμάτωση της βιωματικής μάθησης στα εκπαιδευτικά πλαίσια, οι εκπαιδευτές διαθέτουν τα μέσα για να ξεκλειδώσουν τις απεριόριστες δυνατότητες αφομοίωσης γνώσεων, ενίσχυσης της διανοητικής οξύτητας, πρακτικής εξειδίκευσης και καλλιέργειας ευέλικτων δεξιοτήτων. Αυτή η ολοκληρωμένη μεθοδολογία προασπίζει την ενεργό συμμετοχή, προάγει την κριτική σκέψη και ενισχύει την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ενδυναμώνοντας τους εκπαιδευόμενους να αναδειχθούν σε ενεργούς και αποτελεσματικούς κοινωνικούς φορείς.

### **Κονστρουκτιβισμός:**

Ο κονστρουκτιβισμός, ως θεωρία μάθησης, δίνει μεγάλη έμφαση στην ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων στην οικοδόμηση της γνώσης μέσω των αλληλεπιδράσεών τους με το περιβάλλον και των κοινωνικών ανταλλαγών. Ο Vygotsky (1978) υπογράμμισε την κοινωνική πτυχή της μάθησης, τονίζοντας τον ζωτικό ρόλο των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και των συνεργατικών προσπαθειών στη διαδικασία οικοδόμησης της γνώσης. Ο Piaget (1970), από την άλλη πλευρά, εμβάθυνε στη γνωστική ανάπτυξη διερευνώντας την αφομοίωση και την προσαρμογή, υπογραμμίζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευόμενοι οικοδομούν ενεργά την κατανόησή τους ενσωματώνοντας νέες πληροφορίες στις προϋπάρχουσες γνωστικές δομές.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Ο Bruner (1966) τόνισε τη σημασία της καθοδήγησης-υποστήριξης (scaffolding), κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί παρέχουν καθοδήγηση στους εκπαιδευόμενους, διευκολύνοντας την οικοδόμηση της γνώσης. Οι Wood, Bruner και Ross (1976) ενίσχυσαν περαιτέρω αυτή την έννοια, υπογραμμίζοντας τη σημασία της καθοδηγούμενης συμμετοχής και της συνεργασίας όσον αφορά την οικοδόμηση της γνώσης και τη γνωστική ανάπτυξη. Οι Hmelo-Silver, Duncan και Chinn (2007) τόνισαν την αξία των αυθεντικών εργασιών και των πραγματικών συνθηκών στην εποικοδομητική μάθηση. Η έρευνά τους έδειξε ότι η εμπλοκή των εκπαιδευομένων σε ουσιαστικές εμπειρίες και προσπάθειες επίλυσης προβλημάτων ενισχύει την ικανότητά τους να αντλούν νόημα και να εφαρμόζουν την αποκτηθείσα γνώση. Συνοπτικά, όλες οι προαναφερθείσες αρχές αποτελούν την επιτομή των θεμελιωδών αρχών του κονστρουκτιβισμού: τον ενεργό ρόλο των εκπαιδευομένων, τη σημασία των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, την αναγκαιότητα της υποστήριξης (scaffolding) και της καθοδηγούμενης συμμετοχής και την σημασία των αυθεντικών εργασιών. Με την ενσωμάτωση προσεγγίσεων του κονστρουκτιβισμού στην εκπαίδευση, προωθείται η βαθύτερη κατανόηση, καλλιεργούνται δεξιότητες κριτικής σκέψης και διευκολύνεται η πρακτική εφαρμογή της γνώσης.

### Κονστρουκτιβισμός και βιωματική μάθηση

Ο κονστρουκτιβισμός και η βιωματική μάθηση μοιράζονται αρκετά θεμελιώδη χαρακτηριστικά που ευθυγραμμίζονται άψογα. Πρώτον, προωθούν ένα συνεργατικό περιβάλλον μάθησης όπου η γνώση συν-κατασκευάζεται τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο και από τους μαθητές, δίνοντας έμφαση στην από κοινού ευθύνη για τη μάθηση (Fosnot, 1996). Η προσέγγιση αυτή δίνει στους εκπαιδευόμενους τη δυνατότητα να αναλάβουν οι ίδιοι την ευθύνη της εκπαίδευσής τους, καθώς η εξουσία κατανέμεται μεταξύ των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευομένων (Brooks & Brooks, 1993). Ο ρόλος του εκπαιδευτικού μετατρέπεται από μια αυταρχική μορφή σε μια μορφή διευκολυντή ή καθοδηγητή, υποστηρίζοντας τους μαθητές στην οικοδόμηση της δικής τους κατανόησης (Brooks & Brooks, 1993). Επιπλέον, ο σχηματισμός ολιγομελών ετερογενών μαθησιακών ομάδων προωθεί την αλληλεπίδραση και τις διαφορετικές προοπτικές, εμπλουτίζοντας τη μαθησιακή εμπειρία (Brooks & Brooks, 1993).

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

Όσον αφορά τους παιδαγωγικούς στόχους, ο κονστρουκτιβισμός στο πλαίσιο της βιωματικής μάθησης επιδιώκει να παρέχει στους εκπαιδευόμενους προσωπική εμπειρία στη διαδικασία οικοδόμησης της γνώσης (Jonassen, 1999). Οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ευκαιρία να καθορίσουν τις δικές τους μεθόδους μάθησης και να συμμετέχουν ενεργά στην οικοδόμηση της (Jonassen, 1999). Ενθαρρύνεται η αναγνώριση πολλαπλών προοπτικών, καλλιεργώντας τις δεξιότητες κριτικής σκέψης, καθώς οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούν εναλλακτικές λύσεις (Jonassen, 1999). Η μάθηση πραγματοποιείται εντός ρεαλιστικών καταστάσεων μέσω αυθεντικών εργασιών, επιτρέποντας στους εκπαιδευόμενους να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους σε πραγματικές συνθήκες (Bonwell & Eison, 1991). Οι μαθητοκεντρικές μαθησιακές προσεγγίσεις προωθούν την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της ενεργητικότητας στη μαθησιακή διαδικασία (Bonwell & Eison, 1991). Δίνεται έμφαση στη συνεργασία, ενισχύοντας τις κοινωνικές εμπειρίες και την ομαδική εργασία (Jonassen, 1999). Επιπλέον, οι προσεγγίσεις του κονστρουκτιβισμού προσαρμόζονται σε διαφορετικά μαθησιακά στυλ, ενσωματώνοντας πολλαπλούς τρόπους παρουσίασης (Jonassen, 1999). Ο αναστοχασμός και η μεταγνώση προωθούνται επίσης, καλλιεργώντας την επίγνωση της διαδικασίας οικοδόμησης της γνώσης (Jonassen, 1999).

Τα οφέλη της βιωματικής μάθησης μέσω της κονστρουκτιβιστικής προσέγγισης είναι πολλαπλά. Πρώτον, οι εκπαιδευόμενοι αντλούν ευχαρίστηση από την ενεργό συμμετοχή σε πρακτικές εμπειρίες (Bonwell & Eison, 1991). Η εστίαση στη βαθιά κατανόηση και την κριτική σκέψη οδηγεί σε ουσιαστική και διαρκή κατανόηση (Brooks & Brooks, 1993). Η γνώση που αποκτάται μέσω της βιωματικής μάθησης είναι μεταβιβάσιμη, επιτρέποντας στους εκπαιδευόμενους να την εφαρμόζουν σε διάφορα πλαίσια (Jonassen, 1999). Καθώς οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν την ευθύνη της μάθησής τους, τα εσωτερικά κίνητρα και η προσωπική επένδυση ευδοκιμούν (Bonwell & Eison, 1991). Η έμφαση σε πραγματικά σενάρια και αυθεντικές εργασίες ενισχύει τη συνάφεια και την πρακτικότητα της αποκτηθείσας γνώσης (Bonwell & Eison, 1991). Τέλος, η βιωματική μάθηση δίνει έμφαση στις κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες μέσω της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας, προετοιμάζοντας αποτελεσματικά τους μαθητές για τις διαπροσωπικές σχέσεις του πραγματικού κόσμου (Brooks & Brooks, 1993).

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### Πλαισιοθετημένη Μάθηση

Η έννοια της πλαισιοθετημένης μάθησης δίνει μεγάλη έμφαση στη μάθηση εντός πραγματικών και συναφών πλαισίων, υπό την καθοδήγηση μέντορα και αξιοποιώντας τις εμπειρίες του παρελθόντος. Η εργαλειοθήκη αυτή εμβαθύνει στις πολυπλοκότητες της πλαισιοθετημένης μάθησης, με ιδιαίτερη έμφαση στην καθοδήγηση και τη μάθηση από προηγούμενες συναντήσεις, διερευνώντας παράλληλα τη σύνδεσή της με τη βιωματική μάθηση. Έχοντας εξετάσει έξι επιστημονικές πηγές, αναλύουμε πιο κάτω τα χαρακτηριστικά της πλαισιοθετημένης μάθησης, τον ρόλο του μέντορα, τη σημασία των προηγούμενων εμπειριών και τον τρόπο με τον οποίο ευθυγραμμίζεται με τη βιωματική μάθηση.

### Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Πλαισιοθετημένης Μάθησης:

Η πλαισιοθετημένη μάθηση εκτυλίσσεται όταν τα άτομα εμπλέκονται σε εκπαιδευτικές εμπειρίες που είναι ενταγμένες σε ουσιαστικά και αυθεντικά πλαίσια (Lave & Wenger, 1991). Δίνει έμφαση στην ενεργό συμμετοχή, τη συνεργασία και την εφαρμογή της γνώσης σε δραστηριότητες πραγματικών συνθηκών (Brown, Collins, & Duguid, 1989). Η μαθησιακή διαδικασία ευδοκμεί στην κοινωνική αλληλεπίδραση, με τους εκπαιδευόμενους να εμπλέκονται με τις Κοινότητες Πρακτικής και Μάθησης όπου εμπλέκονται με ειδικούς και ομότιμους τους (Wenger, 1998). Αυτή η κοινωνική ανταλλαγή διευκολύνει τη μεταβίβαση γνώσεων, δεξιοτήτων και αξιών μέσω της παρατήρησης, της συμμετοχής και της καθοδήγησης (Lave & Wenger, 1991).

### Ο ρόλος της Καθοδήγησης στην Πλαισιοθετημένη Μάθηση:

Οι μέντορες καθοδηγούν και υποστηρίζουν τους εκπαιδευόμενους καθ' όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής τους διαδρομής. Οι μέντορες, συχνά έμπειροι επαγγελματίες σε έναν συγκεκριμένο τομέα, παρέχουν στους εκπαιδευόμενους καθοδήγηση, ανατροφοδότηση και πρακτικές γνώσεις (Ragins & Kram, 2007). Λειτουργούν ως πρότυπα, βοηθώντας τους εκπαιδευόμενους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις, να τελειοποιήσουν τις δεξιότητες και να αποκτήσουν σιωπηρή γνώση (tacit knowledge) που δεν μεταδίδεται εύκολα μέσω της τυπικής διδασκαλίας (Lave & Wenger, 1991). Μέσω της καθοδήγησης, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν πρόσβαση σε ανεκτίμητη τεχνογνωσία, αναπτύσσουν αυτοπεποίθηση και καλλιεργούν βαθύτερη κατανόηση του αντικειμένου (Ragins & Kram, 2007).



## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### Μάθηση μέσω Προηγούμενων Εμπειριών:

Η Πλαισιοθετημένη Μάθηση αναγνωρίζει τη βαθιά επίδραση των προηγούμενων εμπειριών στη μαθησιακή πορεία ενός ατόμου. Οι προηγούμενες προσωπικές ή επαγγελματικές συναντήσεις συμβάλλουν στη βάση γνώσεων, το πλαίσιο αναφοράς και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων του μαθητή (Wenger, 1998). Η μάθηση δεν είναι αποκομμένη από το υπόβαθρο του μαθητή, αλλά οικοδομείται με την αξιοποίηση προηγούμενων εμπειριών και την ενσωμάτωση νέων γνώσεων (Lave & Wenger, 1991). Μέσω του αναστοχασμού των προηγούμενων εμπειριών, οι εκπαιδευόμενοι δημιουργούν συνδέσεις, μεταφέρουν γνώσεις και εφαρμόζουν τις αποκτηθείσες έννοιες σε νέες καταστάσεις (Brown κ.ά., 1989).

### Σύνδεση με τη Βιωματική Μάθηση:

Μαθησιακές εμπειρίες: Η πλαισιοθετημένη μάθηση ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις θεμελιώδεις αρχές της βιωματικής μάθησης. Και οι δύο προσεγγίσεις υπογραμμίζουν τη σημασία της ενεργού εμπλοκής, του αναστοχασμού και της μάθησης μέσα σε αυθεντικά πλαίσια (Kolb, 1984). Η βιωματική μάθηση συνεπάγεται την ενεργό συμμετοχή των μαθητών σε πρακτικές εμπειρίες, τον αναστοχασμό πάνω σε αυτές τις εμπειρίες και την εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν (Kolb, 1984). Η επιτόπια μάθηση, δίνοντας έμφαση στα αυθεντικά περιβάλλοντα, τη συνεργασία και την καθοδήγηση, υποστηρίζει τον βιωματικό κύκλο μάθησης συγκεκριμένων εμπειριών, του αναστοχασμού, της εννοιολόγησης και του ενεργού πειραματισμού (Kolb, 1984).

Η πλαισιοθετημένη μάθηση, που χαρακτηρίζεται από την καθοδήγηση και τη μάθηση μέσω προηγούμενων εμπειριών, παρέχει ένα πολύτιμο πλαίσιο για την προώθηση της ουσιαστικής και αποτελεσματικής μάθησης. Μέσω της καθοδήγησης, οι μαθητές λαμβάνουν καθοδήγηση και υποστήριξη από έμπειρους επαγγελματίες, ενώ η άντληση από προηγούμενες εμπειρίες επιτρέπει την ενσωμάτωση της υπάρχουσας γνώσης και των γνώσεων του πραγματικού κόσμου. Η πλαισιοθετημένη μάθηση ταυτίζεται με τις αρχές της βιωματικής μάθησης, δίνοντας έμφαση στην ενεργό εμπλοκή, τον αναστοχασμό και τη μάθηση μέσα σε αυθεντικά πλαίσια. Με την ενσωμάτωση των προσεγγίσεων της πλαισιοθετημένης μάθησης στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα και τη συνάφεια των μαθησιακών εμπειριών, προωθώντας τη βαθύτερη κατανόηση και την πρακτική εφαρμογή της γνώσης.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### Παιχνιδοκεντρική Μάθηση

Η παιχνιδοκεντρική μάθηση επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ενασχοληθούν σε διαδραστικά περιβάλλοντα τα οποία πυροδοτούν τη συμμετοχή, προωθούν την επίλυση προβλημάτων και ενθαρρύνουν την κριτική σκέψη (Gee, 2005). Σύμφωνα με τους Wouters, van Nimwegen, van Oostendorp και van der Spek (2013), πρόκειται για ένα ισχυρό εργαλείο βιωματικής μάθησης, που ενισχύει τα κίνητρα, τη συνεργασία και την απόκτηση γνώσεων.

### Μάθηση με βάση την Προσομοίωση

Η μάθηση με βάση την προσομοίωση περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία προσομοιωμένων περιβαλλόντων που αναπαράγουν σενάρια της πραγματικής ζωής. Μέσω της ενεργού συμμετοχής σε προσομοιωμένες εργασίες, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να εφαρμόσουν τις θεωρητικές τους γνώσεις σε πρακτικές καταστάσεις (Issenberg κ.ά., 2005). Η προσέγγιση αυτή καλλιεργεί την κριτική σκέψη, τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων και την ενεργό συμμετοχή σε ρεαλιστικά πλαίσια, προωθώντας τη βιωματική μάθηση (Dieckmann κ.ά., 2009).

### Πρακτική Άσκηση

Η πρακτική άσκηση (internship) επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να εφαρμόσουν τις γνώσεις που απέκτησαν στην τάξη σε επαγγελματικά περιβάλλοντα. Δουλεύοντας δίπλα σε επαγγελματίες του κλάδου, οι ασκούμενοι συμμετέχουν σε πρακτικές δραστηριότητες, αναπτύσσουν δεξιότητες που αφορούν τον κλάδο και αποκτούν γνώσεις για τις πρακτικές του πραγματικού κόσμου (Wilson, 2012). Γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης, η πρακτική άσκηση προάγει τη βιωματική μάθηση με την εφαρμογή γνώσης σε επαγγελματικά περιβάλλοντα.

## Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή

### Ομάδες Κοινότητας

Οι ομάδες κοινότητας επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται σε έργα, να συμμετέχουν σε κοινωνικές συναναστροφές και να συμβάλλουν σε πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την κοινότητα τους. Μέσω της ενεργού συμμετοχής σε ομάδες της κοινότητας, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν πρακτική εμπειρία, ενισχύουν τις διαπροσωπικές δεξιότητες και συμβάλλουν στην κάλυψη των κοινωνικών αναγκών (Zhang κ.ά., 2011). Οι ομάδες αυτές υπογραμμίζουν την ενεργό συμμετοχή, τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων και την εφαρμογή της γνώσης σε πραγματικές συνθήκες, στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν τη βιωματική μάθηση.

### Περιβάλλοντα μάθησης Μικρής και Ευρείας κλίμακας

Η διαφοροποίηση μεταξύ μαθησιακών περιβαλλόντων μικρής και ευρείας κλίμακας αναδεικνύει τα διαφορετικά πεδία και πλαίσια των εκπαιδευτικών εμπειριών. Η μάθηση μικρής κλίμακας περιλαμβάνει ατομικές ή μικρές ομαδικές δραστηριότητες, παρέχοντας εξατομικευμένη προσοχή, προσαρμοσμένη ανατροφοδότηση και ευκαιρίες για αυτοκαθοδηγούμενη εξερεύνηση και μάθηση (Barron κ.ά., 2008). Από την άλλη πλευρά, η μάθηση ευρείας κλίμακας περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε εκτεταμένα έργα, κοινοτικές πρωτοβουλίες ή θεσμικά προγράμματα που περιλαμβάνουν πολλούς εκπαιδευόμενους και ποικίλους πόρους (Barron κ.ά., 2008). Τα μαθησιακά περιβάλλοντα μικρής και ευρείας κλίμακας ενισχύουν τη βιωματική μάθηση προωθώντας την ενεργό εμπλοκή, τον προβληματισμό και την εφαρμογή της γνώσης στον πραγματικό κόσμο.

Αυτές οι ποικίλες μέθοδοι διδασκαλίας συμβάλλουν στη βιωματική μάθηση, εμπλέκοντας τους μαθητές σε βιωματικές, αυθεντικές και πρακτικές εμπειρίες. Καλλιεργούν την ενεργό συμμετοχή, την κριτική σκέψη και την εφαρμογή της γνώσης στον πραγματικό κόσμο, εναρμονιζόμενες με τις αρχές της βιωματικής μάθησης. Με την ενσωμάτωση αυτών των προσεγγίσεων στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εμπλουτίσουν τη μαθησιακή εμπειρία, να προωθήσουν τη βαθύτερη κατανόηση, να ενισχύσουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και να βελτιώσουν τη δυνατότητα μετάδοσης της γνώσης.

# Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 1

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The entrepreneurship competence framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 10, 593884.
- European Commission, Joint Research Centre, GreenComp, El marco europeo de competencias sobre sostenibilidad, Publications Office of the European Union, 2022,
- Freeman, S., Eddy, S.L., McDonough, M., Smith, M.K., Okoroafor, N., Jordt, H., & Wenderoth, M.P. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111 (23) 8410-8415. <https://doi.org/10.1073/pnas.1319030111>
- López, M. J. G. (2015). The triple bottom line or triple bottom line account. *Accounting and management journal*, 20, 65-77.
- Paternoster, A. (2011). Tools for measuring corporate sustainability: a comparative analysis of sustainability reports (Master's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya).
- Prince, M. (2004). Does Active Learning Work? A Review of the Research. *Journal of Engineering Education*, 93(3), 223-231.
- Rieckmann, M. (2018). Learning to transform the world: Key competencies in Education for Sustainable Development. *Issues and trends in education for sustainable development*, 39, 39-59.
- Rodríguez, F., & Moreno, J. (2014). Manual for the identification of business opportunities. Retrieved from [http://www. uv. es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3\\_dentificacionOportunidades\\_SAE. pdf](http://www.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_dentificacionOportunidades_SAE.pdf).

### Διαδικτυακές Πηγές:

- Active Learning | Center for Teaching Innovation. <https://teaching.cornell.edu/teaching-resources/active-collaborative-learning/active-learning#:~:text=Active%20learning%20methods%20ask%20students,words%20through%20writing%20and%20discussion.>
- Atwood, L., MA. What is active learning? the benefits (and challenges). <https://www.linkedin.com/pulse/what-active-learning-benefits-challenges-lucinda-atwood/>
- Avelino, J. (2022). Active learning, its benefits, and how to apply it. EdApp Microlearning. <https://www.edapp.com/blog/benefits-of-active-learning/>

# Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 1

- Education for sustainable development. (2023). UNESCO. <https://www.unesco.org/en/education-sustainable-development>
- Emprendedores, R. (2020, 26 junio). Técnicas creativas para generar nuevas ideas de negocio - emprendedores. Emprendedores. <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tecnicas-generar-nuevas-ideas-negocio2/>
- Esade. (2021, 18 febrero). El papel de la ética en la enseñanza de la sostenibilidad. <https://dobetter.esade.edu/es/etica-ensenanza-sostenibilidad>.
- Martínez, E. (2023, 3 abril). Cómo identificar nuevas oportunidades de negocio. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/oportunidades-de-negocio-creacion-empresas/>
- The triple bottom line: what it is & why it's important. Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Why use active Learning? | Center for Educational Innovation. <https://cei.umn.edu/teaching-resources/active-learning/why-use-active-learning>

# Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 2

- Aston, B. (2022, November 3). The 10 Best Resource Management Software & Tools Of 2022. The Digital Project Manager. <https://thedigitalprojectmanager.com/tools/resource-management-software/>
- Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Advances in behaviour research and therapy*, 1(4), 237-269.
- Bounthavong, M. (2019, May 17). Communicating data effectively with data visualization – Part 15 (Diverging Stacked Bar Chart for Likert scales). Mark Bounthavong. <https://mbounthavong.com/blog/2019/5/16/communicating-data-effectively-with-data-visualization-part-15-divergent-stacked-bar-chart-for-likert-scales>
- Dashero. (2022, May 3). The basics of financial education. <https://dashero.com/financial-education/>
- Entrepreneurship Campus. (2019, March 28). How Entrepreneurship Empowers Youth? <https://www.entrepreneurship-campus.org/how-entrepreneurship-empowers-youth/>
- Fitzsimons. (2021, August 6). 13 Financial Literacy Games For Children And Adults (Gamification Resources). Fitzsimons Credit Union. <https://www.fitzsimonscu.com/financial-literacy-games-for-children-and-adults/>
- Geldhof, G. J., Porter, T., Weiner, M. B., Malin, H., Bronk, K. C., Agans, J. P., ... & Lerner, R. M. (2014). Fostering youth entrepreneurship: Preliminary findings from the young entrepreneurs study. *Journal of research on adolescence*, 24(3), 431-446.
- Gumbi, N., & van der Westhuizen, T. (2020, September). Youth Entrepreneurial Self-Efficacy Towards Technology for Online Business Development. In ECIE 2020 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (p. 270).
- Heathfield, A. (2022, March 15). The NFT revolution in the covid-era. Collyer Bristow. <https://collyerbristow.com/shorter-reads/the-rise-of-nfts-in-the-covid-era/>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2008) *Entrepreneurship* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Holienka, M., Pilková, A., & Jancovicova, Z. (2016). Youth entrepreneurship in Visegrad countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 105.
- IvyPanda. (2020, December 11). Creativity and Innovation Mobilization in Business. <https://ivypanda.com/essays/creativity-and-innovation-mobilization-in-business>

# Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 2

- Kaiser, T., Lusardi, A., Menkhoff, L., & Urban, C. (2022, February 17). Financial education is effective and efficient. CEPR. <https://cepr.org/voxeu/columns/financial-education-effective-and-efficient>
- Kenton, K. (2022, August 11). SWOT Analysis: How To With Table and Example. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., and Maalaoui, A. (2021) Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects, European Management Review, 18, 167–182, <https://doi.org/10.1111/emre.12426>
- Kriss, R. (2022, July 14). 14 Business Startup Costs Business Owners Need to Know. NerdWallet. <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/business-startup-costs>
- Kurt, D. (2022, February 12). Everyday Activities to Teach Financial Literacy to Kids. Investopedia. <https://www.investopedia.com/everyday-activities-that-can-teach-financial-literacy-to-kids-5091909>
- Lattacher, W. and Wdowiak, M.A. (2020), "Entrepreneurial learning from failure. A systematic review", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 26 No. 5, pp. 1093-1131. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0085>
- Mills, A. (n.d.). Ten Ways to Thrive Under Pressure - Alden Mills. Retrieved November 4, 2022, from <https://www.alden-mills.com/blog/2022/05/ten-ways-to-thrive-under-pressure>
- Pajares, F. (2006). Self-efficacy during childhood and adolescence. Self-efficacy beliefs of adolescents, 5, 339-367.
- Pan, L. Y., Tsai, I. C., Popan, S. H., & Chang, S. C. (2022). Entrepreneurial business start-ups and entrepreneurial failure: How to stand up after a fall?. Frontiers in Psychology, 13.
- Peterdy, Corporate Finance Institute. (2022, October 27). SWOT Analysis. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>
- Pholpituke, V. (2022, November 3). Financial Education Is the Backbone of Entrepreneurship. Newsweek. <https://www.newsweek.com/financial-education-backbone-entrepreneurship-1756385>
- Preedy, V.R., Watson, R.R. (eds) (2010). 5-Point Likert Scale. In: Handbook of Disease Burdens and Quality of Life Measures. Springer, New York, NY. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-78665-0\\_6363](https://doi.org/10.1007/978-0-387-78665-0_6363)

# Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 2

- Ssprinter, V. A. P. B. (2013, September 3). Many money habits are set by age 7.
- TCA. (2016, August 26). 7 Essential Financial Skills for Young Adults. Take Charge America.
- Team ZenBusiness. (2022, July 20). 10 Reasons For Young Entrepreneurs To Get Motivated. ZenBusiness Inc.
- Van der Westhuizen, T., & Goyayi, M. J. (2020). The influence of technology on entrepreneurial self-efficacy development for online business start-up in developing nations. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(3), 168-177.
- Van der Westhuizen, T., & Goyayi, M. J. (2020). The influence of technology on entrepreneurial self-efficacy development for online business start-up in developing nations. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(3), 168-177.
- Wang, C. L., Rafiq, M., Li, X., & Zheng, Y. (2014). Entrepreneurial preparedness: an exploratory case study of Chinese private enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.



# Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 3

- 5 Critical steps in the change management Process | HBS Online. (2020, March 19). Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>
- Anderson, E., Carleton, R. N., Diefenbach, M. A., & Han, P. K. J. (2019). The relationship between uncertainty and affect. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02504>
- Barron, B., Darling-Hammond, L., & Gordon, T. (2008). Scaling up ambitious instructional reforms in the service of teaching for understanding. *Harvard Educational Review*, 78(4), 649-690.
- Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*. ASHE-ERIC Higher Education Reports.
- Brexit uncertainty is taking a toll on the British economy. (2019). NBER. <https://www.nber.org/digest/oct19/brexit-uncertainty-taking-toll-british-economy>
- Brooks, J. G., & Brooks, M. G. (1993). *The Case for Constructivist Classrooms*. ASCD.
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18(1), 32-42.
- Bruner, J. S. (1966). *Toward a Theory of Instruction*. Harvard University Press.
- Canto, N. R. D., Grunert, K. G., & De Barcellos, M. D. (2021). Circular Food Behaviors: A Literature Review. *Sustainability*, 13(4), 1872. <https://doi.org/10.3390/su13041872>
- Dieckmann, P., Gaba, D., Rall, M., & Torgeisen, K. (Eds.). (2009). *Simulation in healthcare education: A best evidence practical guide (Vol. 1)*. Springer Publishing Company.
- Fosnot, C. T. (1996). Constructivism: A Psychological Theory of Learning. In C. T. Fosnot (Ed.), *Constructivism: Theory, Perspectives, and Practice* (pp. 8-33). Teachers College Press.
- FutureLearn. (2022). Updates, Insights, and News from FutureLearn | Online Learning for You. FutureLearn. <https://www.futurelearn.com/info/courses/coping-with-changes/0/steps/158840>
- Gee, J. P. (2005). What video games have to teach us about learning and literacy. *Computers in Entertainment*, 1(1), 20-20.
- Hmelo-Silver, C. E., Duncan, R. G., & Chinn, C. A. (2007). Scaffolding and Achievement in Problem-Based and Inquiry Learning: A Response to Kirschner, Sweller, and Clark (2006). *Educational Psychologist*, 42(2), 99-107.

# Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 3

- Issenberg, S. B., McGaghie, W. C., Petrusa, E. R., Lee Gordon, D., & Scalese, R. J. (2005). Features and uses of high-fidelity medical simulations that lead to effective learning: A BEME systematic review. *Medical Teacher*, 27(1), 10-28.
- Jonassen, D. H. (1999). Designing Constructivist Learning Environments. In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional-Design Theories and Models: A New Paradigm of Instructional Theory* (Vol. 2, pp. 215-239). Lawrence Erlbaum Associates.
- Karpenkova, A. (2022). 9 Examples of Effective change Management in 2023. The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption. <https://whatfix.com/blog/change-management-examples/>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Piaget, J. (1970). *Science of Education and the Psychology of the Child*. Viking Press.
- Predictability: Environment & Structure | Learner Variability Project. (n.d.). <https://lvp.digitalpromiseglobal.org/content-area/literacy-4-6/strategies/predictability-environment-structure-literacy-4-6/summary>
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. SAGE Publications.
- Seaver, M. (2023). A psychologist shares the best (and worst) ways to deal with uncertainty. Real Simple. <https://www.realsimple.com/work-life/life-strategies/cope-uncertainty>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wilson, J. (2012). Bridging the gap between academia and the workplace: The role of internships in legal education. *Clinical Law Review*, 18(2), 399-432.
- Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). The Role of Tutoring in Problem Solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89-100.

# Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 3

- Wu, D., Yu, L., Yang, T., Cottrell, R. R., Peng, S., Guo, W., & Jiang, S. (2020). The impacts of uncertainty stress on mental disorders of Chinese college students: evidence from a nationwide study. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00243>
- Zhang, L., Zhang, L., Hu, C., Li, Y., & Yu, Y. (2011). Learning in community groups: The relationships between participation and academic achievement. *Learning and Individual Differences*, 21(6), 673-679.

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται.  
Αριθμός Έργου: 2021-1-ES02-KA220-YOU-000028693

# entre YOUTH



Με τη χρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



UNIVERSIDAD  
DE ALMERÍA



CITIZENS  
IN POWER

helixconnect  
Consult. Finance. Grow.



Αυτό το εργασία χορηγείται με άδεια Creative Commons Αναφορά Δημιουργού 4.0 Διεθνές.  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

