

Συνεργασία για μια πράσινη, ανταγωνιστική και χωρίς αποκλεισμούς Ευρώπη

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

**Δεξιότητες Επιχειρηματικότητας που
σχετίζονται με τον Τουρισμό 4/4:
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ &
ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ**



Tora Consult Ltd.



Μάρτιος, 2020

Αρ. Έργου: 2017-1-285

Το έργο «NESET – NEETs' Empowerment for Sustainable Employment in the Tourism sector» είναι διάρκειας 3 ετών, χρηματοδοτείται από την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία μέσω των Χορηγιών του ΕΟΧ και της Νορβηγίας για την Νεανική Απασχόληση. Στοχεύει στην υποστήριξη της ένταξης των νέων στην αγορά εργασίας του Τουρισμού στις συμμετέχουσες στο έργο χώρες, δημιουργώντας για τους NEETs συνθήκες απασχόλησης και επιχειρηματικότητας σε διάφορες μορφές τουρισμού, συμπεριλαμβάνοντας και τον εναλλακτικό τουρισμό.

Οι συμμετέχουσες χώρες στο έργο NESET είναι: Βουλγαρία, Κροατία, Κύπρος, Ελλάδα, Ιταλία, Πορτογαλία και Ρουμανία, ενώ η Ισλανδία συμμετέχει στην υλοποίηση του έργου ως χώρα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Η εγκεκριμένη πρόταση του Έργου ορίζει, μεταξύ άλλων, ότι θα παραχθούν συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ενότητες για την υποστήριξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους με χαρακτηριστικά NEET στις χώρες εταίρους. Οι ενότητες αυτές, πραγματεύονται διάφορους τύπους δεξιοτήτων που σχετίζονται με την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης των νέων στον κλάδο του Τουρισμού. Μία από αυτές τις ομάδες δεξιοτήτων είναι οι «**Δεξιότητες Επιχειρηματικότητας που σχετίζονται με τον Τουρισμό**», ενώ δύο ακόμη ομάδες, οι «Δεξιότητες Απασχολησιμότητας» και «Κοινωνικές και Επικοινωνιακές Δεξιότητες» περιλαμβάνονται επίσης στη σειρά των εκπαιδευτικών ενοτήτων του NESET. Το Κέντρο διά βίου Μάθησης ΣΑΡΩΝΙΣ είναι ο εταίρος του έργου που συντονίζει την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ενοτήτων που αφορούν την ομάδα δεξιοτήτων «Δεξιότητες Επιχειρηματικότητας που σχετίζονται με τον Τουρισμό».

Τέσσερις εκπαιδευτικές ενότητες που αφορούν Επιχειρηματικές δεξιότητες έχουν αναπτυχθεί από τον εταίρο Tora Consult Ltd., δηλ. **Πρωτοβουλία (1/4), Δημιουργικότητα & Επινοητικότητα (2/4), Ηγετικές ικανότητες και Πειθώ (3/4) και Προσαρμοστικότητα και Ανθεκτικότητα (4/4)**. Η Tora Consult Ltd. Θα ήθελε να ευχαριστήσει τον κ. Todor Todorov και την κα Ralitsa Todorova για τη συμβολή τους στην προετοιμασία αυτών των ενοτήτων.

Tora Consult Ltd.

Μάρτιος 2020

ΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΤΑΚΤΗ

Η παρούσα Εκπαιδευτική Ενότητα έχει διαμορφωθεί αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Το περιεχόμενό της δεν είναι κατ' ανάγκη πρωτότυπο σε όλη του την έκταση καθώς εκτός από τη συνεισφορά του συντάκτη του βασίζεται επίσης σε υλικό από διάφορες άλλες πηγές που θεωρούνται σχετικές, χρήσιμες για εκπαιδευτικούς σκοπούς και μεταβιβάσιμες. Αυτό αναφέρεται στο κείμενο με διάφορους τρόπους. Ωστόσο, ο συντάκτης αναλαμβάνει την ευθύνη για την τυχούσα ελλιπή αναφορά όλων των σχετικών πηγών στο κείμενο της Ενότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	4
ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ...	4
1.1. Η Επιχειρηματικότητα στον τουρισμό – ανασκόπηση της βιβλιογραφίας	5
1.2. Μελέτες εντοπισμού αναντιστοιχιών δεξιοτήτων του NESET – Η επιλογή των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών ενοτήτων με βάση τα συμπεράσματα	7
ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ	9
2.1. Η προσαρμοστικότητα είναι κλειδί για την επιτυχία	9
2.2. Τα πλεονεκτήματα της προσαρμοστικότητας	11
2.3. Η σημαντικότητα της ανθεκτικότητας.....	13
2.4. Αναπτύσσοντας την ανθεκτικότητα	14
ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΡΟΛΩΝ.....	16
ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΕΝΤΥΠΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	20
4.1. Ερωτηματολόγιο για την εκ των προτέρων αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων.....	20
4.2. 4.2. Ερωτηματολόγιο για την εκ των υστέρων αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων.....	21
4.3. Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της εκπαίδευσης.....	22

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Κατόπιν της μελέτης της παρούσας εκπαιδευτικής ενότητας, οι καταρτιζόμενοι θα μπορούν να:

1. Κατανοούν την σημαντικότητα των επιχειρηματικών δεξιοτήτων για την τουριστική βιομηχανία
2. Εξηγούν τον λόγο που η προσαρμοστικότητα είναι το κλειδί για την επιτυχία
3. Κατανοούν τα οφέλη της προσαρμοστικότητας
4. Κατανοούν τη σημαντικότητα της ανθεκτικότητας
5. Γνωρίζουν πώς να αναπτύσσουν τρόπο σκέψης και συμπεριφορά συμβατή με την ανθεκτικότητα.

Σελίδα | 4

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Σήμερα, μεταξύ των βασικών παραγόντων για την ανάπτυξη κάθε βιομηχανίας και κάθε οργανισμού είναι η επιχειρηματικότητα και οι δεξιότητες που σχετίζονται με την επιτυχή αξιοποίησή της για τη δημιουργία κέρδους και πλούτου. Στην ιστορία της ανθρωπότητας, οι επιχειρηματικές προσπάθειες οδήγησαν τελικά στη μείωση της ανεργίας και των κοινωνικών προβλημάτων. Έτσι, η επιχειρηματική σκέψη έχει γίνει το «κλειδί» για την οικονομική ανάπτυξη παγκοσμίως.

Η τουριστική βιομηχανία, από την άλλη πλευρά, θεωρείται παράγοντας οικονομικής και κοινωνικής αλλαγής, δεδομένου ότι ο τουρισμός είναι ένας από τους μεγαλύτερους, ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς, με σημαντική συμβολή στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Από αυτή την άποψη, όπως συμβαίνει και σε άλλες βιομηχανίες, η τουριστική βιομηχανία πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί σαφώς τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής διαδικασίας και να εξασφαλίζει πόρους και να παρέχει ευκαιρίες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και των επιχειρηματιών. Επιπλέον, η εξέταση των διαδικασιών της τουριστικής βιομηχανίας και η ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων σε αυτό το πλαίσιο είναι το κλειδί για την ενδυνάμωση των νέων για την έναρξη επιτυχημένων τουριστικών επιχειρήσεων.

1.1. Η Επιχειρηματικότητα στον τουρισμό – ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Η επιχειρηματικότητα στον κλάδο του τουρισμού έχει αναγνωριστεί ως ο βασικός τρόπος παροχής στρατηγικής υποστήριξης για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, ιδίως στις αγροτικές περιοχές. Πολλοί ερευνητές έχουν εντοπίσει τον σημαίνοντα ρόλο των επιχειρηματιών στην τουριστική ανάπτυξη.¹ Έχει επίσης υποστηριχθεί ότι μόνο όταν υπάρχουν επιχειρηματίες στον τουρισμό, το περιβάλλον μιας κοινωνίας, η χλωρίδα και η πανίδα, τα ιστορικά κειμήλια και τα μνημεία πολιτιστικής κληρονομιάς γίνονται τουριστικοί πόροι που μπορούν να ανακαινιστούν και να μετατραπούν σε τουριστικά αξιοθέατα και προορισμούς. Ο τουρισμός παράγει σημαντικό κέρδος και είναι ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας στον κόσμο.

Σελίδα | 5

Η επιχειρηματικότητα παίζει ζωτικό ρόλο στη μετατροπή της προσφοράς ευκαιριών αναψυχής και ψυχαγωγίας.² Η επιχειρηματικότητα θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την τουριστική ανάπτυξη, τόσο σε περιφερειακό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι τουριστικές επιχειρήσεις απαιτούν βήματα προετοιμασίας που είναι τα ίδια με κάθε άλλη επιχείρηση, ωστόσο το πεδίο δραστηριοτήτων τους είναι συνήθως ευρύτερο.

Η τουριστική επιχείρηση μπορεί να οριστεί ως «μια σύνθεση προϊόντων που περιλαμβάνουν μεταφορά, διαμονή, τροφοδοσία, φυσικούς πόρους, ψυχαγωγία και άλλες εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, όπως καταστήματα και τράπεζες και άλλα τουριστικά πρακτορεία».³ Ένας «επιχειρηματίας στον τουρισμό», από την άλλη πλευρά, μπορεί να οριστεί ως «πρόσωπο ή ομάδα ατόμων που παράγουν και διαχειρίζονται τουριστικά προϊόντα».⁴ Σε αυτήν τη διαδικασία ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει τα κοινά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία μαζί με τις εξειδικεύσεις του τομέα των υπηρεσιών.

Η τουριστική επιχειρηματικότητα μπορεί να συσχετιστεί με την εφαρμογή στην εργασία γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ή / και με τη δημιουργία εσόδων από μια νέα ιδέα που σχετίζεται με τον τουρισμό, η οποία αξιοποιείται από ένα άτομο ή ένα σύνολο ανθρώπων μέσω της έναρξης μιας νέας επιχείρησης ή μέσω της διαφοροποίησης από μια υπάρχουσα επιχείρηση, επιδιώκοντας ανάπτυξη και παράγοντας πλούτο, απασχόληση και κοινωνικό αγαθό. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματικότητα στον τουρισμό αναφέρεται στις δραστηριότητες της μεγάλης ομάδας των φορέων που σχετίζονται με τον κλάδο, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί

¹ Koh, K. Y., & Hatten, T. S. (2014). *The Tourism Entrepreneur: The Overlooked Player in Tourism Development Studies*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 3(1), 37-41.

² Chang, J. (2011). Introduction: Entrepreneurship in Tourism and Hospitality: The Role of SMEs. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), 467-469.

³ Sinclair, M.T., and Stabler, M. (1997), *The Economics of Tourism*, Routledge, London.

⁴ Khanka, S. S. (1999). *Entrepreneurial Development*. New Delhi: S. Chand Publishing.

κυρίως για την αποτελεσματική και κερδοφόρα αλληλεπίδραση της ζήτησης και της προσφοράς τουριστικών προϊόντων· διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ανταγωνιστικό επαγγελματισμό και κερδοφόρο κοινωνικοοικονομικό status. Με απλά λόγια, η επιχειρηματικότητα στον τουρισμό αγκαλιάζει κάθε είδους δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία και τη λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης.

Σελίδα | 6

Ένα βασικό στοιχείο εδώ είναι ο επιχειρηματίας ως το άτομο που προσδιορίζει μια ευκαιρία. Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο τυπικός επιχειρηματίας καθώς αυτός μπορεί να προέρχεται από διαφορετικό εκπαιδευτικό, πολιτιστικό και κοινωνικό υπόβαθρο. Ο εντοπισμός ενός κενού στην αγορά είναι ένας δύσκολο και περίπλοκο εγχείρημα. Το ίδιο δύσκολος είναι ο προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εκάστοτε επιχειρηματικής ιδέας. Η ανάγκη να επιτυγχάνει κάποιος και η πρόθεση ανάληψης ρίσκου είναι μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματία. Ωστόσο, μόνο τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία δεν εξηγούν από μόνα τους επαρκώς την επιχειρηματική συμπεριφορά. Άλλα στοιχεία όπως οι φιλοδοξίες, η εμπειρία, οι δεξιότητες και το πολιτιστικό υπόβαθρο οδηγούν αναμφίβολα ένα άτομο στην επιχειρηματικότητα. Επιπλέον, η κατάλληλη απόκριση στο περιβάλλον αποτελεί επίσης θεμελιώδη παράγοντα για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Επομένως, το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον πρέπει επίσης να είναι ευνοϊκό για την άνθηση της επιχειρηματικότητας.

Μόλις εντοπιστεί μια ευκαιρία, η επιχειρηματική ιδέα πρέπει να αξιολογηθεί με διάφορα μέσα που είναι στη διάθεση του δυνητικού επιχειρηματία. Δεν υπάρχει τυπικός τρόπος για να γίνει αυτό και η πολυπλοκότητα και η έκταση των μελετών σκοπιμότητας, των επιχειρηματικών σχεδίων, των σχεδίων μάρκετινγκ και ούτω καθεξής, θα διαφέρουν ανάλογα με την ιδέα και την αγορά. Πρέπει λοιπόν να ληφθεί απόφαση εάν ο δυνητικός επιχειρηματίας θα συνεχίσει να ωριμάσει την ιδέα του ή θα την εγκαταλείψει. Συνήθως, οι σχετικές αποφάσεις λαμβάνονται στο πλαίσιο είτε ενός περιβάλλοντος «ώθησης» είτε «έλξης». Το πρώτο αφορά μία κατάσταση όπου το άτομο έχει απολυθεί ή είναι δυσανεσθημένο με τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας του. Το περιβάλλον «έλξης» αφορά την ελκυστικότητα της αγοράς, όπως η ευκαιρία να δημιουργηθεί κέρδος και πλούτος, η προσωπική ανάπτυξη και το κοινωνικό status. Μόλις όλες αυτές οι μεταβλητές έχουν αξιολογηθεί, συγκριθεί και ελεγχθεί, μπορεί να ληφθεί μια τελική απόφαση για συνέχιση του επιχειρηματικού εγχειρήματος.⁵

⁵ Marasini, S. (2018), Concept, Features, Functions & Types of Tourism Entrepreneur.

1.2. Μελέτες εντοπισμού αναντιστοιχιών δεξιοτήτων του NESET – Η επιλογή των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών ενοτήτων με βάση τα συμπεράσματα

Σελίδα | 7

Το έργο NESET ξεκίνησε τις δραστηριότητές του με τη διεξαγωγή μελετών για τον εντοπισμό αναντιστοιχιών σε δεξιότητες στους Νέους και τους εργοδότες προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα – ανάμεσα σε άλλα – σχετικά με την σημαντικότητα και την επάρκεια των επιχειρηματικών δεξιοτήτων καθώς και το «κενό» μεταξύ αυτών από την σκοπιά των Νέων και των εργοδοτών. Διεξήχθη μία συγκριτική ανάλυση των συμπερασμάτων των δύο μελετών που υλοποιήθηκαν στις συμμετέχουσες στο έργο χώρες. Τα συμπεράσματα αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα, τα οποία είναι επίσης διαθέσιμα στις Εθνικές Εκθέσεις και στην Συνθετική Έκθεση, με τίτλο «Οι Νέοι στον Κλάδο του Τουρισμού – Αναντιστοιχίες Δεξιοτήτων και Ελλείψεις σε Εργατικό Δυναμικό στις Συμμετέχουσες Χώρες».

Στον παρακάτω πίνακα, συγκρίνεται η σημαντικότητα και η επάρκεια των επιχειρηματικών δεξιοτήτων καθώς και το κενό μεταξύ τους σε ό,τι αφορά τους Νέους και τους εργοδότες. Στόχος ήταν ο εντοπισμός αυτών των δεξιοτήτων, στις οποίες παρατηρείται το μεγαλύτερο κενό μεταξύ της σημαντικότητας και της επάρκειάς τους, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψιν τον αντιλαμβανόμενο από τις δύο ερευνώμενες ομάδες (Νέοι και εργοδότες) βαθμό σημαντικότητάς τους.

Πίνακας 1. Δείκτες Ελλειμματικών Δεξιοτήτων (CGIs)⁶ για τους Νέους Ενήλικες και τους Εργοδότες – Δεξιότητες επιχειρηματικότητας που σχετίζονται με τον τουρισμό

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	NESET Δείκτες Ελλειμματικών Δεξιοτήτων /Απαντήσεις των Νέων Ενηλίκων και των Εργοδοτών/					
	Σημαντικότητα (Α)		Επάρκεια (Β)		Κενό (Α-Β)	
	Νέοι Ενήλικες	Εργοδότες	Νέοι Ενήλικες	Εργοδότες	Νέοι Ενήλικες	Εργοδότες
1.Χρηματοοικονομική Διαχείριση	4.09	4.25	3.44	3.34	0.65	0.91
2.Marketing	4.17	4.30	3.47	3.50	0.69	0.80

⁶ Οι Δείκτες Ελλειμματικών Δεξιοτήτων (CGIs) υπολογίζονται ως οι Σταθμισμένοι Μέσοι Όροι των απαντήσεων των συμμετεχόντων (σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5) στις σχετικές έρευνες στις συμμετέχουσες χώρες. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις έρευνες σταθμίζονται με βάση τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των ερωτώμενων για κάθε μία επιχειρηματική δεξιότητα. Οι Δείκτες Ελλειμματικών Δεξιοτήτων παίρνουν τιμές μεταξύ 1 και 5 και υπολογίζονται ξεχωριστά για κάθε μία επιχειρηματική δεξιότητα με βάση δύο παραμέτρους: την σημαντικότητα και την επάρκεια στην εκάστοτε δεξιότητα.

3.Δημιουργικότητα	4.29	4.44	3.80	3.64	0.49	0.80
4.Επινοητικότητα	4.20	4.48	3.76	3.62	0.44	0.85
5.Πρωτοβουλία	4.33	4.56	3.86	3.57	0.46	0.99
6.Ηγετικές Ικανότητες	4.15	4.24	3.72	3.39	0.43	0.85
7.Πειθώ	4.18	4.32	3.76	3.46	0.42	0.86
8.Προσαρμοστικότητα	4.28	4.51	3.97	3.52	0.31	0.99
9.Ανθεκτικότητα	4.18	4.51	3.85	3.46	0.32	1.05
10.Απουσία φόβου για το ενδεχόμενο αποτυχίας	4.13	4.20	3.61	3.27	0.52	0.94
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4.20	4.38	3.72	3.48	0.47	0.90

Πηγή: Οι Νέοι στον Κλάδο του Τουρισμού – Αναντιστοιχίες Δεξιοτήτων και Ελλείψεις σε Εργατικό Δυναμικό στις Συμμετέχουσες Χώρες, Συνθετική Έκθεση

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης, οι επιχειρηματικές δεξιότητες που πληρούν τα κριτήρια της **σχετικά υψηλής σημαντικότητας** και παράλληλα του **μεγάλου κενού μεταξύ σημαντικότητας και επάρκειας** σύμφωνα με τις απαντήσεις των Νέων και των εργοδοτών είναι η «Πρωτοβουλία», η «Δημιουργικότητα», η «Επινοητικότητα» και η «Ανθεκτικότητα» (Πίνακας 1). Τα αποτελέσματα αυτά υπέδειξαν στην Σύμπραξη του NESET τις επιχειρηματικές δεξιότητες για τις οποίες θα έπρεπε να αναπτυχθεί σχετικό εκπαιδευτικό υλικό. Οι «Ηγετικές ικανότητες» και η «Πειθώ» συμπεριλαμβάνονται επίσης στην ομάδα των επιχειρηματικών δεξιοτήτων για την οποία θα έπρεπε να δημιουργηθεί εκπαιδευτικό υλικό καθώς είναι απαραίτητες για κάθε μορφή επιχειρηματικότητας, συμπεριλαμβανομένης αυτής στην τουριστική βιομηχανία.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ

Υπάρχει μια γνωστή κινεζική παροιμία που λέει ότι οι «σοφοί προσαρμόζονται στις περιστάσεις, όπως το νερό παίρνει το σχήμα της στάμνας». Ίσως σε καμία άλλη στιγμή στην πρόσφατη ιστορία η προσαρμοστικότητα δεν ήταν πιο σημαντική από ό,τι είναι τώρα. Η προσαρμοστικότητα - η ικανότητα, δηλαδή, να κάνουμε αλλαγές ώστε να ανταποκρινόμαστε σε νέες συνθήκες - είναι μια κρίσιμη δεξιότητα για τους επιχειρηματίες της τουριστικής βιομηχανίας και σημαντική δεξιότητα/ικανότητα συναισθηματικής ευφυΐας.

Σελίδα | 9

2.1. Η προσαρμοστικότητα είναι κλειδί για την επιτυχία

Καθώς ο εγκέφαλος επεξεργάζεται πληροφορίες, δημιουργεί αυτό που ονομάζουμε «πρότυπα συμπεριφοράς» ή νοητικά μοντέλα που αυτοματοποιούν σχεδόν κάθε ενέργεια που κάνουμε. Τα πρότυπα συμπεριφοράς απλοποιούν τον κόσμο μας, μας κάνουν πιο αποτελεσματικούς και μας βοηθούν να κινηθούμε πιο γρήγορα και με λιγότερη προσπάθεια. Επηρεάζουν όχι μόνο τις πράξεις μας αλλά και αυτό που αντιλαμβανόμαστε και πιστεύουμε. Η αποτελεσματικότητα αυτών των προτύπων έχει ένα μειονέκτημα: μπορούν να αποσπάσουν την προσοχή μας από σημαντικές πληροφορίες που μας έρχονται από το περιβάλλον μας. Με άλλα λόγια, τα πρότυπα αυτά μας ωθούν να αγνοήσουμε την πραγματικότητα μίας κατάστασης και να απορρίψουμε τα μηνύματα επειδή το μήνυμα που λαμβάνουμε από τα συμπεριφορικά πρότυπά μας είναι αυτό που ήδη γνωρίζουμε. Λαμβάνουμε λοιπόν αποφάσεις για μια κατάσταση που δεν είναι πραγματικά αποφάσεις με την πραγματική έννοια της λέξης. Είναι απλώς αυτοματοποιημένες συμπεριφορές.

Τα πρότυπα συμπεριφοράς μπορεί επίσης να μας οδηγήσουν στην επίμονη προσκόλληση στην ιδέα ότι «έτσι το κάναμε πάντα», αρνούμενοι να κατανοήσουμε και να αποδεχτούμε την πραγματικότητα μιας νέας κατάστασης. Έτσι, έχουμε την τάση να «γενικεύουμε στο μέλλον αυτό που λειτούργησε στο παρελθόν». Ό,τι λοιπόν δουλεύει στο παρελθόν, μπορείτε να το επανεξετάσετε. Αυτή είναι η δικαιολογητική βάση της ποιότητας της προσαρμοστικότητας, της ευελιξίας υπό την επίδραση των ταχέως μεταβαλλόμενων εξωτερικών συνθηκών. Τέτοια πρότυπα συμπεριφοράς μπορεί να μας κάνουν άκαμπτους, μη ανταποκρινόμενους στην αλλαγή και απρόθυμους να μάθουμε και να υιοθετήσουμε νέους τρόπους συμπεριφοράς που μπορούν να έχουν αντίκτυπο στην ικανότητα τη δική μας και της επιχείρησής μας να επιβιώσουμε και να επιτύχουμε μακροπρόθεσμα. Οι προσαρμοστικοί άνθρωποι και οι εταιρείες είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν πιο θετικά την αλλαγή και είναι σε θέση να κάνουν ό,τι χρειάζεται για να αλλάξουν την προσέγγισή τους όποτε χρειάζεται και

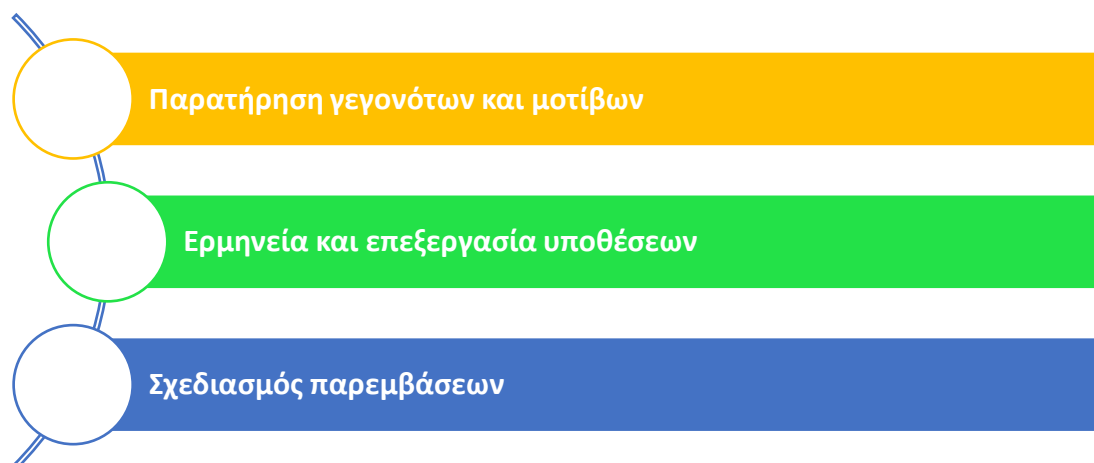
να αλλάξουν τις προτεραιότητές τους. Ακολουθούν μερικές συμβουλές για την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητας:

- ✚ Όταν σκέφτεστε μια ιδέα, αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε ποια πρότυπα επηρεάζουν τη συμπεριφορά σας. Τα πρότυπα συμπεριφοράς είναι τόσο αυτόματα που καλό θα ήταν να τα αμφισβητείτε σκοπίμως, εάν θέλετε να βελτιώσετε τις ηγετικές σας ικανότητες.
- ✚ Βοηθήστε τους άλλους να διακρίνουν μεταξύ παρατήρησης και συμπερασμάτων, μεταξύ γεγονότος και εικασίας. Τα συμπεράσματα και οι εικασίες μπορούν να επηρεαστούν από πρότυπα συμπεριφοράς που δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα. Να είστε αυτός που μπορεί να βοηθήσει τους άλλους να αναλύσουν συμπεράσματα και εικασίες που μπορεί να είναι ή να μην είναι έγκυρες.
- ✚ Συνήθως επιμένετε να πηγαίνετε σύμφωνα με τους κανόνες; Είναι απαραίτητο να το κάνετε αυτό για κάθε ζήτημα; Εάν δώσετε μεγαλύτερη προσοχή στην επίδραση που μπορεί να έχει αυτό στα άτομα που εμπλέκονται μπορείτε να βελτιώσετε την παραγωγικότητα της ομάδας σας; Τι θα συνέβαινε εάν εφαρμόζατε τυπικές διαδικασίες με μεγαλύτερη ευελιξία;
- ✚ Σκεφτείτε ότι βελτιωνόμαστε όταν βάζουμε τον εαυτό μας σκόπιμα σε καταστάσεις που βρίσκονται εκτός της ζώνης άνεσής μας. Μήπως βασίζεστε σε παρωχημένη γνώση; Μήπως πρέπει να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας; Μήπως βασίζεστε πάρα πολύ στο αξίωμά σας ως σημάδι εξουσίας; Στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, που περιβάλλεται από εξαιρετικά ευφυείς και εξειδικευμένους εργαζόμενους, αυτό δεν λειτουργεί πλέον. Πρέπει να προσαρμοζόμαστε εξελισσόμενοι συνεχώς και να ανακαλύπτουμε ξανά τους εαυτούς μας.
- ✚ Όταν είμαστε σε μία θέση για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορεί να τείνουμε να εξοικειωθούμε με το ισχύον καθεστώς και να μην αμφισβητήσουμε τις όποιες διαδικασίες προκειμένου να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε. Αν εγκαταλείπατε αύριο τη θέση σας, τι θα έκανε ο διάδοχός σας για να βελτιώσει τα πράγματα; Σκεφτείτε να κάνετε αυτές τις αλλαγές εσείς οι ίδιοι.
- ✚ Στο σημερινό περιβάλλον σύνθετων προκλήσεων και ταχέων αλλαγών, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων γίνεται ακόμη πιο σημαντική. Σύμφωνα με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επιλύουν προβλήματα και λαμβάνουν αποφάσεις, οι άνθρωποι που προσαρμόζονται προτιμούν μια πιο προσαρμόσιμη, μεθοδική και οργανωμένη προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων και είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν λύση σε ένα πρόβλημα εντός του τρέχοντος πλαισίου αντί να αναπτύξουν ένα εντελώς νέο. Οι καινοτόμοι άνθρωποι, από την άλλη πλευρά, προτιμούν μια λιγότερο ομαλή, μια περισσότερο αντισυμβατική και έξυπνη προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και είναι πιθανό να αναζητήσουν ασυνήθιστες λύσεις. Το ένα φαίνεται να κάνει τα πράγματα καλύτερα, το άλλο φαίνεται να κάνει τα

πράγματα διαφορετικά. Σκεφτείτε ότι μια ομάδα που αποτελείται από άτομα με πολύ υψηλή προσαρμοστικότητα ή από ακραία καινοτομικά άτομα, θα είναι λιγότερο επιτυχημένη από μια ομάδα με περισσότερο ισορροπημένη σύνθεση.

2.2. Τα πλεονεκτήματα της προσαρμοστικότητας

Οι προσαρμοστικοί επιχειρηματίες αξιοποιούν τις πιο χρήσιμες γνώσεις, δεξιότητες και αξίες από προηγούμενες καταστάσεις και τις χρησιμοποιούν προς όφελος μελλοντικών καταστάσεων. Η διαδικασία προσαρμογής στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει τρία στάδια:⁷



Αυτά τα βήματα είναι επαναληπτικά, οπότε μόλις τα ολοκληρώσετε, επαναλαμβάνετε τη διαδικασία και τελειοποιείτε τις παρατηρήσεις, τις ερμηνείες και τις παρεμβάσεις σας μέχρι να είστε ικανοποιημένοι με τη λύση.

Οι οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων αυτών που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο, οι οποίοι μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι σε καλύτερη οικονομική κατάσταση από αυτούς που δεν το κάνουν. Οι ευέλικτες επιχειρήσεις είναι περισσότερο βιώσιμες και ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους κατά τη διάρκεια ευμετάβλητων περιόδων. Ομοίως, οι επιχειρηματίες που είναι ευπροσάρμοστοι και παράλληλα υιοθετούν ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι συχνά καλύτερα εξοπλισμένοι για να κατευθύνουν αποτελεσματικά έναν οργανισμό σε περιόδους κρίσης. Μπορούν να ανεβάζουν το ηθικό των εργαζομένων βρίσκοντας και βελτιώνοντας συνεχώς λύσεις

⁷ Οι όροι αναπαράγονται από το “Leadership Without Easy Answers” by Ronald A. Heifetz, 1994.

σε συγκεκριμένα προβλήματα. Η διαδικασία εξεύρεσης πολλαπλών λύσεων χτίζει μια κουλτούρα σύμφωνα με την οποία άνθρωποι μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά. Αυτή η κουλτούρα τους δίνει επίσης τη δυνατότητα να δημιουργούν τις δικές τους ιδέες και να σκέφτονται ανεξάρτητα.

Η προσαρμοστικότητα στη λειτουργία μιας επιχείρησης έχει όμως και τα μειονεκτήματά της. Η διαδικασία διερεύνησης νέων δυνατοτήτων μπορεί να φέρει έναν βαθμό αβεβαιότητας και αυτό μπορεί να δημιουργήσει τριβή μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι ηγέτες μπορεί να δυσανεστηθούν εάν οι ιδέες τους αμφισβητηθούν και μπορεί να αποκλείσουν τις προτάσεις άλλων. Επίσης, δεν αποτελεί ένα στυλ διαχείρισης που είναι κατάλληλο σε όλες τις περιπτώσεις. Για παράδειγμα, εφαρμόζεται καλύτερα σε πιο απρόβλεπτα περιβάλλοντα σε σύγκριση με πιο σταθερά περιβάλλοντα. Όταν μια βιομηχανία είναι ώριμη, οι ηγέτες μπορεί να χρειαστεί να υιοθετήσουν ένα στυλ που είναι κάπως ενοχλητικό προκειμένου να καινοτομήσουν και να προωθήσουν την επιχείρηση. Επιπλέον, η προσαρμοστική ηγεσία μπορεί να μην είναι κατάλληλη όταν τα ανώτερα στελέχη πρέπει να λάβουν γρήγορα σημαντικές αποφάσεις. Χρειάζεται χρόνος για να αναπτυχθούν διαφορετικές διαδικασίες και για να προσαρμοστούν οι άνθρωποι σε νέες καταστάσεις. Επομένως, μια πιο αυταρχική προσέγγιση της ηγεσίας μπορεί να είναι κατάλληλη σε ένα τέτοιο περιβάλλον.

2.3. Η σημαντικότητα της ανθεκτικότητας

Η ανθεκτικότητα είναι η ικανότητά μας να προσαρμοζόμαστε και να ανακάμπτουμε όταν τα πράγματα δεν πάνε όπως τα έχουμε προγραμματίσει. Οι ανθεκτικοί άνθρωποι και οργανισμοί δεν αποθαρρύνονται από αποτυχίες. Αναγνωρίζουν την κατάσταση, μαθαίνουν από τα λάθη τους και προχωρούν. Σύμφωνα με έρευνα της κορυφαίας ψυχολόγου, Susan Kobasa, υπάρχουν τρία στοιχεία που είναι απαραίτητα για την ανθεκτικότητα:

Σελίδα | 13

Πρόκληση	Δέσμευση	Προσωπικός Έλεγχος
•Οι ανθεκτικοί άνθρωποι βλέπουν μια δυσκολία ως πρόκληση και όχι σαν ένα γεγονός που τους παραλύει. Βλέπουν τις αποτυχίες και τα λάθη τους ως διδάγματα και ως ευκαιρίες για ανάπτυξη. Δεν τις αντιμετωπίζουν δηλαδή ως αφορμή για να αμφισβητήσουν τις ικανότητές τους.	•Οι ανθεκτικοί άνθρωποι είναι αφοσιωμένοι στη ζωή τους και στους στόχους τους και έχουν έναν σημαντικό λόγο για να σηκωθούν από το κρεβάτι το πρωί. Η δέσμευση δεν περιορίζεται μόνο στη δουλειά τους - δεσμεύονται για τις σχέσεις τους, τις φιλίες τους και τις θρησκευτικές ή πεποιθήσεις.	•Οι ανθεκτικοί άνθρωποι ξοδεύουν το χρόνο και την ενέργειά τους εστιάζοντας σε καταστάσεις και γεγονότα που ελέγχουν. Επειδή καταβάλλουν τις προσπάθειές τους εκεί που αυτές έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο, αισθάνονται αυτοπεποίθηση. Όσοι ξοδεύουν χρόνο ανησυχώντας για γεγονότα που δεν ελέγχουν συχνά αισθάνονται χαμένοι, αβοήθητοι και ανίκανοι να αναλάβουν δράση.

Ένας άλλος κορυφαίος ψυχολόγος, ο Martin Seligman, λέει ότι είναι επίσης σημαντικός ο τρόπος που εξηγούμε στον εαυτό μας τις αποτυχίες. Μιλάει για αισιοδοξία και απαισιοδοξία παρά για ανθεκτικότητα· ωστόσο, το αποτέλεσμα είναι ουσιαστικά το ίδιο. Αυτό το «επεξηγηματικό στυλ» αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία:

Μονιμότητα	Οι άνθρωποι που είναι αισιόδοξοι (και επομένως έχουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα) βλέπουν τις επιπτώσεις των αρνητικών γεγονότων ως προσωρινές και όχι ως μόνιμες.
Διάχυση	Οι ανθεκτικοί άνθρωποι δεν αφήνουν τις αποτυχίες ή τα αρνητικά γεγονότα να επηρεάζουν άλλες περιοχές της ζωής τους που δεν σχετίζονται με αυτά.
Εξατομίκευση	Οι ανθεκτικοί άνθρωποι δεν κατηγορούν τον εαυτό τους όταν συμβαίνουν αρνητικά γεγονότα. Αντ' αυτού, αναζητούν την αιτία στους άλλους ανθρώπους ή στις περιστάσεις.

2.4. Αναπτύσσοντας την ανθεκτικότητα

Τα καλά νέα είναι ότι ακόμα κι αν δεν είστε φυσικά ανθεκτικό άτομο, μπορείτε να μάθετε να αναπτύσσετε μια ανθεκτική νοοτροπία και στάση. Για να το κάνετε αυτό, ενσωματώστε τα παρακάτω στην καθημερινή σας ζωή:

- ✚ Μάθετε να **διαχειρίζεστε το άγχος**. Όταν φροντίζετε το μυαλό και το σώμα σας, μπορείτε να αντιμετωπίζετε καλύτερα τις προκλήσεις της ζωής σας.
- ✚ Εξασκηθείτε στη **θετική σκέψη**. Οι ανθεκτικοί άνθρωποι δεν αφήνουν αρνητικές σκέψεις να εκτροχιάσουν τις προσπάθειές τους. Αντ' αυτού, εξασκούν σταθερά την θετική τους σκέψη.
- ✚ **Αλλάξτε τον τρόπο που σκέφτεστε** σχετικά με τις αρνητικές καταστάσεις και γεγονότα.
- ✚ **Μάθετε από τα λάθη και τις αποτυχίες σας**. Κάθε λάθος μπορεί να σας διδάξει κάτι σημαντικό· οπότε, μην σταματάτε να ψάχνετε μέχρι να βρείτε το μάθημα σε κάθε περίπτωση.
- ✚ **Επιλέξτε την αντίδρασή σας**. Θυμηθείτε, όλοι βιώνουμε κακές μέρες και περιόδους στη ζωή μας. Αλλά έχουμε μία επιλογή· μπορούμε να επιλέξουμε να αντιδράσουμε αρνητικά, ή μπορούμε να επιλέξουμε να παραμείνουμε ήρεμοι και λογικοί για να βρούμε μια λύση.
- ✚ **Διατηρήστε μία προοπτική**. Οι ανθεκτικοί άνθρωποι καταλαβαίνουν ότι, παρόλο που μια κατάσταση ή κρίση μπορεί να φαίνεται πραγματικά αρνητική, δεν μπορεί να έχει τόσο μεγάλο αντίκτυπο μακροπρόθεσμα.

-  Μάθετε να **ορίζετε αποτελεσματικούς προσωπικούς στόχους** - είναι εξαιρετικά σημαντικό να θέτετε και να επιτυγχάνετε στόχους που ταιριάζουν με τις αξίες σας και να μαθαίνετε από τις εμπειρίες σας.
-  **Ενισχύστε την αυτοπεποίθησή σας.** Θυμηθείτε, οι ανθεκτικοί άνθρωποι είναι πεπεισμένοι ότι θα πετύχουν τελικά, παρά τις δυσκολίες ή τις πιέσεις που μπορεί να αντιμετωπίζουν.
-  Αναπτύξτε **ισχυρές σχέσεις**. Οι άνθρωποι που έχουν ισχυρές σχέσεις στην εργασία είναι πιο ανθεκτικοί στο άγχος και πιο ευτυχισμένοι στο ρόλο τους. Στην προσωπική σας ζωή, όσο πιο πραγματικές φιλίες αναπτύσσετε, τόσο πιο ανθεκτικοί θα είστε.
-  Επικεντρωθείτε στο να **είστε ευέλικτοι**. Οι ανθεκτικοί άνθρωποι καταλαβαίνουν ότι τα πράγματα αλλάζουν και ότι τα προσεκτικά σχεδιασμένα πλάνα μπορεί, περιστασιακά, να χρειαστούν τροποποίηση ή ακόμα και να εγκαταλειφθούν.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΡΟΛΩΝ

Άσκηση ν.: 1	ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΕΙΣ ΤΟΜΕΙΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ
Στόχος (για ποιο λόγο;)	Να ενισχυθούν οι δεξιότητες προσαρμοστικότητας των συμμετεχόντων. Αυτή η δραστηριότητα βοηθάει τους συμμετέχοντες να συνδέσουν τους τέσσερις ακόλουθους τομείς: Έργο (project), Σκοπός, Αντικείμενο και Άνθρωποι, και να δουν τον μεγαλύτερο σκοπό της αλλαγής που μπορεί να βιώσουν και την ανάγκη προσαρμογής σε αυτόν. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι εάν δεν προσαρμόσουν τον τρόπο που κάνουν τη δουλειά τους ή διευθύνουν την επιχείρησή τους, τότε δεν θα είναι σε θέση να επιτύχουν τον στόχο που έχουν θέσει.
Ομάδα (ποιους αφορά;)	10-20 άτομα, ομαδική εργασία – ομάδες των 4-5 ατόμων η κάθε μία
Απαιτούμενα υλικά	▪ Ένας μεγάλος πίνακας ή ένα flip chart. ▪ Μαρκαδόροι 4 χρωμάτων.
Διάρκεια	20-25 λεπτά
Περιγραφή	Ο Συντονιστής: ▪ Θα ξεκινήσει την δραστηριότητα με τον πίνακα ή το flip chart, στο οποίο θα φτιάξει τέσσερις στήλες βάζοντας σαν τίτλο από αριστερά προς τα δεξιά: Έργο, Σκοπός, Στοιχεία και Άνθρωποι. ▪ Στη συνέχεια, θα καλέσει κάθε ομάδα να δημιουργήσει μια νεοφυή τουριστική επιχείρηση και θα τους δώσει οδηγίες τι πρέπει να συμπληρωθεί σε κάθε στήλη ως εξής: ○ Έργο — πιθανές αλλαγές στην εταιρία σαν αποτέλεσμα των αλλαγών στην τουριστική βιομηχανία. ○ Σκοπός — ωφέλειες που οι αλλαγές θα επιφέρουν. Θα αυξήσουν τα έσοδα; Θα χρειαστεί να γίνουν οι διαδικασίες πιο αποτελεσματικές;

- Στοιχεία —λεπτομερής καταγραφή του τι αλλαγές πρέπει να γίνουν στην εταιρία. Εάν το νέο έργο (project) αφορά μία νέα τουριστική υπηρεσία, μία αλλαγή που θα μπορούσε να γίνει είναι η εκπαίδευση των στελεχών της εταιρίας επάνω στη νέα υπηρεσία.
- Άνθρωποι — κάθε ομάδα πρέπει να προσδιορίσει ποιοι υπάλληλοι της εταιρείας θα χρειαστεί να προσαρμόσουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τις εργασίες τους ή θα συμμετάσχουν ενεργά στην/στις αλλαγή/ές.

Άσκηση ν.: 2	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Στόχος (για ποιο λόγο;)	Να ενισχυθούν οι δεξιότητες προσαρμοστικότητας των συμμετεχόντων. Η δραστηριότητα αυτή θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες να γίνουν περισσότερο προσαρμοστικοί, ευέλικτοι, επικοινωνιακοί και ομαδικοί «παίκτες».
Ομάδα (ποιους αφορά;)	10-20 άτομα, ομαδική εργασία – ομάδες των 4-5 ατόμων η κάθε μία
Απαιτούμενα υλικά	Κανένα
Διάρκεια	45 λεπτά
Περιγραφή	Ο Συντονιστής θα: ▪ Χωρίσει τους συμμετέχοντες σε ομάδες και θα τους δώσει μία ιδέα για μια τουριστική εταιρεία ▪ Αναθέσει στα μέλη κάθε ομάδας συγκεκριμένες εργασίες, όπως εξυπηρέτηση πελατών, μάρκετινγκ, κλπ. ▪ Βάλει τα μέλη κάθε «επιχείρησης» να συνεργαστούν και να κάνουν μία παρουσίαση του προϊόντος/υπηρεσίας τους.

- Μετά από 10 λεπτά, θα αλλάξει τη δυναμική της κάθε ομάδας μετακινώντας τους συμμετέχοντες από τη μία ομάδα στην άλλη, θα αλλάξει τις προδιαγραφές για την τελική παρουσίαση και θα μοιραστεί σημαντικές πληροφορίες με ένα μόνο μέλος κάθε ομάδας.
- Επαναλάβει τις αλλαγές ή θα προσθέσει την προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου στα καθήκοντα της κάθε ομάδας.
- Ζητήσει από κάθε ομάδα να κάνει την παρουσίασή της για να επιλεγεί ο νικητής.

Περαιτέρω οδηγίες για τον συντονιστή:

- Μετά την ολοκλήρωση της δραστηριότητας, συντονίστε μία ανοιχτή συζήτηση σχετικά με το πώς οι ομάδες μπόρεσαν να προσαρμοστούν στις αλλαγές και ποια οφέλη προέκυψαν από τα νέα μέλη ή τις νέες προδιαγραφές.
- Φροντίστε να αναδειχθεί πώς μπόρεσαν να ολοκληρώσουν με επιτυχία την δραστηριότητα.

Άσκηση ν.: 3	ΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΤΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΩΝ
Στόχος (για ποιο λόγο;)	Να ενισχυθεί η ανθεκτικότητα των συμμετεχόντων. Βλέποντας τη θετική πλευρά των πραγμάτων έχει αποδειχθεί επιστημονικά ότι ενισχύει την ανθεκτικότητά μας. Έχει διαπιστωθεί εμπειρικά ότι τα άτομα που έχουν μία τέτοια στάση στα πράγματα, έχουν αυξημένη ανθεκτικότητα, είναι πιο αφοσιωμένα και κάνουν λιγότερες αρνητικές σκέψεις.
Ομάδα (ποιους αφορά;)	Ατομική δραστηριότητα
Απαιτούμενα υλικά	Κανένα
Διάρκεια	10 λεπτά

Περιγραφή	Σκεφτείτε μια εμπειρία που σας αναστάτωσε πρόσφατα. Θα μπορούσε να είναι λ.χ. το παιδί σας που έχασε το σχολικό μία συγκεκριμένη μέρα. Αντί να εστιάζετε στην απογοήτευση που νιώσατε από μια τέτοια εμπειρία, σκεφτείτε τρία θετικά πράγματα για αυτήν. Ίσως σας πρόσφερε χρόνο - πηγαίνοντας ο/η ίδιος/α το παιδί σας στο σχολείο - για να κάνετε μια συζήτηση για κάποιο θέμα που το απασχολούσε, κλπ.
-----------	---

Άσκηση ν.: 4

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΜΑΣ

Στόχος (για ποιο λόγο;)	Να ενισχυθεί η ανθεκτικότητα των συμμετεχόντων Πολύ συχνά επικρίνουμε τον εαυτό. Ο τρόπος που ανταποκρινόμαστε στο άγχος και τις προκλήσεις είναι κάτι πολύ σημαντικό. Ευρήματα ερευνών δείχνουν ότι στηρίζοντας ψυχολογικά τον εαυτό μας είναι κάτι που προάγει την ανθεκτικότητά μας και χρησιμεύει ως προστατευτικός συναισθηματικός μηχανισμός.
Ομάδα (ποιους αφορά;)	Ατομική δραστηριότητα
Απαιτούμενα υλικά	Κανένα
Διάρκεια	10 λεπτά
Περιγραφή	Σκεφτείτε μια δύσκολη κατάσταση στη ζωή σας. Καταγράψτε μερικές λεπτομέρειες σχετικά με αυτή την κατάσταση. Τι θα λέγατε σε έναν φίλο σας εάν βίωνε μία παρόμοια κατάσταση; Τι τόνο θα χρησιμοποιούσατε; Ποιες ενέργειες θα κάνατε;

ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΕΝΤΥΠΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

4.1. Ερωτηματολόγιο για την εκ των προτέρων αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων.

Σελίδα | 20

Πώς θα αξιολογούσατε τις γνώσεις σας σχετικά με την **Προσαρμοστικότητα και την Ανθεκτικότητα** πριν την μελέτη της παρούσας εκπαιδευτικής ενότητας

	Σχεδόν ανύπαρκτες	Πολύ λίγες	Μέτριες	Επαρκείς	Πολύ επαρκείς
	1	2	3	4	5
Κατανώ την σημαντικότητα των επιχειρηματικών δεξιοτήτων για την τουριστική βιομηχανία					
Μπορώ να εξηγήσω τον λόγο που η προσαρμοστικότητα είναι το κλειδί για την επιτυχία					
Κατανώ τα οφέλη της προσαρμοστικότητας					
Κατανώ τη σημαντικότητα της ανθεκτικότητας					
Γνωρίζω πώς να αναπτύσσω τρόπο σκέψης και συμπεριφορά συμβατή με την ανθεκτικότητα.					

4.2. 4.2. Ερωτηματολόγιο για την εκ των υστέρων αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων

Πώς θα αξιολογούσατε τις γνώσεις σας σχετικά με την **Προσαρμοστικότητα και την Ανθεκτικότητα** κατόπιν της μελέτης της παρούσας εκπαιδευτικής ενότητας

Σελίδα | 21

	Σχεδόν ανύπαρκτες	Πολύ λίγες	Μέτριες	Επαρκείς	Πολύ επαρκείς
	1	2	3	4	5
Κατανόώ την σημαντικότητα των επιχειρηματικών δεξιοτήτων για την τουριστική βιομηχανία					
Μπορώ να εξηγήσω τον λόγο που η προσαρμοστικότητα είναι το κλειδί για την επιτυχία					
Κατανόώ τα οφέλη της προσαρμοστικότητας					
Κατανόώ τη σημαντικότητα της ανθεκτικότητας					
Γνωρίζω πώς να αναπτύσσω τρόπο σκέψης και συμπεριφορά συμβατή με την ανθεκτικότητα.					

4.3. Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της εκπαίδευσης

Έχοντας παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό εργαστήριο για την αναβάθμιση των επιχειρηματικών σας δεξιοτήτων και ειδικότερα της Προσαρμοστικότητας και της Ανθεκτικότητας, πώς αξιολογείτε τα διάφορα στοιχεία της εκπαίδευσης σας;

Σελίδα | 22

	Πολύ φτωχό	Φτωχό	Αποδεκτό	Ικανοποιητικό	Πολύ ικανοποιητικό
	1	2	3	4	5
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ					
▪ Εκπαιδευτικές Σημειώσεις					
Πολυμεσικές εφαρμογές που χρησιμοποιήθηκαν					
▪ Άλλοι προτεινόμενοι πόροι					
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ					
Διαλέξεις πρόσωπο με πρόσωπο					
▪ Ομαδικές δραστηριότητες & συζητήσεις					
▪ Προσαρμοσμένη εκπαιδευτική πλατφόρμα					
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ					
▪ Γνώση του θέματος					
Επίπεδο προετοιμασίας					
▪ Μεταδοτικότητα					