

Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων



Τεχνικές αντιμετώπισης κρίσεων Διαχείριση άγχους



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Προγράμματα Δια Βίου εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων

Άξονες Προτεραιότητας: 7, 8 και 9

Υπόεργο 1

«Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού – Εκπαίδευση – Οριζόντιες δράσεις στήριξης»

Επιμέλεια

- ο Αλεξάνδρα Παναγιωτοπούλου, Ειδικός Επιστήμονας σε Θέματα Εκπαίδευσης, Επιστημονικά Υπευθυνα Κοινωνικού Πολύκεντρου, Υπεύθυνα του Έργου

Οργάνωση της ύλης - Διαμόρφωση δομής εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

- ο Θεόδωρος Χρονόπουλος, Εκπαιδευτικός, Πρόεδρος Κοινωνικού Πολύκεντρου, Μέλος της Επιστημονικής Επιτροπής του Έργου
- ο Αλεξάνδρα Παναγιωτοπούλου, Ειδικός Επιστήμονας σε Θέματα Εκπαίδευσης, Επιστημονικά Υπευθυνα Κοινωνικού Πολύκεντρου, Υπεύθυνα του Έργου
- ο Νίκος Παίζης, Μαθηματικός- Ερευνητής, Μέλος της Επιστημονικής Επιτροπής του Έργου

Συγγραφή θεματικών ενοτήτων

- ο Ευστράτιος Παπάνης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου
- ο Άννα Πατεστή, Ψυχολόγος -Σύμβουλος Επαγγελματικού Προσανατολισμού
- ο Αθανάσιος Ραυτόπουλος, Εκπαιδευτικός- Σύμβουλος Επαγγελματικού Προσανατολισμού

Επιμέλεια περιεχομένου εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

- ο Αλεξάνδρα Παναγιωτοπούλου, Ειδικός Επιστήμονας σε Θέματα Εκπαίδευσης, Επιστημονικά Υπευθυνα Κοινωνικού Πολύκεντρου, Υπεύθυνα του Έργου
- ο Νίκος Παίζης, Μαθηματικός- Ερευνητής, Μέλος της Επιστημονικής Επιτροπής του Έργου

Επεξεργασία και μορφοποίηση φύλλων εργασίας – Ψηφιοποίηση εκπαιδευτικού υλικού

- ο Αλεξάνδρα Παναγιωτοπούλου, Ειδικός Επιστήμονας σε Θέματα Εκπαίδευσης, Επιστημονικά Υπευθυνα Κοινωνικού Πολύκεντρου, Υπεύθυνα του Έργου
- ο Νίκος Παίζης, Μαθηματικός- Ερευνητής, Μέλος της Επιστημονικής Επιτροπής του Έργου

Επιμέλεια περιεχομένου ασκήσεων - κειμένων

- ο Θεόδωρος Χρονόπουλος, Εκπαιδευτικός, Πρόεδρος Κοινωνικού Πολύκεντρου, Μέλος της Επιστημονικής Επιτροπής του Έργου
- ο Αλεξάνδρα Παναγιωτοπούλου, Ειδικός Επιστήμονας σε Θέματα Εκπαίδευσης, Επιστημονικά Υπευθυνα Κοινωνικού Πολύκεντρου, Υπεύθυνα του Έργου
- ο Νίκος Παίζης, Μαθηματικός- Ερευνητής, Μέλος της Επιστημονικής Επιτροπής του Έργου
- ο Ευστράτιος Παπάνης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου
- ο Άννα Πατεστή, Ψυχολόγος Σύμβουλος, Επαγγελματικού Προσανατολισμού
- ο Αθανάσιος Ραυτόπουλος, Εκπαιδευτικός, Σύμβουλος Επαγγελματικού Προσανατολισμού

Δημοσιοποίηση

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ 2012

ISBN: 978-960-98366-6-1

Copyright: **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ**

Διεύθυνση: Δοσκούρων 4 & Πολυγνώτου, 10555 Αθήνα

Τηλ.: 210 3310080-2, Fax: 210 3310083

Email: info@kpolykentro.gr, Ιστότοπος: www.kpolykentro.gr



ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ

Διοσκούρων 4 & Πολυγνώτου - Αθήνα 105 55

Τηλ: 210 3310080-2, Fax: 210 3310083

info@kpolykentro.gr

www.kpolykentro.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Το παρόν εκπαιδευτικό εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο της Πράξης
«Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων»
Άξονες 07, 08 και 09 για τις 8 Περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες Σταδιακής
Εξόδου και για τις 2 Περιφέρειες Σταδιακής Εισόδου αντίστοιχα,
του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση»
με συγχρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση [Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο] και
από εθνικούς πόρους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αντί Προλόγου της Αλεξάνδρας Παναγιωτοπούλου.....1-5

Μέρος Πρώτο: Επικοινωνία-Σημειολογία. Η ανάγκη για στρατηγική διαπροσωπική επικοινωνία στην εργασία της Άννας Πατεστή

Κεφάλαιο 1: Βασικές Αρχές Επικοινωνίας7-18

- ❖ Η Έννοια της Επικοινωνίας
- ❖ Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Μοντέλα
- ❖ Η λειτουργία της Αντίληψης - Στερεότυπα

Κεφάλαιο 2: Κοινωνιολογία και σημειολογία.....19-24

- ❖ Σημειολογία ή σημειωτική: βασικές αρχές - κύριοι εκπρόσωποι

Κεφάλαιο 3: Τα Μ.Μ.Ε. και τα προϊόντα τους.....25-34

- ❖ Ο ρόλος των Μ.Μ.Ε.
- ❖ Δημοκρατία και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας
- ❖ Υπερπληροφόρηση - Αγωγή στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας

Κεφάλαιο 4: Η Επικοινωνία στις Θεωρίες των Οργανώσεων.....35-42

- ❖ Η Εξέλιξη των Ερευνών στην Οργανωτική Επικοινωνία

Κεφάλαιο 5: Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο.....43-54

- ❖ Συμπεριφορά: Ο Ρόλος της στην Παροχή Υπηρεσιών
- ❖ Η Επικοινωνιακή Εκδοχή της Κουλτούρας στις Οργανώσεις
- ❖ Επικοινωνιακά Δίκτυα
- ❖ Επίσημα και Ανεπίσημα Κανάλια Επικοινωνίας
- ❖ Τεχνολογικές Εξελίξεις και Μεταβολές της Επικοινωνίας στις Οργανώσεις

**Κεφάλαιο 6: Προβλήματα στη Διαπροσωπική Επικοινωνία: Διαφωνίες και Συγκρούσεις –
Διαχείριση.55-65**

- ❖ Η Σημασία της Θετικής Επικοινωνίας και Συνεργασίας
- ❖ Προβλήματα στην Επικοινωνία
- ❖ Προβλήματα στη Ροή της Πληροφόρησης
- ❖ Τρόποι Αντιμετώπισης των Προβλημάτων στην Επικοινωνία - Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Επικοινωνίας



Μέρος Δεύτερο: Επαγγελματικό άγχος- ανάπτυξη δεξιοτήτων

«κλειδιά» του Θανάση Ραφτόπουλου

Κεφάλαιο 7: Τι είναι στρες/άγχος - Τι ορίζεται ως εργασιακό στρες. Ο σύγχρονος άνθρωπος και το στρες.....	67-72
Κεφάλαιο 8: Τα αίτια του στρες - οι ρόλοι και τα ψυχοσωματικά σύνδρομα: μια δυναμική προσέγγιση. Πηγές καθημερινού στρες και διαχείριση αυτών.....	73-78
Κεφάλαιο 9: Στρες και εργασία: Αναζητώντας ένα κοινό πεδίο δράσης και παρέμβασης. Η αντιμετώπιση του εργασιακού στρες.....	79-88
Κεφάλαιο 10: Η αντιμετώπιση του στρες της ζωής. Φιλοσοφική, ψυχολογική, κοινωνική και πολιτισμική θεώρηση. Διαμορφώνοντας μια άλλη στάση ζωής με και πέρα από το στρες στην εργασία και τη ζωή.....	89-101
Κεφάλαιο 11: Επαγγελματικό προφίλ – Ανάπτυξη δεξιοτήτων κλειδιά.....	103-114
Κεφάλαιο 12: Επαγγελματικό προφίλ – Ανάπτυξη δεξιοτήτων κλειδιά. Ο ρόλος της Διαικτικής Μάθησης.....	115-125
Κεφάλαιο 13: Πολίτες ειδικών πληθυσμιακών ομάδων - Αλλοδαποί πολίτες - Case studies - Δουλεύοντας πάνω στη δύναμη της συναισθηματικής επιρροής μας.....	127-143
Κεφάλαιο 14: Ο ρόλος των Σημαντικών Άλλων στη διαμόρφωση του ατομικού και συλλογικού επαγγελματικού προφίλ. Διερεύνηση και διαχείριση της επιρροής του.....	145-148
Κεφάλαιο 15: Δεξιότητες αναζήτησης και αξιοποίησης πληροφοριών. Ανάπτυξη κριτικής αναπτυξιακής προσέγγισης.....	149-156

Μέρος Τρίτο: Αυτό-διερεύνηση και διαχείριση χρόνου. Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας του Ευστράτιου Παπάνη.

Κεφάλαιο 16: Διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.....	157-183
❖ Η επικοινωνία και η διαχείριση της σύγκρουσης στα πλαίσια της οικογένειας	
❖ Ο ρόλος των ηλεκτρονικών μέσων δικτύωσης στις ευρωπαϊκές και διεθνείς εξεγέρσεις	
Κεφάλαιο 17: Επικοινωνία και αυτό-διερεύνηση στον εργασιακό χώρο.....	185-199
Κεφάλαιο 18: Διαχείριση χρόνου στον εργασιακό χώρο.....	201-233
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	235-248



Αντί Προλόγου

από την Αλεξάνδρα Παναγιωτοπούλου

Αντί Προλόγου της Αλεξάνδρας Παναγιωτοπούλου

Αντί Προλόγου

Η εποχή μας, στην ύστερη νεωτερικότητα με τις ραγδαίες εξελίξεις που έφερε η παγκοσμιοποίηση και η εξέλιξη της τεχνολογίας, τις κρίσεις του χρηματοπιστωτικού συστήματος των εθνικών κρατών και περιφερειακών μορφωμάτων, αναδεικνύει νέα χαρακτηριστικά σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό επίπεδο. Ο σύγχρονος άνθρωπος καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στα καινοφανή και συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα της πραγματικότητας και στις προσωπικές του ανάγκες και επιθυμίες. Αναζητά ερείσματα για να αντεπεξέλθει στις διαρκείς μεταβάσεις, τόσο στην επαγγελματική, όσο και στην προσωπική του ζωή.

Τα νέα δεδομένα διαμορφώνουν μια διαφοροποιημένη αλλά ταυτόχρονα και ενισχυμένη αντίληψη για το θετικό ρόλο και την αξία της εκπαίδευσης στη σταδιοδρομία του ατόμου. Ως εκ τούτου, τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης αφενός, καλούνται να ανταποκριθούν στις σύγχρονες επιστημονικές ανάγκες αφετέρου, να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ή στην βελτίωση των δεξιοτήτων- κλειδιά που είναι απαραίτητες τόσο για την επαγγελματική όσο και για την προσωπική σταδιοδρομία.

Ο προβληματισμός και οι στόχοι που διατυπώνονται στη χώρα μας σε σχέση με την απασχόληση, την συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση αλλά ας μην ξεχνάμε και την προσωπική καλλιέργεια, ακολουθούν τις τάσεις που επικρατούν σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι οποίες μεταφράζονται στην ανάγκη προώθησης πολιτικών οι οποίες, μεταξύ άλλων, αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό, βελτιώνουν την απασχολησιμότητα των ατόμων και καταπολεμούν τον κοινωνικό αποκλεισμό. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη ευκαιριών δια βίου μάθησης καθίσταται κομβικό σημείο τόσο για τα άτομα όσο και για την κοινωνία.

Η δια βίου εκπαίδευση εμβαπτισμένη εν τη γέννησή της στη νέα μαθησιακή κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση στις δεξιότητες, στην ενίσχυση των ικανοτήτων, στα μαθησιακά αποτελέσματα και στο φόρτο εργασίας δεν περιορίζεται μόνο εκεί, καθώς επισημαίνει, την αναγκαιότητα σε επίπεδο προγραμμάτων, της υιοθέτησης τεχνικών διάχυσης της γνώσης αλλά και αξιολόγησης του αποτυπώματός τους.

Η στροφή προς νέες, σύγχρονες και αποδοτικές εκπαιδευτικές τεχνικές σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης ενηλίκων επιβάλλει μία νέα θεώρηση και προσέγγιση στα θέματα διδασκαλίας. Η θεώρηση αυτή απαιτεί εμπειριστατωμένη και σε βάθος ανάλυση των χαρακτηριστικών των ενηλίκων, καθορισμό των προϋποθέσεων αποτελεσματικής μάθησης, επιλογή ορθών εκπαιδευτικών τεχνικών που θα ενισχύσουν, κατά κύριο λόγο, την ενεργητική συμμετοχή, τον ορθολογικό σχεδιασμό των διδακτικών ενοτήτων και, τέλος, την επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτικών μέσων.

Σκοπός Εκπαιδευτικού Προγράμματος: Το προσωπικό, σε οποιαδήποτε δημόσια υπηρεσία που συναλλάσσεται με το κοινό, ενδέχεται αναπόφευκτα να έρθει αντιμέτωπο με δύσκολες ή επιθετικές συμπεριφορές από την πλευρά των πολιτών. Η διαρκής ανθρώπινη επαφή με διαφορετικούς τύπους ατόμων με ατομικές απαιτήσεις και διαφορετική

ψυχοσύνθεση, σε συνδυασμό με το αυξημένο επίπεδο εργασιακού άγχους, καθιστά το εργασιακό πόστο συνδιαλλαγής με τον πολίτη ιδιαίτερα απαιτητικό και «νευραλγικό». Προκύπτει, επομένως, έντονη η ανάγκη θωράκισης του ανθρώπινου δυναμικού με τις απαραίτητες άμυνες για την ελαχιστοποίηση του άγχους και με τεχνικές «αναχαίτισης» φορτισμένων επικοινωνιακών καταστάσεων.

Εκπαιδευτικός Στόχος: Η συγκεκριμένη εκπαιδευτική δράση έχει ως στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων και παράλληλα των δεξιοτήτων πρόληψης και διαχείρισης του άγχους του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης που συναλλάσσεται με το κοινό προκειμένου να αντιμετωπίζονται με επιτυχία τυχόν κρίσεις που προκαλούνται στον εργασιακό χώρο. Η βιβλιογραφία στα θέματα αυτά είναι εκτεταμένη και αφορά, κυρίως, τον επιστημονικό χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας, αλλά και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης ενηλίκων κ.ά., στο πλαίσιο της διεπιστημονικότητας που αποτελεί τη σύγχρονη τάση.

Οι θεματικές οι οποίες αναπτύσσονται στην παρούσα έκδοση αναδεικνύουν έννοιες που έχουν άμεση σχέση με το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα και είναι οι ακόλουθες:

Η **επικοινωνία** είναι μια δραστηριότητα που προσδιορίζει τον άνθρωπο και δομεί την κοινωνία, είναι η συναντησιακή σχέση των ανθρώπων και τα μηνύματα που εκπέμπουν, η διάχυση και η πρόσληψη των πληροφοριών, η προσέγγιση μας στα ερεθίσματα του κοινωνικού περιβάλλοντος και η κριτική θεώρηση που τους ασκούμε, ο τρόπος που η κοινωνία καλλιεργεί την ιδιαίτερη κουλτούρα στα μέλη της. Επικοινωνία είναι κάθε μορφή κοινωνικής αλληλεπίδρασης και στηρίζεται στη μεταφορά μηνυμάτων, λεκτικών ή μη λεκτικών, που προέρχονται από διάφορες πηγές όπως: την προσωπική επαφή των ανθρώπων, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας κ.ά. Η Επικοινωνία τοποθετείται ως ένα διεπιστημονικό πεδίο μελέτης που επιδέχεται διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις, κυρίως από το χώρο της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας όπως και της Γλωσσολογίας.

Η Σημειωτική ή σημειολογία αποτελεί την σύγχρονη επιστήμη που έδωσε νέα ώθηση στη μελέτη της Επικοινωνίας και των Μέσων. Η σημειωτική, η οποία προβάλλει μεταξύ άλλων τη λειτουργία της **αντίληψης** και το ρόλο των **στερεοτύπων**, φαντάζει αρκετά σύνθετη όμως μπορεί να βοηθήσει όλους στην ανάλυση του τρόπου που δομούμε την πραγματικότητα και επικοινωνούμε.

Η εκτίναξη της δύναμης των **Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας** με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας κάνει επιτακτική την ανάγκη ενημέρωσης και κατανόησης των μηχανισμών των media και της εκπαίδευσης σε αυτά. Στο κεφάλαιο αυτό αναφερόμαστε σε θέματα μαζικής επικοινωνίας, στο ρόλο των Μ.Μ.Ε. και θίγουμε το θέμα της Δημοκρατίας και των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας. Κορύφωση στην άμεση και παγκόσμια διάδοση των πληροφοριών αποτελεί το **Διαδίκτυο** του οποίου το ιδιοκτησιακό καθεστώς και οι δυνατότητες χρήσης βρίσκονται ακόμη στο στάδιο της διερεύνησης. Τέλος, παρουσιάζεται το πρόβλημα της Υπερπληροφόρησης που χαρακτηρίζει την ηλεκτρονική εποχή μας και την επιτακτική ανάγκη Αγωγής στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας.

Η **επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον** μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα από ένα κοινό σύστημα συμβόλων, σημείων και συμπεριφοράς. Η Επικοινωνία είναι το βασικό στοιχείο της Διοίκησης κάθε Οργανισμού, καθώς αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητες τους αλλά και, ταυτόχρονα, το μέσο της

επίτευξης του συντονισμού και της ικανοποίησης του προσωπικού κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Επίσης, αποτελεί το μέσο για την αναγκαία επαφή μεταξύ των οργανισμών δια των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, διαθέσεων, αισθημάτων, ιδεών και αξιών.

Μια βασική παράμετρος της σύγχρονης επαγγελματικής και, όχι μόνο, ζωής είναι το **άγχος/στρες**. Πρόκειται για μια συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται κυρίως από έντονη συνεχή δυσφορία και οφείλεται σε φόβο, ή ανησυχία για κάτι.

Το εργασιακό άγχος το οποίο διαχωρίζεται από το **σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout)** αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την υγεία και την ασφάλεια που αντιμετωπίζουμε στην Ευρώπη. Αφορά περίπου έναν στους τέσσερις εργαζομένους ενώ, σύμφωνα με μελέτες, ποσοστό από 50% έως 60% του συνόλου των χαμένων εργάσιμων ημερών σχετίζονται με το εργασιακό άγχος. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται τεράστια επιβάρυνση τόσο για την ανθρώπινη υγεία όσο και για την οικονομική επίδοση. Για το λόγο αυτό η ανεύρεση των γενεσιουργών του αιτίων είναι βασική προτεραιότητα όχι μόνο για όσους ασκούν την πολιτική στα θέματα της εργασίας, αλλά και τελικά και για όσους ή όσες βιώνουν τους στρεσογόνους παράγοντες.

Μέτρα επίλυσης των προβλημάτων εργασιακού άγχους είναι η εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση του άγχους (χαλάρωση, διαχείριση του χρόνου, θετική στάση, κτλ), η εργονομία και ο περιβαλλοντικός σχεδιασμός (εξοπλισμός, εργασιακές συνθήκες όπως φωτισμός, καθαριότητα, ποιότητα αέρα, κτλ), η ανάπτυξη της διοίκησης. Η αντιμετώπιση του στρες της ζωής απαιτεί φιλοσοφική, ψυχολογική, κοινωνική και πολιτισμική θεώρηση με στόχο τη διαμόρφωση μιας άλλης στάσης ζωής με και πέρα από το στρες στην εργασία και τη ζωή.

Το βασικό «κλειδί» για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη είναι η προσωπικότητα. Στο βαθμό που η οικονομική κρίση συνδέεται με την κρίση αξιών και προσανατολισμών, ο άνθρωπος εξ' αντικειμένου καλείται να εξισορροπήσει ανάμεσα σε διαρκώς εξελισσόμενα και συχνά αντικρουόμενα φαινόμενα.

Δυο σημαντικές έννοιες που αναδεικνύονται στην παρούσα έκδοση είναι αυτές του **επαγγελματικού προφίλ** και της **ανάπτυξης δεξιοτήτων «κλειδιά»** οι οποίες βασίζονται και αφορούν τόσο τους όρους σταδιοδρομίας και επάγγελμα, οι οποίοι συχνά συγχέονται ως ταυτόσημοι αλλά δεν είναι. Το **επαγγελματικό προφίλ** έχει μια προσωπική και μια θεσμική – αντικειμενική και, άρα, αξιολογήσιμη παράμετρο. Στην προσωπική διάσταση μπορεί να συγκροτείται από το σύνολο των αξιολογημένων κρίσεων που έχουμε για την εκπαίδευση, τα επαγγελματικά μας προσόντα, τις προσδοκίες και τις αξίες μας, τόσο για την σταδιοδρομία μας, όσο και για ένα φάσμα, ευρύ ή μη, των πιθανών επαγγελματικών μας επιλογών. Παραπέμπει κατά μια έννοια σε ένα είδος επαγγελματικής αυτοαντίληψης. Τέλος, παρουσιάζονται θέματα που αφορούν σε **πολίτες ειδικών πληθυσμιακών ομάδων - αλλοδαπούς πολίτες** οι οποίοι συγκροτούν μια νέα πραγματικότητα στην Ελληνική κοινωνία.

Πολλές έρευνες έχουν απομονώσει τους παράγοντες, που προάγουν το **συγκρουσιακό κλίμα στον εργασιακό τομέα**. Κατά καιρούς έχουν ενοχοποιηθεί το άγχος που προέρχεται από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τους φρενήρεις ρυθμούς, η κουλτούρα του εκάστοτε εργασιακού χώρου, η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων, η οργανωσιακή αλλαγή, η ανασφάλεια και η έλλειψη εργασιακής

ικανοποίησης, το χαμηλό αίσθημα εργασιακής δικαιοσύνης, η ηγεσία, η διαφορετικότητα και ο ανταγωνισμός των ομάδων και των υποσυστημάτων στο εργασιακό περιβάλλον. Στην Ελλάδα ιδιαίτερα συχνή είναι η πολιτική και συνδικαλιστική πόλωση, γεγονός που συσχετίζεται με την ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα. Φυσικά, ανάλογα με το πρίσμα της επιστημονικής προσέγγισης, οι παράγοντες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ψυχολογικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και επιχειρηματικούς.

Στο σημείο αυτό προσεγγίζονται οι παράγοντες και αναδεικνύεται η σημασία τους στη διασφάλιση της εργασιακής ειρήνης σε όλα τα επίπεδα. Οι περισσότερες συγκρούσεις μπορούν να αρθούν, εάν συμφωνηθεί μια δικαιότερη ανακατανομή των πόρων και, εάν η επικοινωνία θεμελιωθεί σε βασικές αρχές σεβασμού, ίσων ευκαιριών και αλληλοκατανόησης. Υπάρχει μια έμφυτη τάση αποφυγής ανάληψης ευθύνης, όταν βρίσκεται πρόσφορο έδαφος στον εργασιακό χώρο. Αντί ο καθένας να αναλογιστεί το ρόλο του στη γένεση της σύγκρουσης, τις περισσότερες φορές επιλέγει την ατελέσφορη οδό των αλληλοκατηγοριών, της επίπληξης, της ειρωνείας, της μισαλλοδοξίας και της έπαρσης. Οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες και οι μη μετρήσιμοι στόχοι, η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, η ασαφής επικοινωνία, η αναβλητικότητα, η ρουτίνα μπορούν να εξελιχθούν σε παγίδες, που δυναμιτίζουν την εργασιακή ισορροπία. Το μοντέλο που προτείνεται επιβάλλει την οργάνωση επιμορφωτικών δράσεων στο χώρο της εργασίας, ειδικά τώρα που η οικονομική κρίση αναβαθμίζει ακόμα περισσότερο το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και της κουλτούρας για την επιβίωση κάθε οργανισμού.

Ο όρος **διαχείριση του χρόνου** απασχολεί όλο και περισσότερο κάτω από την ένταση των απαιτήσεων της καθημερινότητας. Ουσιαστικά, δεν είναι εφικτή η διαχείριση του χρόνου, αλλά η διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων και γεγονότων της ζωής και του ίδιου μας του εαυτού σε σχέση με το χρόνο. Η έννοια της διαχείρισης του χρόνου μπορεί να ερμηνευτεί ως η ικανότητα αυτοδιαχείρισης και λήψης έξυπνων αποφάσεων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τα ανώτερα στελέχη, που έχουν την ευθύνη της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και μέσων, για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων, όσο και για τους απλούς υπαλλήλους κάθε υπηρεσίας, για την αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου τους, ώστε να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους.

Η διαχείριση του χρόνου διευκολύνεται από τεχνικές όπως ο καθορισμός στόχων και προτεραιοτήτων, η δημιουργία λίστας καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, η ανάθεση - εκχώρηση εργασιών, η αποτελεσματική επικοινωνία, ο προγραμματισμός, η διατήρηση της ψυχικής και σωματικής υγείας κ.ά. Ταυτόχρονα, παρουσιάζονται εργαλεία αξιολόγησης και μέτρησης της διαχείρισης του χρόνου, καθώς και αποτελέσματα της καλής και κακής διαχείρισης του χρόνου.

Γεγονός αποτελεί ότι τα ως άνω θέματα αφορούν, όπως τονίστηκε ήδη, τους περισσότερους εργαζόμενους σήμερα, τόσο στην επαγγελματική, όσο και στην προσωπική τους ζωή. Βασική προσδοκία είναι η παρούσα έκδοση να αποτελέσει αφορμή για έναν επικοινωνιακό διάλογο και να συμβάλει στην ενίσχυση των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα. Σε ένα περιβάλλον στο οποίο διαπιστώνεται διαρκής μεταβολή του ρόλου και της επιχειρησιακής κουλτούρας της δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, απαιτείται επίμονη και συστηματική προσπάθεια στην υλοποίηση της στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε η διοικητική

μεταρρύθμιση να αποτελέσει πραγματικότητα στην έκταση και βάθος που απαιτείται προς όφελος των πολιτών και των οικονομικών μονάδων της χώρας. Αυτό άλλωστε επιδιώκει και το Κοινωνικό Πολύκεντρο σχεδιάζοντας και υλοποιώντας επιμορφωτικές δράσεις μέσα από καθαρά ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι σε μια εποχή που αναμφισβήτητα το κράτος πρόνοιας έχει συρρικνωθεί το αίτημα για μια κοινωνία της γνώσης, που αποτελεί και το στοίχημα του 21^{ου} αιώνα για την Ευρώπη και την ανθρωπότητα, σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί και δεν πρέπει να αφορά λίγους αλλά αντίθετα θα πρέπει να ενταχθεί στο πλαίσιο ενός οράματος διεύρυνσης της δημοκρατίας. Σε μια εποχή που η παγκοσμιοποίηση μειώνει τη δυνατότητα των κρατών να παρεμβαίνουν στην οικονομία της αγοράς, και κατ'επέκταση σε κοινωνικά πεδία, υπάρχει μια πραγματικότητα που δεν μπορεί να αγνοηθεί από τις κυβερνήσεις και είναι η εφαρμογή κοινωνικών πολιτικών. Σε αυτό το ιδιαίτερα νευραλγικό και απαιτητικό περιβάλλον στο χώρο της εργασίας η δια βίου μάθηση και κατ'επέκταση η εκπαίδευση ενηλίκων καλείται να συνεργήσει στην άσκηση κοινωνικής πολιτικής. Και αναμφισβήτητα μπορεί να συμβάλει....



**Επικοινωνία-Σημειολογία. Η ανάγκη για στρατηγική
διαπροσωπική επικοινωνία στην εργασία**

από την Άννα Πατεστή

Κεφάλαιο 1 της Άννας Πατεστή

Βασικές Αρχές Επικοινωνίας

Σκοπός:

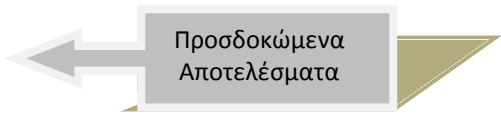
Σκοπός της ενότητας είναι να γνωρίσουν οι εκπαιδευόμενοι βασικά στοιχεία από την επιστήμη της επικοινωνίας, να ενημερωθούν για τις σύγχρονες τάσεις της σημειολογίας, καθώς και να είναι σε θέση να διακρίνουν τα κίνητρα και τις διαδικασίες στις επικοινωνιακές σχέσεις. Επίσης, κρίνεται σημαντικό να διερευνήσει ο κάθε επιμορφούμενος ξεχωριστά, αλλά και η ομάδα συνολικά, τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να αναπτύξουν ώστε να επιτύχουν τη θετική επικοινωνία και συνεργασία.



Σκοπός

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

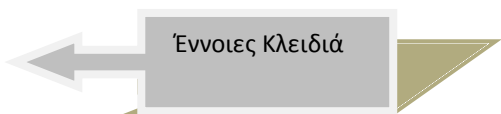
- Να κατανοήσουν την έννοια και την εξέλιξη του όρου επικοινωνία.
- Να γνωρίσουν τις βασικότερες σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις.
- Να αναλύσουν την επικοινωνιακή διαδικασία.
- Να μάθουν για τις έννοιες της αντίληψης, της προκατάληψης, των στερεοτύπων.



Προσδοκώμενα
Αποτελέσματα

Έννοιες Κλειδιά:

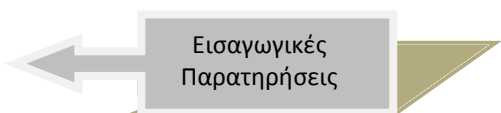
- Μορφές Επικοινωνίας.
- Γλωσσική - μη γλωσσική επικοινωνία.
- Μοντέλα Επικοινωνίας.
- Πομπός - δέκτης - μήνυμα - κανάλι - ανατροφοδότηση.
- Σημείο κείμενο - αναγνώστης - ανάγνωση.



Έννοιες Κλειδιά

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Η Επικοινωνία: μια λέξη σχετικά απλή, αλλά με νόημα απίστευτα πολύπλευρο και, πολλές φορές, πολύπλοκο. Είναι ο τρόπος, το μέσο με το οποίο αναπτύσσονται οι άνθρωποι όπως υποστηρίζει ο Cooley, αλλά και τρόπος συνεννόησης, συμβίωσης και επιβίωσης πολλών ζώων και εντόμων. Ο όρος επικοινωνία, όπως παρατηρεί ο Μακλούαν, είχε εκτεταμένη χρήση με δρόμους, γέφυρες, θαλάσσιες διαδρομές ποτάμια και κανάλια πολύ πριν αποκτήσει το νόημα της κίνησης των πληροφοριών κατά την ηλεκτρική εποχή. Η μελέτη της επικοινωνίας επιχειρείται διεπιστημονικά, διαπολιτισμικά και διαχρονικά και τα κύρια σημεία θα προσεγγιστούν στη συνέχεια.



Εισαγωγικές
Παρατηρήσεις

❖ Η Έννοια της Επικοινωνίας

Η **Επικοινωνία** είναι μια δραστηριότητα που προσδιορίζει τον άνθρωπο και δομεί την κοινωνία: είναι η συναντησιακή σχέση των ανθρώπων και τα μηνύματα που εκπέμπουν, η διάχυση και η πρόσληψη των πληροφοριών, η προσέγγιση μας στα ερεθίσματα του κοινωνικού περιβάλλοντος και η κριτική θεώρηση που τους ασκούμε, ο τρόπος που η κοινωνία καλλιεργεί την ιδιαίτερη κουλτούρα στα μέλη της. Επικοινωνία είναι κάθε μορφή κοινωνικής αλληλεπίδρασης και στηρίζεται στη μεταφορά μηνυμάτων, λεκτικών ή μη λεκτικών, που προέρχονται από διάφορες πηγές όπως: την προσωπική επαφή των ανθρώπων, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας κ.ά.

Ο ορισμός της επικοινωνίας εξαρτάται από το ποιος θα την ερμηνεύσει ανάλογα με το επάγγελμά του, την επιστήμη στην οποία ανήκει, τον τρόπο σκέψης του και τα πιστεύω του λόγω ακριβώς της διεπιστημονικότητάς της και για αυτό, όπως δήλωσε ο Luckman, η επικοινωνία «σημαίνει τα πάντα για τους πάντες» και συνεπάγεται ότι η επικοινωνία είναι εξαιρετικά δύσκολο να πάρει κάποιο συγκεκριμένο ορισμό.

Σύμφωνα με τη συνηθισμένη λεξικογραφική ερμηνεία της λέξης **επικοινωνώ**, σημαίνει «συνυπάρχω» με άλλους και, ταυτόχρονα, «συμμετέχω» σε μια κοινή κατάσταση και ότι, επιπλέον, «μοιράζομαι με άλλους τα μηνύματα του περιβάλλοντος». Όπως θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια, άλλοι ορισμοί προκύπτουν για την επικοινωνία: είναι η άμεση ή έμμεση, μονόπλευρη ή αμφίπλευρη, συνειδητή και κατευθυνόμενη μεταβίβαση μηνυμάτων από άνθρωπο σε άνθρωπο. Η επικοινωνία υποδηλώνει τη μεταβίβαση, την ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών, ιδεών και αισθημάτων.

Η λέξη **μήνυμα** εμπεριέχει την έννοια της κινητικότητας, της μεταβίβασης. Το ρήμα «μηνύω», για παράδειγμα, σημαίνει ανάμεσα στα άλλα: στέλνω παραγγελία, αποκαλύπτω, κάνω κάτι γνωστό, ειδοποιώ, φανερώνω. Αλλά τι συγκεκριμένα και ακριβώς φανερώνει το μήνυμα; Εδώ το ερώτημα μας παραπέμπει στο περιεχόμενο, τη μορφή και την ουσία του μηνύματος, δηλαδή στα σημεία που το συναποτελούν. Το **σημείο**, σύμφωνα με κάποια άποψη «είναι ένα ερέθισμα μια αισθητή δηλαδή ουσία - που η νοητική του εικόνα συναρτείνεται μέσα στο πνεύμα με την εικόνα ενός άλλου ερεθίσματος, που έχει προορισμό να ανακαλέσει, προκειμένου να επιτευχθεί κάποια επικοινωνία». Έτσι η λέξη «ποτήρι» αποτελεί ερέθισμα που η νοητική του εικόνα φέρνει στο μυαλό την εικόνα ενός ερεθίσματος, κάποιου «πραγματικού» αντικείμενου, που η αναφορά του γίνεται για λόγους επικοινωνιακούς. Για παράδειγμα «φέρε μου ένα ποτήρι» ή «έσπασε το ποτήρι» κ.λ.π. Κάθε υλικό αντικείμενο ή κάποιο υλικό γεγονός μπορούν να μεταβληθούν σε σημείο, αν κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας μπορεί να συμβάλλει στη μεταβίβαση ενός μηνύματος.

Έχουμε διάφορες διαιρέσεις και υποδιαιρέσεις των σημείων. Τα φυσικά σημεία: για παράδειγμα η συγκέντρωση σύννεφων στον ουρανό υποδηλώνει (αποτελεί σημείο), για τον ερχομό βροχής, το χαμόγελο στο πρόσωπο κάποιου ανθρώπου φανερώνει (αποτελεί σημείο) ότι είναι χαρούμενο κ.τ.ό. Αντίθετα τα τεχνικά σημεία αποτελούν συνειδητό ανθρώπινο «κατασκευάσμα» και δημιουργήθηκαν ακριβώς για να χρησιμεύσουν σαν σημεία για σκοπούς επικοινωνίας. Η μαύρη λωρίδα υφάσματος στο μανίκι συνιστά σημεία πένθους, όπως και η μεσίστια σημαία. Τα σημεία συνθέτουν το περιεχόμενο του μηνύματος και η σημασιολογία βρίσκεται στη βάση της επικοινωνίας. **Αλλά η επικοινωνία**

είναι κάτι παραπάνω από ένα σύστημα σημείων. Το μήνυμα δεν εξαντλείται στο περιεχόμενο του. Από τη φύση του χρειάζεται μέσα και τρόπους μεταβιβάσεως.

Η επικοινωνία είναι μια από τις σημαντικές εκφάνσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς φέρνει κοντά και συνδέει τους ανθρώπους και είναι τόσο θεμελιώδης στην ανθρώπινη ζωή που συνεχίζεται και υπάρχει ακόμα κι όταν δεν την αντιλαμβανόμαστε συνειδητά. Δύο άνθρωποι που βρίσκονται μαζί θα επικοινωνήσουν με κάποιο τρόπο σχεδόν αναπόφευκτα. Δυο άγνωστοι, για παράδειγμα, συναντιούνται μέσα σε ένα ασανσέρ και, παρόλο που δεν μιλούν, δεν παύουν να στέλνουν μηνύματα ο ένας στον άλλον. Με τον τρόπο που κοιτάνε, με τις κινήσεις τους μπορεί να εννοούν: «Δεν έχω καμιά διάθεση να σε γνωρίσω, κρατήσου σε απόσταση». «Σε διαβεβαιώνω ότι τα αισθήματα είναι αμοιβαία», ή τα εντελώς αντίθετα.

Μορφές Επικοινωνίας είναι οι διάφοροι τρόποι, τα διάφορα μέσα και κανάλια με τα οποία οι άνθρωποι (και όχι μόνο) χρησιμοποιούν για να επιτύχουν την επικοινωνία. Οι κυριότερες είναι οι ακόλουθες:

- α. Προφορικός λόγος.
- β. Γραπτός λόγος.
- γ. Σήματα – σύμβολα.
- δ. Εκφράσεις - χειρονομίες – κινήσεις.
- ε. Ήχος (μουσική κ.λ.π.).
- στ. Συνδυασμοί όλων των παραπάνω.

Επικοινωνία και γλώσσα: Η λεκτική επικοινωνία, περιλαμβάνει όλα αυτά που εκφράζονται με το λόγο. Η γλώσσα ως συμβολικό σύστημα αποτελεί το κορυφαίο και πληρέστερο όργανο που διαθέτει ο άνθρωπος για να πει τι σκέφτεται και τι αισθάνεται. Η γλώσσα έχει, επίσης, την ικανότητα με τον πλούτο των λέξεων που περιλαμβάνει και τους δυνατούς (μετα)σχηματισμούς της, να δηλώνει κάτι και ταυτόχρονα να δηλώνει κάτι άλλο. Έτσι ο λόγος στη λεκτική επικοινωνία μπορεί να λέει λίγα ή πολλά, μπορεί επίσης να λέει άλλα, μπορεί, όμως, σε ορισμένες περιπτώσεις και να σιωπάζει, να μιλάει δηλαδή για να μη λέει τίποτα. Αυτό συμβαίνει π.χ. όταν κάποιος αφηγείται ένα περιστατικό που του έχει συμβεί και ενώ φλυαρεί ανούσια, αναφερόμενος σε απίστευτες λεπτομέρειες, αποφεύγει να κάνει το παραμικρό σχόλιο για οτιδήποτε μπορεί να αισθάνθηκε, για τα συναισθήματά του. Μερικές φορές ορισμένες σιωπές μοιάζει να δηλώνουν ή να εκφράζουν πολλά, άλλες φορές διάφορες παρεμβάσεις ή αλλαγές θέματος να έχουν το χαρακτήρα μιας συγκαλυμμένης σιωπής.

«Μια γλώσσα όπως η ελληνική όπου άλλο πράγμα είναι η αγάπη και άλλο ο έρωτας άλλο η επιθυμία και άλλο η λαχτάρα άλλο τα σπλάχνα και άλλο τα σωθικά. Θέλουμε δε θέλουμε αποτελούμε το υλικό μαζί και το όργανο μιας αέναης ανταλλαγής ανάμεσα σε αυτό μας συντηρεί και σε αυτό που του δίνουμε για να μας συντηρεί: το μαύρο που δίνουμε για να μας αποδοθεί λευκό το θνησιμαίο το αείζωο», σχολιάζει μοναδικά ο Ελύτης¹.

Γλώσσα του σώματος: Όπως συμβαίνει και με τη λεκτική επικοινωνία, ένα υποκείμενο μπορεί να χρησιμοποιεί τη γλώσσα του σώματος ή να προσλαμβάνει σωματικά μηνύματα του άλλου με τρόπο συνειδητό ή ασυνειδητό. Στην πρώτη περίπτωση έχει τον

¹ Οδυσσέα Ελύτη «Ο μικρός Ναυτίλος» 1985

έλεγχο ή και έχει επίγνωση των σημασιών που παράγονται με το σώμα. Κουνάει, π.χ. το χέρι του με έναν ιδιαίτερο τρόπο όταν θέλει να χαιρετήσει κάποιον, εκφράζει έκπληξη, ευχαρίστηση, οργή, αηδία, στενοχώρια με συγκεκριμένους μορφασμούς, αντιλαμβάνεται ότι ο τάδε γνωστός του, τον οποίο τυχαία συναντά στο δρόμο, τον αναγνώρισε και χάρηκε που τον είδε, από τις κινήσεις του και από τον τρόπο που τον κοιτάζει. Όμως, το σωματικό συμμετέχει και στην ασυνείδητη επικοινωνία σε διάφορα επίπεδα. Ένα πρώτο επίπεδο είναι εκείνο στο οποίο το ασυνείδητο κάνει το σώμα να μιλά όπως περίπου και ο λόγος. Στο επίπεδο αυτό το σώμα εκφράζει, ασυνείδητα πάντα, συγκεκριμένα συναισθηματικά και συγκινησιακά μηνύματα. Μπορεί, π.χ. να εκφράζει λύπη, ευχαρίστηση, ντροπή, κόπωση, φόβο.

Η παγκοσμιοποίηση έχει φέρει τους λαούς σε αμεσότερη επαφή κάνοντας αντικείμενο μελέτης τις διαφορές ανάμεσα στη γλώσσα του σώματος στους διάφορους λαούς καθώς τελικά η γλώσσα εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο το πολιτισμικό κάθε λαού. Ενδιαφέρον έχει η εξέταση των πολιτιστικών ιδιαιτεροτήτων των γλωσσών και των προβλημάτων που μπορεί να δημιουργήσουν στην επικοινωνία.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία θετικά ή αρνητικά είναι πολλοί. Οι κυριότεροι είναι οι εξής:

- α. Το διανοητικό επίπεδο του δέκτη (ομάδας ή ατόμου).
- β. Η μόρφωση. Όσο πιο μορφωμένος είναι ο δέκτης τόσο πιο «καχύποπτος» είναι.
- γ. Το τεράστιο καθημερινό ρεύμα μηνυμάτων που οδηγούν στο πρόβλημα της υπερπληροφόρησης.
- δ. Ο «διάμεσος» ρόλος των διαμορφωτών της κοινής γνώμης των ανθρώπων, που κατά τους Lazarsfeld, Berelson, Gaundet παραλαμβάνουν το μήνυμα απ' την πρώτη πηγή και το διοχετεύουν στον κύκλο τους.
- ε. Η αμεσότητα των σημερινών μέσων επικοινωνίας και κυρίως της τηλεόρασης, που φέρνει την πραγματικότητα απόφια στο δέκτη.
- στ. Η απλοποίηση. Όλο και περισσότερο ο άνθρωπος αρνείται να καταβάλλει προσπάθεια, για να συλλάβει ένα μήνυμα. Υπεύθυνη βασικά γι' αυτό έχει θεωρηθεί η τηλεόραση και ο βομβαρδισμός από διαφημιστικά και άλλα μηνύματα.
- ζ. Η συχνότητα της εκπομπής ενός μηνύματος.
- η. Η επιλογή του μέσου εκ μέρους του δέκτη. Όταν ο δέκτης καθίσει μπροστά στην οθόνη της τηλεόρασης, είναι έτοιμος να δεχθεί τα μηνύματα της.
- θ. Το κύρος της πηγής του μηνύματος. Ο δέκτης δεν είναι διατεθειμένος να «αποδεχθεί» μηνύματα, που εκπέμπονται από αναξιόπιστες ή άσημες πηγές.
- ι. Η ψυχολογική διάθεση του δέκτη. Ο δέκτης δεν φτάνει απλώς να θέλει να δεχθεί ένα μήνυμα. Πρέπει και να μπορεί. Και εδώ υπεισέρχονται πολλοί παράγοντες: περιβάλλον, προσωπικά προβλήματα, συνθήκες κ.λ.π.
- ια. Η πολλαπλότητα των μέσων. Για να εξασφαλισθεί ότι το μήνυμα θα φτάσει στο δέκτη και θα περάσει στη συνείδηση του, πρέπει να χρησιμοποιηθούν πολλά και διάφορα μέσα επικοινωνίας.
- ιβ. Η εσωτερική «συγγένεια» της ομάδας προς την οποία απευθύνεται το μήνυμα συντελεί επικοινωνιακά στην επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Γι' αυτό η

επικοινωνία με συγκεκριμένες ομοιογενείς ομάδες κοινού είναι πιο εύκολη και αποτελεσματικότερη απ' ό,τι με τις ομάδες με ετερόκλητη σύνθεση.

❖ Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Μοντέλα

Εξαιτίας του σύνθετου (πολύπλευρου, ετερογενούς) χαρακτήρα της η επικοινωνία αποτελεί ένα διεπιστημονικό χώρο μελέτης που επιδέχεται διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις, κυρίως από το χώρο της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας καθώς και της Γλωσσολογίας. Δύο είναι οι βασικές σχολές μελέτης της Επικοινωνίας. Η **πρώτη σχολή** θεωρεί την επικοινωνία ως μετάδοση μηνυμάτων, ως μια γραμμική διαδικασία που περιλαμβάνει τη μεταφορά ενός μηνύματος από τον ένα πομπό στον άλλο και την πρόσληψή του από το δέκτη μέσω κάποιου καναλιού. Η επικοινωνία, σύμφωνα με τη σχολή αυτή, έχει τελεολογικό χαρακτήρα θεωρώντας επιτυχή και αποτελεσματική την διαδικασία της επικοινωνίας όταν ο πομπός έχει επιτύχει να επιδράσει στο δέκτη επηρεάζοντας τη συμπεριφορά, τη νοητική ή συναισθηματική του κατάσταση. Τονίζεται η έννοια του μηνύματος, ο τρόπος που ο πομπός κωδικοποιεί και ο δέκτης αποκωδικοποιεί το μήνυμα, τα κανάλια - μέσα επικοινωνίας και η χρήση τους, καθώς και τα διάφορα στάδια της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Η **δεύτερη σχολή** μελέτης επικοινωνίας προσεγγίζει την επικοινωνία όχι ως απλή μεταβίβαση ενός μηνύματος, αλλά ως παραγωγή και ανταλλαγή νοημάτων μέσα στην ευρύτερη κουλτούρα του κοινωνικού πλαισίου. Μέθοδος μελέτης αυτής της σχολής είναι η Σημειωτική (ή Σημειολογία) η οποία μελετά τα σημεία και τον τρόπο που αυτά οργανώνονται σε συστήματα (κώδικες) και λειτουργούν.

Αναλυτικότερα:

α. Η πρώτη σχολή: Η επικοινωνία ως μετάδοση μηνυμάτων - ως γραμμική διαδικασία

Η Α' σχολή μελέτης της Επικοινωνίας αντλεί τις πηγές της από την Ψυχολογία και την Κοινωνιολογία και την πλαισιώνουν διάφορα επικοινωνιακά μοντέλα, συχνά συμπληρωματικά, ή και με βασικές διαφορές, που χαρακτηρίζονται - όπως όλα τα μοντέλα άλλωστε - από την αδυναμία να συμπεριλάβουν όλο το εύρος του αντικειμένου που εξετάζουν. Η μελέτη τους όμως κρίνεται σκόπιμη καθώς επιτρέπει την εμβάθυνση σε βασικά στοιχεία της Επικοινωνιακής διαδικασίας².

Μοντέλο των Shannon και Weaver (1949): Το μοντέλο αυτό αποτελεί μία από τις πρώτες βάσεις για τη μελέτη της επικοινωνίας. Αναπτύχθηκε το 1949, στο πλαίσιο των στρατιωτικών ερευνών του Β' παγκοσμίου πολέμου στις Η.Π.Α., στα εργαστήρια της τηλεφωνικής εταιρείας Bell. Επικεντρώθηκε κυρίως στα κανάλια της επικοινωνίας - τα οποία τότε ήταν το τηλέφωνο και το ραδιόφωνο - και εξέτασε την ικανότητα και αποτελεσματικότητά τους να μεταφέρουν την πληροφορία. Εξετάζοντας κάθε στάδιο της επικοινωνιακής διαδικασίας, οι Shannon και Weaver ως στόχο είχαν τη βελτίωση της επάρκειας, της ακρίβειας και της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας. Εξαιτίας της μηχανικής και μαθηματικής του βάσης το μοντέλο αυτό ονομάστηκε «**Μαθηματική**

² Τα στοιχεία που παραθέτονται προέρχονται από: Fiske, J. (1992), Μακ Κουέιλ, Ν. Βιντάλ, Σ. (1991)

Θεωρία της Επικοινωνίας». Μέσα από το μοντέλο των Shannon και Weaver η επικοινωνία είναι μία απλή γραμμική διαδικασία.

Τις παραπάνω κύριες έννοιες του μοντέλου των Shannon και Weaver συμπληρώνουν η έννοια του **καναλιού**, του **μέσου** και του **κώδικα** της επικοινωνίας. Η θεωρία της Επικοινωνίας των Shannon και Weaver αποτέλεσε μία από τις κύριες βάσεις των μελετών της Επικοινωνίας. Η θεωρία αυτή καθώς και οι γλωσσολογικές και σημειολογικές μελέτες των C.S. Peirce και F. Saussure μπορούν να θεωρηθούν ως τα θεμέλια της σύγχρονης θεωρίας της Επικοινωνίας.

Μοντέλο του Gerbner (1956): Ο Gerbner, καθηγητής κι επικεφαλής της Σχολής Επικοινωνίας του στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια συνέθεσε το δικό του μοντέλο επικοινωνίας στη βάση του γραμμικού μοντέλου του Shannon και Weaver με ορισμένες παραλλαγές και τροποποιήσεις.

Μοντέλο του Lasswell: Ο Lasswell υιοθετεί τη δομή του μοντέλου των Shannon και Weaver, επικεντρώνεται όμως στη μαζική Επικοινωνία. Το μοντέλο του είναι γραμμικό και περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

Ποιος	(πομπός)
Λέει τι	(μήνυμα)
Με ποιο κανάλι	(κανάλι)
Σε ποιον	(δέκτης)
Με τι αποτέλεσμα	(αποτέλεσμα)

Ο Lasswell προσεγγίζει την Επικοινωνία ως μετάδοση μηνυμάτων που ασκεί επίδραση πάνω στο δέκτη-επίδραση η οποία εκδηλώνεται με μετρήσιμη αλλαγή. Η μελέτη όλων των σταδίων της Επικοινωνίας υποστηρίζει ο Lasswell, επιτρέπει την κατανόηση της επικοινωνιακής διαδικασίας. Η τροποποίηση οποιουδήποτε στοιχείου σημαίνει αλλαγή στην επικοινωνιακή σχέση και στην επίδραση που αυτή εκπροσωπεί.

Η θεωρία του Lasswell επικεντρώνεται στη μελέτη των σταδίων της επικοινωνίας και ειδικότερα, στην εξέταση των παραγόντων που παρεμβαίνουν στη μαζική επικοινωνία θέτοντας με αυτόν τον τρόπο τις βάσεις στις μεταγενέστερες μελέτες για τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας.

Μοντέλο του Newcomb (1953): Η ιδιαίτερη αξία του μοντέλου του Newcomb είναι ότι εντάσσει το ρόλο της επικοινωνίας στα πλαίσια της κοινωνίας ή μιας κοινωνικής σχέσης.

Μοντέλο των Westley και Maclean: Το επικοινωνιακό μοντέλο των Westley και Maclean αποτελεί προέκταση του μοντέλου του Newcomb με ιδιαίτερη εφαρμογή στα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Σύμφωνα με το μοντέλο των Westley και Maclean τα M.M.E. διευρύνουν τη γνώση του ατόμου για το κοινωνικό περιβάλλον. Ωστόσο, παραβλέπονται όλοι οι άλλοι παράγοντες κοινωνικής ενημέρωσής τους (η οικογένεια, το σχολείο, οι συνάδελφοι κ.α.). Κατά συνέπεια, το άτομο παρουσιάζεται να βρίσκεται σε πλήρη εξάρτηση από M.M.E. για την πληροφόρηση του και τον προσανατολισμό του στο κοινωνικό περιβάλλον.

Μοντέλο του Jakobson (1960): Ο Jakobson συνέθεσε ένα μοντέλο επικοινωνίας που περιλαμβάνει τους συστατικούς παράγοντες της επικοινωνίας καθώς και τις λειτουργίες της. Οι παράγοντες της επικοινωνιακής πράξης είναι:

- α. Ο πομπός.
- β. Ο δέκτης.

- γ. Το μήνυμα.
- δ. Το νοηματικό πλαίσιο του μηνύματος.
- ε. Η επαφή η οποία αναφέρεται στο φυσικό κανάλι επικοινωνίας και τη συναισθηματική-ψυχολογική σύνδεση του πομπού και του δέκτη.
- στ. Ο κώδικας του μηνύματος.

Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες παίζει καθοριστικό ρόλο σε μια από τις λειτουργίες της επικοινωνίας. Συνοπτικά, αναφέρουμε τις λειτουργίες της Επικοινωνιακής διαδικασίας:

- *Συγκινησιακή λειτουργία:* αναφέρεται στον τρόπο που ο πομπός σχετίζεται με το μήνυμα (συναισθήματα - στάσεις).
- *Βουλευτική λειτουργία:* αναφέρεται στην επίδραση που έχει το μήνυμα στο δέκτη.
- *Ποιητική λειτουργία:* αναφέρεται στη σχέση του μηνύματος με τον εαυτό του και παρουσιάζεται κυρίως στην αισθητική επικοινωνία.
- *Αναφορική λειτουργία:* αναφέρεται στη σχέση του μηνύματος με την πραγματικότητα.
- *Φατική λειτουργία:* αναφέρεται στην αναγνώριση και διατήρηση της επικοινωνιακής σχέσης.
- *Μεταγλωσσική λειτουργία:* αναφέρεται στη λειτουργία του κώδικα που χρησιμοποιείται.

Το μοντέλο του Jakobson προσεγγίζει τόσο το γραμμικό μοντέλο όσο και το τριγωνικό, εμπριέχοντας και στοιχεία της Β' σχολής μελέτης της επικοινωνίας η οποία θα αναπτυχθεί στη συνέχεια.

β. Η δεύτερη σχολή μελέτης επικοινωνίας: - η Σημειωτική (ή Σημειολογία)

Η Επικοινωνία ως παραγωγή και ανταλλαγή νοημάτων μέσα στην ευρύτερη κουλτούρα του κοινωνικού πλαισίου. Η δεύτερη σχολή μελέτης επικοινωνίας προσεγγίζει την επικοινωνία όχι ως απλή μεταβίβαση ενός μηνύματος, αλλά ως παραγωγή και ανταλλαγή νοημάτων μέσα στην ευρύτερη κουλτούρα του κοινωνικού πλαισίου. Ενδιαφέρεται λοιπόν για τον τρόπο με τον οποίο τα μηνύματα αλληλεπιδρούν με τους ανθρώπους και μέσα από την αλληλεπίδραση αυτή συνιστούν νόημα.

Μέθοδος μελέτης αυτής της σχολής είναι η Σημειωτική (ή Σημειολογία) η οποία μελετά τα σημεία και τον τρόπο που αυτά οργανώνονται σε συστήματα (κώδικες) και λειτουργούν στο πλαίσιο της κοινωνίας. Δεν θεωρεί τις παρανοήσεις του μηνύματος ως ένδειξη αποτυχίας της επικοινωνιακής σχέσης, αντίθετα τις προσεγγίζει ως απόρροια των πολιτισμικών διαφορών μεταξύ του πομπού και του αναγνώστη οι οποίοι εξαιτίας της διαφορετικής τους κουλτούρας προσδίδουν διαφορετικό νόημα στο μήνυμα της επικοινωνίας. Η δεύτερη σχολή μελέτης της Επικοινωνίας αντλεί τις πηγές της από την επιστήμη της Γλωσσολογίας και της Θεωρίας της Τέχνης. Μέθοδος μελέτης αυτής της σχολής είναι η Σημειωτική (ή Σημειολογία) η οποία μελετά τα σημεία και τον τρόπο που αυτά οργανώνονται σε συστήματα (κώδικες) και λειτουργούν στα πλαίσια της κοινωνίας.

Πιο αναλυτικά, μήνυμα σύμφωνα με τη β' σχολή μελέτης της επικοινωνίας είναι μια κατασκευή από σημεία που συνιστούν νόημα μέσα από την αλληλεπίδραση με

αυτούς που μετέχουν στην επικοινωνία. Ο πομπός του μηνύματος προσδίδει το δικό του νόημα στο μήνυμα που κατασκεύασε. Στη συνέχεια ο αναγνώστης του μηνύματος αλληλεπιδρά και διαπραγματεύεται με το κείμενο (ως κείμενο θεωρούμε οποιοδήποτε μήνυμα, λεκτικό - μη λεκτικό, οπτικό - ακουστικό κ.α.), προσάπτει σ' αυτό στοιχεία του προσωπικού του πλαισίου αναφοράς και των πολιτισμικών του εμπειριών και παράγει μ' αυτό τον τρόπο το δικό του νόημα. Ο ρόλος του δέκτη λοιπόν δεν περιορίζεται στην πρόσληψη του μηνύματος με τον τρόπο που αναδεικνύει η α' σχολή μελέτης της επικοινωνίας (με κύρια εξαίρεση το μοντέλο του Gebner στο οποίο παρατηρούμε πολλά στοιχεία της σημειωτικής προσέγγισης). Αντίθετα έχει πολύ ουσιαστικό και ενεργητικό ρόλο. «Διαβάξει» το κείμενο, το επεξεργάζεται, προβάλλει σ' αυτό τις εμπειρίες του, τις στάσεις του, την κουλτούρα της κοινωνίας και γίνεται παραγωγός του νοήματός του. Γι' αυτό το λόγο, στη β' σχολή μελέτης της επικοινωνίας συνηθίζεται ο δέκτης να αποκαλείται «αναγνώστης» ή «παραγωγός» υποδηλώνοντας με τον τρόπο αυτό τον ουσιαστικής και αποφασιστικής σημασίας ρόλο του στην επικοινωνιακή σχέση.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναλυτικότερη παρουσίαση της επιστήμης της σημειωτικής - σημειολογίας.

Μία από τις πιο γνωστές και σημαντικές ομάδες ερευνητών που ασχολήθηκαν με τη θεωρία της επικοινωνίας είναι η ομάδα του **Palo Alto στην Καλιφόρνια**. Η ομάδα αυτή διακρίνει τρία πεδία στη μελέτη της ανθρώπινης επικοινωνίας:

1. **Το συντακτικό πεδίο** περιλαμβάνει φαινόμενα που αφορούν στη μετάδοση της πληροφορίας και συνιστούν αντικείμενο των θεωρητικών της Πληροφορικής, ειδικότερα όσων ασχολούνται με την κωδικοποίηση, τα κανάλια επικοινωνίας και άλλες ιδιότητες της γλώσσας. Η διερεύνηση της περιοχής αυτής της επικοινωνίας αποτελεί και *αντικείμενο των Μαθηματικών*.
2. **Στο σημασιολογικό πεδίο** εξετάζονται τα σύμβολα, οι έννοιες και οι σημασίες, δηλαδή η σχέση σημαίνοντος (η γνώση που έχει ο ομιλητής για το πως δηλώνεται η σημασία μιας λέξης, φωνολογικά στον προφορικό λόγο και ορθογραφικά στον γραπτό) και σημαινόμενου (η γνώση που έχει ο ομιλητής για το τι σημαίνει μια λέξη, χειρονομία, σήμα). Η διερεύνηση της περιοχής αυτής της επικοινωνίας συνιστά *αντικείμενο της Φιλοσοφίας*.
3. **Στο πραγματολογικό πεδίο** μελετάται η επίδραση της επικοινωνίας στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Στην κατηγορία αυτή διερευνώνται όλες οι μορφές συμπεριφοράς (λεκτική και μη λεκτική) καθώς και το πλαίσιο μέσα στο οποίο η επικοινωνία, λαμβάνει χώρα. Η βασική αρχή είναι ότι τα πάντα, κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα ή αδράνεια, ομιλία ή σιωπή, όλα είναι ένα μήνυμα. Η επικοινωνία, δηλαδή, αποτελεί κατεξοχήν και πάνω απ' όλα μια μορφή δράσης, παρέμβασης, επίδρασης πάνω στον άλλο. Αντικείμενο διερεύνησης δεν είναι μόνο το μήνυμα αυτό καθεαυτό, αλλά η συναλλαγή μεταξύ πομπού και αποδέκτη. Η πλευρά αυτή της επικοινωνίας αποτελεί *αντικείμενο της Ψυχολογίας*.

Σύμφωνα με τη σχολή του Palo Alto **πέντε αξιώματα** χαρακτηρίζουν την επικοινωνία:

1. Το πρώτο αφορά στην **ανυπαρξία της μη επικοινωνίας**. Η επικοινωνία ταυτίζεται με τη συμπεριφορά. Δεν υπάρχει, λοιπόν, αντίθετη κατάσταση, δηλαδή μη επικοινωνία.

2. Το δεύτερο αφορά στην **οργάνωση της επικοινωνίας**, η οποία διακρίνεται σε δύο επίπεδα: α) στο επίπεδο του περιεχομένου (content) του μηνύματος και β) στο επίπεδο του ορισμού της σχέσης (command). Τα δύο αυτά επίπεδα βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση: όσο λιγότερο σαφής είναι ο ορισμός της σχέσης (πως αντιλαμβάνεται το ένα άτομο το άλλο), τόσο το περιεχόμενο ενός μηνύματος χάνει την αυτοτέλειά του με αποτέλεσμα να εμπλέκεται διαρκώς στη διασαφήνιση του ορισμού της σχέσης των επικοινωνούντων.
3. Το τρίτο ορίζει ότι η επικοινωνία εμπεριέχει ένα **τριαδικό σχήμα αλληλεπίδρασης**. Κάθε απάντηση σε ένα ερέθισμα προκαλεί ταυτόχρονα και ερέθισμα για μια απάντηση. Το τριαδικό σχήμα αλληλεπίδρασης είναι κυκλικό, δεν ανήκει στο σχήμα μονόδρομης κατεύθυνσης αίτιο - αποτέλεσμα.
4. Σύμφωνα με το τέταρτο αξίωμα, η επικοινωνία χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, την **ψηφιακή (λεκτική) και την αναλογική (μη λεκτική)**. Είναι φανερό ότι η αναλογική είναι η πιο ασαφής, διότι δεν έχει τη δυνατότητα να εκφράσει έννοιες όπως αντίθεση, χρονική διάκριση, υπόθεση, προϋπόθεση.
5. Το πέμπτο αξίωμα ορίζει ότι η επικοινωνία οργανώνεται σε πρότυπα συμπεριφοράς και η συμπεριφορά καθορίζεται από κανόνες. Η μελέτη αυτών των κανόνων ονομάζεται **«μετεπικοινωνία»**. Η μετεπικοινωνία, συνεπώς αναφέρεται στη μελέτη της ίδιας της επικοινωνίας.

❖ Η λειτουργία της Αντίληψης και τα στερεότυπα

Η λειτουργία της Αντίληψης όπως διαπιστώνεται ερευνητικά τις τελευταίες δεκαετίες παίζει ένα σημαντικότερο ρόλο τόσο διερεύνηση της συμπεριφοράς, όσο και της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Η λέξη **αντίληψη** (perception), στα λατινικά *perceptio*, σημαίνει «τη λήψη, τη συλλογή, τη δράση της λήψης της κατοχής, την ανησυχία με το μυαλό ή τις αισθήσεις». Αντίληψη στην Ψυχολογία ονομάζεται **ο τρόπος με τον οποίο σημασιοδοτούνται οι εμπειρίες που προσλαμβάνουν οι αισθήσεις μας**. Η αντιληπτική προσδιοριστική τάση αφορά την εστίαση της αντίληψης μας ώστε να είμαστε έτοιμοι να αντιληφθούμε ορισμένα μόνο πράγματα και όχι άλλα μεταξύ του συνόλου των πληροφοριών που μας βομβαρδίζουν. Η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η αντίληψή μας αφορά την αντιληπτική προδιάθεση, προκατάληψη και ετοιμότητα να αντιληφθούμε ορισμένα χαρακτηριστικά του ερεθίσματος (Σαμαρτζή, 1998).

Η αντιληπτική προσδιοριστική τάση δημιουργείται ή επηρεάζεται από:

- **Προσδοκίες** (π.χ. Οι Bruner & Martin, (1955) έδειξαν με μελέτες αμφίσημων μορφών ότι το νούμερο 13 γίνεται αντιληπτό ως 13 σε μια ακολουθία αριθμών, ενώ εκλαμβάνεται ως Β, όταν βρίσκεται σε μια ακολουθία γραμμάτων).
- **Κίνητρα και συναισθήματα** (π.χ. Πειράματα με ανθρώπους που είχαν στερηθεί την τροφή για κάποιο διάστημα (μέχρι 4 ώρες), αντιλήφθηκαν αμφίσημες εικόνες ως κάτι που έχει σχέση με την τροφή, αντί για κάτι άλλο. Sanford, 1936)).
- **Αξίες και στάσεις** (π.χ. Οι Postman et al (1984), έδειξαν ότι οι άνθρωποι χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να αναγνωρίσουν σεξουαλικές ή άλλες απαγορευμένες λέξεις, από όσο χρειαζόταν για ουδέτερες).

- **Πολιτισμικό περιβάλλον** (π.χ. Πρόκειται για την άποψη ότι η αντίληψη της προοπτικής (βάθους) στα σχέδια, είναι μια ειδική πολιτισμική δεξιότητα, η οποία μαθαίνεται και δεν είναι αυτόματη. Άνθρωποι από ποικίλλα πολιτισμικά περιβάλλοντα προτιμούν σχέδια που δε δείχνουν προοπτική, αλλά είναι διαμοιρασμένα, έτσι ώστε να δείχνουν συγχρόνως και τις δύο πλευρές ενός αντικειμένου. Τα πολιτισμικά αυτά περιβάλλοντα αφορούν κυρίως την Αφρική και συγκρίνονται με το δυτικό πολιτισμό, στον οποίο, παρόμοια αντιληπτική συμπεριφορά εμφανίζεται μόνο στα παιδιά μικρής ηλικίας π.χ., ο τρόπος που σχεδιάζουν αναπαριστά την πραγματική τους εμπειρία, παρουσιάζοντας όλα τα σημαντικά χαρακτηριστικά του αντικειμένου).

Η **γνωστική ή γνωσιακή ψυχολογία** είναι επιστημονικό πεδίο της ψυχολογίας που προσπαθεί να ερμηνεύσει **τα φαινόμενα της αντίληψης** και των διανοητικών διεργασιών υποστηρίζοντας ότι έτσι μπορεί να εξηγηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά. Η περιοχή καλύπτει ένα ευρύ φάσμα περιοχών έρευνας, εξετάζοντας ερωτήματα λειτουργίας της μνήμης, προσοχής, αντίληψης, αναπαράστασης της γνώσης, σκέψης, δημιουργικότητας και επίλυσης προβλημάτων. Ο όρος γνωστική ψυχολογία πρωτοπαρουσιάστηκε στο βιβλίο *Cognitive Psychology* από τον Ulrich Neisser το 1967 όπου δίνεται ένας πολύ ευρύς ορισμός, δίνοντας έμφαση στη άποψη ότι η νόηση έχει συγκεκριμένες θεμελιώδεις δομές (Sternberg, 2003).

Η γνωσιακή ψυχολογία έχει κάνει σημαντικές προόδους στην κατανόηση της **νοητικής συμπεριφοράς των ανθρώπων** και στους τρόπους με τους οποίους οι συμβολικές αναπαραστάσεις και διαδικασίες αλλάζουν ως αποτέλεσμα της μάθησης. Τα ερωτήματα σχετικά με το **πώς οργανώνονται οι πληροφορίες** και πώς η οργάνωση και η αναπαράσταση των γνώσεων αλλάζουν ως αποτέλεσμα της μάθησης συνεχίζουν να αποτελούν μείζονα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν στο μέλλον. Το ζήτημα σχετικά με το **πώς το κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο** επηρεάζει τη γνωσιακή δραστηριότητα έχει αγνοηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά τελευταία δίδεται περισσότερη προσοχή στο πώς τέτοιοι παράγοντες επηρεάζουν τη μάθηση.

Πρόσφατες τάσεις φαίνεται να τονίζουν την ανάπτυξη σύνθετων μοντέλων της ανθρώπινης γνωσιακής διαδικασίας όπου τα άτομα αλληλεπιδρούν μ' ένα κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον, το οποίο και συνεχώς αλλάζει μέσω αυτής της **αλληλεπίδρασης**. Επίσης, η γνωσιακή θεωρία μάθησης αρχίζει να λαμβάνει υπόψη παράγοντες που αναφέρονται σε κίνητρα και συναισθήματα. Πιο συγκεκριμένα, αυτό που φαίνεται πως χρειάζεται είναι μια εξήγηση του πώς οι αυτοαντιλήψεις περί κινήτρων επηρεάζουν τη μάθηση και πώς τα πολιτισμικά, κοινωνικά και ιδρυματικά χαρακτηριστικά ενός περιβάλλοντος μάθησης επηρεάζουν τα κίνητρα και τη γνωσιακή λειτουργία των μαθητών. Διάφορες προτάσεις έχουν αρχίσει να εμφανίζονται σχετικά με το πώς είναι δυνατό να κινηθούμε προς αυτή την κατεύθυνση (Βοσνιάδου, 1998).

Η **προκατάληψη** είχε οριστεί από τον Allport τη δεκαετία του 1950 ως μίσος και αντιπάθεια. Παρόλα αυτά ήδη εκείνη την εποχή είχε διατυπωθεί πως η απουσία αρνητικής στάσης και αντιλήψεων απέναντι σε κάποιον (άτομο ή ομάδα) δε σημαίνει απαραίτητα και απουσία προκατάληψης. Αυτή η παρατήρηση αφορά το περιεχόμενο των **στερεοτύπων**. Ο

όρος χρησιμοποιήθηκε το 1922 από τον Γ. Λίπμαν για να χαρακτηρίσει απλά σχήματα σκέψης που διευκολύνουν τον άνθρωπο να προσανατολιστεί.

Πέρα από τη διαδικασία σχηματισμού των στερεοτύπων (σε ενδοατομικό και ομαδικό επίπεδο) η μελέτη του περιεχομένου που παίρνουν τα στερεότυπα έχει απασχολήσει την κοινωνικοψυχολογική έρευνα. Έχει προταθεί πως **το περιεχόμενο των στερεοτύπων** εμπεριέχει ένα θετικό κι ένα αρνητικό στοιχείο. Ικανότητα και θέρμη, έμφαση στην επίτευξη ή έμφαση στο κοινό καλό (agentive versus communal). Αυτή η ιδέα της διπλής διάστασης των στερεοτύπων ενυπάρχει και στον Asch (1946) ο οποίος σύγκρινε ένα πρόσωπο ικανό και ψυχρό κι ένα πρόσωπο ικανό και θερμό. Το θερμός/ψυχρός αποτελεί τη μια διάσταση του περιεχομένου του στερεοτύπου και ενώ η ικανότητα αποτελεί την άλλη. Ο Asch κρατούσε την ικανότητα σταθερή (γενναιόδωρος, έξυπνος, ευτυχισμένος, ευδιάθετος, δημοφιλής, αξιόπιστος, φιλάνθρωπος, σοβαρός, συγκρατημένος) και άλλαζε την άλλη διάσταση (θερμός/ψυχρός) προκαλώντας τελείως διαφορετικές αντιδράσεις (όπως και στο πείραμά μας). Έχουμε δηλαδή δύο περιπτώσεις, στη μια το ικανό πρόσωπο μας είναι συμπαθές ενώ στην άλλη όχι (Ναυρίδης & Χρηστάκης 1997).

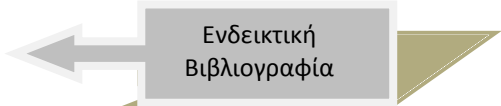
Έχει προταθεί πως αυτό που διαμορφώνει το περιεχόμενο των στερεοτύπων είναι η **δομή των σχέσεων ανάμεσα σε δύο ομάδες**. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση αυτό που διαμορφώνει τα στερεότυπα είναι οι κοινωνικοί ρόλοι που λαμβάνουν τα άτομα. Τα φυλετικά στερεότυπα διαμορφώνονται από τους διαφορετικούς ρόλους που καταλαμβάνουν τα δύο φύλα κοινωνικά. Το επάγγελμα που ασκεί κάποιος διαμορφώνει και το περιεχόμενο του στερεοτύπου που του αποδίδεται (Campbell, 1967). Η Eagly (1987), για παράδειγμα, έδειξε πειραματικά πως τα στερεότυπα για τα δύο φύλα προκύπτουν από τους διαφορετικούς ρόλους που αναλαμβάνουν οι άνδρες και οι γυναίκες στην κοινωνία. Οι γυναίκες στη φροντίδα του σπιτιού και των παιδιών και οι άνδρες ως εξασφαλιστές των απαραίτητων για τη συντήρηση μιας οικογένειας (Παπαμιχαήλ, 2008). Οι θεωρίες αυτές υποθέτουν πως υπάρχει ένας πυρήνας αλήθειας στα στερεότυπα, δηλαδή καθρεφτίζουν υπαρκτές διαφορές. Αυτό που δεν απαντά η θεωρία είναι πως δημιουργήθηκαν αυτές οι διαφορές.

Μια άλλη προσέγγιση που εξετάζει τις δομικές σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες ως κεντρικές στη διαμόρφωση του περιεχομένου του στερεοτύπων είναι αυτή των Glick και Fiske (2001). Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση τα στερεότυπα διαμορφώνονται σε σχέση με το **κοινωνικό στάτους και το είδος της αλληλεξάρτησης** (ανταγωνισμός ή συνεργασία) που έχουν οι ομάδες μεταξύ τους. Το στάτους συνδέεται με την ικανότητα και η αλληλεξάρτηση με τη θέρμη. Ομάδες και άτομα χαρακτηρίζονται και με τις δύο διαστάσεις κι ανάλογα με το στάτους και την αλληλεξάρτηση μπορεί να είναι ψηλά στη μια διάσταση και χαμηλά στην άλλη ή αντίστροφα αλλά ποτέ ψηλά και στις δύο διαστάσεις. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση μια ομάδα να είναι χαμηλά και στις δύο διαστάσεις. Παρόλα αυτά αυτό είναι σπάνιο. Εκτός αν πρόκειται για τη δική μας ομάδα που υπερτερεί φυσικά (βάσει της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας) σε όλα τα χαρακτηριστικά. Εκτός αν η ομάδα σύγκρισης έχει «αντικειμενικό» προβάδισμα σε σχέση με την ικανότητα.

Βάσει αυτής της προσέγγισης της διπλής φύσης των στερεοτύπων μπορεί να υπάρχει προκατάληψη ακόμη κι αν μια ομάδα περιγράφεται θετικά. Είτε στη διάσταση της ικανότητας (π.χ. οι μετανάστες μας είναι αντιπαθείς αλλά συγχρόνως μπορεί να είναι πετυχημένοι, να τα έχουν καταφέρει πολύ καλά) είτε στη διάσταση της θέρμης (π.χ. οι

ηλικιωμένοι μπορεί να περιγράφονται ως συμπαθείς αλλά συγχρόνως ως άνθρωποι που δεν έχουν να προσφέρουν τίποτα).

Αυτό μας βοηθά να καταλάβουμε τη διπλή φύση της **προκατάληψης**. Η προκατάληψη μπορεί δηλαδή να πάρει δύο μορφές: την πατερναλιστική και την εχθρική. Στην πατερναλιστική προκατάληψη η άλλη ομάδα θεωρείται συμπαθής αλλά ανίκανη (επομένως χρήζει προστασίας). Κλασικό τέτοιο παράδειγμα είναι τα παιδιά, οι ηλικιωμένοι και οι γυναίκες. Στην εχθρική προκατάληψη η άλλη ομάδα θεωρείται ικανή αλλά αντιπαθής. Τέτοιο είναι το παράδειγμα με τους μετανάστες, τους Τούρκους και άλλους «εχθρούς». Η προκατάληψη μπορεί να είναι και απόλυτα αρνητική, δηλαδή μια ομάδα να περιγράφεται ως ψυχρή και ανίκανη συγχρόνως (κοινωνικό βάρος). Αυτό που πρέπει να έχουμε στο νου μας είναι η χρησιμότητα των στερεοτύπων στη δικαιολόγηση του κοινωνικού κόσμου, των σχέσεων δηλαδή που διαμορφώνονται γύρω μας.



Ενδεικτική
Βιβλιογραφία

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Αντόρνο Τ, κ.ά. (1984), *Τέχνη και μαζική κουλτούρα*, Αθήνα: Ύψιλον βιβλία.
- Βρεττός Ι. Ε. κ.ά. (2002), *Μη λεκτική Επικοινωνία* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Fiske J. (1992), *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*, Αθήνα: Επικοινωνία και Κουλτούρα.
- Hall S. (1988), «Η επαναανακάλυψη της “ιδεολογίας”»: Η επάνοδος του απωθημένου στις μελέτες για τα Μέσα», Στο Κομνηνού, Μ. και Λυριντζής, Χ. (επιμ.), *Κοινωνία, εξουσία και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Ελύτης Οδ. (2001), *Άπαντα*, Αθήνα: Ίκαρος
- Keane J. (1996), *Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και Δημοκρατία*, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη
- ΜακΚουέλ Ν. & Βίνταλ Σ. (1991), *Μοντέλα Επικοινωνίας*, Αθήνα: Καστανιώτης
- ΜακΛούαν Μ. (1986), *Media οι προεκτάσεις του ανθρώπου* Αθήνα: Κάλβος
- Sternberg R. J (2003), *Γνωστική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ατραπός.
- Σακαλάκη Μ. (1994), *Ψυχολογία της Επικοινωνίας*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Σαμαρτζή Σ. (επιμ) *Εισαγωγή στη Γνωστική Ψυχολογία 1. Φάκελος σημειώσεων*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Ψυχολογίας.

Κεφάλαιο 2 της Άννας Πατεστή

Κοινωνιολογία και σημειολογία

Σκοπός:

Η Σημειωτική ή σημειολογία αποτελεί σύγχρονη επιστήμη που έδωσε νέα ώθηση στην μελέτη της Επικοινωνίας και των Μέσων. Η σημειωτική φαντάζει αρκετά σύνθετη όμως μπορεί να βοηθήσει όλους στην ανάλυση του τρόπου που δομούμε την πραγματικότητα και επικοινωνούμε. Επίσης, καθώς αποτελεί τη βασική θεωρία των επικοινωνιακών μέσων η γνώση των αρχών της βοηθά στην ανάπτυξη κριτικά σκεπτόμενων πολιτών που αντιλαμβάνονται και παρεμβαίνουν στην μετατροπή του κυκλώνα της πληροφορίας σε χρήσιμη πληροφόρηση.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να γνωρίσουν τις βασικές θεωρίες, εκπροσώπους και αρχές της Σημειωτικής – σημειολογίας.
- Η συνειδητοποίηση του ρόλου των κωδίκων στην οπτική επικοινωνία και η δυνατότητα ανάλυσής τους.
- Να μάθουν για τη διαδικασία σημασιοδότησης των Μηνυμάτων.

Έννοιες Κλειδιά:

- Συστήματα σημείων, συστήματα σημασίας.
- Γλωσσολογικό σύστημα.
- Το σημαίνον, το σημαινόμενο και το σημείο.
- Καταδήλωση και Συμπαράδηλωση.
- Κώδικες.

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Η μελέτη των σημείων άλλαξε τον τρόπο που βλέπουμε θέματα κοινωνιολογίας, κουλτούρας, ψυχολογίας και αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για το σημερινό επιστήμονα, αλλά και τον απλό πολίτη που επιθυμεί να αναπτύξει τις δεξιότητές του ώστε να αναλύει κριτικά, να δομεί και να δρα στη σύνθετη πραγματικότητα που τον περιβάλλει.

❖ Σημειολογία ή σημειωτική: βασικές αρχές - κύριοι εκπρόσωποι

Η σημειολογία ή σημειωτική είναι η επιστήμη που μελετά τα σημεία και τα συστήματα σημασίας. Η σημασία βρίσκεται παντού και αφορά όλους μας άμεσα, είτε το συνειδητοποιούμε είτε όχι. Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ίδια μας την ύπαρξη, την κοινωνία και τον πολιτισμό μας, καθώς αντιλαμβανόμαστε την πραγματικότητα μέσα από το φίλτρο των σημείων, τα οποία προσδιορίζουν την ταυτότητά μας και καθορίζουν τη θέση μας στην κοινωνία.

Ζούμε μέσα από τα σημεία, αφού αυτά μεσολαβούν για να κατανοήσουμε τον εαυτό μας και τους γύρω μας και καθιστούν εφικτή την επικοινωνία. Είναι η γενική μελέτη των σημείων από τα οποία συντίθεται η κοινωνική ζωή. Μπορούμε να ιεραρχήσουμε τα συστήματα σημείων από τα πιο απλά, π.χ. οι πινακίδες της τροχαίας, ως τα πιο σύνθετα, π.χ. οι πολιτισμικοί κώδικες, όπως αυτός του κινηματογράφου, ή της μουσικής. Από πολύ μικρή ηλικία και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας ερχόμαστε σε επαφή με σημεία και καλούμαστε διαρκώς να τα ερμηνεύσουμε, καθώς και να δημιουργήσουμε οι ίδιοι συστήματα σημασίας. Αποδίδουμε νόημα σε λέξεις, εικόνες, σχήματα, χρώματα, μυρωδιές, χειρονομίες· μιλάμε, διαβάζουμε, γράφουμε κείμενα και αποκωδικοποιούμε συμπεριφορές (Χαλεβελάκη, 2011).

Ο Ελβετός γλωσσολόγος Ferdinand de Saussure (1857-1913), ιδρυτής όχι μόνο της γλωσσολογίας αλλά επίσης αυτής που αναφέρεται τώρα συνηθέστερα ως σημειωτική (στο βιβλίο Μαθήματα Γενικής Γλωσσολογίας, το 1915) έγραφε: «Μια επιστήμη που μελετά τη ζωή των σημείων σε μια κοινωνία είναι νοητή. Θ' αποτελούσε τμήμα της κοινωνικής ψυχολογίας και συνεπώς της γενικής ψυχολογίας. Θα την ονομάσω σημειολογία (από την ελληνική λέξη 'σημείο'). Η σημειολογία θα έδειχνε τι συνιστά σημεία και ποιοι νόμοι τα διέπουν. Αφού η επιστήμη αυτή δεν υπάρχει ακόμη, κανείς δεν μπορεί να πει τι θα ήταν. Αλλά έχει δικαίωμα ύπαρξης, μια προκαθορισμένη θέση. Η γλωσσολογία είναι απλώς τμήμα της γενικής επιστήμης της σημειολογίας. Οι νόμοι που διέπουν τη σημειολογία θα εφαρμόζονται στη γλωσσολογία κι αυτή θα οριοθετεί μια καλώς καθορισμένη περιοχή μέσα στη μάζα των ανθρωπολογικών δεδομένων.» (Saussure, στο Innis 1986).

Κύριοι σύγχρονοι θεωρητικοί της σημειωτικής είναι ο Roland Barthes (1915-1980), ο Umberto Eco (γεν 1932), ο Christian Metz, η Julia Kristeva (γεν 1941). Μερικοί γλωσσολόγοι εργάζονται στα πλαίσια της σημειωτικής, όπως ο Roman Jakobson (1896-1982) και ο Michael Halliday. Η τυπική σημειωτική είναι δύσκολο να απεμπλακεί από τον στρουκτουραλισμό (δομισμό), του οποίου οι σημαντικότεροι υποστηρικτές περιλαμβάνουν τον Claude Livi –Strauss (γεν 1908) στην ανθρωπολογία και τον Jacques Lacan στην ψυχανάλυση. Η σημειωτική άρχισε να προβάλλεται ως κύρια προσέγγιση της θεωρίας των επικοινωνιακών μέσων στο τέλος της δεκαετίας του '60, εν μέρει ως αποτέλεσμα της εργασίας του Roland Barthes. Η μετάφραση στα αγγλικά των δημοφιλών δοκιμίων του σε μια συλλογή με τον τίτλο «Μυθολογίες» (1957), που ακολουθήθηκε στις δεκαετίες 1970 και 1980 από πολλές άλλες εργασίες του, αύξησε σημαντικά την εξοικείωση των επιστημόνων με την προσέγγιση αυτή.

Εκτός από το ότι αποτελεί «τη μελέτη των σημείων» υπάρχει σχετικά μικρή συμφωνία μεταξύ των ίδιων των σημειωτιστών όσο αφορά το εύρος και τη μεθοδολογία

της σημειωτικής. Μολονότι ο Saussure προσέβλεπε στην ημέρα που η σημειωτική θα εντασσόταν στις κοινωνικές επιστήμες, η σημειωτική δεν αποτελεί ακόμη μian ενοποιημένη, πλήρη θεωρία. Στις χειρότερες μορφές της πρακτικής εφαρμογής της αυτό που περνά ως «σημειωτική ανάλυση» είναι μόνο κάτι παραπάνω από μια φιλόδοξη μορφή φιλολογικής κριτικής βασισμένη απλώς σε υποκειμενικές ερμηνείες και μεγαλεπήβολους ισχυρισμούς.

Ο Fiske σχολιάζει «*Η σημειωτική αποτελεί ουσιαστικά μια θεωρητική προσέγγιση της επικοινωνίας με την έννοια ότι ο στόχος της είναι να συναγάγει ευρέως αποδεκτές αρχές..... Έτσι είναι ευάλωτη στην κριτική ότι είναι υπερβολικά θεωρητική, πολύ εξεζητημένη και ότι οι σημειωτιστές δεν κάνουν προσπάθεια να αποδείξουν ή να διαψεύσουν τις θεωρίες τους με αντικειμενικό, επιστημονικό τρόπο*» (Fiske, 1982).

Η **σημειωτική κυριαρχεί** ως επί το πλείστον σε μια **σειρά μελετών στην τέχνη, τη φιλολογία, την ανθρωπολογία και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης** αντί ν' αποτελεί έναν ανεξάρτητο ακαδημαϊκό κλάδο. Μεταξύ των ασχολουμένων με τη σημειωτική βρίσκονται γλωσσολόγοι, φιλόσοφοι, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, ανθρωπολόγοι. Πέρα από το βασικότερο ορισμό, υπάρχει σημαντική ποικιλία μεταξύ των σημαντικότερων σημειωτιστών ως προς το περιεχόμενο της σημειωτικής. Η σημειωτική δεν ενδιαφέρεται μόνο για την (ηθελημένη) επικοινωνία αλλά και για την απονομή σημασιών σε οτιδήποτε γύρω μας. Η σημειωτική μετεβλήθη διαχρονικά, αφού οι σημειωτιστές προσπάθησαν να διορθώσουν τις αδυναμίες της στις πρώτες σημειωτικές προσεγγίσεις.

Η σημειωτική δανείζεται εκτεταμένα έννοιες από τη **γλωσσολογία**, εν μέρει λόγω της επίδρασης του Saussure και επειδή η γλωσσολογία είναι πιο καθιερωμένη επιστήμη από τη μελέτη των άλλων συστημάτων σημείων, ίσως όμως επίσης επειδή, όπως παρατήρησε ο Emile Benveniste, «η γλώσσα είναι το ερμηνευτικό σύστημα όλων των άλλων συστημάτων, λεκτικών και εξωλεκτικών» (στο Innis, 1986). Ο Saussure είδε τη γλωσσολογία ως κλάδο της σημειωτικής, αν κι ο Roland Barthes και μερικοί άλλοι σημειωτιστές θεώρησαν τη σημειωτική ως κλάδο της γλωσσολογίας (Burgin, 1982). Οι σημειωτιστές αναφέρονται συχνά στα κινηματογραφικά φιλμ, τα προγράμματα της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου, τα διαφημιστικά πανό κ.λ.π. με τον όρο «κείμενα», και οι Fiske and Hartley (1978) αναφέρονται στην «τηλεοπτική ανάγνωση». Επικοινωνιακά μέσα, όπως η τηλεόραση και ο κινηματογράφος, θεωρούνται από μερικούς σημειωτιστές ως «γλώσσες». Το θέμα τείνει να περιστρέφεται γύρω από το ποιο κινηματογραφικό έργο είναι εγγύτερα σ' αυτό που θεωρούμε «πραγματικότητα» στον καθημερινό κόσμο της εμπειρίας μας ή αν έχει περισσότερα κοινά με ένα συμβολικό σύστημα όπως η γραφή (Lapsley & Westlake, 1988).

Η **παραγωγή σημασιών**, ή σημείωση για τον Eco, **είναι κοινωνική δραστηριότητα**, επιτρέπει στους υποκειμενικούς παράγοντες να εμπλέκονται σε κάθε ατομική ενέργεια σημειωτικής. Η σημασία τότε μπορεί να είναι κατάλληλη για τις δύο κύριες εκφάνσεις της σύγχρονης, ή μεταστρουκτουραλιστικής σημειωτικής θεωρίας. Η μια είναι **σημειωτική επικεντρωμένη στις υποκειμενικές πλευρές της σημασιοδότησης** με ισχυρή την επίδραση της ψυχανάλυσης του Lacan, όπου η σημασία συνάγεται ως ένα υποκείμενο-αποτέλεσμα (το υποκείμενο αποτελεί επίδραση του σημασιοδοτούντα). Η άλλη είναι σημειωτική που ενδιαφέρεται να τονίζει την κοινωνική πλευρά της σημασιοδότησης, την πρακτική, αισθητική ή ιδεολογική χρήση της στη διαπροσωπική επικοινωνία: εκεί η σημασία

συνάγεται ως σημαντική αξία, που παράγεται μέσω κοινών πολιτιστικών κωδίκων (de Lauretis 1984).

Ενώ αυτό σημαίνει ότι πολλοί επιστήμονες που συναντούν τη σημειωτική τη βρίσκουν ανησυχητική, άλλοι τη βρίσκουν συναρπαστική. Οι σημειωτικές τεχνικές, «με τις οποίες η αναλογία της γλώσσας ως συστήματος επεκτείνεται στην κουλτούρα ως σύνολο» μπορεί να θεωρηθεί ότι συνιστούν «μιαν ουσιαστική διαφωνία με τη θετικιστική και εμπειρική παράδοση που είχαν περιορίσει σημαντικά την προγενέστερη θεωρία της κουλτούρας» (Franklin et al. 1996). Η σημειωτική προσπάθησε να μελετήσει τα **πολιτιστικά τεχνουργήματα** και τις πρακτικές οποιουδήποτε είδους με βάση ενιαίες αρχές, στην καλύτερη περίπτωση δίνοντας κάποια συνέπεια στη μελέτη των επικοινωνιακών μέσων και στις πολιτιστικές σπουδές. Ενώ η σημειωτική ανάλυση εφαρμοζόταν ευρέως σε φιλολογικά, καλλιτεχνικά και μουσικά έργα, εφαρμόστηκε και στην αποκωδικοποίηση μιας πλατειάς ποικιλίας λαϊκών πολιτιστικών φαινομένων. Έτσι βοήθησε στην ενθάρρυνση της σοβαρής μελέτης της λαϊκής κουλτούρας.

Ο Ρ. Μπάρτ υπήρξε πρωτοπόρος σε μια νέα επιστημονική κατεύθυνση, τη Σημειωτική. Στις περίφημες *Μυθολογίες* του αναλύει το μύθο, όπως αυτός τον θεωρεί. «Στο μύθο βρίσκουμε, επίσης, το τρισδιάστατο πρότυπο που έχω περιγράψει: το σημαίνον, το σημαινόμενο και το σημείο. Αλλά **ο μύθος** είναι ένα ιδιόζον σύστημα, μέσα στο οποίο έχει κατασκευαστεί από μία σημειολογική αλυσίδα η οποία προϋπήρχε: είναι ένα **δευτερογενές σημειολογικό σύστημα**. Αυτό το οποίο είναι ένα σημείο (δηλαδή το συνδυαστικό σύνολο μίας έννοιας και μίας εικόνας) στο πρώτο σύστημα, γίνεται ένα καθαρό σημαίνον στο δεύτερο». Εδώ, θα πρέπει να θυμηθούμε ότι τα συστατικά του μυθικού λόγου (η γλώσσα η ίδια, η φωτογραφία, η ζωγραφική, η αφίσα, οι τελετουργίες, τα αντικείμενα κ.τ.λ.), όσο διαφορετικά και αν είναι στην αρχή, υποτάσσονται σε καθαρά σημαίνουσα λειτουργία μόλις συλληφθούν από το μύθο. Το μόνο που διακρίνει ο μύθος σε αυτά είναι το ίδιο ακατέργαστο υλικό: η ενότητα τους συνίσταται στο ότι όλα καταλήγουν στο status της απλής γλώσσας. Είτε ασχολείται με αλφαβητικό είτε με εικονογραφικό γράψιμο, ο μύθος θέλει να διακρίνει σε αυτά μόνο ένα σύνολο από σημεία, ένα οικουμενικό σημείο, το τελικό στάδιο μιας πρώτης σημειολογικής αλυσίδας. Και ακριβώς αυτό το τελικό στάδιο θα γίνει το πρώτο στάδιο ενός μεγαλύτερου συστήματος το οποίο κατασκευάζει και από το οποίο είναι μόνο ένα κομμάτι. Τα πάντα συμβαίνουν καθώς ο μύθος μετατόπισε το τυπικό σύστημα των πρώτων σηματοδοτήσεων πλευρικά.

Στο μύθο υπάρχουν **δύο σημειολογικά συστήματα**, όπου το καθένα αμφιταλαντεύεται σε σχέση με το άλλο: ένα γλωσσολογικό σύστημα, η γλώσσα (ή οι τρόποι αναπαράστασης, οι οποίες της μοιάζουν), που την ονομάζει η **γλώσσα - αντικείμενο**, γιατί στη γλώσσα στηρίζεται ο μύθος για να κατασκευάσει το δικό του σύστημα, και ο ίδιος ο μύθος, που τον ονομάζει **μετά - γλώσσα**, γιατί είναι μια δεύτερη γλώσσα, με την οποία ο καθένας μπορεί να μιλήσει για την πρώτη. Ο σημειολόγος, όταν συλλογίζεται σε μεταγλώσσα, δεν χρειάζεται πια να αναρωτηθεί για τη σύνθεση της γλώσσας - αντικείμενο, ούτε να υπολογίσει τις λεπτομέρειες του γλωσσολογικού σχήματος. Χρειάζεται να γνωρίζει, μόνο, το ολικό της στάδιο ή το οικουμενικό της σημείο, και μόνο καθώς αυτό το στάδιο οδηγείται μόνο του στο μύθο. Αυτός είναι ο λόγος που ο σημειολόγος δικαιούται να μεταχειρίζεται με τον ίδιο τρόπο το γραπτό κείμενο και την εικόνα: αυτό που παίρνει και

από τα δύο είναι το γεγονός ότι είναι και τα δύο *σημεία*, ότι φτάνουν στο κατώφλι του μύθου προικισμένα με την ίδια σημασιοδοτική λειτουργία, ότι συνιστούν και τα δύο μια γλώσσα-αντικείμενο (Barthes, 1972).

Σε μια όλο και περισσότερο οπτική εποχή, μια σημαντική συμβολή της σημειωτικής από την εποχή του Roland Barthes κι έπειτα ήταν το ενδιαφέρον για τα εικονικά και λεκτικά σημεία, ειδικά στο πλαίσιο της διαφήμισης, της φωτογραφίας και των οπτικοακουστικών μέσων. Η σημειωτική **μπορεί να μας ενθαρρύνει να μην εγκαταλείψουμε ένα συγκεκριμένο μέσο επειδή έχει λιγότερη αξία από ένα άλλο**: οι κριτικοί φιλολογικών έργων και κινηματογράφου θεωρούν συχνά την τηλεόραση ως μικρότερης αξίας από το μυθιστόρημα ή τον καλλιτεχνικό κινηματογράφο. Για τους ελιτιστές φιλολογικούς κριτικούς, βέβαια, αυτό θα αποτελούσε αδυναμία της σημειωτικής. Δυνητικά, η σημειωτική θα μπορούσε να μας βοηθήσει να συνειδητοποιήσουμε τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ των διαφόρων επικοινωνιακών μέσων (στο *Σημειωτική για Αρχαρίους του Daniel Chandler*). Θα μπορούσε να μας βοηθήσει να αποφύγουμε την προτίμηση λόγω συνήθειας ενός σημειωτικού τρόπου αντί κάποιου άλλου - όπως η ομιλία έναντι της γραφής ή η λεκτική έναντι της εξωλεκτικής επικοινωνίας.

-Καταδήλωση και Συμπαραδήλωση

Οι σημειωτιστές κάνουν συχνά μian αναλυτική διάκριση μεταξύ δύο τύπων σημαινόμενων (αναφερόμενων): ένα **καταδηλούμενο σημαινόμενο** και ένα **συμπαραδηλούμενο σημαινόμενο**. Μερικοί ορίζουν τη σημασία ως εξής «οι καταδηλωτικές και οι συμπαραδηλωτικές σχέσεις που παράγονται καθώς ο αναγνώστης αποκωδικοποιεί ένα κείμενο». Η καταδήλωση κι η συμπαραδήλωση είναι όροι που περιγράφουν τη σχέση μεταξύ του σημαίνοντος και του αναφερομένου του. «Καταδήλωση» τείνει να περιγράφεται ως η εξ ορισμού, κυριολεκτική, ή κοινής λογικής σημασία του σημείου. Η συμπαραδήλωση αναφέρεται στους κοινωνικο-πολιτιστικούς και προσωπικούς συνειρμούς (ιδεολογικούς, συναισθηματικούς, κ.λ.π.).

Ο Roland Barthes υιοθέτησε από τον Louis Hjelmslev την έννοια ότι υπάρχουν διάφορες τάξεις σημασιοδότησης (επίπεδα σημασίας). Η *πρώτη τάξη σημασιοδότησης* είναι αυτή της καταδήλωσης: σε αυτό το επίπεδο υπάρχει ένα σημείο που αποτελείται από ένα σημαίνον και ένα σημαινόμενο. Η συμπαραδήλωση είναι *σημασιοδότηση δευτέρας τάξεως* η οποία χρησιμοποιεί το καταδηλωτικό σημείο (σημαίνον και σημαινόμενο) ως δικό της σημαίνον και του επισυνάπτει ένα πρόσθετο σημαινόμενο. Στο πλαίσιο αυτό η συμπαραδήλωση είναι ένα σημείο, που αντλεί από το σημαίνον ενός καταδηλωτικού σημείου (ούτως ώστε η καταδήλωση να οδηγεί σε μια σειρά συμπαραδηλώσεων) Πάντως, οι συμπαραδηλώσεις «δεν προέρχονται από το ίδιο το σημείο, αλλά από τον τρόπο που η κοινωνία το χρησιμοποιεί και αξιολογεί τόσο το σημαίνον όσο και το σημαινόμενο» (Fiske & Hartley, 1978). Ένα αυτοκίνητο μπορεί να συμπαραδηλώνει αρρενωπότητα ή ελευθερία στο δυτικό πολιτισμό.

Στη σύνοψη του Fiske, η «καταδήλωση είναι η μηχανική αναπαραγωγή στο φιλμ του αντικειμένου προς το οποίο εστιάζεται η κάμερα. Η συμπαραδήλωση είναι το ανθρώπινο μέρος της διαδικασίας, είναι η επιλογή του τι να περιληφθεί στη φωτογραφία, το επίκεντρο, το άνοιγμα του φακού, η γωνία της μηχανής, η ποιότητα του φιλμ κ.ο.κ. Η

καταδήλωση είναι αυτό που φωτογραφίζεται, η συμπαραδήλωση είναι το πώς φωτογραφίζεται» (Fiske, 1982).

Οι **συμπαραδηλώσεις σχετίζονται με παράγοντες** όπως η τάξη, η ηλικία, το φύλο και η εθνικότητα. Τόσο οι συμπαραδηλώσεις, όσο και οι καταδηλώσεις υπόκεινται όχι μόνο στην κοινωνικο-πολιτιστική μεταβλητικότητα αλλά επίσης σε ιστορικούς παράγοντες: μεταβάλλονται διαχρονικά. Τα σημεία που αναφέρονται σε αδύναμες ομάδες (όπως η 'γυναίκα') μπορεί να θεωρηθεί ότι είχαν πολύ πιο αρνητικές καταδηλώσεις όσο και αρνητικές συμπαραδηλώσεις απ' ότι έχουν σήμερα, επειδή πλαισιώνονται από τους κυρίαρχους και αυταρχικούς κώδικες της εποχής τους - περιλαμβανομένων ακόμη και των υποθετικά 'αντικειμενικών' επιστημονικών κωδίκων (Thwaites *et al.*, 1994). Σχετικό με τη συμπαραδήλωση είναι αυτό που ο Roland Barthes ονομάζει *μύθος*. Ο Barthes ισχυρίζεται ότι τα επίπεδα σημασιοδότησης που ονομάζονται καταδήλωση και συμπαραδήλωση συνδυάζονται για να παράγουν ιδεολογία - που έχει περιγραφεί ως η *σημασιοδότηση τρίτης τάξεως*.

Για τους σημειωτιστές τόσο η δήλωση όσο και η συμπαραδήλωση επιβάλλουν τη χρήση **κωδίκων**. Οι στρουκτουραλιστές σημειωτιστές που δίνουν έμφαση στη σχετική αυθαιρεσία των σημαινόντων και οι κοινωνικοί σημειωτιστές που δίνουν έμφαση στην ποικιλία της ερμηνείας και στη σημασία των πολιτιστικών και ιστορικών περιβαλλόντων δύσκολα θα δεχθούν την έννοια μιας κυριολεκτικής σημασίας.

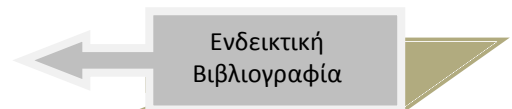
-Κώδικες

Σε κάθε κείμενο τα σημεία οργανώνονται σε σημασιακά συστήματα σύμφωνα με κάποιες συμβάσεις, τις οποίες οι σημειωτιστές ονομάζουν κώδικες. Η έννοια του 'κώδικα' είναι θεμελιώδης στη σημειωτική. Οι κώδικες δεν είναι απλώς «συμβάσεις» επικοινωνίας, αλλά μάλλον διαδικαστικά συστήματα σχετιζόμενων συμβάσεων, οι οποίες λειτουργούν σε κάποιους χώρους. Οι κώδικες υπερβαίνουν τα απλά κείμενα: όπως έγραψε ο Stephen Heath «ενώ κάθε κώδικας είναι ένα σύστημα, κάθε σύστημα δεν είναι κώδικας» (Heath, 1981).

Όπως τόνισε ο Roman Jakobson (1971), η παραγωγή κι η ερμηνεία των κειμένων εξαρτάται από την ύπαρξη τέτοιων κωδίκων ή συμβάσεων επικοινωνίας. Τα σημεία δεν έχουν έννοια απομονωμένα, αλλά μόνον όταν ερμηνεύονται σε σχέση μεταξύ τους.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Έκο Ου. (1994), *Θεωρία Σημειωτικής*, Αθήνα: Γνώση.
 Έκο Ου. (1991), *Η Σημειολογία στην Καθημερινή Ζωή*, Αθήνα: Μαλλιάρης - Παιδεία
 Guiraud P. (1989), *Σημειολογία*, Αθήνα: Ι. Ζαχαρόπουλος.
 Hebdige D. (1988), *Υπο-κουλτούρα: Το νόημα του στυλ*, Αθήνα: Γνώση.
 Μπαρτ Ρ. (1993), *Μυθολογίες*. Αθήνα: Ράππα.
 Παπαστάμου Στ. (Επιμ.), *Κοινωνικές αναπαραστάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Οδυσσέας.
 Λαγόπουλος Α. Φ. (Επιμ.), *Η δυναμική των σημείων*. Αθήνα: Επίκεντρο.
 Πασχαλίδης Γ. (Επιμ.), *Σημειωτική και Πολιτισμός*. Αθήνα: Παρατηρητής.

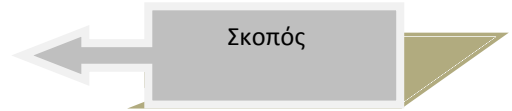


Κεφάλαιο 3 της Άννας Πατεστή

Τα Μ.Μ.Ε. και τα προϊόντα τους

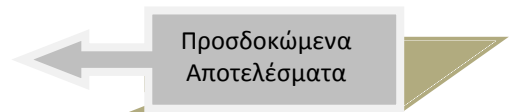
Σκοπός:

Η ενημέρωση και κατανόηση των μηχανισμών των media και η εκπαίδευση σε αυτά. Επίσης, η ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας των εκπαιδευομένων για την ενδυνάμωσή τους ως ενεργούς πολίτες στο κοινωνικό γίγνεσθαι.



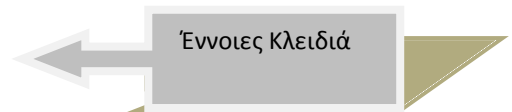
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να ενημερωθούν για τις ερευνητικές θέσεις της μελέτης των Μέσων Μαζικής ενημέρωσης.
- Να κατανοήσουν τους μηχανισμούς που διέπουν τη λειτουργία των Μέσων.
- Να σταθούν κριτικά απέναντι σε ό,τι τους «σερβίρεται» καθημερινά.
- Να βοηθηθούν στην ανάπτυξη της αναλυτικής και κριτικής σκέψης πάνω στον παραγόμενο οπτικό πολιτισμό που μας περιβάλλει.



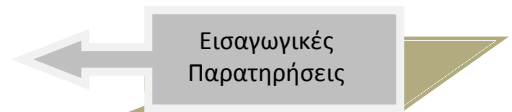
Έννοιες Κλειδιά:

- Θεωρίες Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης.
- Διεθνοποίηση των μέσων και μαζικοποίηση.
- Υπερπληροφόρηση.
- Δημοκρατία και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας.
- Τα δικαιώματα των πολιτών στην επικοινωνία.
- Στρατηγικές πολιτικής χειραγώγησης από τα ΜΜΕ.
- Αγωγή στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας.



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Η εκτίναξη της δύναμης των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας κάνει επιτακτική την ανάγκη ενημέρωσης και κατανόησης των μηχανισμών των media και την εκπαίδευση σε αυτά. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε σε θέματα μαζικής επικοινωνίας και το ρόλο των Μ.Μ.Ε. και θα θίξουμε το θέμα της Δημοκρατίας και των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας. Τέλος θα παρουσιάσουμε το πρόβλημα της Υπερπληροφόρησης που χαρακτηρίζει την ηλεκτρονική εποχή μας και την επιτακτική ανάγκη Αγωγής στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας όλων μας.



❖ Ο ρόλος των Μ.Μ.Ε.

«Εκείνος που πρώτος μείωσε την εργασία των αντιγραφέντων επινοώντας τα κινητά στοιχεία, την ίδια στιγμή διέλυε στρατούς μισθοφόρων, εκθρόνιζε τους περισσότερους βασιλιάδες και συγκλητικούς και δημιούργησε ένα ριζικά νέο δημοκρατικό κόσμο· είχε εφεύρει την τέχνη της τυπογραφίας» (Carlyle, 1836).

Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης αναπτύχθηκαν ταχύτατα και εντυπωσίασαν για τη δυνατότητά τους να επηρεάζουν πολύ μεγάλες ομάδες του πληθυσμού. Οι επιστήμονες ενδιαφέρθηκαν για τη διερεύνηση του φαινομένου και τη διατύπωση θεωριών. Από τη δεκαετία του '30 υπάρχει μια εμπειρική έρευνα των Μέσων, επηρεασμένη από την εμπειρική κοινωνική ψυχολογία. Το 1926 ο Σ. Ράις στο πλαίσιο ενός πειράματος έδειξε διάφορα πορτρέτα και ζήτησε από τους συμμετέχοντες να κατατάξουν τα πρόσωπα που απεικονίζονταν σε κατηγορίες επαγγελματιών. Αποδείχτηκε ότι τα άτομα είχαν συγκεκριμένες ιδέες για το πώς είναι διάφορες ομάδες επαγγελματιών και για τις ομοειδείς αυτές ιδέες χρησιμοποίησε τον όρο **στερεότυπο** (στο βιβλίο του, W. Lippmann: Public Opinion, N. York, 1922), (βλ. και κεφάλαιο πρώτο). Το 1935 ο Τζορτζ Γκάλοπ ιδρύει εταιρεία για την έρευνα της αγοράς και της κοινής γνώμης όπου εφαρμόζει νέες δειγματοληπτικές μεθόδους, ενώ το 1937 ο Πολ Φ. Λαζάρσφελτ αναλαμβάνει πρόγραμμα έρευνας ραδιοφώνου, όπου παρείχε συμβουλές προς τους διαφημιζόμενους στο ραδιόφωνο. Ερωτήματα που απαντούσε ήταν ποια άτομα ακούν ραδιόφωνο, πόσοι ακούν ραδιόφωνο και για ποιους λόγους και πώς επηρεάζονται.

Ο Paul Gessey παρατηρεί ήδη από το 1938 ότι «η ψευδαισθήση της πραγματικότητας γίνεται δυνατή μέσα από την ικανότητα του θεατή να βρει στην πλοκή του έργου μια σχετική ικανοποίηση των προσωπικών ενδιαφερόντων και συναισθημάτων του, να ανακαλύψει σε αυτήν την πλοκή ιδιότητες που για κάποιο συγκεκριμένο τρόπο είναι «ανθρώπινες» ή να βρει στην ταινία αξίες, συναισθήματα και τρόπους συμπεριφοράς που σύμφωνα με τις εμπειρίες του πρέπει να είναι «παρμένες από τη ζωή» (Gessey G. Paul, "The Motion Picture Experience as Modified by Social Background and Personality", στο Prokop, 1997).

Δριμεία είναι η κριτική των Χορκχάμερ και Αντόρνο της σχολής της Φραγκφούρτης που υποστηρίζουν ότι «οι παραγωγοί της βιομηχανίας της κουλτούρας ξέρουν ότι ακόμη και ο σασιτισμένος καταναλωτής θα απορροφήσει αμέσως ό,τι του προσφέρουν... Κάθε εκδήλωση της βιομηχανίας της κουλτούρας αναπαράγει τους ανθρώπους σύμφωνα με το πρότυπο που έχει κατασκευαστεί για αυτούς από τη βιομηχανία της κουλτούρας ως σύνολο» (στο Αντόρνο, Λόβενταλ, Μαρκούζε, Χορκχάμερ, 1984).

Ο **Μακλούαν** στο "Understanding the extensions of Man" (ελληνικός τίτλος: Media οι προεκτάσεις του ανθρώπου) γίνεται ο γκουρού των μέσων με αποφθέγματα όπως το «μέσο είναι το μήνυμα» που δίνει καινούργιο τεχνολογικό περιεχόμενο στο παλιό πρόβλημα της μορφής και του περιεχομένου κλίνοντας υπέρ της τεχνολογικής μορφής. Επίσης, ότι «τα μέσα είναι προεκτάσεις του εαυτού μας» που επηρεάζει (αλλάζει) τη φύση γύρω μας και επηρεάζει (αλλάζει) τις κοινωνικές δομές και τις ανθρώπινες σχέσεις. Η χρήση κάθε είδους μέσου ή προέκτασης του ανθρώπου μεταβάλλει τα πρότυπα αλληλεξάρτησης των ανθρώπων όπως μεταβάλλει τις αναλογίες μεταξύ των αισθήσεών μας. Όλες οι

τεχνολογίες είναι προεκτάσεις του σώματος και του νευρικού μας συστήματος που αυξάνουν τη δύναμη και την ταχύτητα. Η μεταβολή των κοινωνικών ομαδοποιήσεων και ο σχηματισμός νέων κοινοτήτων έρχεται με την αύξηση της ταχύτητας στην κίνηση των πληροφοριών μέσω των μηνυμάτων και των μεταφορών. Μια τέτοια επιτάχυνση σημαίνει πολύ μεγαλύτερο έλεγχο σε πολύ μακρύτερες αποστάσεις. Η έλλειψη ομοιογένειας συν η ταχύτητα της κίνησης των πληροφοριών δημιουργεί ανομοιότητα στα πρότυπα της οργάνωσης, για αυτό, κάθε καινούργιο μέσο κίνησης των πληροφοριών αναπόφευκτα μεταβάλλει οποιαδήποτε μορφή δύναμης (όπ.: 25-26).

Οι δεκαετίες των '60, '70, '80 χαρακτηρίζονται από τη **διεθνοποίηση** των μέσων και τη **μαζικοποίηση** της θέασης της τηλεόρασης, καθώς και την εμπλοκή πολυεθνικών εταιριών στην ιδιοκτησία και παραγωγή προγραμμάτων. Πλήθος θεωρητικών θέσεων αναπτύσσονται στις χώρες της δύσης που ζουν έντονα την έκρηξη των μέσων (Fisk & Harley, 1992). Στη χώρα μας γίνονται τα πρώτα δειλά βήματα στην ασπρόμαυρη τηλεόραση το 1966, όταν ήδη από το 1954 υπάρχει η έγχρωμη τηλεόραση στην αγορά των Η.Π.Α..

Στο μοντέλο του Schramm στη διαδικασία της "μαζικής επικοινωνίας" σημαντική κεντρική ιδέα είναι η ανάδειξη του ρόλου της οργανωτικής διάρθρωσης των ΜΜΕ μέσα στο πλαίσιο της οποίας επιτελούνται οι γνωστές μας λειτουργίες της «κωδικοποίησης, ερμηνείας και αποκωδικοποίησης». Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που εισάγει ο Schramm στο μοντέλο της μαζικής επικοινωνίας είναι το λεγόμενο «φιλτράρισμα» των μηνυμάτων από τις διάφορες ομάδες (πρωτογενείς ή δευτερογενείς) πριν αυτά καταλήξουν στον ατομικό δέκτη-λήπτη. Όπως επισημαίνει το μοντέλο, το μαζικό κοινό αποτελείται μεν από άτομα, αλλά τα περισσότερα ανήκουν σε πρωτογενείς ή δευτερογενείς ομάδες, οι οποίες επηρεάζουν τις αντιδράσεις ή τις ανταποκρίσεις του κάθε ατόμου στα μηνύματα των ΜΜΕ. Πρόκειται, λοιπόν, για την **ανάδειξη του ρόλου των κοινωνικών σχέσεων στην επικοινωνία**, ό,τι έχουμε ονομάσει «καθοδηγητές της κοινής γνώμης» («κυκλικό μοντέλο των Osgood και Schramm», στο Ν. Μ. Κουέιλ και Σ. Βιντάλ).

Στη δεκαετία του '70 αρχίζουν να θέτουν τον άνθρωπο στο επίκεντρο της έρευνας των Μέσων. Η προσέγγιση "Χρήσεις και ικανοποιήσεις" (uses and gratifications) των Τζέι Τζ. Μπλούμερ και Ελίχου Καρς, το 1974, επικεντρώνει την προσοχή στην εξέταση του οφέλους των Μέσων. Διακρίνουν **τέσσερις βασικές ανάγκες των καταναλωτών των Μέσων**, επηρεασμένοι, ίσως, από την «πυραμίδα των αναγκών» του Maslow:

α) **Η ανάγκη για ενημέρωση**: προσανατολισμός, αναζήτηση συμβουλών, ικανοποίηση της περιέργειας, εκμάθηση, αναζήτηση ασφάλειας, β) **Η ανάγκη για προσωπική ταυτότητα**: ενίσχυση προσωπικών αξιών, αναζήτηση μοντέλων συμπεριφοράς, ταύτιση με άλλους, ανακάλυψη του εαυτού μας. γ) **Η ανάγκη για ενσωμάτωση και κοινωνική δράση**: κοινωνική ενσυναίσθηση, ταύτιση με άλλους, δημιουργία βάσης για συζητήσεις, αντικατάσταση ελλιπούς συντροφικότητας, αναζήτηση επαφών, δ) **Η ανάγκη για ψυχαγωγία**: απόδραση από την πραγματικότητα, αποπροσανατολισμός, χαλάρωση, πολιτιστική ικανοποίηση, γέμισμα του χρόνου, συναισθηματική αποφόρτιση, σεξουαλική διέγερση.

Επίσης, ταξινομήθηκαν **οι στόχοι κατανάλωσης των Μέσων**, όπως η πληροφόρηση, η γνώση, η συναισθηματική εμπειρία, αξιοπιστία, επαφή, όπως και οι ομάδες αναφοράς, ο καταναλωτής, η οικογένεια, η κοινωνία, το κράτος, ο πολιτισμός, ο

κόσμος. Εδώ όμως μπορεί να γίνει κριτική για τη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας και για την απόδοση νοήματος και σκοπού σε κατηγορίες που οι ίδιοι οι ερευνητές θέτουν. Όπως εύστοχα, όμως, σχολιάζει ο Ντ. Προκόπ: «*Ποιος διαβάζει εφημερίδες ή ποιος παρακολουθεί τηλεοπτικές ειδήσεις με δηλωμένο στόχο να ενισχύσει του δεσμούς με τους χαρισματικούς πολιτικούς ηγέτες; Και ποιος κάθεται μπροστά στην τηλεόραση και λέει: τώρα ψάχνω για την απόδραση από την πραγματικότητα;*» (όπ.).

Η «**θεωρία της δράσης**» βλέπει την κοινωνία ως ένα σύστημα θεσμοποιημένων αξιών και κανόνων, μια δομή αξιών και κανόνων η οποία χαρακτηρίζεται από πρότυπα δράσης. Τα μέλη της κοινωνίας θεωρούνται «δρώντα υποκείμενα» με συγκεκριμένες ανάγκες ή προτιμήσεις, που ταυτίζονται λίγο ή πολύ με το συνολικό κοινωνικό σύστημα κανόνων. Τα πολιτιστικά προϊόντα, όπως τα προϊόντα των Μέσων, είναι για τη θεωρία της δράσης, συστήματα συμβόλων, τα οποία είναι το αποτέλεσμα «συμφωνημένων συνθέσεων» που προκύπτουν από την ελεύθερη επικοινωνία. Ο Θιοντορ Πίτερσεν υποστήριζε ότι αν θεωρήσουμε τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης πολιτιστικούς θεσμούς θα δούμε ότι είναι μόνο μια πλευρά της ανθρώπινης επικοινωνίας στο σύνολο. Όπως τα σήματα των Ινδιάνων και τα τύμπανα της ζούγκλας είναι και αυτά τεχνολογικές εξελίξεις αυτής της πρωτογενούς κοινωνικής διαδικασίας. Τα Μ.Μ.Ε. συμβάλλουν στη λειτουργία της κοινωνίας προμηθεύοντας σύμβολα και είναι οι φορείς των αξιών και των πεποιθήσεων της κοινωνίας στην οποία λειτουργούν. Τα πολιτιστικά πρότυπα προκύπτουν επομένως βάσει της επικοινωνίας, βάσει μιας αμφίδρομης επιρροής ισότιμων ατόμων.

Ο Ρέιμοντ Α. Μπάουερ συμμερίζεται αυτή την άποψη και υποστηρίζει ότι το κοινό δεν έχει απόλυτη ελευθερία δράσης, αλλά θα πρέπει να επιλέξει από την υπάρχουσα προσφορά. Ακόμη και εδώ όμως το κοινό ασκεί μια σχετική επιρροή, γιατί η προσφορά στον τομέα της επικοινωνίας προσανατολίζεται σε πράγματα στα οποία πιθανότατα να αντιδράσει το κοινό. Πρέπει να δούμε την κοινωνική διαδικασία επικοινωνίας και τη διαδικασία επιρροής ως μια **διαδικασία διάδρασης** (transactionism). Το «**μοντέλο της δυναμικής διάδρασης**» εμφανίζεται ξανά στα 1990 όπου τονίζεται ότι πρέπει να προσεχθούν οι «διαδράσεις», δηλαδή οι αλληλεπιδράσεις από την πλευρά της παραγωγής και του κοινού. Οι επικοινωνιολόγοι αντιμετωπίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ δημοσιογράφων και κοινού ως μια διαλογική διαδικασία εκμάθησης, όπου και οι δυο πλευρές προσαρμόζουν τις αξίες τους. Οι δημοσιογράφοι μαθαίνουν κάτι για το κοινό τους από τους αριθμούς τηλεθέασης, αριθμούς εκδόσεων, τα γράμματα των αναγνωστών προς τα περιοδικά και τις εφημερίδες, ενώ το κοινό μαθαίνει μέσα από τις εκπομπές τους σκοπούς των δημοσιογράφων και γι' αυτό παρακολουθεί ή όχι συγκεκριμένες εκπομπές. Επίσης εισάγουν τον όρο «**ενσυναίσθηση**» από το χώρο της ψυχολογίας για το κοινό των Μ.Μ.Ε., παρατηρώντας ο θεωρητικός τη «**Συμμετοχική Κοινότητα**» (Participant Society) ότι προϋποθέτει ένα επιτακτικό και προσαρμοστικό σύστημα προσωπικότητας, το οποίο είναι σε θέση να μαθαίνει νέους ρόλους και να κάνει τα δημόσια προβλήματα προσωπική του υπόθεση.

❖ Δημοκρατία και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας

Καθώς τα Μ.Μ.Ε. απευθύνονταν σε όλο και περισσότερους ανθρώπους διαπιστώθηκαν οι επιπτώσεις που αυτά έχουν στην αλλαγή των στάσεων και των συμπεριφορών τους, γεγονός το οποίο εξαρτάται από εκείνους που ελέγχουν τα μέσα. Κορύφωση μέσου για άμεση και παγκόσμια διάδοση των πληροφοριών αποτελεί το **Διαδίκτυο** του οποίου το ιδιοκτησιακό καθεστώς και οι δυνατότητες χρήσης βρίσκονται ακόμη στο στάδιο της διερεύνησης.

Στο σημαντικό άρθρο του **Noam Chomsky περί της στρατηγικής της πολιτικής χειραγώγησης των πολιτών από τα ΜΜΕ**, ο Αμερικανός διανοούμενος συντάζει μια λίστα με τις **δέκα βασικές στρατηγικές πολιτικής χειραγώγησης από τα ΜΜΕ**:

- i) **Η στρατηγική της απόσπασης της προσοχής:** Το θεμελιώδες στοιχείο τού κοινωνικού ελέγχου είναι η στρατηγική της απόσπασης της προσοχής που έγκειται στην εκτροπή της προσοχής του κοινού από τα σημαντικά προβλήματα και τις αποφασισμένες από τις οικονομικές και πολιτικές ελίτ αλλαγές μέσω της τεχνικής του κατακλυσμού συνεχόμενων αντιπερισπασμών και ασήμαντων πληροφοριών. Η στρατηγική της απόσπασης της προσοχής είναι επίσης απαραίτητη για να μην επιτρέψει στο κοινό να ενδιαφερθεί για απαραίτητες γνώσεις στους τομείς της επιστήμης, της οικονομίας, της ψυχολογίας, της νευροβιολογίας και της κυβερνητικής. «Διατηρήστε την προσοχή του κοινού αποσπασμένη, μακριά από τα αληθινά κοινωνικά προβλήματα, αιχμάλωτη θεμάτων που δεν έχουν καμία σημασία. Διατηρήστε το κοινό απασχολημένο, τόσο πολύ ώστε να μην έχει καθόλου χρόνο για να σκεφτεί - πίσω στο αγρόκτημα, όπως τα υπόλοιπα ζώα» (απόσπασμα από το κείμενο: «Αθόρυβα όπλα για ήρεμους πολέμους»).
- ii) **Δημιουργία προβλημάτων και μετά προσφορά λύσεων:** Αυτή η μέθοδος καλείται επίσης «πρόβλημα-αντίδραση-λύση». Δημιουργείται ένα πρόβλημα, μια προβλεφθείσα «κατάσταση» για να υπάρξει μια κάποια αντίδραση από τον κόσμο, με σκοπό αυτός ο ίδιος να ορίσει τα μέτρα που η εξουσία θέλει να τον κάνει να δεχτεί. Για παράδειγμα: Αφήνεται να ξεδιπλωθεί και να ενταθεί η αστική βία ή οργανώνονται αιματηρές επιθέσεις που αποσκοπούν στο να απαιτήσει ο κόσμος νόμους ασφαλείας και πολιτικές εις βάρος της ελευθερίας. Ή ακόμα: Δημιουργούν μία οικονομική κρίση ώστε να γίνει αποδεκτή ως αναγκαίο κακό η υποχώρηση των κοινωνικών δικαιωμάτων και η διάλυση των δημόσιων υπηρεσιών.
- iii) **Η στρατηγική της σταδιακής προσαρμογής:** Για να γίνουν αποδεκτά τα διάφορα अपαράδεκτα μέτρα, αρκεί η σταδιακή εφαρμογή τους λίγο, λίγο επί συναπτά έτη. Κατά αυτόν τον τρόπο επιβλήθηκαν τις δεκαετίες του '80 και '90 οι δραστικά νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες (νεοφιλελευθερισμός): ανύπαρκτο κράτος, ιδιωτικοποιήσεις, ανασφάλεια, ελαστικότητα, μαζική ανεργία, μισθοί που δεν εξασφαλίζουν ένα αξιοπρεπές εισόδημα, τόσες αλλαγές που θα είχαν προκαλέσει επανάσταση αν είχαν εφαρμοστεί μονομιάς.
- iv) **Η στρατηγική της αναμονής:** Ένας άλλος τρόπος για να γίνει αποδεκτή μια αντιλαϊκή απόφαση είναι να την παρουσιάσουν ως «επώδυνη και αναγκαία»,

εξασφαλίζοντας τη συγκατάβαση του λαού τη δεδομένη χρονική στιγμή και εφαρμόζοντάς τη στο μέλλον. Είναι πιο εύκολο να γίνει αποδεκτή μια μελλοντική θυσία απ' ό,τι μία άμεση. Κατά πρώτον επειδή η προσπάθεια δεν καταβάλλεται άμεσα και κατά δεύτερον επειδή το κοινό, η μάζα, πάντα έχει την τάση να ελπίζει αφελώς ότι «τα πράγματα θα φτιάξουν στο μέλλον» και ότι οι απαιτούμενες θυσίες θα αποφευχθούν. Αυτό δίνει περισσότερο χρόνο στο κοινό να συνηθίσει στην ιδέα των αλλαγών και να τις αποδεχτεί με παραίτηση όταν φτάσει το πλήρωμα του χρόνου.

- v) **Η χρήση λόγου προς το κοινό σαν αυτό να βρίσκεται στην παιδική ηλικία:** Η πλειονότητα των διαφημίσεων που απευθύνονται στο ευρύ κοινό χρησιμοποιούν λόγο, επιχειρήματα, προσωπικότητες και τόνο της φωνής, όλα ιδιαίτερα παιδικά, πολλές φορές στα όρια της αδυναμίας, σαν ο θεατής να ήταν μικρό παιδάκι ή διανοητικά καθυστερημένος. Όσο περισσότερο θέλουν να εξαπατήσουν το θεατή τόσο πιο πολύ υιοθετούν έναν παιδικό τόνο. Γιατί; «Αν κάποιος απευθύνεται σε ένα άτομο σαν αυτό να ήταν 12 χρονών ή και μικρότερο, αυτό λόγω τής υποβολής είναι πολύ πιθανό να τείνει σε μια απάντηση ή αντίδραση απογυμνωμένη από κάθε κριτική σκέψη, όπως αυτή ενός μικρού παιδιού» (στο «Αθόρυβα όπλα για ήρεμους πολέμους»).
- vi) **Η χρήση πολύ περισσότερο του συναισθήματος παρά της λογικής:** Η χρήση του συναισθήματος είναι μια κλασική τεχνική προκειμένου να επιτευχθεί βραχυκύκλωμα στη λογική ανάλυση και στην κριτική σκέψη των ατόμων. Από την άλλη, η χρήση των συναισθημάτων ανοίγει την πόρτα για την πρόσβαση στο ασυνείδητο και την εμφύτευση ιδεών, επιθυμιών, φόβων, καταναγκασμών ή την προτροπή για ορισμένες συμπεριφορές.
- vii) **Η διατήρηση του κοινού στην άγνοια και τη μετριότητα:** Κάντε το κοινό να είναι ανήμπορο να κατανοήσει τις μεθόδους και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο και τη σκλαβιά του. «Η ποιότητα της εκπαίδευσης που δίνεται στις κατώτερες κοινωνικές τάξεις πρέπει να είναι η φτωχότερη και μετριότερη δυνατή, έτσι ώστε το χάσμα της άγνοιας μεταξύ των κατώτερων και των ανώτερων κοινωνικών τάξεων να είναι και να παραμένει αδύνατον να γεφυρωθεί».
- viii) **Η ενθάρρυνση του κοινού να είναι ικανοποιημένο με την μετριότητα:** Προωθήστε στο κοινό την ιδέα ότι είναι της μόδας να είσαι ηλίθιος, χυδαίος και αμόρφωτος.
- ix) **Η ενίσχυση της αυτοενοχής:** Κάντε τα άτομα να πιστέψουν ότι αυτά και μόνον αυτά είναι ένοχα για την κακοτυχία τους, εξαιτίας της ανεπάρκειας τής νοημοσύνης τους, των ικανοτήτων ή των προσπαθειών τους. Έτσι, τα άτομα, αντί να εξεγείρονται ενάντια στο οικονομικό σύστημα, υποτιμούν τους εαυτούς τους και νιώθουν ενοχές, κάτι που δημιουργεί μια γενικευμένη κατάσταση κατάθλιψης της οποίας απόρροια είναι η αναστολή της δράσης. Και όπως γνωρίζουμε χωρίς δράση δεν υπάρχει επανάσταση.
- x) **Το σύστημα γνωρίζει τα άτομα καλύτερα από ότι αυτά τους εαυτούς τους:** Κατά τα τελευταία 50 χρόνια, η ταχεία πρόοδος τής επιστήμης έχει δημιουργήσει ένα αυξανόμενο κενό μεταξύ των γνώσεων του κοινού και εκείνων που κατέχουν και χρησιμοποιούν οι κυρίαρχες ελίτ. Χάρη στη βιολογία, στη νευροβιολογία και στην

εφαρμοσμένη ψυχολογία, το σύστημα έχει επιτύχει μια εξελιγμένη κατανόηση των ανθρώπων, τόσο σωματικά, όσο και ψυχολογικά. Το σύστημα έχει καταφέρει να γνωρίζει καλύτερα τον «μέσο άνθρωπο» απ' ό,τι αυτός γνωρίζει τον εαυτό του. Αυτό σημαίνει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις το σύστημα ασκεί μεγαλύτερο έλεγχο και μεγάλη εξουσία πάνω στα άτομα, μεγαλύτερη από αυτήν που τα ίδια ασκούν στους εαυτούς τους.

Η σημασία της κατά το δυνατόν πληρέστερης εφαρμογής αυστηρών διεθνών κανόνων σε ό,τι αφορά τα **δικαιώματα των πολιτών στην επικοινωνία** είναι προφανής. Το άρθρο 19 της **Οικουμενικής Διακήρυξης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου** προβλέπει: «Καθένας έχει το δικαίωμα της ελευθερίας της γνώμης και της έκφρασης, δηλαδή το δικαίωμα να μην υφίσταται συνέπειες για τις απόψεις του και το δικαίωμα να αναζητά, να δέχεται και να μεταδίδει πληροφορίες και ιδέες με κάθε μέσο και ανεξαρτήτως συνόρων». Το ιδανικό μιας νέας παγκόσμιας τάξης στην πληροφόρηση και στην επικοινωνία αναφέρθηκε για πρώτη φορά σε απόφαση της Γενικής Συνέλευσης του ΟΗΕ το 1978 και διατυπώθηκε σε κείμενα όπως η έκθεση της Επιτροπής MacBride: *Many Voices, One Word* (Πολλές φωνές, Ένας κόσμος, 1980).

Η ιδέα ενισχύθηκε από την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής και δορυφορικής τεχνολογίας. Οι **δορυφορικές επικοινωνίες**, ιδιαίτερα με την εξέλιξη του παγκόσμιου ιστού, επιτρέπουν στους χρήστες να υπερπηδούν τα τείχη του εθνικού κράτους μεταδίδοντας φωνή, εικόνα, στοιχεία, κείμενα σε μεγάλες γεωγραφικές αποστάσεις με μεγάλες ταχύτητες και ελάχιστο ή και μηδενικό κόστος. Οι εξελίξεις αυτές στα μέσα παγκόσμιας επικοινωνίας θεωρητικά τουλάχιστον κάνουν τον κόσμο μικρότερο και περισσότερο ανοικτό. (Keane, 1996). Οι πρόσφατες επαναστάσεις στην βόρεια Αφρική αποδόθηκαν σε μεγάλο βαθμό στη δυνατότητα επικοινωνίας μέσω των ηλεκτρονικών κοινωνικών επικοινωνιακών δικτύων (π.χ. facebook, twitter).

Πολλοί μελετητές αναφέρονται σε δημόσιες υπηρεσίες επικοινωνίας για μια ανοικτή ανεκτική και ζωντανή επικοινωνία όπου χάρη στην ύπαρξη μιας πραγματικής πολυμορφίας των μέσων επικοινωνίας διάφορα άτομα και ομάδες να μπορούν να εκφράσουν ανοιχτά την αλληλεγγύη ή αντίθεσή τους, τις προτιμήσεις, τις αντιπάθειες και τις προτάσεις τους. Τα θέματα αυτά συνδέονται με τα θεμελιώδη ερωτήματα πάνω στις **αρχές και τις λειτουργίες της Δημοκρατίας** των οποίων η ερμηνεία αποτελεί έναν από τους εντονότερους αγώνες στις σύγχρονες κοινωνίες.

Ο καλύτερος **ορισμός της Δημοκρατίας** είναι ότι **αποτελεί ένα σύστημα διαδικαστικών κανόνων οι οποίοι συνεπάγονται τη δημιουργία προτύπων συμπεριφοράς**. Οι κανόνες αυτοί ορίζουν ποιοι είναι αρμόδιοι για τη λήψη συλλογικών αποφάσεων και μέσω ποιων διαδικασιών πρέπει να λαμβάνονται τέτοιου είδους αποφάσεις, ανεξάρτητα από τους τομείς που εφαρμόζεται η δημοκρατία. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί η πληρέστερη δυνατή και ποιοτικά βέλτιστη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών. Οι δημοκρατικές διαδικασίες περιλαμβάνουν το ισότιμο και καθολικό δικαίωμα ψήφου στους ενήλικους, την αρχή της κυριαρχίας της πλειοψηφίας και της διασφάλισης των δικαιωμάτων της μειοψηφίας, την αρχή της νομιμότητας και, τέλος, τη συνταγματική κατοχύρωση της ελευθερίας του συνέρχεσθαι, της ελευθερίας της έκφρασης καθώς και των άλλων ελευθεριών που διασφαλίζουν την ύπαρξη πραγματικών εναλλακτικών

επιλογών για εκείνους που λαμβάνουν αποφάσεις ή εκλέγουν εκείνους που θα αναλάβουν το έργο αυτό.

Οι μηχανισμοί αντιπροσώπευσης είναι απαραίτητοι προϋπόθεση των δημοκρατικών διαδικασιών και πολύ πιο σύνθετοι στις μεγάλες και πολύπλοκες κοινωνίες. Η σύγχρονη Δημοκρατία απαιτεί τόσο την ύπαρξη μηχανισμών αντιπροσώπευσης, όσο και το θεσμικό διαχωρισμό του κράτους από την κοινωνία, δηλαδή τη δημιουργία πλουραλιστικής διεθνούς κοινωνίας των πολιτών η οποία θα συντονίζεται και θα διασφαλίζεται μέσω **υπερεθνικών κρατικών θεσμών**. Αυτοί με τη σειρά τους θα λογοδοτούν στην κοινωνία των πολιτών σε μόνιμη βάση μέσω μηχανισμών όπως τα πολιτικά κόμματα, τα νομοθετικά σώματα και τα μέσα επικοινωνίας οι οποίοι κρατούν ανοικτές διόδους μεταξύ κράτους και κοινωνικών θεσμών (Keane, Democracy and Civil Society).

Το βασικό και αξεπέραστο πλεονέκτημα της δημοκρατίας δεν είναι ότι εγγυάται την ησυχία, την τάξη και τη λήψη σωστών αποφάσεων, αλλά ότι **προσφέρει στους πολίτες το δικαίωμα να κρίνουν την ποιότητα αυτών των αποφάσεων, καθώς και να επανεξετάσουν τις κρίσεις τους**. Δημοκρατία είναι η άσκηση εξουσίας από το κοινό που εκφράζει δημόσια τις απόψεις του. Η ελευθερία της επικοινωνίας δεν είναι κάτι που μπορεί να επιτευχθεί κατά απόλυτο και τέλειο τρόπο. Είναι μια διαρκής προσπάθεια με διαρκώς νέα διλήμματα και αντιθέσεις.

❖ Υπερπληροφόρηση - Αγωγή στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας

Οι μελετητές παρατηρούν ότι οι κοινωνίες μας είναι «κοινωνίες υψηλής πυκνότητας πληροφοριών» και εκφράζουν φόβο για ένα **υπερβολικό βάρος πληροφοριών** που θα μπορούσε να οδηγήσει στην αποτελμάτωση των πολιτών μέσα σε ένα συγκεχυμένο σύνολο από κουμπιά και ηλεκτρονικές συσκευές, δεκάδες εναλλακτικά ραδιόφωνα, τηλεοπτικά προγράμματα, ηλεκτρονικά μηνύματα, διαφημίσεις βιβλία. Ποτέ άλλοτε δεν υπήρξαν μεγαλύτερες δυνατότητες για κοινωνική χειραγώγηση τόσο μεγάλων ομάδων της παγκόσμιας κοινότητας. Η κριτική θεωρία του «Ινστιτούτου Κοινωνικής Έρευνας» (ή αλλιώς Σχολή της Φρανκφούρτης) υποστηρίζει ότι το άτομο σήμερα είναι αποκομμένο από το χώρο λήψης αποφάσεων, ζει μέσα σε «πραγματοποιημένες» κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις, όπως και σε απολιθωμένους θεσμούς, κάνει τις περισσότερες φορές μια αλλοτριωμένη και αλλοτριωτική εργασία βουτηγμένο στην ψευδό-ηδονιστική ιδεολογία της κατανάλωσης, στη λατρεία του αντικειμένου που, πολύ συχνά, είναι περιττό και εφήμερο.

Ο Baudrillard (1987) τονίζει ότι υπάρχει ο κίνδυνος για τους πολίτες να παγιδευτούν σε ασταμάτητες **θύελλες πληροφοριών** χωρίς αρκετό ελεύθερο χρόνο να κατανοήσουν ή να βρουν το νόημα των πληροφορικών κυμάτων που τους τυλίγουν. Ζούμε σε ένα σύγχρονο σύμπαν υπέρ επικοινωνίας που βυθίζει τους πολίτες σε μια δίνει κωδικοποιημένων μηνυμάτων. Κάθε σφαίρα της ζωής γίνεται δυναμική πηγή τροφοδοσίας των μέσων ενημέρωσης. Η πληροφόρηση παύει να συνδέεται με τα γεγονότα, αλλά γίνεται η ίδια γεγονός που προκαλεί την προσοχή και το ενδιαφέρον. Υπάρχουν όμως ενδείξεις ότι ο πολλαπλασιασμός των επιλογών που προσφέρει η αγορά των μέσων ενδιαφέρει το ειρωνικό αποτέλεσμα να εξασθενίζει τη θρυλική τους δύναμη.

Μεγάλα στελέχη της βιομηχανίας των μέσων αναφέρονται σε τεράστιο εξαντλημένο από τα μέσα επικοινωνίας κοινό που περιπλανάται ανήσυχα από κανάλι σε κανάλι αναζητώντας ένα είδος υπό εξαφάνιση, την πρωτοτυπία. Η κρίση που έχει φέρει στην εν λόγω βιομηχανία η εντυπωσιακή αύξηση της παράνομης αντιγραφής μουσικής, ταινιών, προγραμμάτων, δείχνει ότι οι πολίτες έχοντας τα μέσα με τη σύγχρονη τεχνολογία αναπτύσσουν, όλο και περισσότερο, την ικανότητα της μείωσης της πολυπλοκότητας της ροής των πληροφοριών φέροντάς τες στο δικό τους χώρο και χρόνο και σε αναλογίες που μπορούν να τις χειριστούν να επιλέγουν, να ερμηνεύουν ακόμη και να ειρωνεύονται, να σχολιάζουν να παράγουν.

Ο Eco μιλά για «σημειωτικό ανταρτοπόλεμο» με τους πολίτες να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές, φωτοτυπικά, τηλέφωνα για να πλήξουν τα μέσα επικοινωνίας και την εικόνα της πραγματικότητας που επιβάλλουν. Ζούμε στην εποχή των «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων που προσφέρουν τη δυνατότητα για δορυφορική πλοήγηση μέσω GPS ή ακόμη και την παρακολούθηση ταινιών. Εκτός από φωνή τα iPhone 4 και Android μπορούν να μεταδίδουν και εικόνα δίνοντας τη δυνατότητα στους κατόχους τους να πραγματοποιούν βιντεοκλήσεις και να διεξάγουν και βιντεοδιασκέψεις...

Τα θέματα της πληροφόρησης, της τεχνολογίας και της επικοινωνίας έχουν αναδειχθεί στην πρώτη γραμμή ενδιαφέροντος. Η εκπαίδευση σε γνώσεις χρήσης της τεχνολογίας και λήψης πληροφοριών δεν αρκεί, αλλά απαραίτητη είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων αναζήτησης, κριτικής ανάγνωσης, αξιολόγησης και αξιοποίησης των πληροφοριών ώστε οι χρήστες να είναι σε θέση να τις δομούν σε χρήσιμη για αυτούς πληροφόρηση. «Στο πλαίσιο της κοινωνιογνωσίας χρειάζεται να επισημάνουμε ότι το άτομο πρέπει να αναπτύξει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ενεργό αναζήτηση πληροφοριών και την κριτική τους ανάγνωση. Στην εποχή της πληροφορίας, το άτομο βομβαρδίζεται από πληροφορίες, αλλά αδυνατεί συνήθως να βάλει σε τάξη το πληροφοριακό χάος στο οποίο εκτίθεται και το οποίο δεν έχει μάθει να προσεγγίζει ενεργά, με συστηματικό τρόπο και συγκεκριμένη στρατηγική. Στην εποχή, όμως, του «μετα-αλφαριθμητισμού», της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας λείπει η **αγωγή** σχετικά με τα μέσα αυτά (**Media Education**), τα οποία παίζουν διαρκώς πιο σημαντικό ρόλο στον καθορισμό ταυτοτήτων σε προσωπικό, κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο. Η απουσία αυτής της αγωγής, σε συνδυασμό με τις ραγδαίες αλλαγές και με την έλλειψη της γνώσης και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη διαχείριση της πληροφορίας, δημιουργεί ανασφάλεια και αβεβαιότητα για το αύριο, το οποίο ο άνθρωπος δεν φαίνεται πλέον ότι μπορεί να προβλέψει» (Κοσμίδου - Hardy, στο Πατεστή, 2007).

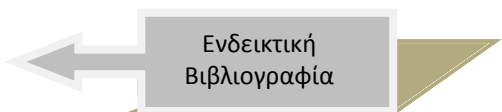
Ο Α. Χατζ στην αναφορά του στην αγωγή στα Μέσα αναφέρεται στο **νέο Αλφαριθμητισμό**, υποστηρίζοντας ότι αντιλαμβανόμαστε τον αλφαριθμητισμό ως μια σχετικώς ανεξάρτητη ομάδα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που σχετίζονται, μόνο, με την ανάγνωση και τη γραφή έντυπων μορφών, παρά ως πεδίου κοινωνικών πρακτικών που εμπλέκονται σε θεσμοθετημένες μορφές και νόρμες, οι οποίες περικλείουν ένα ευρύ πεδίο των μέσων. Η ανάπτυξη του νέου αλφαριθμητισμού θα απαιτεί, όχι μόνο, την επέκταση της εκμάθησης της (μητρικής) γλώσσας σε Γνώση για τη Γλώσσα, αλλά και περαιτέρω σε Γνώση για τα Μέσα. Έτσι, τι θα απαρτίζει αυτόν το νέο αλφαριθμητισμό;

Πρώτα, θα απαιτεί μια καινούργια ολοκλήρωση των πρακτικών της «ανάγνωσης» στο σπίτι και στο σχολείο, με μεγαλύτερη κατανόηση των μορφών που παίρνει η «ανάγνωση»

και στα δύο πλαίσια. Δεύτερο, θα απαιτεί μια διεύρυνση του παραγωγικού πεδίου στη δουλειά στη γλώσσα. Τρίτο, θα απαιτεί γνώση και κατανόηση για το γράψιμο και την παράσταση στα μέσα, για ειδικές πρακτικές των μέσων, τα είδη, τις σχηματοποιήσεις και τα στυλ στο κοινωνικό πλαίσιο και στο πλαίσιο παραγωγής παρά στο απομονωμένο πλαίσιο ή στο αφηρημένο. Οι δραστηριότητες στην τάξη θα απαιτούν ομαδική συνεργασία, σχεδιασμό, εκτέλεση, σύνταξη, αναθεώρηση και εκτίμηση προσθετικά στις ατομικές συνεισφορές. Αυτές οι δραστηριότητες θα καθορίζονται σχετικά με κατάλληλες τεχνολογικές και κοινωνικές λειτουργίες που σχετίζονται με ιδιαίτερα ακροατήρια.

«Τελικά, ο νέος αλφαριθμητισμός θα απαιτεί να μάθουν τα παιδιά μία μεταγλώσσα που θα τα κάνει ικανά να μιλούν για τα μέσα. Εδώ οι έννοιες της διαμεσολάβησης και της αναπαράστασης θα είναι κρίσιμες για την κατανόηση του πως τα μέσα λειτουργούν ποικιλοτρόπως ως «παράθυρο στον κόσμο» ως «καθρέφτης» της κοινωνικής πραγματικότητας, ως φίλτρο και φρουρός, ως πινακίδα κατεύθυνσης ή διερμηνέας, ως τόπος συζήτησης (φόρουμ) ή εξέδρα και ως οθόνη ή φραγμός» (McQuail, 1994).

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:



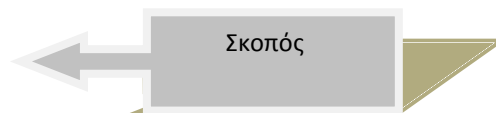
- Achbar M. (1996), Κατασκευάζοντας Συναίνεση – Ο Νόαμ Τσόμσκυ και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Θεσσαλονίκη: Παρατηρητής
- Fiske J. & Hartley J. (1992), Η γλώσσα της τηλεόρασης. Αθήνα: Επικοινωνία και κουλτούρα
- Hart A. (1997), Understanding the Media. London – New York: Routledge.
- Καμαριανός Ι. (2002), *Εξουσία ΜΜΕ και Εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.
- Kean J. (1996), Μέσα Επικοινωνίας και Δημοκρατία. Αθήνα: Πατάκης.
- Κομνηνού Μ. & Λυριντζής Χ. (1989), Κοινωνία, Εξουσία και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μακλούαν Μ. (1985), Media οι προεκτάσεις του ανθρώπου. Αθήνα: Κάλβος.
- Prokop D. (1997), Η δύναμη των μέσων και η επίδρασή τους στις μάζες. Αθήνα: Νέα Σύνορα Λιβάνη.

Κεφάλαιο 4 της Άννας Πατεσσή

Η Επικοινωνία στις Θεωρίες των Οργανώσεων

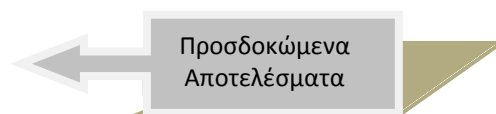
Σκοπός:

Η γνωρίσουν τις μελέτες για την Επικοινωνία από την οπτική της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης καθώς αποτελεί κομβικό σημείο της ανάπτυξης των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων.



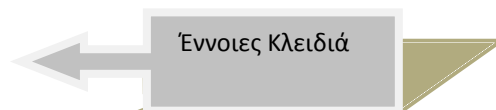
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι τη θεωρητική βάση και κριτική προσέγγιση με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία.
- Να γνωρίσουν την οπτική των θεωριών των Οργανώσεων σχετικά με την Επικοινωνία.
- Να διακρίνουν τις διαφορές ανάμεσα στις διάφορες θεωρίες και την επίδρασή τους στα μοντέλα οργανωσιακού μάνατζμεντ.
- Να αντιληφθούν το ρόλο που προκύπτει μέσα από τις θεωρίες αυτές και για τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις.



Έννοιες Κλειδιά:

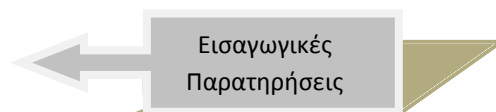
- Επικοινωνία στις επιχειρήσεις .
- Εσωτερικά και εξωτερικά συστήματα.
- Τυπικές και άτυπες μορφές Επικοινωνίας.
- Οργανωτικό κλίμα.
- Δίκτυα επικοινωνίας.



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Η μελέτη της **οργανωσιακής ή οργανωτικής επικοινωνίας** αποτελεί ένα κομβικό αντικείμενο στο πλαίσιο της μελέτης των Οργανώσεων, καθώς αποτελεί γεγονός η διαπίστωση ότι: *Οι εταιρίες ισχυροποιούνται όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν και έχουν ικανότητα στη διαπροσωπική επικοινωνία.* Περιλαμβάνεται σε όλες τις θεωρίες της Διοίκησης με συνεχή εξέλιξη από την περιφερειακή έννοια στις κλασσικές θεωρίες που αποτελούν κέντρο του ενδιαφέροντος αλλά και στις πιο σύγχρονες.

Ο προβληματισμός αναπτύσσεται στους ακόλουθους βασικούς άξονες: α) θέματα ομαδικής επικοινωνίας: ηγεσία, αυτοεικόνα – ετεροεικόνα, πρότυπα ομάδων, αλληλεξάρτησης ομάδων και ατόμων, ιεραρχίας και β) θέματα Οργανωτικής δομής και επικοινωνίας, εσωτερικών και εξωτερικών συστημάτων: καθοδική (προς τα κάτω επικοινωνία), ανοδική (προς τα πάνω επικοινωνία), οριζόντια ή πλάγια επικοινωνία.



❖ Η Εξέλιξη των Ερευνών στην Οργανωτική Επικοινωνία

Η ικανότητα των ανθρώπων να συνεργάζονται προκειμένου να πραγματοποιήσουν στόχους και να ικανοποιηθούν από την εργασία τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να ανταλλάσσουν πληροφορίες που δίνουν κίνητρα, εκπαιδεύουν και ελέγχουν προσπάθειες. Η πιεστική ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία συνίσταται σε όλους τους εργαζόμενους μιας εταιρίας. **Επικοινωνία στις επιχειρήσεις** μπορεί να οριστεί ως **η διαδικασία εκείνη κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα από ένα κοινό σύστημα συμβόλων, σημείων και συμπεριφοράς**. Καθώς είναι διαδικασία, η επικοινωνία έχει ως συνώνυμα την έκφραση συναισθημάτων, τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταπόκριση, τη γραφή, την ακοή και την ανταλλαγή (Himstreet & Baty & Lehman, 1999).

Η επικοινωνία στις οργανώσεις θεωρήθηκε, ήδη από τις κλασικές θεωρίες της διοίκησης, ως ένα στοιχείο που μπορεί να εξυπηρετήσει την εξουσία και να συμβάλει στο να υπάρξει αποδοτικότερος συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της. Είτε πρόκειται για τη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, είτε για τα πρώτα υποδείγματα γραφειοκρατικής οργάνωσης, ή για τη ρύθμιση των ανθρώπινων σχέσεων η επικοινωνία, από το 1920 περίπου και τουλάχιστον έως τη δεκαετία του '60, αντιμετωπίζεται ως «παράγοντας» για τη διευθέτηση των προβλημάτων στις οργανώσεις. Η οργάνωση εκλαμβάνεται ως το πλαίσιο μέσα στο οποίο συντελείται η επικοινωνία και η επικοινωνία ως σχηματική παράσταση ή απεικόνιση της οργάνωσης.

Στο πλαίσιο της αντίληψης αυτής βασίζονται τα μαθήματα κατάρτισης των ανώτατων στελεχών στη ρητορική των επιχειρήσεων, στα οποία αναλύονται διάφορες μορφές του γραπτού και του προφορικού λόγου, στρατηγικές διαπραγμάτευσης κ.ά. καθώς και μαθήματα που αναλύουν τις επικοινωνιακές ιδιαιτερότητες του κάθε μέσου (π.χ. αφίσες, εκθέσεις προόδου, απολογισμοί, διαφημιστικά φυλλάδια κλπ) και προτείνουν την πλέον ενδεδειγμένη χρήση τους.

Κατά την περίοδο που στις θεωρίες της οργάνωσης επικρατούσαν **οι κλασικές προσεγγίσεις των Taylor, Fayol και Weber, η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα μέσα ή τους διαύλους με τους οποίους μεταβιβάζονται οι εντολές από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κατώτερα**. Οι οργανώσεις θεωρούνται ως μεγάλες «δεξαμενές» στις οποίες η επικοινωνία επιτελεί το ρόλο του *αγωγού* για τη μεταβίβαση μηνυμάτων. Την αντίληψη αυτή ενισχύει αφ' ενός το μαθηματικό μοντέλο μετάδοσης πληροφοριών των Shannon και Weaver και οι κατοπινές παραλλαγές του White σχετικά με τη μετάδοση της πληροφορίας και αφ' ετέρου το υπόδειγμα του Lasswell, το οποίο εκτός από τη μηχανιστική αναμετάδοση πληροφοριών μεταξύ πομπού και δέκτη εισάγει ορισμένες μεταβλητές που αφορούν το ίδιο το μήνυμα (βλ. Κεφ 1). Η επικοινωνία είναι στην περίπτωση αυτή μονόδρομη διαδικασία από τον πομπό προς το δέκτη, παρ' όλες τις κατοπινές μετατροπές του μοντέλου, ώστε να περιλαμβάνει δυαδική σχέση με ανάδραση. Σύμφωνα με την παραπάνω εκδοχή, το στέλεχος μιας οργάνωσης έχει ως στόχο του να επικοινωνήσει με τους υφισταμένους του «αποδοτικά», δηλαδή με όσο το δυνατό λιγότερη σπατάλη ενέργειας. Εμπλοκή στην επικοινωνία διαπιστώνεται, μόνο όταν για τεχνικούς λόγους η πληροφορία δε μεταβιβάζεται ή αν ο δέκτης δεν καταλάβει αυτό που θέλει ο πομπός.

Οι έρευνες της περιόδου εκείνης, περιστρέφονται γύρω από θεματικές που αφορούν στις σχέσεις μεταξύ της δομής της οργάνωσης και της υπερπληροφόρησης, στις τυπικές και άτυπες μορφές και διαύλους επικοινωνίας, στις προσαρμογές της επικοινωνίας στα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα και στις δυνατότητες επιλογής του μέσου επικοινωνίας, στα τμήματα μιας οργάνωσης ως κόμβους συλλογής και αναμετάδοσης πληροφοριών κ.ά.

Στις περισσότερες κλασικές θεωρίες της οργάνωσης, η επικοινωνία αναφέρεται έμμεσα και αφορά συνήθως τα τυπικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων, όπως π.χ., τον καταμερισμό της εργασίας, την εξειδίκευση, τη συγκέντρωση της εξουσίας καθώς και την ιεραρχική διάρθρωση και το στιλ ηγεσίας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στις κλασικές θεωρίες το κέντρο βάρους της λειτουργίας μιας οργάνωσης τίθεται στην τήρηση των κανόνων και στην τυποποίηση και επανάληψη της εργασιακής δραστηριότητας, η επικοινωνία συνδέεται κυρίως με το συντονισμό των δραστηριοτήτων και με την άσκηση διαφόρων μορφών ελέγχου.

Προφανές είναι ότι στα κλασικά πρότυπα οργάνωσης η επικοινωνία, παρ' όλο τον έμμεσο τρόπο με τον οποίο αναφέρεται, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απρόσκοπτη λειτουργία των οργανώσεων. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις στην τυπική τους μορφή, ενώ δε διαφαίνονται τρόποι πρόβλεψης ή αντιμετώπισης άτυπων διαπροσωπικών σχέσεων. Η αδυναμία αυτή αποτέλεσε το έναυσμα, για να μετατεθούν το ενδιαφέρον και οι προσπάθειες των επιστημόνων της επόμενης γενεάς σε ανάλογα θέματα.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60 και ύστερα η έρευνα προσανατολίζεται στους τρόπους με τους οποίους δημιουργείται ένα αποδοτικό «οργανωτικό κλίμα», δηλαδή μια ευχάριστη ατμόσφαιρα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών, που επιτρέπει καλύτερη και ταχύτερη κατανόηση των σκοπών μιας οργάνωσης. Το οργανωτικό κλίμα θεωρήθηκε ως το στοιχείο εκείνο που θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά την ατομική συμπεριφορά αλλά και τη συνολική εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω. Η αντιμετώπιση αυτή έθεσε δύο ερωτήματα προς διερεύνηση: α) ποιες είναι οι δεξιότητες που καθιστούν τα άτομα πιο ικανούς επικοινωνούντες στο χώρο των δραστηριοτήτων τους, και β) ποιοι είναι οι παράγοντες που επιδρούν γενικά στη βελτίωση ενός δικτύου επικοινωνίας.

Σημασιοδότηση και κατασκευή συμβόλων: Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται τα τελευταία χρόνια στο να καταγραφούν οι διαδικασίες σημασιοδότησης και κατασκευής συμβόλων για την ερμηνεία της επικοινωνιακής και της κοινωνικής δράσης γενικότερα. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, επικοινωνία σημαίνει ερμηνεία μέσα από την παραγωγή συμβόλων που προσδίδουν νόημα στην καθημερινή δράση. Η επικοινωνία βασίζεται σε συστήματα αναπαραστάσεων που παραπέμπουν στην εσωτερική συνοχή και στις σχέσεις που έχουν οι ιδέες, οι πράξεις και οι πρακτικές μεταξύ τους και αποσκοπεί στο να προβάλλει τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα σε σχέση με τους θεσμούς με τους οποίους έρχονται σε επαφή και μέσα στους οποίους δρουν (βλέπε Λυριντζής, 1989).

Ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των βασικών προσεγγίσεων.

-Η Ψυχολογική Προσέγγιση

Η Ψυχολογική προσέγγιση στη θεωρία της οργάνωσης, αντιμετωπίζει την **επικοινωνία ως ένα είδος φίλτρου, ως ένα φακό, μέσα από τον οποίο περνά η πληροφόρηση**. Η αντίληψη αυτή ακολουθεί τη λογική των κλασικών θεωριών, όσον αφορά στη μετάδοση της πληροφορίας, μόνο που στη περίπτωση αυτή ο δέκτης έχει ενεργό ρόλο, εφ' όσον μπορεί να διερευνήσει τις συνθήκες του περιβάλλοντος, να τις αξιολογήσει και κατόπιν είτε να αναμεταδώσει την πληροφορία είτε να τη σταματήσει, να την παραποιήσει, να την καθυστερήσει κλπ. Η διαδικασία επιλογής, αναμετάδοσης ή όχι μιας πληροφορίας είναι συχνά στοιχείο που δυσκολεύει τη διάδοση καινοτομιών και επιβραδύνει την ενημέρωση, όταν παρεμβάλλονται πολλά φίλτρα (π.χ. τμήματα, γραμματείς, επιτροπές κλπ), τα οποία μπορούν από τη θέση που κατέχουν να επηρεάσουν τη ροή της πληροφόρησης.

Οι έρευνες που ακολούθησαν τις αντιλήψεις αυτές, ασχολούνται με το ρόλο του πυλωρού, με τις σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων, με τη διασύνδεση ανάμεσα στην πληροφόρηση και στη λήψη αποφάσεων, με τη διαστρέβλωση της πληροφόρησης ανάλογα με τις σχέσεις εξουσίας που επικρατούν σε μια δεδομένη χρονική περίοδο σε μια οργάνωση κ.λ.π. (βλ. περισσότερα για τους ρόλους στο επόμενο κεφάλαιο).

-Η Δομική Προσέγγιση

Η πλέον διαδεδομένη προσέγγιση της επικοινωνίας στις οργανώσεις είναι η δομική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία **η επικοινωνία αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο που ενώνει τα άτομα μεταξύ τους** και οι οργανώσεις εκλαμβάνονται ως πεδία στα οποία συνυπάρχουν ή και εξυφαίνονται διάφορα **δίκτυα επικοινωνίας**. Σύμφωνα με τη λογική αυτή, οι οργανώσεις δεν είναι συνεκτικές οντότητες ή «δεξαμενές» με σταθερές δομές και σαφώς προσδιορισμένα όρια. Αντίθετα οι συμμετέχοντες εμπλέκονται σε πολλά και ποικίλα **δίκτυα επικοινωνίας**. Μέσα από δυαδικές σχέσεις που προκύπτουν από τις ανθρώπινες επαφές και όχι από τις αντιλήψεις για το χαρακτήρα της οργάνωσης αποτυπώνονται στη συνείδηση των μελών η ύπαρξη και τα όρια λειτουργίας της οργάνωσης. Οι οργανώσεις θεωρούνται δηλαδή ως δίκτυα επικοινωνίας που συγκροτούνται από υποκείμενα συνδεδεμένα μεταξύ τους, όπου η επικοινωνία χρησιμεύει ως συνδυαστικό στοιχείο που κατασκευάζει συγχρόνως δεσμούς, τύπους επικοινωνιακής επαφής, διασυνδέσεις και εγγύτητες ανάμεσα στο χώρο εργασίας, στον ιδιωτικό χώρο και στον κοινωνικό περίγυρο ενός ατόμου (βλ. περισσότερα για τα δίκτυα στο επόμενο κεφάλαιο). Οι έρευνες προς την κατεύθυνση αυτή ασχολούνται με θέματα που αφορούν την ποιότητα των διασυνδέσεων των ατόμων μεταξύ τους αλλά και με το είδος, τη μορφή και το μέγεθος που λαμβάνει ένα δίκτυο επικοινωνίας. Τα εναύσματα στρέφονται προς την κατεύθυνση του ρόλου και της θέσης που έχει ένα υποκείμενο.

-Η Θεωρία της Αλληλόδρασης

Η θεωρία της αλληλόδρασης δίνει έμφαση στην **ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων** που αναπτύσσουν τα άτομα στα πλαίσια της οργάνωσης και γι' αυτό εστιάζει το ενδιαφέρον της στην προβολή των χαρακτηριστικών της οργάνωσης και στις σημασιοδοτήσεις που αποκτά από τα μέλη της. Η επικοινωνία είναι μια μορφή κοινωνικής

αλληλόδρασης και η οργάνωση εμφανίζεται ως το πεδίο μέσα στο οποίο συντονίζονται και επιτελούνται οι δράσεις.

-Η Ερμηνευτική Προσέγγιση

Οι έρευνες που ακολουθούν την ερμηνευτική προσέγγιση προσπαθούν να καταδείξουν τις **σύνθετες σημασιοδοτήσεις** που κατασκευάζουν τα μέλη μιας οργάνωσης για να ερμηνεύσουν την «πραγματικότητα» πέρα και παρά τις τυπικές και ορθολογικές δομές που τη διέπουν. Η ταύτιση με την οργάνωση ή η αφοσίωση σε αυτή, η κουλτούρα, οι κοινές νοηματοδοτήσεις, οι ιδιαίτερες συνήθειες και τελετουργίες αποτελούν μικρό απάνθισμα από το μακροσκελή κατάλογο της θεματολογίας σχετικά με την επικοινωνία στις οργανώσεις. Ιδιαίτερα πολυάριθμες είναι οι έρευνες που ασχολούνται με το φαινόμενο της κουλτούρας στις οργανώσεις και της χρήσης συμβόλων για να διευκολυνθεί η επικοινωνία στα πλαίσια μιας οργάνωσης (βλ. περισσότερα για την κουλτούρα στο επόμενο κεφάλαιο). Τα χρησιμοποιούμενα σύμβολα δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τις πολιτισμικές καταβολές των ατόμων, αλλά κατασκευάζονται επίσης κατά την πορεία της λειτουργίας μιας οργάνωσης, όταν τα μέλη επινοούν νέες σημασιοδοτήσεις για τα γεγονότα της καθημερινής τους ζωής. Αφηγήσεις, ανέκδοτα, μύθοι, τελετές, τελετουργίες, συνήθειες κ.ά. είναι μερικά από τα συμβολικά εκείνα στοιχεία που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των μελετητών αλλά και της διοίκησης των οργανώσεων. Επίσης, αντινομίες, παράδοξα, ειρωνείες, δηλαδή αυτοαναιρούμενες καταστάσεις και σημασιοδοτήσεις, αποτελούν παράλληλα πεδίο διερεύνησης της κατασκευής των αναπαραστάσεων των μελών μιας οργάνωσης.

- Η Κριτική Θεωρία

Οι υποστηρικτές της κριτικής θεωρίας, διακρίνουν την **επικοινωνία στις οργανώσεις ως ένα μέσο εξουσίας, ως μια δυνατότητα, για να εκφραστεί η αντίθεση των συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων ομάδων που ανταγωνίζονται μέσα στους κόλπους μια οργάνωσης**. Η επικοινωνία παρέχει ένα μέσο έκφρασης, δημοσιοποίησης ή αποσιώπησης των απόψεων των μελών της τα οποία συνήθως διατυπώνονται συλλογικά, χωρίς να αποκλείονται οι μεμονωμένες πρωτοβουλίες. Βασικό ερώτημα είναι ποιος έχει το δικαίωμα να εκφέρει γνώμη και πόσο διατεθειμένοι είναι οι υπόλοιποι να τον ακούσουν.

-Η Επικοινωνία στη Συστημική Ανάλυση

Όπως παρατηρεί η L. Putnam: «όταν οι υποστηρικτές της συστημικής θεωρίας ασχολούνται με τις οργανώσεις ως συγκεκριμένες δομές, αποδέχονται ασυνείδητα το σχήμα του δοχείου μέσα στο οποίο συντελούνται διάφορες δραστηριότητες. Η επικοινωνία θεωρείται ως μια συγκεκριμένη λειτουργία, η οποία ρέει προς τα επάνω ή προς τα κάτω, τυπικά ή άτυπα, πάντα όμως μέσα στο δοχείο. Δε θα πρέπει να εκπλήσσει λοιπόν το γεγονός ότι τα μηνύματα αντιμετωπίζονται ως ιδιότητες που επηρεάζονται από το χώρο και από το χρόνο και υπάρχουν ανεξάρτητα από τα άτομα που τα εκπέμπουν ή τα αποδέχονται. Γι' αυτό η συμβολή της επικοινωνίας επικεντρώνεται στην αναμετάδοση και στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή της». **Επιτυχημένη επικοινωνία είναι εκείνη που αναπέμπει τις ίδιες έννοιες και εικόνες στο μυαλό των αποδεκτών με εκείνες που κατασκεύασε στο μυαλό του ο εκπέμπων το μήνυμα** (πομπός). Με άλλα λόγια, είναι η

ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ατόμων, με σκοπό την κατασκευή κοινών νοημάτων τα οποία παρουσιάζουν σημαντικό βαθμό αντιστοιχίας (Manning P.K., 1992).

Με την επικοινωνία επιτυγχάνεται ο **συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης** και συνεπώς η επίτευξη των σκοπών της. Είναι φυσικό ότι το μέγεθος μιας οργάνωσης επηρεάζει όχι μόνο τη διαφοροποίηση και την εξειδίκευση των δραστηριοτήτων της, αλλά ταυτόχρονα αυξάνει την ανάγκη για ακριβή, σαφή επικοινωνία. Αυτό αποτελεί το ζητούμενο σε όλες τις μορφές επικοινωνίας και ισχύει ιδιαίτερα σε όλων των ειδών τις οργανώσεις, είτε είναι δημόσιες είτε ιδιωτικές, παρ' όλο που σε πολλές δημόσιες οργανώσεις η επικοινωνία μπορεί να λάβει και χαρακτήρα άσκησης πολιτικής (π.χ. η διάδοση ή η αποσιώπηση πληροφοριών αποτέλεσε ανέκαθεν στοιχείο άσκησης της εξουσίας και ταυτόχρονα μέσο για την απόκτησή της).

Οι εκφραστές της συστημικής θεωρίας **υιοθετούν** στην πλειονότητά τους το **υπόδειγμα επικοινωνίας των Shannon και Weaver** με ελαφρές παραλλαγές και απλοποιήσεις. Και τούτο, διότι η δομή του μοντέλου αυτού προσφέρεται, για να καλύψει τόσο την τεχνική διαβίβαση των μηνυμάτων όσο και τη συμπεριφορική αντίληψη περί ερεθίσματος / αντίδρασης από τον πομπό και το δέκτη. Στο εννοιολογικό οπλοστάσιο της συστημικής προσέγγισης η πληροφορία περιέχει συνήθως μόνο γνώσεις που εξυπηρετούν τους σκοπούς της οργάνωσης, δηλαδή μια όσο το δυνατό πληρέστερη και επακριβή παράθεση των παραγόντων που εκτιμάται ότι συμβάλλουν στη δεδομένη κατάσταση.

Ορισμένα υποδείγματα επικοινωνίας τονίζουν τη δυναμική και τη διαρκώς μεταβαλλόμενη σχέση της επικοινωνιακής διαδικασίας και του κοινωνικού περιβάλλοντος, όπως, π.χ. αυτό του **Gerbner** για τα εναλλακτικά σχήματα και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην αντίληψη και στην παραγωγή μηνύματος που επιτελούνται στο πλαίσιο της επικοινωνιακής διαδικασίας. Ο Gerbner συμπυκνώνει το **υπόδειγμά του** σε **δέκα σημεία** στην ακόλουθη επιγραμματική φράση: «(1) Κάποιος (2) αντιλαμβάνεται ένα συμβάν (3) και αντιδρά (4) σε μια κατάσταση (5) δια μέσου κάποιων μέσων (6) για να έχει στη διάθεσή του υλικό (7) σε κάποια μορφή (8) και κάποιο πλαίσιο (9) αποδίδοντας νόημα (10) με κάποια επίπτωση».

Τέτοιου είδους θεωρήσεις θα μπορούσαν να αποβούν πολλαπλά χρήσιμες για την ερμηνεία της επικοινωνίας στις οργανώσεις. Η θεώρηση μάλιστα του Gerbner αποδεικνύεται ιδιαίτερα γόνιμη για την ανάλυση των δραστηριοτήτων των οργανώσεων, γιατί επισημαίνει εκτός από τις διαφοροποιήσεις στο πλαίσιο της αντίληψης ενός συμβάντος και του νοήματος που προσλαμβάνει σε μια κατάσταση και τις επιπτώσεις στο κοινωνικό περιβάλλον από τη μεταφορά της αντίληψης.

Εκτός από τη λεκτική και μη-λεκτική επικοινωνία στη συστημική ανάλυση επιχειρούνται μια σειρά από **ταξινομήσεις**, όπως, λ.χ., σε αναλογία προς την τυπική και άτυπη μορφή οργάνωσης, στην τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας, στα διάφορα δίκτυα επικοινωνίας, στην κατεύθυνση της ροής των μηνυμάτων, στους ατομικούς επικοινωνιακούς ρόλους και στις δυσλειτουργίες που εμφανίζονται κατά την επικοινωνιακή διαδικασία.

1. *Προσδοκίες από το ρόλο:* Πρόκειται για κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία εφαρμόζονται για τη συμπεριφορά κάθε ατόμου που κατέχει μια δεδομένη θέση στην οργάνωση.

2. *Εκπομπή ρόλου*: Συνίσταται στην επικοινωνία, η οποία πηγάζει από τις προσδοκίες προς το ρόλο και απευθύνεται από τα άτομα που κατέχουν μια θέση στην οργάνωση προς τους αποδέκτες, με σκοπό να τους επηρεάσει.
3. *Αποδοχή ρόλου*: Αφορά την αντίληψη του αποδέκτη σχετικά με τα μηνύματα που δέχτηκε από τους πομπούς ρόλων καθώς και με εκείνα που έστειλε ο αποδέκτης στον εαυτό του.
4. *Ανταπόκριση αποδέκτη σχετικά με το ρόλο*: Αναφέρεται στις αντιδράσεις του αποδέκτη ενός ρόλου, όσον αφορά την πολυπλοκότητα των πληροφοριών και την επίδραση που άσκησαν επάνω του. (π.χ. συμμόρφωση, αντίδραση κ.ά.).

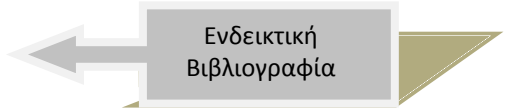
-Η Θεώρηση των Katz and Kahn για τα Ανοικτά Συστήματα

Η άποψη ότι οι οργανώσεις αποτελούν ανοικτά κοινωνικά συστήματα υποστηρίχθηκε μεταξύ άλλων από τους Daniel Katz και Robert L. Kahn, οι οποίοι υιοθέτησαν εν πολλοίς το δομολειτουργικό μοντέλο του Parsons και επιχείρησαν να το θέσουν σε εφαρμογή στο παράδειγμα των οργανώσεων. Στο βιβλίο τους *The Social Psychology of Organizations* εκλαμβάνουν τις οργανώσεις ως «**μικρο-κοινωνίες**», δηλαδή ως κοινωνικά συστήματα τα οποία διακρίνονται από τα υπόλοιπα συστήματα ανάλογα με τη στοχοθεσία τους, καθώς επίσης και από το γεγονός ότι παράγουν μια εκροή η οποία χρησιμεύει ως εισροή σε κάποια άλλα κοινωνικά συστήματα. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ενεργός αλληλεξάρτηση και διαπλοκή μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της.

Προκύπτει ότι οι σχέσεις των μελών μέσα στην οργάνωση διέπονται από δομημένες δράσεις οι οποίες ακολουθούν τα πρότυπα δράσης (συχνά τυποποιημένα) της κάθε οργάνωσης και, ταυτόχρονα επηρεάζονται από τις σχέσεις με το κοινωνικό σύστημα. Το υπόβαθρο για την **κοινωνική και την ψυχολογική ερμηνεία των κοινωνικών συστημάτων** βρίσκεται: α) στην αποδοχή των κοινωνικών ρόλων που ενστερνίζονται τα μέλη, β) στους κανόνες για τον έλεγχο της δράσης, καθώς και στους μηχανισμούς που επιβάλλουν τους κανόνες και γ) στις αξίες που παρέχουν νομιμοποίηση για την εφαρμογή των κανόνων. Οι κοινωνικοί ρόλοι παρέχουν τη δυνατότητα στα μέλη να ενσωματωθούν στην οργάνωση και συνεπώς στο σύστημα. «Τα άτομα συνδέονται μεταξύ τους εξαιτίας της λειτουργικής αλληλεξάρτησης των ρόλων τους οποίους καλούνται να υποδυθούν».

Οι **αξίες** ως βάση για τη διατύπωση κανόνων εκφράζονται μέσα από την τυπική ή την άτυπη συμπεριφορά των ατόμων, διαμορφώνονται μέσα σ' ένα δεδομένο οργανωτικό πλαίσιο και χαρακτηρίζουν, ως ένα βαθμό, την ιδιαιτερότητά του. Επίσης αποτελούν πρότυπα αναφοράς με βάση τα οποία αξιολογούνται οι συμπεριφορές ως αποδεκτές ή μη (βλ. Katz D., & Kahn R.L.).

Εκτός από τις αξίες και από τον προσδιορισμό των θέσεων και του περιεχομένου των ρόλων που αντιστοιχούν σ' αυτές εξίσου σημαντική για την παρούσα προσέγγιση αποδεικνύεται η **συμπεριφορά** που υιοθετούν οι φορείς των ρόλων κατά τη διαδικασία αλληλόδρασης. Η διαδικασία της αμοιβαίας ανάθεσης ρόλων στα άτομα (πομποί / αποδέκτες) και η αξιολόγηση της δράσης τους απασχόλησαν ιδιαίτερα τους Katz και Kahn οι οποίοι διατύπωσαν ένα πρότυπο συμπεριφοράς που το ονόμασαν μοντέλο «των επεισοδίων του ρόλου» (the role episode). Η βασική θεωρητική κατασκευή βασίζεται σε τέσσερα στοιχεία αναφορικά με την εκπομπή και αποδοχή ενός ρόλου.



Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Forsyth P. (2003), Πώς να εμπνέετε τους Συνεργάτες σας, Αθήνα: Γ.Κ. Ελευθερουδάκης Α.Ε.
- Himstreet W., Baty W.M. & Lehman C. (1999), Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, Αθήνα: Έλλη.
- Manning P.K. (1992), Organizational Communication, New York: A. de Gruyter
- Λυριντζής Χ. (1989), «Θεωρητικές προσεγγίσεις στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας» στο Κοινωνία, εξουσία και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, επιμ. Μ. Κομνηνού, Χ. Λυριντζής, 2η έκδοση, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Oliver D. (2003), Πώς να Διαπραγματεύεστε Αποτελεσματικά, Αθήνα: Γ.Κ. Ελευθερουδάκης Α.Ε.
- Severin W.J. & Tankard J. W (1992), Communication Theories: Origins, Methods and Uses in the MassMedia, 3rd Ed., New York: Longman.

Κεφάλαιο 5 της Άννας Πατεστή

Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

Σκοπός:

Να μάθουν για τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, καθώς και τις στρατηγικές επικοινωνίας στους διάφορους κλάδους που βοηθούν τόσο στην επίτευξη των στόχων όσο και στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων – πελατών.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να αντιληφθούν ότι κατανόηση της συμπεριφοράς είναι ένας βασικός οδηγός για την ερμηνεία της στάσης των άλλων.
- Να κατανοήσουν ότι η συμπεριφορά μας επηρεάζεται από τις ανάγκες και τις προσδοκίες μας.
- Να ενημερωθούν για τις εξελίξεις σε θέματα επιχειρηματικής κουλτούρας, πολυτισμικότητας και διαχείρισης της διαφορετικότητας.
- Να μάθουν για τα Επικοινωνιακά Δίκτυα και τα είδη τους, καθώς και τις διαδικασίες των «επίσημων» και «ανεπίσημων» καναλιών Επικοινωνίας.

Έννοιες Κλειδιά:

- Ενδο και εξω – εταιρική επικοινωνία.
- Κοινωνική ευθύνη.
- Οργανωτική κουλτούρα.
- Τυπικοί και άτυποι διάυλοι επικοινωνίας.
- Διαχείριση της διαφορετικότητας.
- Επικοινωνιακά δίκτυα.

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Τα τελευταία χρόνια επιτελείται η παράλληλη πορεία εξέλιξης της επικοινωνίας και των θεωριών της ταυτόχρονα με την τεχνολογική πρόοδο, γεγονός που χαρακτηρίζει και πάρα πολλά πεδία ανθρώπινης δράσης και σκέψης. Οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων, ομάδων και κοινωνιών εξελισσόταν σύμφωνα με τις κατά καιρούς κατακτήσεις του ανθρώπινου γένους. Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος παρουσίασε μεγάλη και πολυεπίπεδη ανάπτυξη και δημιούργησε και στην Οργάνωση και Διοίκηση των Οργανισμών μεγάλα προβλήματα. Ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς έχουν διευρυνθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται σχεδόν αδύνατη η διεξαγωγή του διοικητικού έργου με τις παραδοσιακά καθιερωμένες μεθόδους και μέσα. Σήμερα, τα

πιο αποτελεσματικά στελέχη είναι εκείνα που κατανοούν την επικοινωνία και την χρήση της μέσα και έξω από τον οργανισμό.

❖ Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο

Η Επικοινωνία, όπως παρουσιάστηκε στο αμέσως προηγούμενο κεφάλαιο, είναι βασικό στοιχείο της Διοίκησης κάθε Οργανισμού, καθώς αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητες τους, αλλά και, ταυτόχρονα, το μέσο της επίτευξης του συντοντισμού και της ικανοποίησης του προσωπικού κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Επίσης, αποτελεί το μέσο της επίτευξης της αναγκαίας επαφής μεταξύ των οργανισμών μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, διαθέσεων, αισθημάτων, ιδεών και αξιών.

Παράλληλα, η **κατανόηση της συμπεριφοράς** είναι ένας βασικός οδηγός για τη στάση των άλλων, ένα από τα κύρια θέματα των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή με το κοινό. Η εφαρμογή των γνώσεων για τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας δεν αποτελεί προσπάθεια ανάλυσης κάποιου ατόμου ή λόγο για να παραστήσει κάποιος τον ψυχολόγο, αλλά χρήσιμο βοήθημα για την καλύτερη κατανόηση τόσο του εαυτού μας όσο και των άλλων καθώς και για την πρόβλεψη των αντιδράσεων ατόμων σε διάφορες καταστάσεις. Θέμα προς ανάλυση είναι οι βάσεις της συμπεριφοράς, η γνωστική λειτουργία, η αντίληψη, η διαδικασία μάθησης, η κατάσταση εγρήγορσης και κίνητρα.

Στην επιχειρησιακή πρακτική, η επικοινωνία έχει να κάνει με την αμφίδρομη πληροφόρηση μεταξύ των διαφόρων επιπέδων Διοίκησης. Η ηγεσία της επιχείρησης, μέσω αυτής, επιδιώκει τη μεταφορά και αφομοίωση των στόχων και των επιδιώξεών της στους συνεργάτες τους στα διάφορα επίπεδα διοίκησης, εντός και εκτός της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι εάν ο εργαζόμενος δεν κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης, και δεν τους αποδεχτεί, δε θα αφοσιωθεί στην υλοποίησή τους.

Όλοι οι εργαζόμενοι που αντιδρούν στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος παρουσιάζουν κάποιο είδος συμπεριφοράς. Οι εργαζόμενοι αμοιβαία επιδρούν και αυτή η αλληλεπίδραση περιέχει κάποιο μήνυμα, το οποίο μπορεί να επηρεάσει και τους υπόλοιπους, οι οποίοι με τη σειρά τους απαντούν Σύμφωνα με τον Gordon, η επικοινωνία σε μια οργάνωση εξυπηρετεί **τέσσερις βασικές λειτουργίες** (Gordon, 1993):

1. Την παροχή πληροφοριών ώστε να είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων.
2. Τον έλεγχο της οργάνωσης μέσα από τον καθορισμό των καθηκόντων, της μορφής της εξουσίας και τη διευκρίνιση των κανόνων και των υποχρεώσεων.
3. Τη δημιουργία κινήτρων για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης και την αφοσίωση σε αυτή.
4. Την έκφραση προσωπικών αισθημάτων.

❖ Συμπεριφορά: Ο Ρόλος της στην Παροχή Υπηρεσιών

Οι εργασιακοί οργανισμοί δεν μπορούν να μείνουν αμετάβλητοι όταν το περιβάλλον τους μεταβάλλεται. Με τον όρο **οργανωτική αλλαγή** αναφερόμαστε στις σχεδιασμένες προσπάθειες για βελτίωση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού, κυρίως, μέσα από τη μεταβολή των λειτουργικών δομών και των εργασιακών συμπεριφορών. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η διεθνοποίηση της αγοράς, η αλλαγή της δομής και της φύσης του εργατικού δυναμικού αποτελούν κάποιους από τους παράγοντες που ωθούν στις αλλαγές. Ο όρος **οργανωτική ανάπτυξη** αναφέρεται, επίσης, στην οργανωτική αλλαγή, η οποία σύμφωνα με έναν ορισμό αναφέρεται σε ένα σύνολο θεωριών των επιστημών της συμπεριφοράς, αξιών στρατηγικών κι τεχνικών που στοχεύουν στη σχεδιασμένη αλλαγή του χώρου εργασίας με απώτερο στόχο την ανάπτυξη του ατόμου και τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσα από την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των μελών του (Κάντας, 1995).

Οι εργαζόμενοι που παρέχουν υπηρεσίες θα πρέπει να καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πολιτών/πελατών και να εναρμονίζουν τη συμπεριφορά τους σύμφωνα με αυτές. Να αναζητούν τρόπους να ικανοποιούν τους πολίτες και να προσφέρουν ευχαρίστως την απαραίτητη βοήθεια. Τέλος, να προσπαθούν να δουν τα πράγματα από την πλευρά του πολίτη και να αντλούν προσωπική ικανοποίηση από την επιτυχή παροχή των υπηρεσιών.

Η συμπεριφορά μας επηρεάζεται από τις **ανάγκες** και τις **προσδοκίες** μας. Δεν έχουμε όλοι οι άνθρωποι ούτε τις ίδιες ανάγκες, ούτε τις ίδιες προσδοκίες. Δηλαδή τα κίνητρά μας διαφέρουν και συνεπώς διαφοροποιούνται οι συμπεριφορές μας. Στο πλαίσιο αυτό ο Α. Maslow διατύπωσε τη **θεωρία των Ανθρωπίνων Αναγκών** και ο V.Vroom τη **θεωρία της Προσδοκίας**

Ο **Abraham Maslow** (1954) ανέπτυξε τη θεωρία για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών (ή κινήτρων). Η ικανοποίηση των αναγκών ακολουθεί μια πορεία από τη βάση προς την κορυφή.

- **Βιολογικές:** στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την πείνα, τη δίψα, τον ύπνο κ.ο.κ. Αν δεν καλυφθούν αυτές οι ανάγκες ο άνθρωπος δεν μπορεί να προχωρήσει στην ικανοποίηση άλλων αναγκών. Οι βιολογικές ανάγκες είναι οργανικές, ενώ όλες οι υπόλοιπες ανάγκες στην ιεραρχία είναι ψυχολογικές.
- **Ανάγκη για ασφάλεια:** Περιλαμβάνει την ανάγκη του ανθρώπου να είναι ελεύθερος από το φόβο και να ζει σε ένα περιβάλλον σταθερό και οργανωμένο.
- **Ανάγκη για αγάπη:** Όταν οι άνθρωποι ικανοποιήσουν την ανάγκη για ασφάλεια τότε αναπτύσσουν την ανάγκη να ανήκουν κάπου και να τους αγαπούν. Αυτές τις ανάγκες τις ικανοποιούμε μέσα στην οικογένεια, στις φιλίες, τις σχέσεις μας.
- **Ανάγκη για εκτίμηση:** Εδώ περιλαμβάνεται τόσο η ανάγκη για αυτοεκτίμηση (συναίσθημα προσωπικής αξίας), όσο και η ανάγκη για εκτίμηση από τους άλλους (αναγνώριση). Η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης κάνει το άτομο να αισθάνεται ικανό και κατά συνέπεια να είναι παραγωγικό σε όλους τους τομείς της ζωής.
- **Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση:** Βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας και σημαίνει ότι ο άνθρωπος θέλει να αναπτύξει στο έπακρο όλες τις δυνατότητές του. Η

αυτοπραγμάτωση όπως όλες οι άλλες ανάγκες έχει διαβαθμίσεις, δε συνιστά δηλαδή μια κατάσταση τελειότητας.

Σύμφωνα με την **θεωρία της προσδοκίας του Vroom** η προσπάθεια που το άτομο καταβάλλει εξαρτάται από την προσδοκία του για ένα αποτέλεσμα και από το πόσο επιθυμεί αυτό το αποτέλεσμα. Ιδιαίτερα στον εργασιακό χώρο το άτομο αναμένει μια απόδοση με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει. Έχει, μάλιστα, ένα κίνητρο, δηλαδή «τι θα αποκομίσει» από το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Το όφελος μπορεί να είναι οικονομικό ή να είναι αύξηση του κύρους του ή η βελτίωση της προσωπικότητάς του κλπ. Και τέλος, εκτιμά το πόσο σημαντικό είναι το κίνητρο για τον ίδιο. Για παράδειγμα, το «κύρος» δεν λειτουργεί ως κίνητρο με την ίδια ένταση σε όλους τους εργαζόμενους.

Τα **βασικά κίνητρα** για τους εργαζόμενους είναι:

- **χρήμα:** έσοδα που αντιστοιχούν στην παρεχόμενη εργασία
- **κύρος:** ο εν γένει σεβασμός εντός του εργασιακού χώρου και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον
- **δύναμη:** η αύξηση επιρροής και ελέγχου
- **αναγνώριση:** η επιβράβευση, η ηθική ανταμοιβή
- **ασφάλεια:** η σταθερότητα, η μείωση της πιθανότητας μεταβολής των εργασιακών συνθηκών, η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας ανεργίας
- **προσωπική βελτίωση:** η αναγνώριση από το ίδιο το άτομο της αναγκαιότητας να εξελίσσεται.

❖ Η Επικοινωνιακή Εκδοχή της Κουλτούρας στις Οργανώσεις

Όλα τα θεωρητικά ρεύματα που συγκαταλέγονται στη θεωρία της **οργανωτικής κουλτούρας** αναγνωρίζουν την αδιαμφισβήτητη σπουδαιότητα αλλά και την ισχυρή επίδραση που μπορεί να ασκήσει η επικοινωνία στην κουλτούρα των οργανώσεων, χωρίς ταυτόχρονα να παραγνωρίζουν το γεγονός ότι η κουλτούρα επηρεάζει από την πλευρά της τους τρόπους επικοινωνίας των μελών μιας οργάνωσης.

Η επικοινωνία στις οργανώσεις καλύπτει για τους υποστηρικτές της οργανωτικής και της γνωστικής σχολής σκέψης **δύο πρωταρχικές πολιτισμικές ανάγκες:** α) εξασφαλίζει στα μέλη των οργανώσεων τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα πολιτισμικά πρότυπα που χαρακτηρίζουν την οργάνωση, και β) κοινωνικοποιεί τα μέλη στην οργανωτική κουλτούρα. Η **οργανωτική κουλτούρα μεταδίδεται** στα μέλη της οργάνωσης, καθώς επίσης και στο κοινό με το οποίο αυτή έρχεται σε επαφή, μέσω ανεπίσημων ή άτυπων μέσων, όπως, π.χ., με την εξιστόρηση συμβάντων, με τη διάδοση φημών, με το κουτσομπολιό, ή με πιο τυπικά μέσα, όπως η διαφήμιση, τα συνθήματα, τα λογότυπα, τα ενημερωτικά φυλλάδια και γενικά το πληροφοριακό υλικό, οι ετήσιοι απολογισμοί ή άλλα έντυπα ή δημοσιεύματα που αφορούν την οργάνωση, και τέλος μέσα από δημόσιες παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της (π.χ. συμμετοχή σε εκθέσεις κ.ά.), κάθε είδους συναντήσεις ειδικών ή και του ευρύτερου κοινού (ημερίδες, συνέδρια κλπ.).

Η **ταυτότητα μιας οργάνωσης** συγκροτείται από όλα τα στοιχεία (τεκμήρια, προφορικές μαρτυρίες κλπ.) που συνθέτουν το παρελθόν και το παρόν της, δίνουν νόημα

στις δραστηριότητές της. Η αναμετάδοση των στοιχείων της οργάνωσης στα νέα μέλη ή στους νέους πελάτες δεν αποτελεί μόνο κρίκο διασύνδεσης των μελών μεταξύ τους που διαθέτει κοινωνικοποιητικές προεκτάσεις, αλλά επίσης διαδικασίες επικοινωνίας που ενδυναμώνουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών και ισχυροποιούν την εικόνα της οργάνωσης.

Ένα σημείο στο οποίο οι έρευνες που ασχολούνται με την οργανωτική κουλτούρα έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση από άλλες θεωρητικές τάσεις είναι η σημασία των **τυπικών και άτυπων διαύλων επικοινωνίας**. Η **άτυπη μορφή** επικοινωνίας μπορεί να προσλάβει εκτός από τις προαναφερθείσες μορφές και τη μορφή ανεκδότων, αστείων, ιστοριών που αφορούν ενδο-οργανωσιακά θέματα, κατασκευή ενδοοργανωτικής διαλέκτου κλπ. Τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται συχνά από τα μέλη μιας οργάνωσης για να εκφράσουν πολιτισμικά ζητήματα, όπως, π.χ. ιστορίες που αποδεικνύουν τη φήμη που έχει η οργάνωση στο κοινό. Συχνά, χρησιμοποιούνται «συνθήματα» για να ενθαρρύνουν και να στηρίξουν μια οργάνωση όταν βρίσκεται σε ανταγωνιστική σχέση προς μια άλλη.

Οι διάυλοι **τυπικής επικοινωνίας** στις οργανώσεις, όπως, π.χ. η διαφήμιση, το έντυπο και το οπτικοακουστικό υλικό, η αλληλογραφία με το κοινό κ.ά., αποσκοπούν να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν και να επιβάλουν την επιθυμητή δημόσια εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω. Βασικός στόχος της ηγεσίας μιας οργάνωσης είναι να χρησιμοποιήσει την επικοινωνία για να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των μελών της και της πελατείας της. Να δημιουργήσει αισθήματα ταύτισης είτε με την ομάδα συνεργατών ή με το σύνολο της οργάνωσης, και αφού ενισχυθεί το αίσθημα του «εμείς», τα άτομα να μπορούν να χειριστούν με μεγαλύτερη ευκολία αμφίσημες καταστάσεις και να περιορίσουν τους κινδύνους που δημιουργούνται από την απροσδιοριστία ορισμένων καταστάσεων.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών με όλες τις οικονομικές, αλλά και κοινωνικές συνέπειες βάζει στο τραπέζι νέους όρους όπως τη **διαπολιτισμική επικοινωνία, την πολυμορφία, τη διαχείριση της διαφορετικότητας**. Η αναγνώριση των πολιτιστικών παραγόντων, όπως η γλώσσα, η συμπεριφορά, οι αξίες, τα έθιμα των εργαζομένων και των πολυπολιτισμικών συνεργατών αναδύεται ως απαραίτητη συνθήκη για την επιτυχία της. Η **αναγνώριση της διαφορετικότητας**, σε συνδυασμό με τη διασφάλιση της απουσίας διακριτικής μεταχείρισης προς ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικές ομάδες, **σημαίνει κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορές και οι ομοιότητες των ανθρώπων μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος του ατόμου, του οργανισμού και της κοινωνίας στο σύνολό της**. Η διαχείριση της διαφορετικότητάς μας, μέσω της διασφάλισης της δίκαιης και ίσης μεταχείρισης, δεν είναι απλά «καλό πράγμα», αλλά είναι και απαίτηση μέσα σε έναν πολύπλοκο κόσμο που δεν παύει να αλλάζει.

Σε αυτό το πλαίσιο, πολλές επιχειρήσεις επαναπροσδιορίζουν τα μοντέλα εταιρικής επιτυχίας τους προκειμένου να συμβάλουν στην ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων τους, αλλά και σε μια γενικότερη αναπτυξιακή διαδικασία, μέσα από την ισομερή και ισότιμη απόλαυση των αγαθών της. Όλα τα άτομα, ανεξάρτητα από το φύλο, την εθνική καταγωγή, την ηλικία, την κοινωνική ή οικονομική τους θέση, μπορούν να συνεισφέρουν ανάλογα με τις ικανότητές τους και οφείλουν να λαμβάνουν την μέριμνα που τους αναλογεί.

Το θέμα της πολυμορφίας δεν είναι απλά θέμα «καλής πράξης και πρόθεσης» από πλευράς των επιχειρήσεων, αλλά μια αναγκαιότητα που χρήζει ενεργητικών παρεμβάσεων

(Koonce, 2001). Κάθε επιχείρηση μπορεί να αποφασίζει στη βάση των δικών της αναγκών σχετικά με τον προσδιορισμό της διαφορετικότητας και τις διαστάσεις που θέλει να περιλάβει, αλλά ο ορισμός θα πρέπει να είναι συμβατός και εφαρμόσιμος στο ευρύτερο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός.

Μια ευρύτερη έννοια της πολυμορφίας, η οποία περιλαμβάνει όλο και περισσότερες κατηγορίες ανθρώπων, παρέχει τη δυνατότητα για καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία, προσφέρει ευκαιρίες για τη δημιουργία ισχυρών δεσμών και βοηθάει στον αποτελεσματικότερο χειρισμό σημαντικών οργανωσιακών θεμάτων (Thomas & Ely, 1996). Επίσης, στο πλαίσιο της καλής επικοινωνίας, η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση της πολυμορφίας, η αποκάλυψη κάθε είδους αρνητικών αντιδράσεων και αντιστάσεων θα πρέπει να μελετάται και να αποφεύγεται από την αρχή της διαδικασίας. Η επίσπευση ή ο περιορισμός του τρόπου αποδοχής της αλλαγής μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ενσωμάτωση και την αναγνώριση της πολυμορφίας, σύμφωνα με τις επιδιώξεις και τους στόχους των ατόμων (Kim, 1988).

Η ανάλυση των θεωρητικών προσεγγίσεων και η σταδιακή υλοποίηση τους πέρασε από τις εξής φάσεις εξέλιξης:

1. **Εφαρμογή πρωτοβουλιών διαχείρισης της πολυμορφίας**, με στόχο τη συμμόρφωση στις νομοθετικές ρυθμίσεις για την διασφάλιση των ίσων ευκαιριών.
2. **Υιοθέτηση θετικών δράσεων για την πολυμορφία**, με στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση καλής εταιρικής εικόνας και φήμης.
3. **Ενσωμάτωση πολιτικών και προγραμμάτων διαχείρισης της πολυμορφίας** σε κάθε στάδιο και διαδικασία της επιχείρησης και σύνδεση της με τους στρατηγικούς στόχους της διοίκησης αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον, μέσα από την δημιουργία νέων συνεργασιών και σχέσεων και την προβολή της δράσης της στην κοινότητα.

Μέσα από έρευνα που έγινε στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ήδη μοντέλα διαχείρισης της πολυμορφίας προέκυψαν, με την σειρά που τα αξιολόγησαν οι επιχειρήσεις, τα εξής **οφέλη**:

1. *Ενδυνάμωση των παραδοσιακών αξιών εντός του οργανισμού.*
2. *Βελτιωμένη εταιρική φήμη.*
3. *Προσέλκυση και διατήρηση άκρως ταλαντούχου προσωπικού.*
4. *Αύξηση των κινήτρων και της αποτελεσματικότητας του υπάρχοντος προσωπικού.*
5. *Αύξηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας του προσωπικού.*
6. *Βελτιωμένα επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης πελατών.*
7. *Αντιμετώπιση ελλείψεων εργατικού δυναμικού.*
8. *Μειωμένα ποσοστά απουσίας.*
9. *Αυξημένη πρόσβαση σε νέα τμήματα της αγοράς.*
10. *Αποφυγή δικαστικών δαπανών.*
11. *Βελτιωμένη σφαιρική ικανότητα διαχείρισης.*

Βάση των στοιχείων τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή πολιτικών πολυμορφίας αφορούν στην **ενδυνάμωση της οργανωτικής δομής και του ανθρώπινου δυναμικού**. Σε συνδυασμό με τις γνώσεις που αποκτώνται αποτελούν το **άυλο**

κεφάλαιο της επιχείρησης το οποίο έχει αρκετές εφαρμογές και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Dooley & Rice, 1995).

Η εικόνα της επιχείρησης αλλάζει και παίρνει την μορφή μίας «κοινότητας πολιτισμών», ή μιας «ανοιχτής και μεγάλης αγοράς εργασίας» που αγκαλιάζει στους κόλπους της όλο και περισσότερες κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες. Αυτή η νέα προσέγγιση οδηγεί στην ανάπτυξη συνεργασιών και σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και των ομάδων που μέχρι τότε λειτουργούσαν συγκρουσιακά (Benest, 1991, Hawkins, 1992). Η επιχείρηση, αφού επιδειξεί στο εσωτερικό της δυναμισμό ο οποίος πηγάζει από την πολυμορφία του, στη συνέχεια θα πρέπει να τον επεκτείνει (Society for Human Resource Management, 2003).

❖ Επικοινωνιακά Δίκτυα

Με τον όρο **δίκτυα επικοινωνίας** (networks of communication) γίνεται αναφορά στο βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη μιας οργάνωσης στους διαύλους επικοινωνίας ή πιο απλά στο ποιος επικοινωνεί με ποιον (Muchinsky, 1993). Τα συνηθέστερα δίκτυα επικοινωνίας διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το βαθμό κεντρικότητας – συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης, δηλαδή στο βαθμό που κάποια άτομα έχουν περισσότερους διαύλους επικοινωνίας από ό,τι άλλα άτομα στο ίδιο δίκτυο. Έτσι σε ένα δίκτυο επικοινωνίας διακρίνονται οι **εξής μορφές**: **στο δίκτυο τύπου τροχού**, ένα άτομο έχει κεντρική θέση και όλα τα μηνύματα προς όλες τις κατευθύνσεις περνούν από το άτομο αυτό. **Στο δίκτυο τύπου «Υ»** συμβαίνει το ίδιο αλλά σε μικρότερο βαθμό. **Στα δίκτυα τύπου κύκλου ή «όλων των διαύλων»**, όλα τα άτομα έχουν το ίδιο βαθμό επικοινωνίας. Η κατανόηση των δικτύων επικοινωνίας μιας οργάνωσης μας βοηθάει στην κατανόηση άλλων παραμέτρων της οργάνωσης.

Η επικοινωνία στο χώρο των επιχειρήσεων δε γίνεται μόνο μεταξύ δύο ατόμων, αλλά και μεταξύ πολλών ατόμων και ομάδων. Διακρίνουμε **δύο ειδών επικοινωνιακά δίκτυα**: α) τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας και β) τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας.

α) Στα **συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας** το μήνυμα της επικοινωνίας περνά μέσω ενός κεντρικού ατόμου της ομάδας που ενεργεί ως ηγέτης της. Οι αποφάσεις σε αυτά τα δίκτυα λαμβάνονται ταχύτερα, αλλά η ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι χαμηλή.

β) Στα **αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας** το μήνυμα της επικοινωνίας περνά εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε άλλο μέλος και γι' αυτό τα δίκτυα αυτά είναι αποτελεσματικά για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων. Πειράματα εργαστηρίου έχουν δείξει ότι, όταν το έργο είναι σχετικά απλό, τα συγκεντρωτικά δίκτυα είναι πιο αποτελεσματικά, ενώ όταν το έργο είναι σχετικά σύνθετο και χρειάζεται μεγαλύτερος βαθμός ανταλλαγής πληροφοριών, τα αποκεντρωμένα δίκτυα είναι πιο αποτελεσματικά, ακριβώς γιατί επιτρέπουν να γίνει κάτι τέτοιο. Όταν το έργο είναι σύνθετο και το δίκτυο συγκεντρωτικό, η κεντρική θέση υπερφορτίζεται από πληροφορίες, με αποτέλεσμα η ομάδα ως σύνολο να έχει χαμηλότερη απόδοση.

❖ Επίσημα και Ανεπίσημα Κανάλια Επικοινωνίας

Η διεξαγωγή της επικοινωνίας πραγματοποιείται με τον καθορισμό καναλιών – οδών επικοινωνίας, μεταξύ των θέσεων που συντονίζονται. Με τον όρο **οδός επικοινωνίας εννοείται μια σύνδεση των φορέων έργων με την οποία μεταβιβάζονται αντικείμενα εργασίας, ή πληροφορίες.**

Αυτού του είδους τα κανάλια υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Ο Amitai Etzioni κάνει διαχωρισμό ανάμεσα στην **ουσία** (οργανική-εκφραστική) και στην **κατεύθυνση** (κάθετη-οριζόντια) των δικτύων επικοινωνίας. **Η οργανική επικοινωνία δίνει πληροφορίες και γνώσεις, που επηρεάζουν τον προσανατολισμό της γνώσης.** Οι εντολές και η πολιτική της διοίκησης του οργανισμού είναι κλασικά παραδείγματα της κατηγορίας αυτής. **Η εκφραστική επικοινωνία μεταβάλλει ή ενισχύει τις απόψεις, τα πρότυπα και τις αξίες.** Ένα παράδειγμα είναι η πειθαρχία των εργαζομένων. Τα επίσημα κανάλια μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.

Η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού γίνεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από τη διοίκηση. Οι οδηγίες και το σκεπτικό των εργασιών, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι γνώμες για την απόδοση των υφισταμένων μεταδίδονται μέσα από συγκεκριμένα κανάλια από τη διοίκηση προς το υφιστάμενο προσωπικό.

Η ανεπίσημη επικοινωνία συντελείται ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση, των οποίων οι σχέσεις είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και τη δουλειά τους. Είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας που έχουν τα άτομα για κοινωνική επαφή και μετάδοση των πληροφοριών στους συναδέλφους τους. Μολονότι οι επαφές αυτές ακολουθούν κανάλια που είναι ανεξάρτητα από την επίσημη δομή της επιχείρησης, εν τούτοις δημιουργούν μέσα στην επιχείρηση ένα σημαντικό δίκτυο καναλιών επικοινωνίας.

Αυτά τα επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να είναι μόνιμα μέσα σε μια επιχείρηση ή προσωρινά. Ο Guetzkow προσδιόρισε πέντε δίκτυα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση:

1. για την ιεραρχία
2. για την ανταλλαγή πληροφοριών
3. για την ειδικότητα
4. για τη φιλία
5. για τη θέση.

Από τα πέντε, μόνο τα δύο πρώτα θεωρούνται ότι είναι τα απαραίτητα μέσα στην επιχείρηση. Και αυτά όμως τα δίκτυα έχουν τα ανεπίσημα χαρακτηριστικά τους .

❖ Τεχνολογικές Εξελίξεις και Μεταβολές της Επικοινωνίας στις Οργανώσεις

Με τον όρο «δίκτυα επικοινωνίας» εννοούμε τα μοντέλα σχέσεων (δομών) μεταξύ των υποκειμένων επικοινωνίας (π.χ. ομαδική επικοινωνία, οργανωτική επικοινωνία κλπ.), όπως ήδη αναφέραμε. Όμως ο όρος χρησιμοποιείται και για τα **τεχνικά δίκτυα επικοινωνίας**, τα οποία αποτελούν στοιχείο της *επικοινωνιακής τεχνικής στον τομέα των τηλεπικοινωνιών*. Οι **τεχνικοί** δίαυλοι μεταφοράς σημάτων ή μηνυμάτων, μέσω του πομπού και του δέκτη με τους οποίους επιτυγχάνεται τηλεπικοινωνία αποτελούν ένα δίκτυο, δηλαδή την απαραίτητη ελάχιστη υποδομή προκειμένου να ολοκληρωθεί τεχνικά η επικοινωνία.

Η χρήση της πληροφορικής και των ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς επίσης και των νέων υπηρεσιών επικοινωνίας που προσφέρουν τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα στις τηλεπικοινωνίες, ενίσχυσαν τα τελευταία χρόνια τη θεωρία της δυνατότητας **πρόβλεψης και προγραμματισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσω των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης** (management information systems, MIS), με αποτέλεσμα να γίνει ευρύτερα αποδεκτό ότι πολλές μορφές διαπροσωπικής επικοινωνίας μπορούν να υποκατασταθούν από τυποποιημένες, συγκεντρωτικές μορφές πληροφόρησης. Είναι προφανές ότι ένας σημαντικός όγκος πληροφοριών μπορεί να μεταδοθεί μέσω τυποποιημένων μορφών επικοινωνίας (π.χ. δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών, βάσεις δεδομένων κ.ά.), όμως είναι εξίσου προφανές ότι η χρήση τους δε συνεπάγεται μόνο τυπικούς τρόπους επικοινωνίας, αλλά προϋποθέτει (και ενδεχομένως περιπλέκει) τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη μιας οργάνωσης και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι σημερινοί ερευνητές συνειδητοποιούν ότι **η χρήση νέων τεχνολογιών στις οργανώσεις έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο πρότυπο της οργανωτικής επικοινωνίας**. π.χ. η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών διαφοροποιεί, πρώτον, την ίδια τη γραφειοκρατική αντίληψη για τη γραπτή τεκμηρίωση, δεύτερον, αίρει σε μεγάλο βαθμό το απόρρητο και την επιλεκτική ροή της πληροφόρησης που δημιουργεί σχέσεις εξουσίας και, τρίτον, θέτει σε νέες βάσεις τις ενδο-οργανωσιακές επικοινωνιακές πρακτικές. Προφανές είναι ότι δημιουργούνται νέοι κώδικες επικοινωνίας που απαιτούν, αφ' ενός υψηλότερο επίπεδο γενικών γνώσεων και, αφ' ετέρου μεγαλύτερη εξειδίκευση.

Στη **Νέα Οικονομία**, οι αγορές παρουσιάζουν στοιχεία δομικής δυναμικότητας. Τα *καταναλωτικά πρότυπα* μεταβάλλονται συνεχώς δημιουργώντας την ανάγκη προσαρμογής, τόσο των παραγωγικών διαδικασιών, όσο και των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Το *εύρος του ανταγωνισμού* εκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνοντας τον αριθμό των ανταγωνιστών για κάθε επιχείρηση και δημιουργώντας πιο έντονη *ανάγκη προσαρμογής* τους στις νέες απαιτήσεις που επιτάσσουν, τόσο αυτές καθαυτές οι καταναλωτικές ανάγκες, όσο και το «ένστικτο αυτοσυντήρησης» των ίδιων των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο και οι ίδιες υπηρετούν.

Η *οργανωτική δομή των επιχειρήσεων δεν έχει στερεότυπη και άκαμπτη μορφή*. Το στοιχείο της διασύνδεσης συναντάται στις περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι συχνά αλληλένδετα απαιτώντας τη συνεργασία περισσότερων του

ενός εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και παράλληλη δημιουργία ομάδων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανάγκης συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων, τη δημιουργία πιο στενών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, αλλά και την **εντονότερη αλληλεξάρτηση της απόδοσης της εργασίας ενός εργαζομένου από αυτήν των υπολοίπων με τους οποίους συνεργάζεται.**

Στο σημερινό κόσμο των δικτύων και του κυβερνοχώρου τα στυλό μεταμορφώνονται σε πληκτρολόγια, οι αριθμομηχανές σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα τιμολόγια σε νέφη ηλεκτρονικών που ρέουν μέσα σε καλώδια με ασύλληπτη ταχύτητα. Οι διαδοχικές επαναστάσεις στο χώρο της τεχνολογίας δημιουργούν διαρκώς νέα δεδομένα στην επικοινωνία. Η διακίνηση πληροφοριών παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο και μαζί της οι τεχνολογίες και μεθοδολογίες που σχετίζονται με αυτήν. Η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς, προκειμένου να βρίσκεται στη γραμμή του εκσυγχρονισμού.

Ένας **World Wide Web (WWW) Server** μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εικονικό γραφείο πωλήσεων ή ως ένα διαφημιστικό φυλλάδιο διευκολύνοντας και ενθαρρύνοντας την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με το προϊόν και την επιχείρηση, ή ακόμη προσελκύοντας το ενδιαφέρον του υποψήφιου «ηλεκτρονικού» πελάτη με εφαρμογές multimedia. Πληροφορίες τις οποίες, αν επιχειρούσε να μεταδώσει με έναν από τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας (διαφήμιση τηλεοπτική, ραδιοφωνική, έντυπη), είναι ευνόητο πως το κόστος θα ήταν τεράστιο.

Εφοδιασμένος με έναν υπολογιστή, με ένα modem και με λογισμικό επιλογής και αξιοποίησης δεδομένων, συνδεδεμένος με άλλους χρήστες μέσα σε συνεργατικά δίκτυα ανταλλαγής υπηρεσιών και εμπορευμάτων, η οποία γίνεται σχεδόν δωρεάν, ο τελικός χρήστης είναι ολοένα καλύτερα εξοπλισμένος, προκειμένου να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί την πληροφορία, να επικοινωνεί.

❖ Οι Επιδράσεις της Τεχνολογίας των Πληροφοριών

Το εύρος και η σημαντικότητα της διείσδυσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις οργανώσεις είναι το πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό τους. Οι κυριότερες **δυνάμεις είναι τεχνολογικές και οικονομικές.** Η ψηφιακή τεχνολογία και η διάδοση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών εκμηδενίζουν τις αποστάσεις. Η πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώση, εικόνες, ήχο και ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες είναι ταχύτερη και οικονομικά προσιτή. Αυτή η ταχεία και φθηνή πρόσβαση δημιουργεί νέες ευκαιρίες και νέες αγορές. Οδηγεί με βεβαιότητα σε ένα νέο παγκόσμιο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον.

Η επίδρασή τους, όσο αφορά στις άλλες οικονομικές δραστηριότητες, είναι επίδραση που εξαπλώνεται από την παραγωγή σε όλες τις εμπορικές λειτουργίες και διαδικασίες και στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων. Οι νέες τεχνολογικές και επικοινωνιακές εφαρμογές έχουν ενεργοποιήσει το σύνολο σχεδόν των κλάδων της οικονομίας, έχουν απελευθερώσει τις παραγωγικές δυνάμεις προσδίδοντας τους προστιθέμενη αξία και αναδεικνύουν μια τεράστια γκάμα από νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Η εκρηκτική αύξηση στη χρήση του διαδικτύου τα τελευταία χρόνια, σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες του κόσμου, έχει δυνητικά τεράστιες επιπτώσεις σε κάθε οικονομική

και κοινωνική δραστηριότητα. Μία από τις σημαντικότερες είναι η επίδραση στο κίνητρο των επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν το διαδίκτυο για την απόκτηση επιχειρηματικού πλεονεκτήματος μέσω της δραστηριοποίησής τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το **διαδίκτυο** προσφέρει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες **στις επιχειρήσεις** από αυτήν του να πουλάνε τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά (on-line). Όλες οι επιχειρησιακές διαδικασίες συμπεριλαμβανομένων αυτών των προμηθειών και διανομής ήδη «μεταφέρονται» από πολλές επιχειρήσεις στο διαδίκτυο. Το βασικό χαρακτηριστικό της οικονομίας του διαδικτύου στο μέλλον είναι ότι το διαδίκτυο θα αποτελεί το μέσο για επικοινωνία και για συναλλαγές σε κάθε επιχειρησιακή διαδικασία.

Τα επιτεύγματα των νέων τεχνολογιών και κυρίως των τεχνολογιών των πληροφοριών αποτελούν έναν ακόμα **παράγοντα** του οποίου τα χαρακτηριστικά επιδρούν πολλαπλασιαστικά στη διαμόρφωση των **συνθηκών παραγωγής και των εργασιακών σχέσεων**. Πολύ περισσότερο φαίνεται ότι παρέχουν πληθώρα καινούριων δυνατοτήτων, για να λάβει νέα μορφή το σύνολο των παραγωγικών διαδικασιών και των διοικητικών συστημάτων που αλλάζουν σε μεγάλο βαθμό το μέχρι τώρα γνωστό πλαίσιο της δράσης της πλειονότητας των οργανώσεων. Η **εικονική επιχείρηση** είναι μια τέτοια προσωρινή συμμαχία ή, γενικά, ένας οργανισμός διαφόρων ξεχωριστών επιχειρήσεων χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς και με μία συγκεκριμένη αποστολή. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της επίδρασης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, και επομένως βασικό χαρακτηριστικό της *Νέας Οικονομίας*, είναι η σημαντική αυξητική επίδραση που επιφέρουν στις εισροές επιστημονικής ή εξειδικευμένης γνώσης στο σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας, έτσι ώστε πολλοί να υποστηρίζουν ότι η Νέα Οικονομία είναι η οικονομία «που στηρίζεται όλο και περισσότερο στο μυαλό και όχι στη χειρωνακτική δύναμη» και, για τον λόγο αυτό, αποκαλείται και **Οικονομία της Γνώσης** (που οδηγεί και στην Κοινωνία της Γνώσης – Knowledge Based Economy and Society).

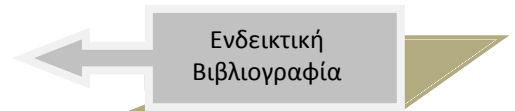
Η δομή και κυρίως η πρόσβαση στην πληροφόρηση αποτελούν ένα όπλο που εξασφαλίζει την εξουσία στις οργανώσεις. Οι υπάλληλοι, για να εδραιώσουν τη θέση τους και να διευρύνουν τη συνεισφορά τους στην οργάνωση, χρειάζονται πληροφόρηση, αλλά και τις απαιτούμενες γνώσεις για να την αποκτήσουν μέσα από το δίκτυο ηλεκτρονικής πληροφόρησης της οργάνωσης. Έτσι, για να εξασφαλίζεται το μέλλον ενός ατόμου και η συμμετοχή του σε μια σύγχρονη οργάνωση, θα πρέπει να καλύπτει μια ουσιαστική προδιαγραφή, **να μπορεί δηλαδή να χειρίζεται αφηρημένα σήματα και κώδικες**.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης, η μετάδοση των δεξιοτήτων και της κουλτούρας, που ήταν στο παρελθόν κυρίαρχες παράμετροι ενσωμάτωσης υποχωρούν και αντικαθίστανται από την **ικανότητα συμμετοχής σε ένα δίκτυο πληροφοριών**. Το δίκτυο κωδικοποιεί σε ένα περίπλοκο σύστημα συμβόλων τις κοινωνικές σχέσεις σε τυποποιημένες υπηρεσίες ή πληροφορίες. Σιγά και σταθερά όλες οι βαθμίδες στις κλίμακες ιεραρχίας των μελών στις διάφορες οργανώσεις προϋποθέτουν ότι τα μέλη θα είναι σε θέση να κατανοούν τα διάφορα σύμβολα και τις αλυσίδες από συνδυασμούς συμβόλων που ανασυνθέτουν τις διαδικασίες, καταστάσεις και σχέσεις του πραγματικού κόσμου.

Η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των οργανώσεων ενισχύεται από την αύξηση των δικτύων τα οποία επιτρέπουν την εύκολη και άμεση ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε στελέχη των επιχειρήσεων. **Οι οργανώσεις** με το να συλλέγουν και να συστηματοποιούν

πληροφορίες δημιουργούν σταδιακά τη δική τους «εικόνα», τη δική τους ιστορία ως ηλεκτρονικό κείμενο. Η δομή της οργάνωσης περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία αλλά και γύρω από τη χειραγώγηση του «ηλεκτρονικού κειμένου» που καθορίζει τις σχέσεις μιας οργάνωσης αφ' ενός με τα μέλη της και αφ' ετέρου με το περιβάλλον της. Όπως αναλύει η Zuboff «το ηλεκτρονικό κείμενο μετατρέπεται σ' ένα ευρύτατα χρησιμοποιούμενο συμβολικό υποκατάστατο για τις ζωτικές λεπτομέρειες της καθημερινής ζωής μιας οργάνωσης».

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:



- Αποσπότη Ε., Κακαλιούρα, Β., «Διαχείριση της πολυμορφίας του εργατικού δυναμικού. Θεωρητικές προσεγγίσεις και εμπειρική διερεύνηση στο Ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον»
http://www.e-andromeda.gr/Data/paradotea_files/odigos_ep.pdf
- Benest F. (1991), "Marketing Multi-ethnic Communities" in Public Management, December.
- Cox T. H. & S. Blake (1991). "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." The Executive 5(3): 45-58.
- Daft L. R. (2002), *Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Δεγλερής Ε. Ν. (1995), Η Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. (Επιμ.) Josien M., Βαγιάτης Γ., Γιαννουλέας Μ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Hawkins R. (1992), "Diversity and Municipal Openness" Public Management, 33-35.
- Muchinsky P. M. (1993), *Psychology applied to work*. 4th Edition. Pacific Grove, CA: Books/Cole.
- Koonce R. (2001), "Redefining diversity: it's not just the right thing to do. It also makes good business sense," Training and Development, 12(12).
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (1996), «Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ- η Ελληνική Προσέγγιση», Αθήνα: Rosili.

Κεφάλαιο 6 της Άννας Πατεσσή

Προβλήματα στη Διαπροσωπική Επικοινωνία: Διαφωνίες και Συγκρούσεις - Διαχείριση

Σκοπός:

Η διερεύνηση των προσωπικών αξιών του κάθε εργαζόμενου, καθώς και ο τρόπος που προσλαμβάνει τον εργασιακό του ρόλο αποτελεί ένα βασικό εργαλείο του περιεχομένου της υποενοτήτας αυτής. Το άλλο μέρος αφορά στο χειρισμό διαφωνιών ή ακόμη και συγκρούσεων. Η ικανότητα της διαπραγμάτευσης μπορεί να αποκτηθεί μέσα από εξάσκηση ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να χειρίζονται με διπλωματία και τακτ δύσκολους ανθρώπους, να εντοπίζουν και να προβλέπουν την πιθανότητα συγκρούσεων και να φροντίζουν για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να ενημερωθούν για τη σημασία των καλών επικοινωνιακών σχέσεων στον εργασιακό χώρο.
- Να μάθουν για τα προβλήματα στην επικοινωνία και για τους πολλαπλούς παράγοντες στους οποίους οφείλονται.
- Να αναγνωρίσουν τη σημασία ανάπτυξης βασικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων.
- Να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν δεξιότητες «καλής επικοινωνίας».
- Να αναζητήσουν δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων.

Έννοιες Κλειδιά:

- Θετική επικοινωνία και συνεργασία.
- Φυσιολογικά, ψυχοσυνκινησιακά, περιβαλλοντικά προβλήματα στην Επικοινωνία.
- Υπερπληροφόρηση.
- Ανάπτυξη βασικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων.

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Σήμερα που οι αλλαγές είναι ραγδαίες έγινε κατανοητό και από τις σύγχρονες επιχειρήσεις ότι απαιτείται άλλου είδους γνώση και δεξιότητες από τους εργαζομένους. Προϋποθέτουν άτομα τα οποία βρίσκονται σε πορεία δια βίου ανάπτυξης, που μπορούν να παίρνουν ρίσκα για νέους προσανατολισμούς και να προσαρμόζονται δυναμικά σε νέες καταστάσεις και δεδομένα. Θεωρούμε απαραίτητη την αναφορά στα θέματα αυτά στο πλαίσιο της ανάπτυξης της ενημέρωσης, πληροφόρησης και της κριτικής σκέψης των εργαζομένων. «Σε μια εποχή που η πληροφορία τρέχει σχεδόν σαν το φως και η Τεχνολογία της Πληροφορίας (Information Technology) γίνεται το μήλον της έριδας όλων των προηγμένων κρατών η διάχυση της γνώσης επιτυγχάνεται μόνο με σωστή εκπαίδευση και

έρευνα. Ζούμε σε μια κοινωνία γνώσης που συνέχεια εξελίσσεται, άρα μιλάμε για μάθηση δια βίου. Οι αγράμματοι σήμερα είναι αυτοί που δεν ξέρουν πώς να συνεχίσουν να μαθαίνουν και έτσι μένουν πίσω και κόβονται από τον κοινωνικό ιστό, δημιουργώντας μύρια κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά προβλήματα» (Νανόπουλος, 2006). Στην ενότητα αυτή θα γίνει αναφορά στην ανάγκη για επικοινωνία όπως διαμορφώνεται στην εργασία, καθώς και στην κατανόηση του πελάτη/πολίτη. Θα τεθούν θέματα προσωπικών στάσεων, κινήτρων και στόχων. Σημαντικό είναι να μάθουμε να διαχειριζόμαστε το σημείο επαφής με τον πολίτη, να κατανοούμε τις προσδοκίες του, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις του. Διαπιστώνεται ότι η επικοινωνία δεν είναι μια αυτόματη διαδικασία, αλλά επιδέχεται βελτίωσης δια μέσου μεθοδολογίας και τεχνικών, γεγονός που αποδεικνύεται από το πλήθος των ευπώλητων βιβλίων με «χρυσές οδηγίες» βελτίωσης των επικοινωνιακών δεξιοτήτων για την ...«επιτυχία στη σταδιοδρομία σας».

❖ Η Σημασία της Θετικής Επικοινωνίας και Συνεργασίας

Η καλή λειτουργία των επικοινωνιακών σχέσεων σε κάθε οργάνωση είναι **απαραίτητη** γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός **αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας**. Ωστόσο, η έκταση στην οποία οι καλές επικοινωνίες δημιουργούν ικανοποιητικές σχέσεις, αντί να μετριάσουν απλώς τις μη ικανοποιητικές, μπορεί να διευρυνθεί. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των διοικητικών πρακτικών είναι ο τρόπος με τον οποίο εμφανίστηκαν διάφορες θεωρίες για τη διοίκηση που άσκησαν επιρροή για κάποιο χρονικό διάστημα για να αρχίσουν κατόπιν να παρακμάζουν. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η διοικητική θεωρία της «**καλής επικοινωνίας**». Η μέθοδος αυτής της προσέγγισης, βασίζεται στις ακόλουθες παραδοχές:

1. Οι ανάγκες και οι σκοποί τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης, μακροπρόθεσμα είναι οι ίδιοι. Οι ιδέες και οι στόχοι των μάντζερς και των υπαλλήλων μπορούν να συνταιριαστούν σε ένα ενιαίο εννοιολογικό πλαίσιο.
2. Οι όποιες διαφορές γνώμης, μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, είναι αποτέλεσμα παρανοήσεων που οφείλονται στο γεγονός ότι η μεταξύ τους επικοινωνία δεν είναι καλή.
3. Η λύση του προβλήματος της εργασιακής διαμάχης βρίσκεται στη βελτίωση των επικοινωνιών.

Η κριτική που γίνεται σε αυτές τις προσεγγίσεις είναι για τη γενικότητα των παραδοχών της – ιδίως της παραδοχής ότι οι τελικοί στόχοι και της διοίκησης και των εργαζομένων είναι κατ' ανάγκη ταυτόσημοι, καθώς οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται κυρίως

για τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας και δεν ενδιαφέρονται τόσο για άλλες πλευρές των εργασιών της εταιρείας τους.

Η στρατηγική των ενδοεπιχειρησιακών επικοινωνιών, θα πρέπει να βασίζεται σε αναλύσεις για τα ακόλουθα:

- α. Τι θέλει να πει η διοίκηση.
- β. Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι.
- γ. Ποιες πληροφορίες πρέπει να παρέχονται και ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη μεταβίβαση ή τη λήψη πληροφοριών.

Ατομικοί επικοινωνιακοί ρόλοι: Μια περαιτέρω ερμηνεία των επικοινωνιακών σχέσεων στις οργανώσεις επιχειρείται λαμβάνοντας υπόψη το κριτήριο της θέσης που κατέχει ένα άτομο σε ένα δίκτυο ροής της επικοινωνίας καθώς και τη λειτουργία που καλείται να επιτελέσει. Κατά τον Carl R. Rogers και τον R. Agarwala-Rogers, υπάρχουν οι ακόλουθοι επικοινωνιακοί ρόλοι:

Ο **Πυλωρός (gatekeeper)**, οποίος ελέγχει τη ροή της πληροφόρησης σε ένα δίκτυο επικοινωνίας. Κάθε άτομο που βρίσκεται σε μια θέση που μπορεί να ελέγξει τη διέλευση ενός μηνύματος μπορεί επίσης να παίξει το ρόλο του πυλωρού, επειδή μπορεί να δράσει ως φίλτρο που συγκρατεί ή επιτρέπει τη διέλευση του μηνύματος. Ο βασικός ρόλος των ατόμων αυτών συνίσταται στο να σταματούν τη διέλευση πληροφοριών κυρίως προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια σχηματίζοντας μια ασπίδα που προφυλάσσει τη διοίκηση από την υπερπληροφόρηση. Όπως ακριβώς αυτή η ιδιότητα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη λειτουργία της οργάνωσης, όταν τα κριτήρια επιλογής των πυλωρών είναι αυθαίρετα ή δεν εφαρμόζονται με την απαιτούμενη συνέπεια. Είναι προφανές ότι στις καθημερινές πρακτικές των οργανώσεων δεν υπάρχει μόνο ένας πυλωρός για κάθε μήνυμα αλλά περισσότεροι. Επίσης, ένα μέλος μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να αναλαμβάνει το ρόλο του πυλωρού, ενώ σε άλλες να μην τον αναλαμβάνει.

Σύνδεσμοι και γεφυροποιοί (liaison ή linking pins και bridges): Θεωρούνται τα άτομα εκείνα που συνδέουν επικοινωνιακά δίκτυα ή υποσυστήματα των οργανώσεων μεταξύ τους. Ο σύνδεσμος δεν ανήκει σε κανένα από τα δύο υποσυστήματα ή δίκτυα τα οποία φέρνει σε επαφή, ενώ ο γεφυροποιός είναι μέλος σε ένα από τα δύο υποσυστήματα ή δίκτυα. Η σημασία των συνδέσμων ή γεφυροποιών είναι μεγάλη για τη λειτουργία της οργάνωσης, γιατί διαθέτουν τη δύσκολα υποκαταστάσιμη ιδιότητα και ικανότητα του συνδετικού κρίκου. Όταν ένας σύνδεσμος μετατίθεται ή απομακρύνεται από τη θέση του, είναι πιθανό να εμφανιστούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και να τεθεί σε κίνδυνο η σταθερότητα και η αποδοτικότητα του δικτύου, αφού οι επαφές είναι συνήθως προσωπικές.

Ως **καθοδηγητές γνώμης (opinion leaders)** εκλαμβάνονται τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα να επηρεάζουν με σχετική συχνότητα τις αντιλήψεις ή τη συμπεριφορά των συναδέλφων τους προς μια επιθυμητή κατεύθυνση. Ένας τυπικός ηγέτης μπορεί να είναι καθοδηγητής γνώμης. Όμως η πλειονότητα των σχετικών ερευνών απέδειξε ότι οι καθοδηγητές γνώμης ασκούν τις περισσότερες φορές επίδραση χρησιμοποιώντας άτυπες μορφές επικοινωνίας, εντοπίζονται σε όλα σχεδόν τα επίπεδα ιεραρχίας και χαίρουν μεγάλης εκτίμησης από τα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης. Ένα σημαντικό πεδίο δραστηριοποίησής τους συνίσταται στην κοινωνικοποίηση των νέων μελών και στη διάδοση

των κανόνων της οργάνωσης. Επίσης συμβάλλουν στην άτυπη λήψη αποφάσεων των ομάδων κυρίως για ζητήματα εργασιακών διαφορών.

Κοσμοπολίτες ή διαμεσολαβητές (cosmopolitans ή boundary spanners) χαρακτηρίζονται τα μέλη εκείνα της οργάνωσης των οποίων η δραστηριότητα περιλαμβάνει πολλές επαφές με άτομα που δεν ανήκουν σ' αυτήν. Προσφέρουν τις γνωριμίες και διασυνδέσεις τους, για να προβάλλουν τους σκοπούς και τις στρατηγικές της οργάνωσης και αποτελούν το σύνδεσμο της οργάνωσης με το κοινωνικό της περιβάλλον. Η δράση τους ποικίλλει ανάλογα με το είδος της διασύνδεσης που προσφέρουν και των ανταμοιβών που προσδοκούν. Συνήθως χρησιμοποιούν τις διασυνδέσεις τους, για να πετύχουν την προσωπική ανέλιξή τους σε υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία. Διαμεσολαβητές που βρίσκονται στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εξασφαλίζοντας διασυνδέσεις που παρέχουν πληροφορίες στρατηγικής σημασίας. (π.χ. ανεπίσημες πληροφορίες για επικείμενες πολιτικές αποφάσεις), ενώ οι διαμεσολαβητές που ανήκουν στα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια μπορούν να μεταφέρουν πληροφορίες που αφορούν το δικό τους κύκλο δραστηριοτήτων (π.χ. προθέσεις των πελατών, πληροφορίες για ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες κλπ.). Ο ρόλος των διαμεσολαβητών μπορεί να λάβει και τη διάσταση του πυλωρού, όταν υπάρχει η δυνατότητα να μπει φραγμός στη ροή της πληροφόρησης.

Η **διερεύνηση των επικοινωνιακών διαδικασιών σε ομάδες** μπορεί να στηριχθεί σε δύο τάσεις: Πρώτον, *ανάλογα με την επικοινωνιακή δομή*, τη διαμόρφωση δηλαδή των διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας, και δεύτερον, *από την πλευρά του ρόλου της επικοινωνίας*, τον οποίο επιτελούν τα διάφορα μέλη της ομάδας εντός της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Είναι αμφιλεγόμενο, εάν ο ρόλος ενός προσώπου, το οποίο δεν διαθέτει καμία ή περιορισμένες επικοινωνιακές σχέσεις, (isolate) θα πρέπει να παρατηρηθεί κάτω από την οπτική γωνία της ομαδικής επικοινωνίας. Εάν τα παραπάνω χαρακτηριστικά της ομάδας ισχύουν και για το πρόσωπο αυτό, τότε το πρόσωπο αυτό είναι μέλος της ομάδας. Τέτοιου είδους απομονωμένα άτομα ανήκουν όμως, συχνά, μόνο τυπικά σε μια ομάδα, χωρίς να ισχύουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Εάν αυτό διαπιστωθεί στην περίπτωση μιας επικοινωνιακής ανάλυσης, π.χ. με τη μέθοδο της ανάλυσης των δικτύων, τότε να παρθούν μέτρα αναδιοργάνωσης όπως αυτά της ανάπτυξης (αναβάθμισης) της οργάνωσης, έτσι που να αναβαθμιστεί και να ενσωματωθεί στην ομάδα και το απομονωμένο πρόσωπο.

Κάθε μέλος της ομάδας δεν έχει μόνο ένα ειδικό ρόλο, αλλά μπορεί να διαδραματίσει σε μια δυναμική ομαδική διαδικασία πολλούς ρόλους, και σε μια χρονική διάρκεια πολύ διαφορετικούς. Έχει δηλαδή να διαδραματίσει ένα «set ρόλων».

❖ Προβλήματα στην Επικοινωνία

Τα προβλήματα στην επικοινωνία αποτελούν συχνότατο φαινόμενο σε όλους τους τομείς και οφείλονται σε πολλαπλούς παράγοντες. Οι διαστρεβλώσεις στην επικοινωνία σε οργανισμούς σχετίζονται με το μέγεθος του οργανισμού, τις διαφορές κύρους και θέσης (status) μεταξύ των επικοινωνούντων, την απόσταση, στα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας κ.ά. Σημαντικό είναι να δοθεί η δυνατότητα στην ομάδα να αντιληφθεί μέσα από την παρατήρηση της αναπαράστασης πραγματικών καταστάσεων, τόσο τα πλεονεκτήματα που διαθέτει και πρέπει να ενισχύσει, όσο και τα μειονεκτήματα που πρέπει να μετασχηματίσει, ώστε να πετύχει μία αποτελεσματική επικοινωνιακή σχέση.

Τα προβλήματα της επικοινωνίας θα μπορούσαμε να τα χωρίσουμε σε τρεις κατηγορίες: φυσιολογικά, ψυχο-συγκινησιακά, περιβαλλοντικά.

Φυσιολογικά προβλήματα επικοινωνίας θα μπορούσαν να ονομαστούν τα προβλήματα που εκπορεύονται από την έλλειψη ικανοτήτων επικοινωνίας των ανθρώπων, είτε ως πομπών, είτε ως δεκτών.

Ψυχο-συγκινησιακά προβλήματα επικοινωνίας θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν τα προβλήματα που προέρχονται από τη ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση (διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα) του ατόμου και συχνά δυσχεραίνουν την επικοινωνία.

Το περιβάλλον αποτελεί πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν. Αυτά ονομάζονται περιβαλλοντικά προβλήματα. (Μπουραντάς, 2002: 436-437)

Επίσης, στη βιβλιογραφία αναφέρονται οι παρεμβολές ή τα εμπόδια στη διαδικασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας:

- Διαφορές στο επίπεδο μόρφωσης, στην πείρα, στον πολιτισμό και σε άλλα χαρακτηριστικά πομπού και δέκτη που αυξάνουν την περιπλοκότητα της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης του μηνύματος
- Φυσικές και ψυχικές παρεμβολές στο κανάλι (θόρυβοι, ζέστη, κόπωση...)
- Προσωπικές ανασφάλειες ή ελλείψεις που μπλοκάρουν την ανατροφοδότηση.

❖ Προβλήματα στη Ροή της Πληροφόρησης

Τα συνηθέστερα εμπόδια που παρεμβάλλονται στη ροή της πληροφόρησης, σύμφωνα με τη συστημική ανάλυση, προέρχονται, όσο αφορά στο προσωπικό επίπεδο, από διαφορές στην κοινωνική θέση και στο κύρος, στην αξιοπιστία και της πηγής, στη διαφοροποιημένη πρόσληψη νοημάτων από τα διάφορα υποκείμενα, γεγονός που δεν αφορά μόνο την επικοινωνιακή ροή στις οργανώσεις, αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Στο επίπεδο της οργάνωσης, τα κυριότερα εμπόδια εντοπίζονται στην **υπερπληροφόρηση**, δηλαδή στον όγκο και την πολυπλοκότητα της πληροφόρησης την οποία μπορεί να επεξεργαστεί αποδοτικά ένα άτομο, στην πίεση του χρόνου (είτε με ελλιπείς πληροφορίες, είτε γιατί οι πληροφορίες εμφανίζονται κατόπιν εορτής), στο **εργασιακό κλίμα**, δηλαδή κατά πόσο υπάρχει εμπιστοσύνη και δεκτικότητα ώστε να είναι δυνατό αντιφατικές πληροφορίες να ερμηνευθούν συλλογικά.

Η **άτυπη επικοινωνία**, η οποία από τη φύση της δεν μπορεί να προσδιοριστεί ορθολογικά, παρουσιάζει επίσης δυσκολίες στην αντιμετώπισή της, επειδή οι μορφές που μπορεί να προσλάβει είναι ποικίλες. Τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας, μεταδίδουν πολλές φορές διαδόσεις, φήμες, κουτσομπολιά, δηλαδή μη επιβεβαιωμένες, μη τεκμηριωμένες απόψεις, πεποιθήσεις κλπ., που μεταδίδονται συνήθως από στόμα σε στόμα και η διάδοσή τους είναι ταχύτατη. Η άτυπη διάδοση ανυπόστατων πληροφοριών δεν αφορά μόνο την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης και τις ισορροπίες που κυριαρχούν αλλά και τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της (π.χ. διάδοση φημών για την κακή ποιότητα ενός προϊόντος). Δεδομένου ότι οι τρόποι διάδοσης που χρησιμοποιούνται κατά την άτυπη επικοινωνία στις οργανώσεις αφ' ενός μεν στερούνται νομιμοποίησης, αφ' ετέρου δε, προσφέρουν ιδιαίτερη προσωπική ικανοποίηση στον κοινωνό μιας μη νομιμοποιημένης πληροφορίας, είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν και αποτελούν κατ' εξοχήν πεδίο το οποίο οι μέθοδοι της συστημικής προσέγγισης αδυνατούν να ενσωματώσουν στους χειρισμούς τους.

Επικοινωνιακά προβλήματα ψυχολογίας και συμπεριφοράς: Συνήθως, τα επικοινωνιακά προβλήματα ψυχολογίας και συμπεριφοράς εκδηλώνονται με τη μορφή διαφωνιών. Η **διαφωνία δεν είναι, όμως, κάτι το απαραίτητα αρνητικό**. Δεν είναι απαραίτητο στην κοινωνική ζωή να συμφωνούμε εξ αρχής σε όλα για να δρούμε από κοινού. Αντίθετα, επειδή δεν συμφωνούμε πλήρως, έχουμε όλοι ένα σοβαρό κίνητρο για να δρούμε μαζί. Αυτό που μας φέρνει κοντά, τους μεν στους δε, και μας ενώνει σε οργανικές συναθροίσεις ανθρώπων (οικογένεια, παρέα, επιχείρηση, κλπ.) είναι ακριβώς το ότι επειδή δεν βλέπουμε όλοι τα ίδια πράγματα κάτω από την ίδια οπτική γωνία (άποψη), κάνουμε συνεχείς προσπάθειες επικοινωνίας και κατά συνέπεια *αναγκαζόμαστε να ζούμε και να δρούμε με τους άλλους*. Αν συμφωνούσαμε όλοι σε όλα, ίσως να μην υπήρχαν προβλήματα επικοινωνίας, ούτε όμως οποιαδήποτε μορφή κοινωνικής ζωής.

Η διαφωνία γίνεται αρνητική από τη στιγμή που δεν συνειδητοποιούμε ότι αυτή προέρχεται από την **μερική αντίληψη** που όλοι μας έχουμε για οποιοδήποτε φαινόμενο της πραγματικότητας. Όταν λοιπόν θεωρούμε ότι υπάρχει μία σωστή άποψη, η δική μας, στην οποία οι άλλοι οφείλουν να προσχωρήσουν, η διαφωνία είναι το οριστικό αποτέλεσμα του οποίου θύματα γίνονται και οι δύο πλευρές. Η διαφωνία είναι αρνητική όταν δεν γίνεται αντιληπτή ως μία ενδιάμεση φάση επικοινωνίας η οποία θα οδηγήσει στο τελικό στάδιο μιας συμφωνίας μέσα από την σύνθεση των αρχικά διαφορετικών απόψεων. Τέλος, η διαφωνία φαίνεται αρνητική από τη στιγμή που δεν την καταλαβαίνουμε ως μία ευκαιρία, ως το γόνιμο έδαφος στο οποίο μπορούμε να καλλιεργήσουμε την σύγκλιση των απόψεων. Φυσικά, στην επικοινωνιακή πραγματικότητα ο καθένας μπορεί να ελέγξει και να καθορίσει άμεσα μόνο τις δικές του συμπεριφορές και όχι αυτές των άλλων. Αν επομένως έχουμε τη δυνατότητα να κάνουμε κάτι, άμεσα και πρακτικά, για να επηρεάσουμε θετικά μία επικοινωνιακή κατάσταση, αυτό είναι το να προσαρμόζουμε την συμπεριφορά μας στις επιταγές της αποτελεσματικής επικοινωνίας, τις οποίες θα παρουσιάσουμε εν ευθέτω χρόνω.

Ας απαριθμήσουμε όμως πρώτα κάποια άλλα συνηθισμένα επικοινωνιακά προβλήματα ψυχολογίας και συμπεριφοράς:

- α) **Μιλάμε πολύ και δεν ακούμε αρκετά:** ως γνήσιοι Μεσόγειοι θεωρούμε ότι καλός επικοινωνιός είναι αυτός που επιβάλλεται δια του μονοπωλίου του (βροντόφωνου,

κατά κανόνα) λόγου. Αυτή η άποψη όμως δεν μπορεί παρά να επιτείνει καταστάσεις έλλειψης κατανόησης και ασυμφωνίας: καλός επικοινωνός είναι αυτός που πρωτίστως ξέρει να ακούει.

- β) **Προκαταλαμβάνουμε το νόημα των λεγομένων του συνομιλητή μας**, νομίζοντας ότι καταλαβαίνουμε το νόημα του μηνύματός του πριν αυτός ολοκληρώσει να μας το εκθέτει. Έτσι, συχνά τον διακόπτουμε γιατί θεωρούμε περιττό να συνεχίσουμε να ακούμε κάτι που νομίζουμε ότι ήδη αντιληφθήκαμε. Αν και δεν αποκλείεται, λόγω εμπειρίας, να «ακούμε λίγα και να καταλαβαίνουμε πολλά», πρέπει να σχηματίζουμε άποψη για ό,τι ακούμε, μόνον αφού ο συνομιλητής μας ολοκληρώσει.
- γ) **Νομίζουμε ότι όλοι σκέφτονται, αισθάνονται και αντιδρούν όπως εμείς**. Μια τέτοια λανθασμένη αντίληψη μας εμποδίζει να κατανοήσουμε διανοητικά και να συμμεριστούμε ψυχικά τις απόψεις που προκύπτουν από τις διαφορετικές εμπειρίες των άλλων. Αποτέλεσμα: δεν κατορθώνουμε να προβούμε στην σύνθεση απόψεων που επιτάσσει η συνεννόηση για κοινή δράση.
- δ) Δεν συνειδητοποιούμε ότι **τα περισσότερα προβλήματα είναι προβλήματα επικοινωνίας, και όχι σχέσεων**. Απορρίπτουμε συχνά ανθρώπους με αποστροφές του τύπου «αυτός δεν μιλιέται», «αυτός δεν εννοεί να καταλάβει», «με αυτόν είναι αδύνατο να συνεννοηθώ», κλπ. Έχουμε δηλαδή την τάση να πιστεύουμε ότι μεταξύ ημών και κάποιων ανθρώπων υπάρχει ασυμβατότητα χαρακτήρων ή ιδιοσυγκρασίας και ότι καμία επικοινωνία δεν είναι εφικτή, λόγω αδυναμίας σύναψης επικοινωνιακών σχέσεων. Αυτό όμως συμβαίνει πολύ σπάνια στην πραγματικότητα: τις περισσότερες φορές πρόκειται για αδυναμία, τόσο του άλλου όσο και δική μας, να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά. Μην ξεχνάμε ότι ο χαρακτήρας που είναι ασύμβατος με τον δικό μας, ο εντελώς διαφορετικός από εμάς άνθρωπος, είναι ο ιδανικός μας επικοινωνιακός εταίρος, διότι αυτός μόνο μπορεί να διευρύνει με τις δικές του διαφορετικές απόψεις την δική μας αντίληψη της πραγματικότητας. Αντίθετα, αυτός που έχει τις ίδιες με εμάς απόψεις, δεν έχει να μας μάθει τίποτα επιπλέον για την πραγματικότητα.
- ε) **Αγνοούμε συχνά ότι οι πράξεις μας μιλάνε και λένε περισσότερα απ' ότι τα λόγια μας**. Το άτομο που χαρακτηρίζεται από ασυνέπεια λόγων και πράξεων είναι κακός επικοινωνός, διότι δημιουργεί γύρω του ένα κλίμα αφερεγγυότητας, έλλειψης εμπιστοσύνης και αβεβαιότητας: η δημιουργική επικοινωνία και η από κοινού αποτελεσματική ανάληψη δράσης είναι αδύνατες μαζί του (Κελπέκης, Ν.).

❖ Τρόποι Αντιμετώπισης των Προβλημάτων στην Επικοινωνία - Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Επικοινωνίας

Η Επικοινωνία, κατά πολλούς, είναι μία τέχνη που, όπως κάθε άλλη του είδους, μαθαίνεται και καλλιεργείται. Η καθημερινή εφαρμογή των κανόνων και τεχνικών της αποτελεσματικής επικοινωνίας μας καθιστά αφενός καλύτερους επικοινωνούς και, αφετέρου, μας επιτρέπει να υλοποιούμε τα σχέδιά μας με την ενεργή προσχώρηση και συμμετοχή των άλλων, δημιουργώντας προς όφελός μας το προφίλ ενός ανθρώπου που αξίζει να εμπιστευόμαστε, που σε πείθει και σε εμπνέει και που χαίρεσαι να δουλεύεις μαζί του. Όροι όπως μετεπικοινωνία (το μη εκφραζόμενο μήνυμα λεκτικά, αλλά που, συνοδεύει το λεκτικό π.χ. μην αργήσεις στη δουλειά σου: επικοινωνία – υπονοεί ότι μπορεί να αμφισβητείται η εργασιακή απόδοση: μετεπικοινωνία) κινητική επικοινωνία (το μη λεκτικό κομμάτι της επικοινωνίας όπως στάση σώματος, εκφράσεις προσώπου, κινήσεις σώματος) ακρόαση – συναισθηματική ακρόαση κατά το συναισθηματική νοημοσύνη έχουν παρεισφρήσει στο σύγχρονο μάντζμεντ από τους χώρους της επικοινωνίας και της ψυχολογίας στο πλαίσιο της διεπιστημονικότητας.

Τα συγκεκριμένα προβλήματα που ανακύπτουν στις σχέσεις με τους εργαζόμενους, εξαιτίας αδυναμιών στην επικοινωνία ή εντείνονται λόγω κακής επικοινωνίας, θα πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά για να βρεθεί που ακριβώς έγινε λάθος και τι πρέπει να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. Τα προβλήματα μπορεί να είναι κάποιο ή κάποια από εκείνα που προαναφέρθηκαν, περιλαμβανομένης της έλλειψης κατάλληλων διόδων επικοινωνίας, της υποτίμησης της ανάγκης για επικοινωνία και της έλλειψης ικανοτήτων για το ξεπέρασμα των σημαντικών εμποδίων στην επικοινωνία.

Το **ξεπέραςμα των εμποδίων στην επικοινωνία** μπορεί να είναι ένα έργο χωρίς αποτελέσματα, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ξαφνική στροφή προς τη φιλοσοφία της «καλής επικοινωνίας», που οδηγεί σε μια εκτεταμένη εκστρατεία ανάπτυξης των επικοινωνιών, δε θα αντιστρέψει μια κακή μέσα σε λίγο διάστημα. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση καταδεικνύει ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει εξηγήσεις στους εργαζομένους και να τους ακούει προσεκτικά για τα ζητήματα που τους αφορούν.

Η American Management Association (A.M.A.) εξέδωσε έναν πίνακα για αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση, με τίτλο «10 εντολές για καλή επικοινωνία». Αυτές είναι οι εξής:

1. Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία
2. Να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. Να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.
4. Στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούγεται η συμβολή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.
5. Να γίνεται εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.

6. Να γίνεται η επικοινωνία για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία αξιώνει την ύπαρξη συνέχειας.
8. Οι πληροφορίες που μεταδίδονται με τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. Οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.

Η **ανάπτυξη βασικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων** είναι αναγκαία, προκειμένου να διευκολυνθεί η αποτελεσματική επικοινωνία και, κατ' επέκταση, να περιοριστούν οι συγκρούσεις, καθώς και να αυξηθεί η ικανοποίηση που αντλείται από τις σχέσεις. Έχει γίνει σαφές στις επιχειρήσεις ότι απαιτούνται προγράμματα **εκπαίδευσης και επιμόρφωσης** σε όλα τα επίπεδα, ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης. Οι πομποί πληροφοριών οφείλουν να γνωρίζουν τα εμπόδια στην επικοινωνία και να έχουν την ικανότητα αντίληψης και ανάλυσης που χρειάζεται για το ξεπέρασμά τους. Θα πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια για συγκεκριμένες ικανότητες στην ομιλία, στο γράψιμο, στη διεύθυνση ενημερώσεων και στην ακρόαση. Η επιμόρφωση σε πολλές από αυτές τις δεξιότητες γίνεται αποτελεσματικότερη με τη χρήση ενεργητικών τεχνικών, όπως τις ομαδικές ασκήσεις και το παίξιμο ρόλων, ώστε οι συμμετέχοντες να μπορέσουν να εξασκηθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Σε κάθε σύγχρονο οργανισμό όλοι είναι «πελάτες». Σε ιδανικό κόσμο όλοι θα θέλαμε σε δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς ο εργαζόμενος να μην περιμένει να ακούει παράπονα από τον πολίτη, αλλά να προσφέρει άφθονες πληροφορίες για να τον βοηθήσει. Να οικοδομηθεί μια σχέση εμπιστοσύνης όπου ο πολίτης, αλλά και ο συνάδελφος να αισθάνεται θετικά και να μας βλέπει ως πηγή αξιόπιστων και χρήσιμων πληροφοριών. Ο Goleman (1999) θέτοντας το πλαίσιο των δεξιοτήτων που χρειάζεται να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι αναφέρεται στον *Προσανατολισμό προς την παροχή υπηρεσιών* όπου οι εργαζόμενοι:

- Καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πολιτών και εναρμονίζουν τις υπηρεσίες τους ανάλογα.
- Αναζητούν τρόπους να ικανοποιήσουν τους πελάτες και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους.
- Προσφέρουν ευχαρίστως την απαραίτητη βοήθεια.
- Προσπαθούν να δουν τα πράγματα από την πλευρά του πελάτη.
- Κατανοούν τους άλλους, δηλ. νιώθουν τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων και δείχνουν ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.

Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται η βελτίωση ή/και η **ανάπτυξη ομάδας δεξιοτήτων ζωής ή δεξιοτήτων - κλειδιά** (life skills, key-skills), από τις οποίες θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ενδεικτικά τις ακόλουθες:

- *Αυτοεπίγνωση*: να αναγνωρίζει το άτομο τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους, να γνωρίζει τα ισχυρά σημεία και τα όριά του, να νιώθει σιγουριά για την αξία και τις ικανότητές του.

- **Αυτορύθμιση:** να έχει αυτοέλεγχο, αξιοπιστία, ευελιξία, να δείχνει προσαρμοστικότητα και να είναι ανοικτός σε νέες ιδέες μεθόδους και πληροφορίες.
- **Κίνητρα συμπεριφοράς:** να δείχνει ετοιμότητα και διάθεση για δράση, επιμονή στην επίτευξη στόχων, παρά τα εμπόδια και τις αντιξοότητες. **Ενσυναίσθηση:** να κατανοεί τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις ανησυχίες των άλλων, να σέβεται τους ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό, πολιτισμικό, οικονομικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Επίσης, να αντιμετωπίζει τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία, να βοηθά στη διαμόρφωση περιβάλλοντος στο οποίο μπορούν να προοδεύουν διαφορές ομάδες ανθρώπων και να αμύνεται σθεναρά εναντίον της προκατάληψης και της έλλειψης ανοχής.
- **Κοινωνικές δεξιότητες:** να έχει επικοινωνιακές ικανότητες, να χειρίζεται διαφωνίες, να αναπτύσσει σχέσεις και να συνεργάζεται με τους άλλους (Goleman, 1999).

Από όλα τα προηγούμενα θα μπορούσαμε να θέσουμε τους στόχους της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας:

1. Να **ακούμε ενεργά** και ειλικρινά την άποψη του άλλου.
2. Να **καταλαβαίνουμε τη λογική της άποψης** του άλλου.
3. Να **αποδεχόμαστε την πραγματικότητα της άποψης** του άλλου.
4. Να **φέρουμε από κοινού αποτέλεσμα** μέσα από τη σύνθεση της άποψής μας με αυτή του άλλου.

Ιδιαίτερα χρήσιμοι θα μπορούσαν να είναι για όλους οι **βασικές δεξιότητες** που προτείνονται **για το Σύμβουλο** από τις λεγόμενες προσωποκεντρικές θεωρίες και σχετίζονται με τις γνώσεις, τις δεξιότητες αλλά και τη γενικότερη στάση του, είναι:

- α) σεβασμός χωρίς όρους και αποδοχή τον ατόμου ως πρόσωπον (unconditional positive regard),
- β) ενσυναίσθηση (empathy),
- γ) ειλικρίνεια – συνέπεια.

Οι τεχνικές στις οποίες εκπαιδεύονται οι Σύμβουλοι και μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετικά εργαλεία για τον καθένα είναι οι ακόλουθες:

- **Ενεργητική Ακρόαση.** Πρόκειται για την ικανότητα προσεκτικής παρακολούθησης και ανταπόκρισης στα λεκτικά αλλά και τα εξωλεκτικά μηνύματα του συνομιλητή.
- **Ενσυναίσθηση.** Αναφέρεται στη βαθιά και με ακρίβεια κατανόηση των μηνυμάτων του άλλου (δηλ. η ικανότητα του ατόμου να μπαίνει στη θέση του άλλου).
- **Ανατροφοδότηση.** Πρόκειται για την αναφορά εκείνου που εισέπραξε ο παραλήπτης του μηνύματος, τόσο συναισθηματικά όσο και γνωσιακά, προκειμένου να επιβεβαιωθεί το περιεχόμενο του μηνύματος αλλά και να λάβει γνώση ο αποστολέας για τον αντίκτυπο του μηνύματός του.
- **Συμφωνία Λεκτικών και Εξωλεκτικών Μηνυμάτων.** Αναφέρεται στη συμβατότητα του περιεχομένου του μηνύματος μεταξύ των διαφορετικών τρόπων μετάδοσής του (δηλ. εκείνου που λέμε και εκείνου που δείχνουμε), ώστε να αποφευχθεί η σύγχυση του παραλήπτη.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Βαγιάτη Γ. (2002), *Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά*, ΕΑΠ.
- Goleman D. (1999), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ιορδάνογλου Δ. (2005), Αναπτύσσοντας στελέχη μέσω συναισθηματικής νοημοσύνης. Ανακοίνωση στα πρακτικά του 3^{ου} Διεθνές Συνεδρίου του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών «Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη: Τάσεις και Προκλήσεις», 19 Μαΐου 2005, Αθήνα. Διαθέσιμο από: <http://www.mbc.aueb.gr/hrm/conf/proceedings.pdf> (5/2007).
- Κάντας Α. (1995), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 3ο: Διεργασίες ομάδας, σύγκρουση, ανάπτυξη και αλλαγή, κουλτούρα, επαγγελματικό άγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας Α. (1998), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1ο: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κεπλέκης Ν.,
http://www.europartenaire.com/index.php?option=com_content&view=article&id=123%3A-2007&catid=42%3A2010-03-09-15-53-53&Itemid=118&lang=el
- Κοσμίδου Χ., Γαλανουδάκη & Ράπτη Α. (1996), *Συμβουλευτική: Θεωρία και Πρακτική*, Αθήνα: Εκδ. Π. Ασημάκη.
- Maslow A. (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Μπορντ ντε Ρ. (1997), *Δεξιότητες συμβουλευτικής στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Μπουραντάς Δ. (2002), *MANATZMENT: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπάνης Ευ. & Ρόντος Κ. (2005), *Ψυχολογία- Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Πατεστή Ά. (2007), Κεφάλαιο Ι: Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός – το παρόν και το μέλλον για την Ευρώπη και την Ελλάδα, Κεφάλαιο ΙΙ: Η Συμβουλευτική και ο Επαγγελματικός Προσανατολισμός στο χώρο της Εκπαίδευσης, *Στον Οδηγό Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού*, Αθήνα: ΕΚΕΠ.
- Pease A. (2011), *Η Γλώσσα του Σώματος*, Αθήνα: Έσοπτρον.
- Smith S. (2005), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Κέρκυρα.
- Χατζηπαντελή Π. (1998), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχιμο.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Επαγγελματικό άγχος- ανάπτυξη δεξιοτήτων «κλειδιά»

από τον Αθανάσιο Ραφτόπουλο

Κεφάλαιο 7 του Αθανάσιου Ραφτόπουλου

Τι είναι στρες/άγχος - Τι ορίζεται ως εργασιακό στρες. Ο σύγχρονος άνθρωπος και το στρες.

Σκοπός:

- Να προσδιορίσουν εννοιολογικά τον όρο άγχος, (εναλλακτικά θα ονομάζεται και στρες), στη ζωή με έμφαση στην παράμετρο της εργασίας.
- Να εντοπίζουν τη σχέση αυτού με το σύγχρονο άνθρωπο.
- Να κατανοούν τις αιτίες δημιουργίας του και να τις συσχετίζουν με το σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να γνωρίσουν τις απαρχές και τις βασικές έννοιες του στρες.
- Να κατανοήσουν ότι κάθε ανθρώπινο ον αποτελεί μέρος συστημάτων σχέσεων και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση, αλληλεξάρτηση και επικοινωνία με σημαντικούς άλλους.
- Να είναι σε θέση να παρατηρούν, να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν στοιχεία και πρότυπα επικοινωνίας με στόχο την επίλυση προβλημάτων σχέσεων τόσο στη προσέγγιση πελατών/πολιτών, όσο και σε ζητήματα σχέσεων και συνεργασίας στον οργανισμό που ανήκουν.
- Γενικότερη αλλαγή στάσης προς μια σφαιρική και πιο αλληλεπιδραστική άποψη που αφορά το πλαίσιο ζωής (οικογένεια, εργασία κ.ά.).

Έννοιες Κλειδιά:

- Βασικές έννοιες του στρες.
- Συνεχής αλληλεπίδραση, αλληλεξάρτηση και επικοινωνία με σημαντικούς άλλους.
- Αλλαγή στάσης προς μια σφαιρική και πιο αλληλεπιδραστική άποψη για τη ζωή.

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Η πιο συνηθισμένη απάντηση που παίρνουμε στη σύγχρονη εποχή στην ερώτηση τι κάνεις, είναι για πολλούς. «Το παλεύω» ή «διαρκής αγώνας». Μας παραπέμπουν δηλαδή σε «αγωνιστικές» παραμέτρους της καθημερινότητας που εμπεριέχουν την ένταση, το γοργό των εξελίξεων, το απρόβλεπτο των αλλαγών, την απουσία της επανάληψης. Συνακόλουθα το άγχος ή εναλλακτικά στρες έχει κεντρικό, μοναδικό και ανατρεπτικό πολλές φορές ρόλο στην ζωή μας. Πολλοί έχουν αποπειραθεί να προσδιορίσουν

ενοιολογικά τον όρο άγχος, προσεγγίζοντάς τον φυσικά από την ιδιαίτερη σκοπιά του θεωρητικού τους υποβάθρου ή άλλων προτεραιοτήτων.

❖ **Τι είναι στρες/άγχος - Τι ορίζεται ως εργασιακό στρες. Ο σύγχρονος άνθρωπος και το στρες.**

Στην παρούσα φάση ας έχουμε κατά νου ότι το άγχος ως έννοια, αλλά και ως στάση ζωής ή άμυνας, είναι τόσο «αρχαίο» όσο και «σύγχρονο» αγαθό όπως η ύπαρξη του ανθρώπου. Στο λεξικό της κοινής νεοελληνικής γλώσσας του Ιδρύματος Τριανταφυλλίδη στρες/άγχος είναι μια συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται κυρίως από έντονη συνεχή δυσφορία και οφείλεται σε φόβο ή ανησυχία για κάτι. Από ψυχολογικής άποψης είναι μια παθολογική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από έντονη ανησυχία, υπερένταση και οφείλεται σε ψυχοπαθολογικά αίτια. Κοινή συνισταμένη πάντως των ορισμών είναι πως το στρες συνιστά μια δύναμη η οποία θέτει έναν ψυχολογικό ή σωματικό παράγοντα πέρα από το εύρος της σταθερότητας προκαλώντας ένταση στο άτομο. Με νευροφυσιολογικούς όρους μπορούμε να ορίσουμε το στρες ως εξής: «Στρες είναι το σύνολο των αλλαγών που συμβαίνουν στον οργανισμό όταν απειλείται ή κινδυνεύει από κάποιο ερέθισμα ή κατάσταση. Τα ερεθίσματα μπορεί να είναι φυσικά, ψυχικά, γνωστικά και συναισθηματικά. Επίσης μπορεί να είναι πραγματικά ή φανταστικά και να προέρχονται, είτε από το εξωτερικό, είτε από το εσωτερικό περιβάλλον του ατόμου. Ο λειτουργικός ορισμός του στρες είναι ο εξής: Ο μηχανισμός προετοιμασίας και προστασίας του οργανισμού για καταστάσεις κινδύνου, όπου κινητοποιούνται όλα τα συστήματα του οργανισμού, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ή αντιμετώπιση της απειλής και κατ' επέκταση η επιβίωση του».

Ως εργασιακό στρες ορίζεται η ψυχοσωματική και συναισθηματική αντίδραση του εργαζομένου, τόσο σε δυσάρεστες, όσο και σε βλαβερές πλευρές της εργασίας του, του εργασιακού του περιβάλλοντος αλλά και της ίδιας της οργάνωσης της εργασίας. Το άτομο βιώνει έντονη διέγερση και αγωνία, ενώ πολλές φορές αδυνατεί να ανταποκριθεί στα επαγγελματικά του καθήκοντα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002).

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (OSHA) κάνει λόγο για άγχος, που οφείλεται στην εργασία. Θεωρούμε ότι η έννοια «άγχος» χρησιμοποιείται στη θέση του «στρες», το οποίο, όπως υποστηρίζεται, πηγάζει από υπερβολικές απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος προς τον εργαζόμενο και από την αδυναμία του τελευταίου να τις αντιμετωπίσει ή να τις ελέγξει, καθώς ξεπερνούν τις ικανότητες και τις αντοχές του. Δεν πρόκειται για ένα είδος ασθένειας, ωστόσο, όταν οι συνθήκες πίεσης είναι έντονες, διαρκείς ή συχνά επαναλαμβανόμενες, τότε μπορεί να προξενήσει πολλά προβλήματα υγείας (OSHA, 2000, 2002α).

Διαχωρισμός από το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout): Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) δεν ταυτίζεται με το εργασιακό στρες, ωστόσο θα μπορούσε να θεωρηθεί ακραία εκδήλωσή του. Οι αιτίες του συνδρόμου εντοπίζονται στις αρνητικές επιπτώσεις του χρόνιου εργασιακού στρες σε συνδυασμό με άλλες ψυχοκοινωνικές μεταβλητές, όπως είναι οι κοινωνικές ανισότητες, ο επαγγελματικός αποκλεισμός διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση επινοήθηκε από τον Herbert Freudenberger το 1974 και περιλαμβάνει σύμφωνα με τον ίδιο

12 φάσεις, οι οποίες δεν ακολουθούν την αυτή πορεία κατ' ανάγκη αλλά σίγουρα εντοπίζονται ως διακριτικά σου στοιχεία.

Ορισμένοι αυτοκαταναγκάζονται ώστε να αποδείξουν στους άλλους «ποιοι είναι». Στην αρχή της κάθε επαγγελματικής τους επιλογής εμφανίζονται με υψηλές φιλοδοξίες και επένδυση σε προσδοκίες. Επιζητούν να αποδείξουν στους συναδέλφους τους πώς ό,τι κάνουν, το επιτελούν καταπληκτικά.

Εργάζονται σκληρά

Επειδή θέλγονται να αποδείξουν την εικαζόμενη αξία τους στους άλλους, διαμορφώνουν σχεδόν νομοτελειακά υψηλές προσωπικές προσδοκίες. Προκειμένου στη συνέχεια να ανταποκριθούν στο νοητικό αυτό κατασκεύασμα τείνουν να επικεντρώνονται μόνο στην εργασία, παίρνουν περισσότερη δουλειά από ό, τι συνήθως. Αποκτούν εμμονές και θεωρούν ότι με τον καιρό είναι αναντικατάστατοι, δεδομένου ότι είναι σε θέση να υπερεργάζονται, χωρίς να προσδοκούν στη βοήθεια των άλλων.

Παραμελούν επιδεικτικά τις ανάγκες τους

Δεδομένου ότι έχουν αφιερώσει τα πάντα στο να εργάζονται, δεν έχουν πλέον χρόνο για οτιδήποτε άλλο. Οι φίλοι και η οικογένεια, το φαγητό, ο ύπνος αρχίζουν να καθίστανται περιττή ή ασήμαντη παράμετρος. Για να νιώσουν καλύτερα πείθουν τον εαυτό τους ότι όλα αυτά είναι μόνο θυσίες για να αποδείξουν ότι είναι οι καλύτεροι.

Δημιουργία συγκρούσεων

Πολλοί συνειδητοποιούν ότι κάτι δεν πάει καλά, αλλά δεν μπορούν να δουν την πηγή του προβλήματος. Είναι δυνατό να αισθάνονται απειλή από τους συναδέλφους τους και για αυτό δεν διστάζουν να εμπλακούν σε συγκρούσεις.

Αναθεώρηση αξιών

Σε αυτό το στάδιο, οι άνθρωποι απομονώνονται από τους άλλους, αποφεύγουν τις περαιτέρω συγκρούσεις από τις οποίες εξέρχονται μάλλον με ένα αίσθημα κόπωσης. Αρνούνται περαιτέρω να αμβλύνουν την αυστηρά δομημένη στάση τους. Αναθεωρούν πολλές από τις αξίες τους και επανεπενδύουν στην εργασία και στη δέσμευση σε αυτή.

Άρνηση των επειγόντων προβλημάτων που ανακύπτουν

Θεωρώντας τους συναδέλφους «χαζούς, τεμπέληδες», επενδύουν, έστω και ασυνείδητα, στην αντικοινωνικότητα. Τους αισθάνονται ανυπόφορους και γι αυτό εμφανίζουν συμπεριφορά επιθετικότητας και σαρκασμού. Μέμφονται διαρκώς τα προβλήματα που έχουν λόγω του πιεστικού χρόνου και όχι τον τρόπο θεώρησης αυτών.

Απόσυρση

Η επαφή τους πλέον με άλλα άτομα υπάρχει σε ένα μίνιμουμ επίπεδο και σύντομα μετατρέπεται σε απομόνωση. Ορισμένες φορές το αλκοόλ ή οι εξαρτησιογόνες ουσίες μπορεί να αναζητηθούν ως λύση «ανάγκης» στην ουσία βέβαια βάση για τη διαταραχή. Συναισθήματα απελπισίας και έλλειψης προσανατολισμού κυριαρχούν.

Εμφανείς αλλαγές στη συμπεριφορά

Συνεργάτες, οικογένεια, φίλοι, και άλλοι άνθρωποι που βρίσκονται σε άμεσο κοινωνικό τους περίγυρο, δεν μπορεί να παραβλέψουν τις αλλαγές στη συμπεριφορά του προσώπου αυτού.

Αποπροσωποποίηση

Χάνοντας επαφή με τον εαυτό τους, αφού δεν εντοπίζουν τίποτα το θετικό στους ίδιους ή στους συνανθρώπους τους, επικεντρώνονται μόνο στο παρόν και επαναλαμβάνουν μηχανικά βασικές καθημερινές λειτουργίες τους.

Ένα απέραντο εσωτερικό κενό

Αισθάνονται ένα «βασανιστικό κενό». Αναζητούν την εκτόνωση στο σεξ, το αλκοόλ ή τα ναρκωτικά. Ενεργούν με υπερβολή και απαξιώνουν την έννοια του ελεύθερου χρόνου τους.

Κατάθλιψη

Επαγγελματική εξουθένωση και κατάθλιψη εύκολα συνδέονται. Το άτομο έχει εξαντληθεί, ζει χωρίς ελπίδα για το μέλλον. Γι' αυτούς, δεν υπάρχει νόημα στη ζωή και ανακύπτουν τα τυπικά συμπτώματα της κατάθλιψης.

Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης - Burnout Syndrome

Αυτοκτονικές σκέψεις οικοδομούνται και προκρίνονται ως μια απόδραση από την κατάστασή τους αν και ελάχιστοι προβαίνουν στο απονενομημένο διάβημα. Ωστόσο καταρρέουν σωματικά και συναισθηματικά και χρήζουν άμεσης ιατρικής φροντίδας

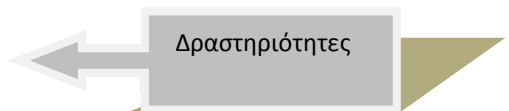
Λόγω ακριβώς των δυσάρεστων και καταπιεστικών καταστάσεων που συνεπάγεται το άγχος, είναι σημαντικό να προσπαθούμε να κατανοούμε τη φύση αυτού, ώστε να εξετάσουμε τις δυνατότητες ελέγχου και μείωσης αυτού.

«Ένωσα το αίμα μου να ανεβαίνει στο κεφάλι. Στους κροτάφους νόμιζα ότι χτυπούσαν σφυριά. Πρώτη φορά απολυόμουν. Ήταν πριν από μία πενταετία» λέει ο 47χρονος Χρήστος Χ., πατέρας τριών παιδιών. Στα επόμενα χρόνια εργάστηκε, για λίγους μήνες κάθε φορά, σε άλλες τέσσερις εταιρείες. Λίγο η οικονομική κρίση, λίγο οι ατυχίες, βρέθηκε και πάλι άνεργος. «Ξεκίνησα να εργάζομαι αμέσως μετά τη Νομική και δεν είχα μείνει ποτέ εκτός εργασίας. Τα τελευταία πέντε χρόνια έζησα την ανεργία στο πετσί μου καθώς και το τι σημαίνει ανασφάλεια. Απέκτησα κι αυτή την εμπειρία, όπως και ημικρανίες, νευρώσεις στομάχου και άλλα ψυχοσωματικά» αναφέρει ο ίδιος με πικρία. Μάλιστα κάποια στιγμή ένωσε πόνους στην καρδιά αλλά ιατρικές εξετάσεις απέδειξαν ότι οφείλονταν μόνο στο έντονο στρες. (<http://www.tovima.gr/society/article/?aid=312652>).

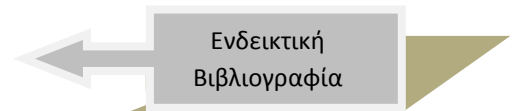
Ζώντας σε μια εποχή ραγδαίων αλλά και απρόβλεπτων αλλαγών ο άνθρωπος δικαιολογημένα αισθάνεται ανησυχία, φόβο, ανασφάλεια και έλλειψη προοπτικής. Αν η ανεργία αποτελεί σημαντικό γενεσιουργό παράγοντα του άγχους, άλλο τόσο συνιστά και η εργασία, χωρίς βέβαια να παραγνωρίζουμε τα πολλαπλά ευεργετήματα της δεύτερης. Ο άνθρωπος σήμερα είναι φορέας πολλών και συχνά αντικρουόμενων ρόλων, που εκούσια ή και ακούσια έχει αναλάβει, αδυνατώντας ορισμένες φορές να εξισορροπήσει τις συνακόλουθες απαιτήσεις τους. Στο βαθμό που εργάζεται σε ένα χώρο, όπου η επικοινωνία για παράδειγμα με τον πολίτη είναι καθημερινή και ενίοτε «πιεστική», τα ζητήματα

διαχείρισης του άγχους συνιστούν βασική προϋπόθεση «επιβίωσης», πόσο μάλλον επαγγελματικής ανέλιξης. Για το λόγο αυτό μελετούμε το θέμα αυτό επιδιώκοντας να διερευνήσουμε, επαναξιολογήσουμε ή και επανασχεδιάσουμε στάσεις ζωής, σκέψεις, γνωστικά σχήματα που φέρουμε στα πλαίσια της κοινωνικής, πολιτιστικής, οικονομικής ή και άλλης «καταγωγής μας». Πολλοί ξεχνούμε ότι, ως κοινωνικά όντα, ερχόμαστε σκοπίμως ή μη σε επικοινωνία με άλλους ανθρώπους, πολλοί από τους οποίους έχουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της αυτοαντίληψης μας, δηλαδή του συνόλου των αξιολογημένων απόψεων που νομίζω ότι έχουν οι άλλοι για εμένα. Αυτοί οι Σημαντικοί Άλλοι, που μπορεί να είναι πρόσωπα ή και δομές μέσα στις οποίες εξελίσσεται ο άνθρωπος, βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, αλληλεξάρτηση και επικοινωνία με εμάς. Στο βαθμό που καταφέρουμε να εντοπίσουμε, συνειδητοποιήσουμε και αξιολογήσουμε την παράμετρο αυτή μπορούμε να προβούμε σε μια αλλαγή στάσης προς μια σφαιρική και πιο αλληλεπιδραστική άποψη για τη ζωή. Τότε διαπιστώνουμε ποιοί πραγματικά είμαστε, τι θέλουμε.

Δραστηριότητες:



1. Σε ένα μπλοκ ή σε ένα φύλλο excel ή με άλλο τρόπο κράτα ένα ημερολόγιο για μια εβδομάδα και σημείωσε πόσες φορές, ποιες ημέρες και ώρες συνήθως αισθάνθηκες ότι αγχώθηκες την εβδομάδα που πέρασε.
Αποστασιοποιημένος κάπως χρονικά γράψε, ζωγράφισε, σχεδίασε ή αποτύπωσε με λέξεις, σχήματα πώς αισθάνθηκες, ποιοι στάθηκαν δίπλα σου.
Ονομάτισε τις πηγές / Σημαντικούς Άλλους που άντλησες δύναμη.
Τι παρατηρείς; Τι μπορούσε να γίνει καλύτερα; Τι δεν πήγε καλά; Πόσο «άφησες» να σε επηρεάσουν τα γεγονότα; Συζήτησέ τα όλα αυτά με κάποιον που εμπιστεύεσαι. Τι θα άλλαζες;
2. Ποιος είμαι. (Παράρτημα)
3. Ένα παράθυρο στη ζωή. (Παράρτημα)



Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Baddeley A. (1993), 'Your Memory: A User's Guide. Harmondsworth: Penguin Books.
- Ferner J.D. (1980), 'Successful Time Management'. New York: Wiley.
- Fontana D. (1993), 'Managing Time'. Leicester: BPS Books.
- Noon J. (1983), 'Time for Success'. London: Thompson.
- Seiwert L. (1991), 'Time is Money'. London: Kogan Page.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Burnout_%28psychology%29
- <http://osha.europa.eu/el/front-page>
- Κοσμίδου – Hardy Χρ. (1991), Θέματα Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού, Φιλοσοφική Σχολή Αθηνών. Συμβουλευτικός Οδηγός. Γραφείο Διασύνδεσης Ε.Κ.Π.Α.
- Fontana Di. (1989), Managing Stress, Guilford: The British Psychological Society and Routledge Ltd.
- Kennerley H. (2005), Ξεπερνώντας το άγχος – Ένας οδηγός αυτοβοήθειας με γνωστικές – Συμπεριφορικές Τεχνικές, μετάφρ. Γ. Ευσταθίου, Κ. Αγγελ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Palmer Σ. & Puri A., (2006), Coping with stress at University. London: Sage.
- Carlla S. & Sulsky, L. (2004), Work stress. Beverly, MA: Wadsworth Publishing.

Κεφάλαιο 8 του Αθανάσιου Ραφτόπουλου

Τα αίτια του στρες - οι ρόλοι και τα ψυχοσωματικά σύνδρομα: μια δυναμική προσέγγιση. Πηγές καθημερινού στρες και διαχείριση αυτών.

Σκοπός:

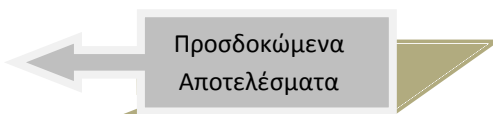
Να γνωρίσουν τα αίτια του στρες και τα ψυχοσωματικά σύνδρομα



Σκοπός

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να μπορούν να επισημαίνουν τα αίτια του άγχους και τις συνέπειες αυτών στην καθημερινή ζωή και την εργασία
- Να μάθουν ποια είναι τα ψυχοσωματικά σύνδρομα που προκαλούνται από το στρες
- Να αλλάζουν οι στάσεις τους απέναντι στα άτομα με ψυχοσωματικές αντιδράσεις στο στρες
- Να εντοπίζουν τις πηγές του καθημερινού στρες και στο βαθμό που μπορούν να τις διαχειρίζονται αποτελεσματικά.



Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Έννοιες Κλειδιά:

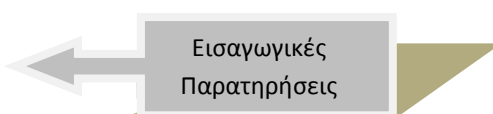
- Αίτια άγχους.
- Ψυχοσωματικά σύνδρομα.
- Στάση ζωής.
- Πηγή άγχους.



Έννοιες Κλειδιά

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Όπως σημειώνει ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (ιδρύθηκε το 1996 από την Ευρωπαϊκή Ένωση με έδρα το Μπιλμπάο της Ισπανίας και σήμερα είναι το βασικό σημείο αναφοράς της Ε.Ε σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία) το εργασιακό άγχος αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την υγεία και την ασφάλεια που αντιμετωπίζουμε στην Ευρώπη. Αφορά περίπου έναν στους τέσσερις εργαζομένους ενώ, σύμφωνα με μελέτες, ποσοστό από 50% έως 60% του συνόλου των χαμένων εργάσιμων ημερών σχετίζονται με το εργασιακό άγχος. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται τεράστια επιβάρυνση τόσο για την ανθρώπινη υγεία όσο και για την οικονομική επίδοση. Για το λόγο αυτό η ανεύρεση των γενεσιουργών του αιτίων είναι βασική προτεραιότητα όχι μόνο για όσους ασκούν την πολιτική στα θέματα της εργασίας, αλλά τελικά και για όσους ή όσες βιώνουν τους στρεσογόνους παράγοντες. Η αναζήτηση αυτή είναι δηλαδή και μια προσωπική περιπέτεια ή και συχνά «Οδύσσεια», αν λάβει κανείς



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

υπ' όψιν του ότι η «εργασιακή Ιθάκη» συνιστά τον επιθυμητό στόχο της εργασιακής σταδιοδρομίας, έννοιας που ενέχει στη ρίζα της το ταξίδι.

❖ Τα αίτια του στρες - οι ρόλοι και τα ψυχοσωματικά σύνδρομα: μια δυναμική προσέγγιση. Πηγές καθημερινού στρες και διαχείριση αυτών.

Το άγχος γενικά παραπέμπει σε μια στάση ζωής, η οποία βασίζεται στο δίπολο «φυγή ή πάλη». Ως στάση ζωής προς κάποιο αντικείμενο, κάποια ιδέα ή κάποιο πρόσωπο, ορίζουμε, εννοείται, ένα διαρκές σύστημα με γνωστικό στοιχείο, αντιλήψεις, προφορικές δηλώσεις για γνώμες, πεποιθήσεις, συναισθηματικό στοιχείο, αξιολογικά συναισθήματα αρέσκειας και δυσαρέσκειας ως προς το αντικείμενο της στάσης, αντιδράσεις του αυτόνομου νευρικού συστήματος, προφορικές δηλώσεις για την υφιστάμενη συναισθηματική κατάσταση - και τέλος, με κάποια τάση προς την έκφραση συμπεριφοράς - συμπεριφοριστικές τάσεις ή προθέσεις, προφορικές δηλώσεις για συμπεριφορά (Stahlberg & Frey, 1988)¹.

Ας κάνουμε όμως μια διευκρίνιση. Οι στάσεις, δεν αντιπροσωπεύουν συλλήψεις, ιδέες, συμπεριφορές που είναι τόσο βαθιά ριζωμένες στα άτομα, όσο είναι το αξιολογικό σύστημα της κοινωνίας που, εάν και εφόσον παραβιαστεί, ενδέχεται να δημιουργήσει στο άτομο τύψεις συνείδησης ή συναισθήματα αποτυχίας. (Γεώργας, 1995)². Ας πάρουμε ένα παράδειγμα.

Το γεγονός ότι ο συνάδελφός μου Α είναι διευθυντής/ προϊστάμενος/ τμηματάρχη (γνωστικό στοιχείο), μου δημιουργεί ορισμένα συναισθήματα (νιώθω ζήλεια/ μίσος/ απέχθεια ή θαυμασμό/ ευαρέσκεια) και με ωθεί σε διάφορες συμπεριφορές (επιθυμώ να συναναστρέφομαι διαρκώς μαζί του ή να τον αποφεύγω ή να συγκρούομαι μαζί του με την πρώτη ευκαιρία).

Το άγχος αυτό καθ' εαυτό συνιστά έκφραση μιας τέτοιας στάσης ζωής που αφορά και στην εργασία ή είναι και το ίδιο μια στάση ζωής. Αναζητώντας γενικά τις αιτίες του θα εντοπίζαμε ως γενεσιουργούς του παράγοντες:

- α) Φυσικούς, δηλαδή να σχετίζονται με τη φυσική ακεραιότητα, π.χ. κάτι που μας απειλεί σε πραγματικό χώρο και χρόνο.
- β) Ξαφνικοί παράγοντες και απρόβλεπτοι (μια έκρηξη).

¹ Stahlberg, D., & Frey, D. (1988). Attitudes I: Structure, Measurement and Functions. In M. Hewstone, W. Stroebe, J. Codol, & G. M. Stephenson (Eds.), Introduction to Social Psychology. Cambridge, Mass.: Basil Blackwell Ltd.

² Γεώργας Δημήτριος Στάσεις, αντίληψη του προσώπου, στερεότυπα, επιθετικότητα, δυαδικές σχέσεις και επικοινωνία, Ελληνικά Γράμματα (1995).
Γεώργας Δημήτριος Δυναμική της ομάδας, συμμόρφωση, συνεργασία και ανταγωνισμός, ηγετικός ρόλος, ψυχολογία του περιβάλλοντος, Ελληνικά Γράμματα (1995).

- γ) Γνωστικοί παράγοντες που αναφέρονται σε κινδύνους ή απειλές του γνωστικού μηχανισμού του Εγώ και σχετίζονται με οποιαδήποτε παγίδα κατασκευάζει ο γνωστικός μηχανισμός, καθώς απειλείται η ομοιότητα και η ισορροπία μεταξύ του πραγματικού και του φανταστικού εαυτού.

Αφορά η περίπτωση αυτή περισσότερο την ερμηνεία που δίνουμε σε γεγονότα της ζωής, όπως για παράδειγμα οι πιεστικές ημερομηνίες για να πληρώσω τους λογαριασμούς μου, σύγκρουση με συναδέλφους ή προϊσταμένους μου, ασθένεια ή θάνατος κάποιου αγαπημένου προσώπου, χωρισμός ή διαζύγιο και χίλια δυο άλλα. Δεν έχει σημασία αν είναι «σημαντικοί» για τους άλλους οι παράγοντες αυτοί. Αρκεί που είναι για εμάς. Μας αποδιοργανώνουν, μας κάνουν επιθετικούς, ζητούμε τη φυγή ή είμαστε έτοιμοι για την πάλη. Κάνοντας τις σχετικές αναλογικές προσεγγίσεις ερχόμαστε στο χώρο της εργασίας.

Το εργασιακό άγχος, σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία μπορεί να επηρεάσει οποιονδήποτε εργαζόμενο ασχέτως της θέσης του στην ιεραρχία. Παρατηρείται σε όλους τους κλάδους και σε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών. Το άγχος επηρεάζει την υγεία και την ασφάλεια των ατόμων, αλλά και την υγεία των επιχειρήσεων και των εθνικών οικονομιών. **Είναι το δεύτερο σε συχνότητα αναφερόμενο πρόβλημα υγείας και επηρεάζει ποσοστό 22% των εργαζομένων στην ΕΕ των 27 (για το 2005).** Επιπλέον, ο αριθμός των ατόμων που πάσχουν από παθήσεις, που σχετίζονται με το άγχος και προκαλούνται ή επιδεινώνονται από την εργασία, αναμένεται να αυξηθεί.

Ο μεταβαλλόμενος κόσμος της εργασίας θέτει ολοένα και περισσότερες απαιτήσεις στους εργαζομένους μέσα από την περικοπή προσωπικού και την εξωτερική ανάθεση, τη μεγαλύτερη ανάγκη για ευελιξία από άποψη λειτουργιών και δεξιοτήτων, την αυξανόμενη χρήση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, την αυξανόμενη εργασιακή ανασφάλεια και την εντατικοποίηση της εργασίας (με αυξημένο φόρτο εργασίας και μεγαλύτερη πίεση) και την κακή ισορροπία μεταξύ εργασιακού και ιδιωτικού βίου.

Το άγχος μπορεί να προκαλέσει ασθένειες και δυστυχία τόσο στην εργασία όσο και στο σπίτι. Το άγχος μπορεί επίσης να επιβαρύνει την ασφάλεια στον χώρο εργασίας και να συμβάλει στην εμφάνιση άλλων προβλημάτων υγείας που σχετίζονται με την εργασία, όπως οι μυοσκελετικές παθήσεις.

Το άγχος επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Ο περιορισμός του εργασιακού άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων δεν απαιτείται μόνο για ηθικούς αλλά και για νομικούς λόγους. Επίσης αποτελεί σημαντικό επιχειρηματικό κίνητρο.

Το 2002 υπολογίστηκε ότι το ετήσιο οικονομικό κόστος του εργασιακού άγχους στην ΕΕ των 15 ανήλθε στα 20 δισ. ευρώ. Οι γενεσιουργοί παράγοντες αυτού αφορούν, σύμφωνα με τον ως άνω οργανισμό, στην έλλειψη ελέγχου στην εργασία, στις ακατάλληλες απαιτήσεις που τίθενται στους εργαζομένους και στην έλλειψη υποστήριξης από τους συναδέλφους και τη διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα αφορούν:

- Στη **φιλοσοφία** ή στο «κλίμα» της επιχείρησης: η έλλειψη επικοινωνίας, η έλλειψη καθορισμού των στόχων της επιχείρησης ή της υπηρεσίας, η ηθελημένη άρνηση υπαρκτών προβλημάτων από τους προϊσταμένους και η στάση τους απέναντι στο στρες, που οφείλεται στην εργασία, η αδυναμία έκφρασης γνώμης από τους εργαζομένους και τους αντιπροσώπους τους ή η μη αναγνώριση της αξίας των

προτάσεών τους και του έργου τους, η γραφειοκρατική οργάνωση και των τελευταίων λεπτομερειών της εργασιακής καθημερινότητας.

- Στις **απαιτήσεις**: ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η διεκπεραίωσή του σε δυσανάλογο χρονικό διάστημα, η διαρκής τοποθέτησή του σε θέσεις που έχουν επαφή με το κοινό ή το αντίστροφο, ή η ανάθεση λίγων καθηκόντων στον εργαζόμενο, η έλλειψη αντιστοιχίας εκπαίδευσης και αρμοδιοτήτων και η έκθεση σε ανθυγιεινό και επιβλαβές περιβάλλον εργασίας, η καταφανής απαξίωσή του όταν χάνει τη θέση ευθύνης που κατείχε.
- Στον **έλεγχο**: η έλλειψη ελέγχου του τρόπου εκτέλεσης και του ρυθμού της εργασίας εκ μέρους των εργαζομένων καθώς και η χαμηλή συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης απόφασης για ζητήματα που τους αφορούν.
- Στις **διαπροσωπικές σχέσεις** στην επιχείρηση: οι κακές σχέσεις με προϊσταμένους, υφισταμένους ή συναδέλφους, οι μεταξύ τους συγκρούσεις και αδικίες, οι διακρίσεις εξαιτίας του φύλου, της εθνικότητας, της θρησκείας, καταγωγής ή της αναπηρίας και η κοινωνική απομόνωση αυτών των ατόμων, η σεξουαλική παρενόχληση και η ψυχολογική κακομεταχείριση ή αλλιώς σύνδρομο «mobbing», για το οποίο θα μιλήσουμε πιο κάτω.
- Στις **αλλαγές** που συντελούνται στο χώρο εργασίας: η έλλειψη ενημέρωσης ή η ανεπαρκής πληροφόρηση των εργαζομένων για τις οργανωτικές αλλαγές, η ανασφάλεια και η αβεβαιότητά τους σχετικά με την εξασφάλιση της θέσης τους.
- Στο **ρόλο** των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση: η ασαφής περιγραφή καθηκόντων (ασάφεια ρόλου) και η συνύπαρξη αλληλοσυγκρουόμενων ρόλων στον ίδιο εργαζόμενο (σύγκρουση ρόλων).
- Στην **υποστήριξη** στον εργασιακό χώρο: η έλλειψη υποστήριξης από προϊσταμένους ή συναδέλφους σε περιόδους αλλαγών ή σε περιπτώσεις σφαλμάτων των εργαζομένων, η έλλειψη αναγνώρισης και ανταμοιβής της καλής απόδοσης, η έλλειψη στήριξης από την οικογένεια και οι συγκρούσεις οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων.
- Στο **περιβάλλον εργασίας**: ο ολοένα μεγαλύτερος αριθμός ηλικιωμένων εργαζομένων, η τηλεργασία και η αυξανόμενη χρήση των νέων τεχνολογιών, οι αλλαγές στη μορφή εργασίας (π.χ. διασυννοριακή εργασία), η αυξανόμενη απασχόληση του εργατικού δυναμικού στον κλάδο των υπηρεσιών, η ανεξάρτητη εργασία και η εργασία σε ομάδα.

Οι βασικές συνέπειες όλων αυτών μπορεί να συνοψιστούν σε μια σειρά ψυχοσωματικών διαταραχών που αφορούν:

- A. **Οργανικά** στο γαστρεντερολογικό (καρδιοσπασμός, ψυχογενής ανορεξία/βουλιμία, αεροφαγία, δυσφαγία), αναπνευστικό (βρογχικό άσθμα, δύσπνοια, υπέρπνοια), καρδιαγγειακό (παροξυστική ταχυκαρδία, ημικρανία, κεφαλαλγία, υπέρταση), γεννητικό (διαταραχές του κύκλου, αναφροδισία, ψυχρότητα, δυσπαρευνία), μυοσκελετικό (μυαλγίες, μυϊκές συσπάσεις, αρθραλγίες, οσφυαλγίες), ουροποιητικό (διαταραχές ούρησης), καλυπτήριο (δερματίτιδες, εκζέματα, ψωρίαση, γυροειδής αλωπεκία, υπεριδρωσία) συστήματα ή και άλλα, όπως η ατυχηματοθηρία, η θυρεοτοξίκωση.

- B. Ψυχολογικά** Διαταραχές άγχους (φοβίες), διαταραχές διάθεσης (κατάθλιψη), αλλαγές στη διάθεση ή τη συμπεριφορά, όπως προβλήματα με συναδέλφους, αίσθημα οξυθυμίας ή αναποφασιστικότητας, ή προβλήματα στην απόδοση της εργασίας προσωπικότητας, μεγαλύτερη κατανάλωση οινοπνευματωδών ή περισσότερο κάπνισμα ή χρήση παράνομων ουσιών, υστερική νεύρωση, ιδεοληπτική - ψυχαναγκαστική νεύρωση, υποχονδρίαση, νευρωσική κατάθλιψη χαμηλή αυτοεκτίμηση, απομόνωση και εσωστρέφεια, δυσκολία συγκέντρωσης - αντίληψης, ανικανότητα λήψης αποφάσεων, δυσκολία στην επικοινωνία, αίσθηση ανικανότητας.

Όλα αυτά έχουν την αξία τους στο βαθμό που μπορούμε να βοηθήσουμε και να βοηθηθούμε. Αν πιστέψουμε τον Cooley (1902), ότι η αυτό-εκτίμηση είναι μια αντανakλαστική σύνθεση βασισμένη στο πώς κάποιος νομίζει πως τον/την βλέπουν οι άλλοι και τον Mead (1934), ότι οι «σημαντικοί άλλοι» μέσα στην κοινωνική εμπειρία δίνουν τη βάση για το πώς κάποιος αξιολογεί τον εαυτό του, τότε υπάρχει περιθώριο ή και προνομιακό πεδίο λαμπρό. Έχει σημασία να μπορούμε να προσδιορίζουμε τι είναι υγιές και τι μπορεί να γίνει. Έτσι οι γνωστικές ικανότητες, η κοινωνική προσαρμογή, ο αυτοέλεγχος και η αυτοσυγκράτηση, οι αξιολογήσεις των Σημαντικών Άλλων και το αυτοσυναίσθημα μπορούν να αποτελέσουν τα λειτουργικά κριτήρια για τη διαφοροποίηση ανάμεσα στην ομαλή και στην παθολογική συμπεριφορά. Στην πράξη ο όποιος χαρακτηρισμός γίνεται στη βάση ενός συνδυασμού στατιστικών και λειτουργικών κριτηρίων. Υπάρχει όμως μια σημαντική παράμετρος. Κάθε συμπεριφορά χαμηλής συχνότητας που διαφέρει από τη συνήθη σε συνδυασμό με την παρεμπόδιση του ανθρώπου που την εκδηλώνει να ζήσει αρμονικά στο κοινωνικό γίγνεσθαι είναι «ύποπτη» διαταραχής. Και μόνο το γεγονός αυτό μπορεί να μας κάνει να αλλάξουμε τις στάσεις μας απέναντι στα άτομα με ψυχοσωματικές αντιδράσεις στο στρες αλλά και αν είμαστε πιο αποτελεσματικοί στο να εντοπίζουμε τις πηγές του καθημερινού στρες και στο βαθμό που μπορούν να τις διαχειρίζονται αποτελεσματικά.

Δραστηριότητες:

Δραστηριότητες

1. Αναζήτησε στο διαδίκτυο ή όπου αλλού κρίνεις καλό περισσότερα για τις αιτίες του άγχους και της εργασιακής τους παραμέτρου. Κάνε μια συγκριτική μελέτη ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες. Ποιοί φορείς ασχολούνται με τα ζητήματα αυτά; Ποιες πολιτικές έχουν ήδη αναληφθεί; Πόσο ενημερωμένοι είστε; Τι μπορείτε να κάνετε για αυτό;
2. Οργανώστε ένα στρογγυλό τραπέζι στην υπηρεσία σας και συζητήστε τις γενεσιουργές αιτίες του άγχους, φρονίζοντας να ακουστούν όλες οι απόψεις και επικεντρωθείτε σε θέματα που σας αφορούν περισσότερο.
3. Γράφοντας στον εαυτό μου (Παράρτημα). Ακολουθώ αντάλλαξέ τις φράσεις σου με ένα συνάδελφό σου κατά πρότιμη που εμπιστεύεσαι και σε δεύτερο χρόνο σε ένα που δεν έχεις πολλές κοινωνικές συναναστροφές και συζητήστε ελεύθερα κάνοντας «ανοιχτές ερωτήσεις» του τύπου. Τι εννοείς εδώ; Πώς εξηγείται αυτό που λες;

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

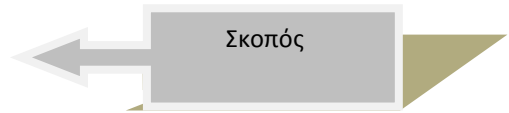
- Γεώργας Δ. (1995), Στάσεις, αντίληψη του προσώπου, στερεότυπα, επιθετικότητα, δυαδικές σχέσεις και επικοινωνία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Γεώργας Δ. (1995), Δυναμική της ομάδας, συμμόρφωση, συνεργασία και ανταγωνισμός, ηγετικός ρόλος, ψυχολογία του περιβάλλοντος. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Stahlberg D. & Frey D. (1988), Attitudes I: Structure, Measurement and Functions. In M. Hewstone, W. Stroebe, J. Codol, & G. M. Stephenson (Eds.), Introduction to Social Psychology. Cambridge, Mass.: Basil Blackwell Ltd.

Κεφάλαιο 9 του Αθανάσιου Ραφτόπουλου

Στρες και εργασία: Αναζητώντας ένα κοινό πεδίο δράσης και παρέμβασης. Η αντιμετώπιση του εργασιακού στρες.

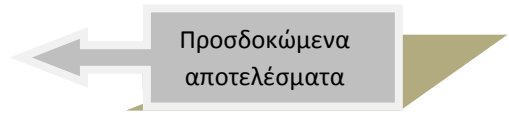
Σκοπός:

Να εντοπίσουν το κοινό πεδίο δράσης και παρέμβασης στο ζωτικό χώρο της σχέσης του στρες με την εργασία.



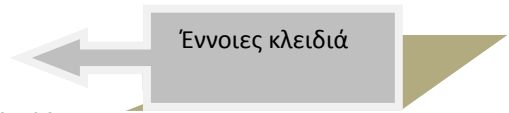
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να μπορούν να προσεγγίζουν δυναμικά τη διασύνδεση του στρες με την εργασία
- Να ανεύρουν και αξιοποιούν μεθόδους αντιμετώπισης του εργασιακού στρες, που προσιδιάζουν στο προσωπικό ζωτικό τους χώρο.
- Να παίρνουν αποφάσεις υπερβαίνοντας τα προβλήματα
- Να είναι σε θέση να διαμορφώσουν μια υγιή στάση ζωής που θα αξιοποιεί το στρες, ως κίνητρο δράσης



Έννοιες Κλειδιά:

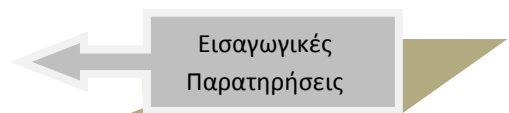
- Στρες και εργασία: κοινό πεδίο δράσης και παρέμβασης.
- Αντιμετώπιση.



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Η προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου έχει άμεση σχέση με το βαθμό «επικινδυνότητας» στο στρες. Στη ζωή μας καθημερινά καλούμαστε να λάβουμε αποφάσεις, σημαντικές ή μη, άμεσα ή ετεροχρονισμένα, που αφορούν άλλους ή και εμάς τους ίδιους. Κάθε απόφαση είναι μια επιλογή σχετικά με το πώς θα δράσουμε, άρα πώς θα ζήσουμε και κυρίως πώς θα ατενίσουμε το μέλλον. Είναι δυνατό κάποιος να αποφασίζει διαισθητικά, αυθόρμητα, με κριτήριο την αποφυγή καταστάσεων που θα του δημιουργούν άγχος ή κάνοντας ένα συνδυασμό του επιθυμητού και αποφυγής του μη επιθυμητού. Σε κάθε περίπτωση όμως η απόφαση απαιτεί μια έλλογη διαδικασία που προϋποθέτει:

- α) Νοητική ωριμότητα, ώστε να προβαίνει και αιτιολογεί συνδυασμούς καταστάσεων, δεδομένων, άλλων ανθρώπων ή και παραμέτρων του εαυτού του.
- β) Συναισθηματική ωριμότητα και στοιχειώδη ηρεμία, ώστε να ενεργεί λογικά, να λαμβάνει και υποστηρίζει πρωτοβουλίες.



- γ) Κατοχή και διαχείριση πληροφοριών για κάθε θέμα για το οποίο θα αποφασίσει. Αν για τη ζωή αυτό το σχήμα μπορεί να λειτουργεί στο χώρο της εργασίας πολλά ανατρέπονται ή επαναπροσδιορίζονται ακόμα και μέσα στον κύκλο μιας ημέρας!!!

❖ **Στρες και εργασία: Αναζητώντας ένα κοινό πεδίο δράσης και παρέμβασης. Η αντιμετώπιση του εργασιακού στρες.**

Στην εργασία καθώς ο άνθρωπος, «δοκιμάζει» (χαρά, απογοήτευση, πίεση, χαλάρωση, αλλαγή, αβάσταχτη καθημερινότητα) και «δοκιμάζεται» (από τις προσωπικές προσδοκίες που δεν εκπληρώνονται, από προϊσταμένους, την πολιτική ηγεσία, την κουλτούρα του οργανισμού, τα στερεότυπα των πολιτών που συναλλάσσονται με την υπηρεσία) είναι δικαιολογημένο να γίνεται δέκτης αντικρουόμενων συναισθημάτων, συμπεριφορών ή και αποδοχής. Για παράδειγμα ο υπάλληλος που εργάζεται σε υπηρεσία «αιχμής», ερχόμενος καθημερινά σε επικοινωνία με το κοινό που εκ των πραγμάτων και λόγω της οικονομικής δυσπραγίας αλλά και των διοικητικών και γραφειοκρατικών αγκυλώσεων, εξανίσταται ή προσέρχεται με ένα «πληροφοριακό φορτίο έγκυρης ενημέρωσης από τις πρωινές εκπομπές», καλείται να διαχειρισθεί περισσότερα από όσα του έχουν αναθέσει. Ζει και βιώνει στοιχεία γενικής διαταραχής και αναστάτωσης. Δοκιμάζεται και θλίβεται. Και όμως η θλίψη μπορεί να παράξει υπομονή, η δε υπομονή δοκιμασμένο χαρακτήρα, ο δε δοκιμασμένος χαρακτήρας ελπίδα. Η ελπίδα δεν ακυρώνει γιατί συνυφαίνεται με την αγάπη, αγάπη για τη ζωή, το συνάνθρωπο. Η προσέγγιση αυτή δεν έχει μόνο μεταφυσικές ρίζες αλλά και βαθιά αποτελεσματικές.

Το δυσκολότερο λοιπόν είναι να αποφασίσει ο άνθρωπος να «θεωρήσει» τον εαυτό του και να λαμβάνει αποφάσεις. Η δυσκολότερη φάση σε αυτή είναι το ξεκίνημα. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι οι Αρχαίο Έλληνες πίστευαν «η αρχή εστί το ήμισυ του παντός». Ακολουθως επισημαίνονται τα 7 βασικά βήματα, που μπορεί να ακολουθήσουμε στη λήψη μιας απόφασης, με την ελπίδα να εντοπίζουμε εφεξής μερικές προϋποθέσεις για την υπέρβαση των προβλημάτων που προκύπτουν καθημερινά και δημιουργούν ένταση, «φυγή» ή «επίθεση», δηλαδή άγχος. Μπορεί κάποιος να εφαρμόσει τα βήματα αυτά σε διάφορες αποφάσεις, προσαρμόζοντας ή και αλλάζοντάς τα, ώστε να ταιριάζουν στις καταστάσεις και στην προσωπικότητά του. Η εφαρμογή τους ίσως να φαίνεται περίπλοκη. Ωστόσο με κάθε απόφαση θα γίνονται πιο γνώριμα, άρα και πιο χειρίσιμα. Να μερικά βήματα για να τα καταφέρεις καλύτερα.

Προσδιόρισε τις ανάγκες σου (προσωπικές, επαγγελματικές, μεταφυσικές κ.ά). Περιγράψε με απλά λόγια τι καλείσαι να αποφασίσεις συγκεκριμένα, εστιάζοντας στα συναισθημάτά σου και σε μια κατεύθυνση πιθανής λύσης.

Ανάλυσε τα εφόδιά σου. Μη βιαστείς να ισχυριστείς ότι δεν κατέχεις τέτοιες δυνάμεις. Όταν αναλύουμε κάτι, παρατηρούμε κάθε παράμετρό του. Σε αυτό θα βοηθήσουν και μερικές ερωτήσεις «ανοικτού τύπου» (Τι εννοώ με τον όρο δεν τα καταφέρνω; Τι κάνει αυτός δηλαδή που επιτυγχάνει στους στόχους του στην εργασία;) τα ενδιαφέροντα, οι αξίες, οι κλίσεις, οι δεξιότητές μας είναι εφόδια που μπορούν να μας συνδράμουν ώστε να λάβουμε μια απόφαση στην εργασία, μια απόφαση που μας

δημιουργεί αναστάτωση και δυσαρμονία με το περιβάλλον μας. Ποια άλλα εφόδια μπορείς να χρησιμοποιήσεις;

Προσδιόρισε τις επιλογές σου. Αυτές δεν είναι τίποτα άλλο από πιθανές προτιμήσεις. Συνήθως υπάρχουν δύο ή και περισσότερες εναλλακτικές προοπτικές ακόμα και αν την ώρα εκείνη δεν μπορείς να τις προσδιορίσεις πιεζόμενος από τις καταστάσεις. Σκέψου, ρώτα, παρατήρησε, μελέτησε πρόσωπα και στάσεις ζωής. Σε κάθε απόφαση συμπλέκονται δύο βασικοί παράγοντες: ο εαυτός μας (αξίες, ενδιαφέροντα, στάσεις, ικανότητες, προσδοκίες, νοητική και συναισθηματική ισορροπία, αυτοαντίληψη και αυτογνωσία) και το περιβάλλον (προοπτικές, αναζήτηση και πρόσβαση σε πηγές και πληροφορίες, τυχαία γεγονότα). Ίσως τελικά να έχεις πολλές επιλογές. Βέβαια δεν μπορούμε να παραγνωρίσουμε ότι το θέμα της λήψης μιας απόφασης σχετίζεται άρρηκτα με το κατά πόσο θεωρούμε ότι ο άνθρωπος έχει τη σχετική ελευθερία να επιλέγει ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές. Υπάρχει μια προσέγγιση που αναγνωρίζει πέρα από κάθε αμφιβολία ότι ο άνθρωπος ζει σε μια ανελευθερία, ότι άλλες δυνάμεις τον προκαθορίζουν (θρησκευτικός, μηχανιστικός, ψυχολογικός, συμπεριφοριστικός ντετερμινισμός) αλλά και άλλες προσεγγίσεις που αναιρούν τον ισχυρισμό αυτό. Σημασία έχει να ανεύρει ο καθένας μας την προσωπική του άποψη και πώς αυτή είναι λειτουργική στη ζωή μας.

Συγκέντρωσε πληροφορίες. Μάθε όσα περισσότερα μπορείς για τις επιλογές που έχεις. Ποια είναι τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα και τα πιθανά μειονεκτήματα; Για κάθε επιλογή ρώτησε τον εαυτό σου. Τι θα γινόταν εάν

Αξιολόγησε τις επιλογές σου. Σε κάθε αξιολόγηση, κρίνουμε την αξία και τη σπουδαιότητα μιας επιλογής. Ανακεφαλαίωσε τις πληροφορίες που έχεις συλλέξει. Σύγκρινέ τις. Ποια ή ποιες μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες ή τις επιθυμίες σου;

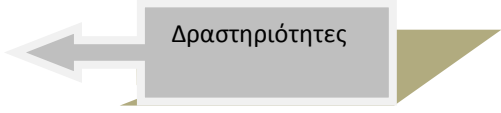
Λάβε μια απόφαση. Είναι ή ώρα να επιλέξεις και ταυτόχρονα να απορρίψεις.

Σχεδίασε πώς θα φθάσεις στο στόχο σου. Όταν αποφασίζεις για κάτι, αυτομάτως συναινείς σε ένα στόχο που μπορείς να υλοποιήσεις. Αυτό προϋποθέτει ένα σχέδιο δράσης. Ενεργοποίησέ το!!!!

Στην εργασία πολλές φορές βιώνουμε το άγχος επειδή μεταξύ άλλων δεν μπορούμε ή και δεν θέλουμε να προσδιορίζουμε ποια είναι τα εμπόδια που αναφύονται. Κι όμως αρνούμενοι να τα προσεγγίσουμε, εξασφαλίζουμε την αναστάτωση και τη διαταραχή. Ακολούθως θα παρουσιάσουμε μερικά από τα εμπόδια αυτά και πώς μπορούμε να τα ξεπεράσουμε.

<p>Νομίζεις, είσαι σίγουρος/η ότι αδυνατείς να καταφέρεις κάτι. Δεν μπορώ γιατί δεν με σέβονται στη δουλειά. Δεν μπορώ γιατί είμαι γυναίκα ή άνδρας Δεν μπορώ γιατί δεν έχω σπουδάσει.</p>	<p>Είναι πιθανό να μην μπορούμε να επιτύχουμε τα πάντα. Χρησιμοποιώντας τον εαυτό μας ως άλλοθι και επιβαρύνοντάς τον με ενοχές, του δημιουργούμε προβλήματα, πολλά για τα οποία δεν είμαστε καν υπεύθυνοι. Μην είσαι έτοιμος/η να αφήνεις μια δικαιολογία να σε αποτρέπει από μια απόφαση που θα αποβεί υπέρ σου.</p>
<p>Δεν αναμένεις πολλά από τον εαυτό σου. Τι και αν προσπαθήσω για παράδειγμα στη δουλειά, αφού ξέρω ότι δεν θα τα</p>	<p>Όσο δεν δοκιμάζουμε και δεν δοκιμαζόμαστε ξανά και ξανά, δεν θα ξέρουμε πού μπορούμε να φθάσουμε και τι</p>

καταφέρω!	μπορούμε να επιτύχουμε.
Απαιτείς πολλά από τον εαυτό σου. Αν δεν μπορώ να κάνω κάτι τέλεια, δεν θα το επιχειρήσω καθόλου.	Είναι ανθρωπίνως αδύνατο και αυτό μας διδάσκει τόσο η ζωή όσο και σχετικές μελέτες να γίνονται όλα τέλεια και αψεγάδιαστα. Μπορούμε όμως να επιδιώξουμε το καλύτερο και άρα κάθε φορά να βελτιωνόμαστε.
Η οικογένειά μου/οι δικοί μου/οι Σημαντικοί Άλλοι περιμένουν πολλά από εμένα. Και αν τους απογοητεύσω, και αν δεν δικαιώσω τις προσδοκίες τους;	Συζήτησε ανοικτά και γνήσια με τους δικούς σου ανθρώπους. Ζήτα τη βοήθειά τους στη λήψη των αποφάσεων και στην υλοποίησή τους.
Το περιβάλλον μου/ τα οικονομικά μου δεν εξασφαλίζουν αυτό που θέλω να κάνω (π.χ. ένα μεταπτυχιακό). Δεν έχω χρήματα για κάτι τέτοιο. Δεν μπορώ να εξασφαλίσω τη σχετική άδεια.	Βρες εναλλακτικό τρόπο επίτευξης του στόχου σου. Αναζήτησε φορείς, νέες διοικητικές επιλογές, απευθύνσου ιεραρχικά στους προϊσταμένους σου και εξήγησέ τους πειστικά για ποιους λόγους αιτείσαι κάτι διαφορετικό.
Οι δικοί μου άνθρωποι περιγελούν αυτό που θέλω να κάνω. Μήπως έχουν δίκιο και είναι ανόητο να ζητώ π.χ. να πάω σε άλλη υπηρεσία, να φύγω με εκπαιδευτική άδεια;	Συζήτησέ το με γνησιότητα και ειλικρίνεια. Πες τους ότι σε πληγώνει η απόρριψη αυτή. Παρουσίασε συγκεκριμένες ιδέες για το πώς περιμένεις να δείξουν την υποστήριξή τους.
Οι φίλοι, οι συνάδελφοι σε πιέζουν να κάνεις αυτό που οι ίδιοι θέλουν. Ας πάω με τα νερά τους, αλλιώς δεν θα είναι πια φίλοι μου.	Έχε εμπιστοσύνη σε σένα. Ξέρεις καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τι είναι καλό για σένα και τι όχι. Οι πραγματικοί φίλοι ή συνάδελφοι δεν περιγελούν, ούτε πιέζουν.
Φοβάσαι την αποτυχία. Και αν αποτύχω; Και αν δεν είμαι καλός σε αυτό;	Να ξέρεις ότι αποτυγχάνουμε όταν δεν παίρνουμε μια απόφαση ή ακόμα και όταν δεν προσπαθούμε.
Φοβάσαι/ τρέμεις την αλλαγή. Δεν ξέρω πώς θα είναι τα πράγματα, πού θα πάω, τι θα συναντήσω.	Σίγουρα, κάθε αλλαγή δεν είναι εύκολη υπόθεση. Δες την σαν περιπέτεια. Μπορεί να ανοίξει νέες προοπτικές!!
Δεν αισθάνεσαι αυτοπεποίθηση σε νέες καταστάσεις. Δεν ξέρω πώς να μιλήσω, πώς να κινηθώ, πώς να συμπεριφερθώ και τι να πω.	Ο πανδαμάτορας χρόνος και η συσσωρευμένη εμπειρία σε κάνουν να αισθάνεσαι πιο άνετα. Δες το νέο σαν πρόκληση και σαν κίνητρο δράσης.
Αναβάλλεις. Ας το καλύτερα. Θα το κάνω αργότερα.	Μην περιμένεις. Κλείσε συνάντηση με τον εαυτό σου και τήρησε βασικές αρχές. Αν αφήσεις τα πράγματα, οι αποφάσεις θα ληφθούν ερήμην σου.


 Δραστηριότητες
Δραστηριότητες:

Όλοι μας μπορούμε να βρούμε λόγους για να μην παίρνουμε αποφάσεις. Μήπως κάποιος από αυτούς σας είναι γνώριμος; Αν ναι, ποιοί είναι αυτοί; Ποια εμπόδια έχετε ήδη αντιμετωπίσει πρόσφατα ή στο απώτερο παρελθόν; Πώς τα ξεπεράσατε; Και πώς σκέπτεστε να τα ξεπεράσετε με βάση και τα προαναφερθέντα βήματα; Τι αποκομίσατε από την εμπειρία αυτή;

Λαμβάνοντας υπ όψιν τα ζητήματα λήψης αποφάσεων όχι μόνο στην εργασία αλλά και στη ζωή, νομίζουμε ότι μπορούμε να αντιληφθούμε τις προεκτάσεις όλων αυτών στο χώρο της εργασίας. Είναι απολύτως σημαντικό να διαμορφώνονται οι προϋποθέσεις για την επίλυση των προβλημάτων του εργασιακού άγχους. Οι παρεμβάσεις μπορεί να εντοπίζονται στους εξής τομείς:

- 1. Πρόληψη:** αφορά στον έλεγχο των συχνών κινδύνων και της έκθεσης σε αυτούς μέσω του σχεδιασμού ή και επανασχεδιασμού ή της εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα λήψης απόφασης, τόνωσης της αυτοαντίληψης και αυτοεκτίμησής τους, συγκατάνευσης μιας νέας πορείας στην προσωπική και επαγγελματικής τους ανάπτυξη. Σε ένα πρωτογενές επίπεδο θα συμβάλλει η εργονομία, ο εργασιακός, διοικητικός και περιβαλλοντικός ανασχεδιασμός. Σε ένα δευτερογενές επίπεδο η Εκπαίδευση του προσωπικού. Τέλος η ανάπτυξη ευαίσθητων συστημάτων διοίκησης και με την ενθάρρυνση της φροντίδας της εργασιακής υγείας.
- 2. Σωστή-έγκαιρη και αποτελεσματική αντίδραση:** Αυτή σε συνδυασμό με μια σειρά ενεργειών βασίζεται στην επίλυση προβλημάτων από τη διοίκηση στο βαθμό που μπορεί να ενσωματώσει στοιχεία μιας δυναμικής και ποιοτικής ηγεσίας. Ο στόχος είναι να βελτιωθεί η οργανωτική και διοικητική ικανότητα, όσον αφορά τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.
- 3. Αποκατάσταση:** Τα μέτρα περιλαμβάνουν ευρέως γνωστές διαδικασίες στήριξης συμπεριλαμβανομένης της παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να αντέξουν και να ξεπεράσουν τα προβλήματά τους. Άλλωστε στόχος της Συμβουλευτικής είναι να συνδράμει τον άνθρωπο, ώστε να αποκτήσει ένα επίπεδο μεγαλύτερης αυτονομίας, ρεαλιστικής προσέγγισης της πραγματικότητας, συμφιλίωσης με τον εαυτό του και γενικά να συγκατατεθεί σε μια θετική αλλαγή της δομής της προσωπικότητάς και της συμπεριφοράς του.

Στην κατεύθυνση αυτή καλό είναι να συνυπολογισθούν:

Οι στόχοι της υπηρεσίας: Τι μπορεί να κάνει η υπηρεσία για να ελέγξει τα προβλήματα και να μειώσει το άγχος και τις επιπτώσεις του;

Οι στόχοι των εργαζόμενων: Τι μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι ως άτομα αλλά και ως μέλη συλλογικών οντοτήτων, όπως είναι τα συνδικάτα, για να βελτιώσουν τη διαχείριση της δουλειάς τους, το άγχος και τα προβλήματα, που προκύπτουν από αυτούς τους παράγοντες;

Διαφαίνεται ότι είναι πολύ σημαντικό να γίνει όσο το δυνατό γρηγορότερα ο εντοπισμός των προβλημάτων που προκύπτουν από το άγχος. Η τακτική παρακολούθηση της ικανοποίησης και της υγείας του προσωπικού δίνει τη δυνατότητα της έγκαιρης διάγνωσης των προβλημάτων. Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι οφείλουν να ενεργούν

ώστε να εξασφαλίζουν ότι το προσωπικό γνωρίζει σε ποιον πρέπει να μιλήσει για τα προβλήματά του. Επειδή όμως τα ζητήματα της σταδιοδρομίας ενέχουν και το στοιχείο της προσωπικής ευθύνης καλούνται και οι εργαζόμενοι να αναζητούν πού μπορούν να βρουν επαγγελματική βοήθεια όταν αντιμετωπίζουν πραγματικές δυσκολίες. Δυστυχώς έχει παρατηρηθεί να θεωρείται ότι η σταδιοδρομία κυρίως στο Δημόσιο Τομέα τελειώνει με το διορισμό!!! Κι όμως τα πράγματα δεν είναι ακριβώς έτσι. Η σταδιοδρομία είναι μια μακρά πορεία αλλαγών. Γι αυτό και είναι αναγκαίο να λαμβάνονται υπ' όψιν ζητήματα όπως αυτά που ετέθησαν και πριν. Στο διελθόντα προβληματισμό θα προτείναμε ενδεικτικά, μέτρα επίλυσης των προβλημάτων εργασιακού άγχους όπως τα εξής:

- **Εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση του άγχους** (χαλάρωση, διαχείριση του χρόνου, θετική στάση, κτλ).
- **Εργονομία και περιβαλλοντικός σχεδιασμός** (εξοπλισμός, εργασιακές συνθήκες όπως φωτισμός, καθαριότητα, ποιότητα αέρα, κτλ).
- **Ανάπτυξη της διοίκησης** (στάση των διευθυντών, εκπαίδευση, επίλυση προβλημάτων, κτλ).

Ο επανασχεδιασμός της εργασίας είναι μια αποτελεσματική στρατηγική. Εστιάζει:

- Στις απαιτήσεις.
- Στις γνώσεις.
- Στις ικανότητες.
- Στη στήριξη.
- Στον έλεγχο.

Ο επανασχεδιασμός περιλαμβάνει τη μεταβολή των εργασιακών απαιτήσεων διασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν ή πρόκειται να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις για την επιτέλεση της δουλειάς τους. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται ο έλεγχος των εργαζομένων, όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης της δουλειάς τους, και η ποσότητα και η ποιότητα της βοήθειας που λαμβάνουν. Οι ενέργειες μπορεί να έχουν τους εξής στόχους: Την αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών

- Το εργασιακό περιβάλλον.
- Τον φόρτο εργασίας.
- Την εκπαίδευση.
- Την κατανομή των καθηκόντων.
- Τις εργασιακές πρακτικές.
- Τη συνεργασία.
- Την ομαδική εργασία.
- Τη διοίκηση.

Άγχος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων	
Όταν... Βαρετή ή επαναλαμβανόμενη εργασία ή πολύ λίγα καθήκοντα.	Τότε... Αλλάξτε τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, μιλήστε με τους εργαζόμενους πριν τους αναθέσετε νέα καθήκοντα ή άλλες θέσεις, δώστε τους περισσότερες αρμοδιότητες, εμπλουτίστε το αντικείμενο εργασίας, δώστε ποικιλία στα καθήκοντα, δώστε στους εργαζομένους την ευθύνη για την απόδοση της ομάδας ή του τμήματος.
Πολλά καθήκοντα, συνεχής επικοινωνία με το κοινό, λίγος χρόνος	Προσπαθήστε να ενημερώνετε για τις επείγουσες ή σημαντικές εργασίες σε ημερήσιο, εβδομαδιαίο, μηνιαίο ή άλλο χρονικό πλαίσιο, να θέτετε προτεραιότητες, να αφαιρείτε τα καθήκοντα που δεν είναι απαραίτητα.
Λίγη ή πολύ εκπαίδευση ή βοήθεια όσον αφορά τη δουλειά	Δώστε στα άτομα τα καθήκοντα, που ταιριάζουν με τα προσόντα τους εμπλουτίστε το αντικείμενο της εργασίας όσων έχουν πιστοποιημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, χωρίς να σημαίνει ότι η «αρχαιότητα» ακυρώνεται στην πράξη. Μελέτες πιστοποιούν ότι τα πολλά χρόνια άσκησης μιας εργασίας μπορεί να συνεπάγονται τη μονότονη επανάληψη της πρώτης χρονιάς για 10, 20, 30 έτη!!!!
Σύγχυση προτεραιοτήτων, χρονικών πλαισίων και προτύπων	Βεβαιωθείτε ότι όλοι έχουν προσδιορίσει σαφείς και επιτεύξιμους στόχους και ευθύνες που συνδέονται με τους στόχους της υπηρεσίας και ότι τους παρέχεται εκπαίδευση και βοήθεια.

Άγχος από τις εργασιακές σχέσεις	
Όταν...	Τότε...
Κακές/ συγκρουσιακές / ανύπαρκτες σχέσεις με τους συναδέλφους	Παροχή εκπαίδευσης σχετικά με διαπροσωπικές ικανότητες και ανθρώπινες σχέσεις, την επικοινωνία και τη Συμβουλευτική στήριξη.
Εκφοβισμός ή παρενόχληση (σεξιστικές συμπεριφορές)	Προσδιορίστε και αναθεωρήστε τις πολιτικές, τις διαδικασίες αναφοράς και έρευνας των παραπόνων. Τα ζητήματα αυτά είναι υπαρκτά στο βαθμό που όλοι μας τα ανεχόμαστε ή το χειρότερο τα αναπαράγουμε. Το ζήτημα είναι ότι κανείς μας δεν γνωρίζει πότε και ο ίδιος θα υποστεί τέτοιες συμπεριφορές. Ένα πρόσωπο που εμφανίζει τέτοια στάση ζωής ίσως και να «φωνάζει» για βοήθεια. Γι αυτό η Συμβουλευτική μπορεί να στηρίξει όλους μας.

Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή / του προϊσταμένου και του εργαζόμενου	Είναι προτιμότερο για τη Διοίκηση να δώσει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να προτείνουν ιδέες και να συνομιλήσουν μαζί της για την ίδια παρά να αναπτύσσεται μια «παράλληλη» υπηρεσία με ιδιότυπους μηχανισμούς ακόμα και ομιλίας ή συμπεριφοράς.
Αρνητικό κλίμα που οφείλεται σε αλληλοκατηγορίες ή σε άρνηση των προβλημάτων ακόμα και όταν αυτά είναι οφθαλμοφανή!	Φροντίστε να δίνει η διοίκηση το καλό παράδειγμα μέσω της τιμιότητας, του σεβασμού και της στήριξης, της πιστής εφαρμογής της κείμενης νομοθεσίας, του συγκερασμού των αρχών της διοίκησης και της αποτελεσματικής ηγεσίας. Πολλές φορές τα ίδια τα προβλήματα είναι μια πρώτης τάξης ευκαιρία αλλαγών από την ίδια την υπηρεσία ή το τμήμα, παρά από την κεντρική διοίκηση, η οποία μπορεί να τροφοδοτεί και πάλι την εσωστρέφεια. Δώστε ευκαιρίες κοινωνικής άλλη-λεπίδρασης και διαλόγου. Αναγνωρίζουμε ότι δεν είναι εύκολη υπόθεση. Πλην όμως ακολουθώντας ένα σταθερό πλαίσιο αρχών, οι οποίες οικοδομούν ένα «συμβόλαιο επικοινωνίας», μπορούμε να αισιοδοξούμε.

Άγχος από τις εργασιακές συνθήκες	
Όταν...	Τότε...
Φυσικοί κίνδυνοι ή απειλή κινδύνων. Μεμονωμένα περιστατικά όπως ένοπλη ληστεία ή θάνατος στον χώρο εργασίας, φυσικά φαινόμενα, τυχαία περιστατικά...	Είναι σημαντικό η υπηρεσία να έχει αναπτυγμένο, αναρτημένο και υλοποιημένο σχέδιο εφαρμογής των μέτρων πολιτικής άμυνας. Εφαρμόστε κατάλληλα μέτρα ελέγχου κατά των φυσικών πιέσεων, βοηθήστε όσους αντιμετωπίζουν βίαιες καταστάσεις. Η διασύνδεση με τις κατάλληλες δημόσιες αρχές είναι μια καλή αρχή.
Κακές εργασιακές συνθήκες (κτιριακές υποδομές, υποβαθμισμένες υπηρεσίες, έλλειψη ή μη αποτελεσματική διαχείριση προσωπικού κ.ά.)	Συζητήστε με το προσωπικό τον επαναπροσδιορισμό των συνθηκών. Δεν παραγνωρίζουμε ότι πρόκειται για υπέρτερα των δυνάμεων των εργαζομένων επίπεδα παρέμβασης. Πλην όμως οι δύσκολες συνθήκες πολλές φορές ενδυναμώνουν τη θέληση να τις υπερβούμε, αναδεικνύοντας λύσεις και προτάσεις κατόπιν σχετικής ενθάρρυνσης του προσωπικού.
Μη ευέλικτα προγράμματα εργασίας ή απρόσμενες ώρες εργασίας κυρίως σε υπηρεσίες αιχμής	Ανοιχτή συζήτηση για τον σχεδιασμό των προγραμμάτων και εξεύρεση ευέλικτων μορφών απασχόλησης.
Οργανωτικές αλλαγές στην υπηρεσία, όπως	Παροτρύνετε τη συζήτηση και τη συνεργασία μεταξύ της διοίκησης, των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους,

<p>αναδιοργανώσεις / συγχωνεύσεις / καταργήσεις / αλλαγή του νομικού χαρακτήρα αυτής κ.ά.</p>	<p>ιδίως κατά τις περιόδους των αλλαγών. Αξιολογήστε την αποτελεσματικότητα των αλλαγών και ανασκοπήστε την κατάσταση. Διοργανώστε ανοικτή συζήτηση για τις αλλαγές αυτές πολλές από τις οποίες ομολογουμένως δεν λαμβάνουν οι εργαζόμενοι αλλά ως υφιστάμενοι οφείλουν να υλοποιήσουν. Στην κατεύθυνση αυτή ίσως βοηθήσει η διασύνδεση με ευρωπαϊκούς αντίστοιχους φορείς ώστε να υπάρχει ένα αντίστοιχο μέτρο σύγκρισης.</p>
---	--

Όλα αυτά έχουν νόημα όταν οι ασκούντες τη διοίκηση αντιλαμβάνονται ότι το εργασιακό άγχος ακυρώνει στην πράξη τις όποιες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Προκειμένου λοιπόν να μην καταστούν μεταρρυθμιστικά «επεισόδια» είναι καλό να:

- Παροτρύνονται οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους γενεσιουργούς παράγοντες του άγχους και να αντιλαμβάνονται τις προειδοποιητικές ενδείξεις σε ανθρώπους που νιώθουν πίεση.
- Ενθαρρύνεται το προσωπικό να μιλά για τις εργασιακές πιέσεις που υφίσταται.
- Κατανοούνται οι παράγοντες άγχους εκτός του χώρου εργασίας, αλλά και να αναζητώνται μέθοδοι συμβουλευτικής στήριξης.
- Δίνεται προτεραιότητα στις στρατηγικές παρέμβασης και ενημέρωσης των εργαζομένων.

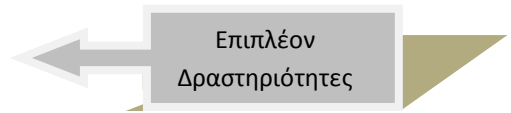
Οι μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα ίσως έχουν τους πόρους για την παροχή εκπαίδευσης σχετικά με τη διαχείριση του άγχους, για να παρέχουν εμπιστευτικά υποστήριξη σε εργαζόμενους ή για να χρησιμοποιήσουν συμβούλους για τη διαχείριση των κινδύνων, ώστε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα εργασιακού άγχους. Ωστόσο τα ζητήματα αυτά είναι εξίσου καίρια και για το Δημόσιο Τομέα. Τα εργαλεία αυτά μπορεί να είναι χρήσιμα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο για την αντιμετώπιση των οργανωτικών ζητημάτων, αλλά δεν είναι πάντα αποτελεσματικά για τον εντοπισμό της αιτίας των προβλημάτων.

Κάθε υπηρεσία πρέπει να διαθέτει ένα σαφές σύστημα εκτίμησης, πρόληψης και διαχείρισης του εργασιακού άγχους. Αν ένα τέτοιο σύστημα δεν υπάρχει τότε πρέπει να δημιουργηθεί. Στους πόρους που διαθέτει μπορεί να περιλαμβάνονται οι παρακάτω:

- Γιατρός εργασίας.
- Σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων.
- Εκπαίδευση.
- Άλλα άτομα που είναι υπεύθυνα για την ευεξία και την υγεία του προσωπικού.

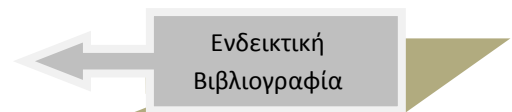
Νομίζουμε ότι μπορέσαμε να αποδείξουμε πόσο σημαντική υπόθεση όλων είναι τελικά η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους. Και είναι καλό να μας «αγχώνει»!!!! η άμεση ανάληψη σχετικών ενεργειών.

Δραστηριότητες:



1. Σε ένα φύλλο χαρτί περίγραψε με όποιο τρόπο επιθυμείς δηλαδή λέξεις / σχήματα / κολάζ / φωτογραφίες το πώς χειρίζεσαι τη διαδικασία λήψης απόφασης σε ένα προσωπικό ή επαγγελματικό ή κοινωνικό γεγονός. Μπορείς να επιλέξεις μια πρόσφατη εμπειρία. Διάλεξε ένα πρόσωπο που εμπιστεύεσαι πολύ στην ομάδα ή καθόλου και είναι ικανό να αξιοποιήσει τις βασικές δεξιότητες συμβουλευτικής ήτοι την ενσυναίσθηση, τον άνευ όρων σεβασμό και μοιράσου τα συναισθήματά σου. Πώς αξιολογείς την όλη πορεία;
2. Μελέτησε τον πίνακα Ποια από τα εμπόδια αυτά συνάντησες στη ζωή σου; Ποιο σε επηρεάζει ακόμη; Πρόσθεσε και εσύ εμπόδια που τυχόν δεν αναφέρονται στον πίνακα και προσπάθησε να δώσεις εναλλακτικές προσεγγίσεις σε αυτά. Διάλεξε έναν άνθρωπο που γνωρίζεις καλά και εμπιστεύεσαι και συζήτησέ τα μαζί του. Τι καινούργιο έμαθες;
Αν εργάζεστε σε ομάδα καλό είναι να προηγείται η ανά δύο πρόσωπα εργασία και στη συνέχεια σε ολομέλεια να μοιράζεστε την εμπειρία σας.
3. Στείλτε μήνυμα!!! Πάρτε ένα φάκελο και γράψτε «Έχεις μήνυμα!!!!». Σε ένα φύλλο χαρτί περίγραψε με όποιο τρόπο επιθυμείς δηλαδή λέξεις / σχήματα / κολάζ / φωτογραφίες το ένα πρόσφατο προσωπικό ή επαγγελματικό ή κοινωνικό γεγονός που σε επηρέασε βαθιά. Κλείσε το φάκελο και τοποθέτησέ το στο κέντρο της ομάδας. Στη συνέχεια ο κάθε ένας ανοίγει τυχαία ένα φάκελο και διαβάζει, περιγράφει, ό,τι βλέπει ή απλά τοποθετεί στο μέσο το περιεχόμενο. Ασκώντας τις δεξιότητες της συμβουλευτικής προσπαθούμε να διερευνήσουμε τα γεγονότα.
4. Η γραμμή της περηφάνιας. (Παράρτημα)

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:



http://www.pepen.gr/spa/gr/results_gr/SPA_HANDBOOK_2405006%20final_GR.pdf

<http://www.psychologo.gr/site/2011-02-08-08-25-23.html>

http://www.elinyae.gr/en/lib_file_upload/FINAL%20TEXT%20158.1152876455022.pdf

Κεφάλαιο 10 του Αθανάσιου Ραφτόπουλου**Η αντιμετώπιση του στρες της ζωής. Φιλοσοφική, ψυχολογική, κοινωνική και πολιτισμική θεώρηση. Διαμορφώνοντας μια άλλη στάση ζωής με και πέρα από το στρες στην εργασία και τη ζωή.****Σκοπός:**

Να ολοκληρώσουν τη θεώρηση του άγχους αυτή τη φορά στη ζωή μας επιδιώκοντας μια υγιή στάση ζωής.

Σκοπός

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να προσεγγίσουν τη φιλοσοφική, ψυχολογική, κοινωνική και πολιτισμική διάσταση της ζωής εστιάζοντας στο ρόλο του άγχους.
- Να διαμορφώσουν μια δυναμική στάση ζωής που θα επαναπροσδιορίζει και επανασχεδιάζει παραμέτρους της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης που κατατρύχονται από το στρες.
- Να ανακαλύψουν δυναμικούς τρόπους διαπραγμάτευσης της ζωής επικεντρώνοντας την προσοχή τους στη διαχείριση του χρόνου.

Προσδοκώμενα
Αποτελέσματα**Έννοιες Κλειδιά:**

- Στρες και ζωή.
- Διαχείριση χρόνου.

Έννοιες Κλειδιά

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Όπως διαφάνηκε και από τις προηγούμενες ενότητες το βασικό «κλειδί» για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη στην πεπερασμένη ζωή μας είναι η προσωπικότητα. Αυτό δεν ήταν κατανοητό στις περασμένες δεκαετίες. Στο βαθμό που η οικονομική κρίση συνδέεται με κρίση αξιών και προσανατολισμών, ο άνθρωπος εξ αντικειμένου καλείται να εξισορροπήσει ανάμεσα σε διαρκώς εξελισσόμενα και συχνά αντικρουόμενα φαινόμενα. Για να τα καταφέρει όμως χρειάζεται να προβληματίζεται όχι μόνο στο βασικό και ανυπέρβλητο άλυτο ερώτημα της επιστήμης που από πολύ νωρίς έθεσε η Πλατωνική φιλοσοφική σκέψη δηλαδή «τι είναι θάνατος» αλλά και «τι είναι εαυτός». Έτσι θα προσπαθήσει να διαπραγματευτεί ζητήματα, όπως αυτά του άγχους, αναζητώντας μια θετική διάστασή τους.

Εισαγωγικές
Παρατηρήσεις

❖ **Η αντιμετώπιση του στρες της ζωής. Φιλοσοφική, ψυχολογική, κοινωνική και πολιτισμική θεώρηση. Διαμορφώνοντας μια άλλη στάση ζωής με και πέρα από το στρες στην εργασία και τη ζωή.**

Στη βιβλιογραφία επισημαίνεται μια κεντρική διάσταση απόψεων ως προς την αντιμετώπιση του ανθρώπου. Θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος ότι αυτού του είδους οι αναζητήσεις λίγο έχουν να προσφέρουν στο σύγχρονο άνθρωπο. Κι όμως η στάση έναντι της ζωής, της εργασίας, της κοινωνίας έχει εκ των πραγμάτων ισχυρές φιλοσοφικές και κοινωνικές προσλαμβάνουσες. Έτσι νοηματοδοτούνται οι ασκούμενες πολιτικές, λαμβάνονται μακροπρόθεσμες αποφάσεις, ρυθμίζονται οι ανθρώπινες, κοινωνικές και οικονομικές σχέσεις, επανακρίνονται στάσεις ζωής, αναδεικνύονται νέα πρότυπα κατανάλωσης, αγοράς, εργασίας κ.ά. Υφίστανται θεωρητικές προσεγγίσεις που υπερτονίζουν την ελευθερία και την ευθύνη του ανθρώπου, θέτοντας στο περιθώριο τις κοινωνικές, πολιτισμικές και οικονομικές περιστάσεις στις οποίες ζει και οι οποίες είναι δυνατό να ασκήσουν καταλυτική επιρροή στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς του. Άλλες προσεγγίσεις αναδεικνύουν την επιρροή δυνάμεων από το κοινωνικό, ιστορικό, οικονομικό, πολιτικό, πολιτισμικό και χωροχρονικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο κινείται και ζει ο άνθρωπος, με αποτέλεσμα να εξαλείφεται αυτό από το προσκήνιο της ίδιας της ζωής και εμπειρίας. Συνυφασμένες με αυτές είναι και οι θεωρήσεις σχετικά με την επαγγελματική επιλογή, η οποία στη βάση της κινητοποιεί και κινητοποιείται από το άγχος αφού πρόκειται για μια σημαντική απόφαση.

Όπως σημειώνει ο κ. Κάντας 1991, η επαγγελματική επιλογή εξηγείται:

A) Από τις θεωρίες του ταιριάσματος οι οποίες είναι τριών ειδών:

- Διαφορικές, που εξετάζουν τις δεξιότητες του ατόμου και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.
- Συγκυριακές (situational), που ασχολούνται κυρίως με την οικονομική δομή, το άτομο στο κοινωνικό του περιβάλλον και τη διαδικασία κοινωνικοποίησης.
- Φαινομενολογικές, οι οποίες εξετάζουν την αυτοαντίληψη ή τη σύμπτωση ανθρώπου και περιβάλλοντος,

B) Από τις εξελικτικές θεωρίες που εξετάζουν τα στάδια της ζωής.

Μερικές από αυτές εστιάζουν στις διαδικασίες ταύτισης και διαφοροποίησης, άλλες τις προσωπικές εννοιολογήσεις ή την αντίληψη για τον εαυτό, για τους άλλους, ή τις καταστάσεις, ενώ άλλες ασχολούνται με τις έννοιες του διαστήματος ζωής ή του ρόλου.

Γ) Από τις θεωρίες λήψης απόφασης.

Θεωρίες που προσπαθούν να περιγράψουν πώς γίνεται το ταίριασμα στα σημεία λήψης αποφάσεων. Είτε πάντως μελετούμε τη δομική και θεσμική πλευρά της επιλογής, είτε το προσωπικό ρόλο, ο άνθρωπος παραμένει ο βασικός παράγοντας στην πορεία της προσωπικής και επαγγελματικής αυτοπραγμάτωσης. Σε μια εποχή όμως όπως η σημερινή που δικαιώματα αναπροσαρμόζονται και νέες δομές εργασίας εμφανίζονται, ο άνθρωπος καλείται να διαχειρίζεται αλλαγές η δυναμική των οποίων είναι υπέρτερη αυτού. Γι αυτό το λόγο τονίζουμε τη φιλοσοφική, ψυχολογική και πολιτισμική διάσταση κάθε φαινομένου στη ζωή μας.

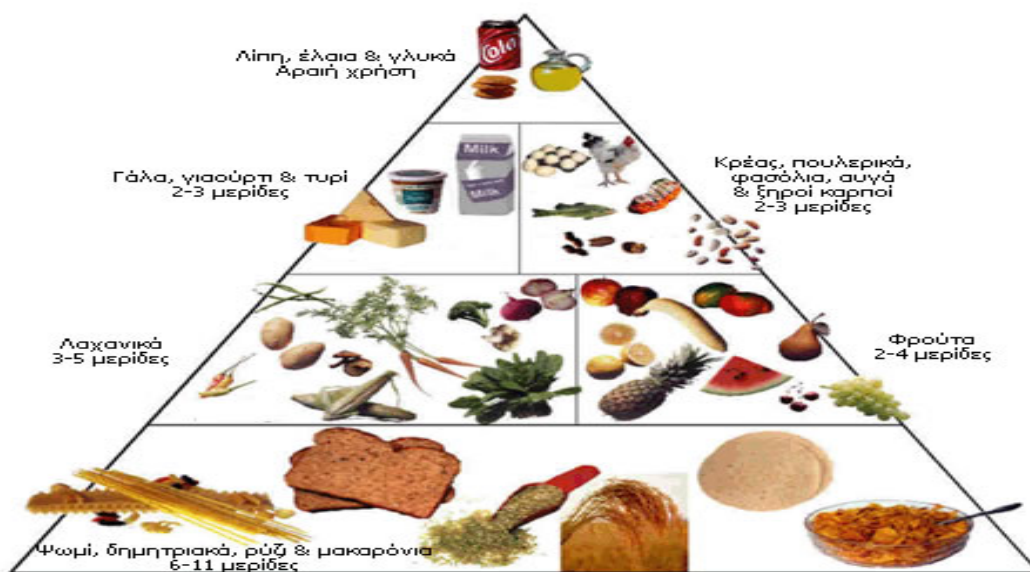
Όπως τονίσαμε και αλλού, τα ζητήματα της ζωής και της εργασίας ευρισκόμενα στην κορυφή των ανθρωπίνων προτεραιοτήτων απορροφούν πολύ από το ζωτικό μας χρόνο. Στο βαθμό που είναι πιεστικές και οι συνθήκες εκδίπλωσής τους, είναι φυσικό ο άνθρωπος να αναζητά απαντήσεις σε ερωτήματα που τίθενται διαρκώς. Οι απόψεις αυτές εκκινούν άλλωστε από την αρχαία ελληνική φιλοσοφία του Στωικού Επίκτητου που πίστευε ότι «Οι άνθρωποι δεν αναστατώνονται από τα ίδια τα πράγματα αλλά από την ιδέα που έχουν για αυτά». Μάλιστα, η γνωστική προσέγγιση του ζητήματος του άγχους έχει σημαντικότερες προεκτάσεις και εφαρμογές στον τομέα της διαχείρισής του (Coping-Stress Management). Θυμίζουμε ότι ο **Selye** (1930) υπογράμμισε πως το άγχος είναι μία αυτόματη βιολογική αντίδραση του οργανισμού σε διάφορα εξωγενή ερεθίσματα. Επιπλέον, θεωρούσε πως η αγχωτική αντίδραση θα προκύψει μόνο εάν το άτομο νιώσει ανίκανο να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις μίας κατάστασης, οι **Lazarus και Folkman** (1984), πρότειναν πως το άτομο κάνει δυο γνωστικές αξιολογήσεις μόλις ενοχληθεί: πρώτον, εάν ο αγχωτικός παράγοντας ή το γεγονός θέτει σε κίνδυνο το άτομο (the primary appraisal), και δεύτερον, εάν είναι ικανό να τα βγάλει πέρα με αυτόν (the secondary appraisal), ο δε **Sarafino** (1994) όρισε το άγχος ως την κατάσταση που υπάρχει όταν η συναλλαγή μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος οδηγεί το μεμονωμένο άτομο να αντιληφθεί μια διαφορά -αληθινή ή όχι- μεταξύ των απαιτήσεων μίας κατάστασης και των πόρων των βιολογικών, των ψυχολογικών και των κοινωνικών συστημάτων. Αυτός ο ορισμός αναζητά το κενό μεταξύ του πώς αξιολογούμε μία κατάσταση και πως τις ικανότητες του εαυτού μας. Στην αρχική αξιολόγηση (the primary appraisal) κρίνουμε εάν ένα γεγονός είναι θετικό, αρνητικό ή ουδέτερο. Έτσι, ένα κρύωμα μπορεί να είναι θετικό (επειδή δεν θα πας στην δουλειά την επόμενη ημέρα), μπορεί να είναι ουδέτερο (επειδή θα μπορείς να κάνεις αυτό που είχες προγραμματίσει να κάνεις έτσι κι αλλιώς), και μπορεί να είναι αρνητικό (επειδή έχεις εξετάσεις αύριο και πιστεύεις ότι δεν θα μπορέσεις να δώσεις τον καλύτερο σου εαυτό). Στη δευτερεύουσα αξιολόγηση (the secondary appraisal) κρίνουμε τις ικανότητές μας και την τωρινή κατάσταση της υγείας μας και του μυαλού μας. Είναι πάντως σημαντικό να απενεχοποιήσουμε ορισμένα ζητήματα.

Ως δώρο λοιπόν μπορεί να χαρακτηριστεί το stress (Σαπουντζή-Κρέπια, 2006) και όχι άδικα αν σκεφτούμε πόσο ανιαρή και χωρίς ενδιαφέρον θα ήταν η ζωή αν απουσίαζε παντελώς το stress, με την έννοια των προκλήσεων, των ευκαιριών για αλλαγή, εξέλιξη και πρόοδο. Η έλλειψη ερεθισμάτων είναι δυνατόν να προκαλέσει ψυχολογικά και σωματικά προβλήματα εξίσου σοβαρά με εκείνα που προκαλεί η έκθεση σε υψηλά επίπεδα άγχους, για παρατεταμένο διάστημα! Ας μην ξεχνάμε εξάλλου τη θεμελιώδη λειτουργία του άγχους που εμφανίζεται ως ανεξάρτητη από την παρεκτροπή της και τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν όταν αυτή συμβαίνει: Καταρχάς λοιπόν το stress επιτελεί προστατευτική λειτουργία για τον άνθρωπο, όταν εκείνος βρεθεί μπροστά σε έναν κρίσιμο κίνδυνο. Το αυτόνομο νευρικό σύστημα ενεργοποιείται ανεξάρτητα από την ανθρώπινη βούληση με στόχο την διασφάλιση της επιβίωσης του ατόμου. Αποτελούμενο από το συμπαθητικό που αυξάνει τη διεγερσιμότητα, σε περίπτωση απειλής, και το παρασυμπαθητικό σύστημα που δρώντας επαναφέρει τον οργανισμό σε ισορροπία, το αυτόνομο νευρικό σύστημα αξιοποιεί ουσιαστικά το άγχος ως σήμα κινδύνου και ως δύναμη κινητοποίησης για αποφυγή της απειλητικής κρίσης. Το ζητούμενο λοιπόν είναι όχι η εξάλειψη του stress αλλά η διαχείρισή του, ώστε να κυμαίνεται σε ανεκτά και ωφέλιμα επίπεδα (χαρά του stress). Οι τεχνικές

διαχείρισης του άγχους μπορούν να μας βοηθήσουν στο βαθμό που σχετίζονται με ζητήματα ρύθμισης του χρόνου μας, λήψης απόφασης (για την οποία αναφερθήκαμε αναλυτικά σε προηγούμενη θεματική ενότητα) αλλά και αποφόρτισής μας. Άλλες τεχνικές προσφέρουν μια βραχυπρόθεσμη και άλλες μακροπρόθεσμη ωφέλεια. Η σωματική άσκηση, η συστηματική νευρομυϊκή χαλάρωση, η συμβουλευτική στήριξη μπορεί να αποτελέσουν ένα «οδικό χάρτη διαβούλευσης» με τα προβλήματα. Να μερικά βήματα για να τα καταφέρεις.

Παραμένοντας υγιής και ασφαλής

Όταν διαπιστώσουμε ότι είμαστε αγχωμένοι καλό είναι να μας αυτοπαρατηρήσουμε, δηλαδή να προσπαθήσουμε να περιγράψουμε, τι κάνουμε, τι λέμε, πώς κινούμαστε και κυρίως τι αισθανόμαστε. Πιστέψτε μας δεν είναι πάντα εύκολο αυτό. Στη συνέχεια προσπαθούμε να περιγράψουμε τι συνέβη, τι σκεφθήκαμε, τι ακούσαμε και έχοντας στοιχειωδώς επεξεργαστεί την κατάσταση να λάβουμε κάποια απόφαση. Η υγεία πάντως εξασφαλίζεται με την υγιεινή διατροφή που περιέχει θρεπτικά συστατικά για να παράγει ενέργεια ο οργανισμός και να είναι υγιής. Η ανάπτυξη μάλιστα σωστών διατροφικών συνηθειών μας βοηθά σε όλη μας τη ζωή. Ο ακόλουθος πίνακας ίσως συμβάλλει στο σκοπό αυτό.



Πηγή: <http://www.iatronet.gr>

Ασκήσου μια ζωή

Η σωματική άσκηση δεν απαιτεί μόνο αλλά και προσθέτει ενέργεια καθώς αναπτύσσει τη δύναμη και την αντοχή. Η έλλειψη χρόνου είναι πολλές φορές μια εύκολη δικαιολογία. Το θέμα είναι να το αποφασίσουμε. Αεροβική γυμναστική, χορός, αθλήματα μπορούν να γίνουν κομμάτι της καθημερινότητάς μας.

Ώρα για ύπνο.

Η ζωή σου μπορεί να είναι πολυάσχολη. Δουλειά, σπίτι, οικογένεια, διασκέδαση, τηλεόραση. Κι όμως αισθανόμαστε καταπονημένοι. Ο ύπνος αναζωογονεί το σώμα και φορτίζει τη συναισθηματική μας πληρότητα. Δώσε στον εαυτό σου την ανάπαυση που του χρειάζεται για να αποδώσει τα μέγιστα. Προσπάθησε να κοιμάσαι την ίδια ώρα περίπου κάθε βράδυ. Απόφευγε τροφές και ποτά που περιέχουν καφεΐνη, όπως οι σοκολάτες και μερικά αναψυκτικά, τα βαριά φαγητά, ή τα οιοπνευματώδη. Όπως σημειώνεται σε σχετική έρευνα που δημοσιεύεται στο επιστημονικό περιοδικό "Sleep" της Αμερικανικής Ακαδημίας Ιατρικής του Ύπνου και της Εταιρίας Ερευνών του Ύπνου και διεξήχθη από το τμήμα ιατρικής του πανεπιστημίου της Δυτικής Βιρτζίνια (<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=189313>) με πέντε ώρες ύπνου ή λιγότερες αυξάνονται οι πιθανότητες εμφάνισης στηθάγχης, της στεφανιαίας νόσου, εμφράγματος ή εγκεφαλικού. Προκαλεί ακόμη μεγαλύτερη εντύπωση το γεγονός ότι εάν κοιμόμαστε παραπάνω από εννέα ώρες αυξάνεται κατά μιάμιση φορά ο κίνδυνος ανακοπής σε σχέση με τον μαγικό αριθμό των επτά ωρών. Η πιο ευάλωτη ομάδα είναι εκείνη κάτω των 60 ετών που κοιμάται λιγότερο από πέντε ώρες καθημερινά στη διάρκεια της νύχτας. Σε αυτή την περίπτωση τριπλασιάζονται οι πιθανότητες εμφάνισης καρδιοαγγειακών παθήσεων.

Προστάτευσε την υγεία σου

Φρόντισε να εφαρμόζεις τους κανόνες της σωστής υγιεινής. Να ελέγχεις τακτικά την υγεία σου. Αναζήτησε βοήθεια για τυχόν διατροφικές διαταραχές. Ως τέτοιες ορίζονται επαναλαμβανόμενες διατροφικές συμπεριφορές που εκτείνονται σε μεγάλο χρονικό διάστημα και αφορούν μεγάλη ή μικρή κατανάλωση τροφίμων. Μπορεί κάποιος να μην έχει ρεαλιστικές ιδέες για το πώς πρέπει να μοιάζει. Το σίγουρο είναι ότι πολλές διατροφικές διαταραχές μπορεί να προκαλέσουν το θάνατο!!

Φυλάξου από τον εθισμό στον καπνό, στο αλκοόλ και στα ναρκωτικά

Εθισμός είναι η σωματική ή/και ψυχολογική ανάγκη για κάποια ουσία, οδηγώντας με μαθηματική ακρίβεια στην εξάρτηση. Μια τέτοια στάση ζωής ενθαρρύνει την κατάθλιψη, την καρδιακή προσβολή, ασθένειες του ήπατος, των πνευμόνων. Ο εθισμός επηρεάζει όλες τις πλευρές της ζωής μας, συμπεριλαμβανομένης και της απόδοσής μας στην εργασία. Ζήτα βοήθεια. Ομάδες στήριξης υπάρχουν. Κάποιοι ισχυρίζονται ότι θέλουν να «δοκιμάσουν τα πάντα». Στην αρχή μπορεί να βρίσκουν ικανοποίηση και πλήρωση. Απλά καλούμαστε να σιγουρευτούμε ότι το ρίσκο που αναλαμβάνουμε και οι επιλογές μας είναι υπέρ της υγείας μας.

Αντιμετωπίζοντας το στρες	
Αίτια	Τρόποι αντιμετώπισης
Καίριες αλλαγές, όπως ο γάμος, το διαζύγιο, η αλλαγή κατοικίας, η απώλεια της εργασίας, η απαρχή μιας νέας, ο θάνατος, η ασθένεια.	Μείνε ήρεμος. Δώσε στον εαυτό σου το χρόνο να προσαρμοστείς στην αλλαγή. Προσπάθησε να περιορίσεις την επιρροή της στους άλλους τομείς της ζωής σου. Ειδικά στην περίπτωση ασθένειας ή θανάτου, μοιράσου τα συναισθήματά σου στην εργασία. Ζήτη ελάφρυνση των αρμοδιοτήτων σου για λίγο χρονικό διάστημα. Οι πιο πολλοί άνθρωποι συνήθως κατανοούν και συμπονοούν τους συνανθρώπους τους. Διαμόρφωσε μια ομάδα στήριξης ή ζήτη βοήθεια από κάποιον ειδικό.
Διαμάχες, διαφωνίες, αντεγκλήσεις στο σπίτι, την εργασία.	Μίλα για το πρόβλημα με κάποιον που εμπιστεύεσαι, συνάδελφο ή και προϊστάμενο. Χρησιμοποίησε τις δεξιότητες που προαναφέραμε για την διατήρηση της προσωπικής υγείας. Σκέψου, αν μπορείς, να απευθυνθείς σε κάποιον να διαμε-σολαβήσει, να ακούσει τι έχουν να πουν οι δυο πλευρές.
Πάρα πολλά που πρέπει να ολοκληρώσεις σε τόσο λίγο χρόνο!	Παρατήρησε και κατάγραψε πως κατανέμεις το χρόνο σου. Τι νομίζεις ότι μπορεί να αλλάξει στη ζωή σου και να την κάνει λιγότερο αγχώδη; Διαμόρφωσε ρεαλιστικούς στόχους. Δεν είναι απαραίτητο να αποδείξεις ότι είσαι υπεράνθρωπος, κάποιος που μπορεί να κάνει τα πάντα, κάποιος που μπορεί να είσαι στη διάθεση όλων. Βάλε προτεραιότητες και πήγαινε βήμα - βήμα. Φτιάξε ένα πρόγραμμα, σημειώνοντας χρόνο για φαγητό, ύπνο, άθληση και χαλάρωση. Τότε θα παίρνεις ενέργεια και θα αποδίδεις.

Δραστηριότητες:

-Μάθε τα τέσσερα βήματα:

Το στρες είναι καλό σύστημα συναγερμού (αν δίνεις προσοχή). Πολλές φορές μας καλεί να αναλάβουμε δράση. Τι πρέπει να κάνεις; Συζήτησε με ανθρώπους που εμπιστεύεσαι στον πίνακα αυτό και κάνε ένα προγραμματισμό των ενεργειών σου.

Η διαφραγματική αναπνοή¹

Το έντονο στρες συχνά διαταράσσει το ρυθμό της αναπνοής μας. Όταν αναστατωνόμαστε, αναπνέουμε πιο γρήγορα και κατά τρόπο άτακτο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο ανθρώπινος οργανισμός να λαμβάνει πολύ περισσότερο οξυγόνο και να οδηγείται στην «υπεροξυγόνωση». Με την υπεροξυγόνωση οι μύες του σώματός μας

¹ Συμβουλευτικός Οδηγός. Γραφείο Διασύνδεσης Ε.Κ.Π.Α.

προμηθεύονται αρκετό οξυγόνο, ώστε να είναι έτοιμοι να δράσουν (π.χ να το βάλουμε στα πόδια) μπροστά σε μια επικίνδυνη κατάσταση (Συμβουλευτικός οδηγός. Γραφείο Διασύνδεσης Ε.Κ.Π.Α).

Όταν όμως η γρήγορη αναπνοή γίνεται συνήθεια, τότε συσσωρεύεται περισσότερο οξυγόνο στο αίμα και πολύ λιγότερο διοξείδιο του άνθρακα απ' ότι χρειάζεται. Έτσι οδηγούμαστε σε δυσάρεστα συμπτώματα όπως τρέμουλο, κράμπες, αίσθημα κόπωσης κ.λπ. που συντελούν στην παραγωγή εντονότερων αρνητικών συναισθημάτων με αποτέλεσμα να καταλήγουμε σε ένα φαύλο κύκλο.

Η σωστή αναπνοή είναι μια ανάγκη για αυτό και πρέπει συχνά να ασκούμεθα σε αυτήν. Παρακάτω δείχνουμε τα βασικά βήματα για την άσκηση της σωστής αναπνοής:

- Ξεκινήστε να ασκείστε ξαπλωμένος/η όταν μαθαίνετε την άσκηση. Στην καρέκλα ή όρθιος/α αργότερα.
- Τοποθετείστε το ένα χέρι στο στομάχι και το άλλο στο στήθος.
- Εισπνεύστε από τη μύτη και αφήστε το στομάχι να φουσκώσει με αέρα. Αυτό σημαίνει ότι χρησιμοποιείτε ολόκληρους τους πνεύμονές σας. Προσπαθήστε να διατηρήσετε στο ελάχιστο την κίνηση του επάνω μέρους του στήθους και να κάνετε απαλές κινήσεις.
- Εκπνεύστε από τη μύτη αργά και σταθερά.
- Επαναλάβετε διατηρώντας σταθερό ρυθμό. Στόχος σας είναι να παίρνετε 8-10 αναπνοές το λεπτό.
- Μην παίρνετε γρήγορα βαθιές αναπνοές.

Η χαλάρωση²

Τα τελευταία χρόνια τα ζητήματα αυτά έρχονται στο προσκήνιο, συγκροτώντας μια στάση ζωής που, χωρίς να το γνωρίζουν πολλοί, έχει βαθιά ελληνικές ρίζες. Τόσο στην αρχαία φιλοσοφική σκέψη όσο και στην πατερική θεολογία τα ζητήματα της νευρομυϊκής χαλάρωσης έχουν ευρύτατη εφαρμογή με τη διαφορά ότι θεωρούνταν μέσο και όχι αυτοσκοπός της συνειδητής εργασίας του ανθρώπου. Χαλάρωση σημαίνει να αποκτώ μια δεξιότητα την οποία θα χρησιμοποιώ κάθε φορά που θέλω να απαλλαγώ από την ένταση της καθημερινότητάς μου. Ακολουθώντας παραθέτουμε μερικά βασικά βήματα χαλάρωσης όπως αποτυπώνονται στον ως άνω συμβουλευτικό οδηγό.

Η βασική κίνηση που χρησιμοποιείται σε κάθε στάδιο της χαλάρωσης είναι η ακόλουθη:

Σφίξτε τους μυς πολύ δυνατά, αλλά όχι υπερβολικά, και συγκεντρώστε την προσοχή σας στην αίσθηση της έντασης. Κρατήστε τους μυς σφιγμένους για 5 περίπου δευτερόλεπτα και αφήστε την ένταση να φύγει για δέκα με δεκαπέντε δευτερόλεπτα. Ανακαλύψτε πώς αισθάνεστε όταν χαλαρώνετε τους μυς σας. Η σταδιακή μυϊκή χαλάρωση απαιτεί να γίνει η συγκεκριμένη άσκηση σε όλες τις μυϊκές ομάδες του σώματος.

Μην προχωράτε στο επόμενο βήμα, παρά μόνο όταν χαλαρώσετε πλήρως την προηγούμενη ομάδα μυών. Είναι σημαντικό να αναπνέετε αργά και σταθερά καθ' όλη την διάρκεια της άσκησης.

² Συμβουλευτικός Οδηγός. Γραφείο Διασύνδεσης Ε.Κ.Π.Α.

Εστιάζστε την προσοχή σας διαδοχικά σε διάφορα μέρη του σώματος:

- Πέλματα: Τεντώστε τα δάχτυλα των ποδιών σας προς τα επάνω, σφίγγοντας τους μυς των πελμάτων σας. Χαλαρώστε και επαναλάβετε.
- Πόδια: Τεντώστε τα πόδια σας στρέφοντας τα πέλματα σας προς το πρόσωπο. Χαλαρώστε τελείως και επαναλάβετε.
- Κοιλιά: Σφίξτε τους μυς του στομαχιού σας, τεντώνοντάς τους προς τα μέσα και προς τα επάνω σαν να ετοιμάζεστε να δεχτείτε γροθιά. Χαλαρώστε τελείως και επαναλάβετε.
- Πλάτη: Τεντώστε την πλάτη σας προς τα επάνω. Χαλαρώστε τελείως και επαναλάβετε.
- Ώμοι/αυχένas: Τεντώστε τους ώμους σας, όσο πιο έντονα μπορείτε, προς τα επάνω. Πιέστε το κεφάλι σας προς τα πίσω. Χαλαρώστε τελείως και επαναλάβετε.
- Χέρια: Κάντε μια γροθιά και τεντώστε, όσο πιο πολύ μπορείτε, τα μπράτσα σας. Χαλαρώστε, αφήστε τα χέρια σας να κρέμονται ελεύθερα και επαναλάβετε.
- Πρόσωπο: Σφίξτε το πρόσωπό σας και το σαγόνι σας, ζαρώστε τα φρύδια και το μέτωπο. Χαλαρώστε τελείως και επαναλάβετε.
- Όλο το σώμα: Σφίξτε ταυτόχρονα ολόκληρο το σώμα σας: πέλματα, πόδια, κοιλιά, πλάτη, ώμους, αυχένα, χέρια και πρόσωπο. Μείνετε έτσι σφιγμένοι για λίγα δευτερόλεπτα. Χαλαρώστε τελείως και επαναλάβετε. Όταν ολοκληρώσετε πλέον την άσκηση και αισθάνεστε χαλαροί, αφιερώστε μερικά λεπτά για να χαλαρώσετε και το νου. Σκεφθείτε κάτι που σας ξεκουράζει, κάποια σκηνή ή εικόνα που σας γαληνεύει. Αυτό μπορεί να είναι ένας ήχος ή μια λέξη, ένα συγκεκριμένο αντικείμενο που σας χαρίζει ηρεμία ή μια σκηνή που σας φαίνεται γαλήνια. Συνεχίστε για ένα-δυο λεπτά και μετά ανοίξτε τα μάτια σας. Προοδευτικά η παραπάνω διαδικασία θα γίνεται όλο και πιο εύκολη και τα βήματα θα γίνονται αυτόματα, ακολούθως η ένταση και το άγχος θα δίνουν τη θέση τους, με μεγαλύτερη ευκολία στην απόλυτη χαλάρωση.

Τέλος, θεωρούμε χρέος να αναφερθούμε σε ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα, αυτό της διαχείρισης του χρόνου. Δεν υπάρχει περίπτωση να μην ακούσουμε από εμάς ή συνανθρώπους μας «δεν προλαβαίνω». Κι όμως ο χρόνος, ένα κατά βάση αυθαίρετο κατασκεύασμα του ανθρώπου στην προσπάθειά του να δαμάσει τη ζωή, μπορεί να είναι διαχειρίσιμος αρκεί να υπάρχει και η ανάλογη στάση ζωής και τρόπος δράσης.

- Να θυμίζετε στον εαυτό σας τα κέρδη που αποφέρει η ισορροπημένη διαχείριση του χρόνου σας (μεγαλύτερη απόδοση - βελτιωμένη επίδοση, λιγότερο άγχος, περισσότερη δημιουργικότητα, ποιοτικότερος ελεύθερος χρόνος κ.α).
- Να ενισχύετε την αυτοπεποίθησή σας κοντράροντας τις ηττοπαθείς σκέψεις σας. Είμαι άχρηστος/η→→ δε θα τα καταφέρω στη δουλειά.
- Να είστε ρεαλιστές (ούτε τελειομανείς ούτε υπερβολικά επιεικείς με τα χρονικά περιθώρια που επιτρέπετε στον εαυτό σας).
- Να φροντίζετε να διασφαλίζετε πάντα ικανό χρόνο ξεκούρασης, ψυχαγωγίας και σωστής διατροφής (Η υπερβολική διάθεση χρόνου σε ένα τομέα της ζωής σε βάρος των παραπάνω αναγκών μόνο προσωρινά αποδίδει, ενώ σύντομα οδηγεί σε

αντίθετα αποτελέσματα και μπορεί να καταστρέψει όχι μόνο τις ακαδημαϊκές επιδόσεις σας αλλά και την υγεία σας, που είναι φυσικά το πιο σημαντικό).

- Η Αναβολή είναι ο Κλέφτης του Χρόνου (Edward Young, 'Night Thoughts', 1742). Πράγματι, η αναβολή, είτε στη διεκπεραίωση των υποχρεώσεών μας, είτε στη λήψη μιας απόφασης, οδηγεί σε σπατάλη του χρόνου μας. Αποκτήστε λοιπόν εμπιστοσύνη στις ικανότητές σας για απόδοση και ικανοποιητική λήψη αποφάσεων.
- Να προσπαθείτε να προλαμβάνετε τις καταστάσεις παρά να αντιδράτε σε αυτές.
- Βελτιώστε τη μνήμη σας.
- Να αναλαμβάνετε τις ευθύνες σας με ωριμότητα και διάθεση για αλλαγή, όχι όμως με ενοχή.

Ο R. Alec Mackenzie στο βιβλίο του «Πως να κερδίσετε δύο ώρες την ημέρα» μας προτείνει μεταξύ άλλων:

- Ξεκαθαρίστε τούς καθημερινούς καθώς και τούς μακροπρόθεσμους στόχους σας.
- Προβλέψτε μια καθορισμένη ώρα για προγραμματισμό. Μια ώρα πραγματικού προγραμματισμού εξοικονομεί τρεις έως τέσσερις ώρες εργασίας.
- Γράψτε την ημερήσια και εβδομαδιαία δραστηριότητά σας με προτεραιότητες και χρονικά όρια εφαρμογής. Έχετε το γραπτό πρόγραμμά σας σε μέρος πού να φαίνεται.
- Αποφεύγετε την τυραννία τού επείγοντος. Συγκεντρωθείτε στα σημαντικά θέματα τής δουλειάς σας.

Διαχείριση κρίσεων (CRISIS MANAGEMENT)

- Τοποθετείτε χρονοδιαγράμματα για τις σημαντικές δουλειές σας.
- Προβλέψτε ρεαλιστικά περιθώρια εφαρμογής.
- Ζητάτε τακτικές εκθέσεις προόδου των εργασιών πού αναθέτετε.
- Προβλέψτε για τα προβλήματα πού διαισθάνεστε ότι μπορεί να συμβούν.
- Προγραμματίστε σχέδιο έκτακτης ανάγκης για να αντιμετωπίσετε την εμφάνιση τέτοιων προβλημάτων ή για να περιορίσετε τη ζημιά πού πιθανόν να επιφέρουν στη δουλειά σας.
- Αποφεύγετε τις υπεραντιδράσεις.

Ανάθεση εργασίας

- Πρέπει να καταλάβετε ότι ο χρόνος πού επενδύετε να εκπαιδεύσετε κάποιον να κάνει μια δουλειά κερδίζεται πολλές φορές.
- Μην κάνετε τίποτε πού μπορείτε να το αναθέσετε σε άλλους.
- Βρείτε το πιο κατάλληλο άτομο, αν είναι δυνατόν, για τη δουλειά πού δεν θέλετε να κάνετε ο ίδιος.
- Δώστε σαφείς οδηγίες, ει δυνατόν, γραπτές.
- Δώστε μεγαλύτερη σημασία και έμφαση στα αποτελέσματα παρά στις μεθόδους.
- Καθορίστε χρονικά σημεία έλεγχου και απαιτείστε να υπάρχουν τακτικές εκθέσεις προόδου.

- Παρουσιάστε σ' αυτόν πού αναφέρεστε πιθανές λύσεις προβλημάτων και όχι τα προβλήματα.

Η δυσκολία να λέμε όχι

- Σκεφθείτε, γιατί θα λέγατε «ναι» εκεί που θα έπρεπε να πείτε «όχι».
 - Ασαφείς προτεραιότητες
 - Φόβος προσβολής άλλων
 - Ανάγκη να είσθε «καλός άνθρωπος»
 - Ελπίδα ότι θα επηρεάσετε άλλους ή θα τούς υποχρεώσετε
 - Επιθυμία να συμπεριληφθείτε στους ευνοούμενους τού διευθυντή
- Μάθετε τα τέσσερα βήματα της άρνησης
 - 'Ακούστε, για να βεβαιωθείτε, ότι καταλάβατε
 - Πείτε «όχι» (όχι «ίσως» ή «μπορεί»)
 - Πείτε το λόγο ή τους λόγους σας (αν πρέπει)
 - Προτείνετε εναλλακτικές λύσεις (αν αυτό είναι δυνατό)

Αναβλητικότητα

- Προβλέψτε και κάντε πρώτα τις δύσκολες, τις σημαντικές, τις δυσάρεστες εργασίες. Μετά ακολουθείτε το πρόγραμμά σας.
- Τοποθετείτε χρονοδιάγραμμα και ανακοινώστε το.
- Να έχετε ανεκτά standards απόδοσης, αλλά να αποφεύγετε την τελειοθηρία. Το τέλειο είναι ανέφικτο.
- Να ασχολείστε με μια εργασία κάθε φορά και, αφού την αρχίσετε, ολοκληρώστε την.
- Δημιουργείτε μια δική σας φιλοσοφία γύρω από τα λάθη σας για να μαθαίνετε από αυτά.
- Αμείβετε τον εαυτό σας με μικροπροτιμήσεις, όταν ολοκληρώνετε μια δουλειά.

Το βασικό λοιπόν που έχει τεθεί είναι ο άνθρωπος να αναζητήσει στέρεα, συνειδητά και ρεαλιστικά μια νέα στάση ζωής που να εδράζεται στη κατάφαση της ζωής. Αυτό δεν σημαίνει ότι τα αναγραφόμενα έχουν στόχο να «απαλύνουν» ή «εξωραϊσουν» την σκληρή κοινωνική πραγματικότητα αμβλύνοντας τα προβλήματα. Αντιθέτως μάλιστα, στόχο έχουν να πείσουν ότι υπάρχει και μια άλλη πορεία ζωής, πιο γνήσια, πιο δοκιμασμένη.

Στο μυαλό μας έρχονται οι στίχοι του ποιητή:

ΕΙΜΑΣΤΕ ΑΠΟ ΚΑΛΗ ΓΕΝΙΑ!!!!

Το βράδυ ανάψαμε φωτιά
και τραγουδούσαμε γύρω τριγύρω:

Φωτιά ωραία φωτιά.. μη λυπηθείς τα κούτσουρα
Φωτιά ωραία φωτιά.. μη φτάσεις ως τη στάχτη
Φωτιά ωραία φωτιά.. καίγε μας
λέγε μας τη Ζ Ω Η.

Εμείς τη λέμε τη Ζωή.. την πιάνουμε απ' τα χέρια
Κοιτάζουμε τα μάτια της.. που μας ξανακοιτάζουν

Κι αν είναι αυτό που μας μεθάει.. μαγνήτης το γνωρίζουμε
 Κι αν είναι αυτό που μας πονάει.. κακό το 'χουμε νιώσει
 Εμείς τη λέμε τη ζωή.. πηγαίνουμε μπροστά
 Και χαιρετούμε τα πουλιά της.. που μισεύουνε

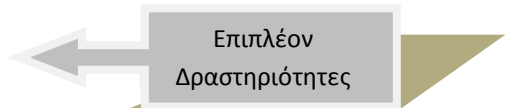
Είμαστε από καλή γενιά.

Οδυσσέας Ελύτης
 (Ηλιος ο Πρώτος, 1943)

Η μοναδικά αυθεντική και γνήσια αυτή ιστορική παραδοχή, προτροπή και συνάμα πρόκληση, την οποία προβάλλει ο ποιητής της Ελλάδος Οδυσσέας Ελύτης στο έργο του 'Ηλιος ο πρώτος (1943), αναδεικνύεται και σήμερα. Αν για εκείνη την εποχή, που καθημαγμένη η γλυκιά μας πατρίδα αδυνατούσε να βρει το δρόμο της, τα λόγια αυτά ήταν παρηγοριά, σήμερα συνιστούν παιάνα ελπίδας στέρεης, εδραίας και λίαν ενσυνείδητης συγκατάβασης της ζωής.

Δραστηριότητες:

1. Προσπάθησε να ολοκληρώσεις τις τεχνικές χαλάρωσης.
2. Διαμόρφωσε ένα σύντομο ερωτηματολόγιο, στο οποίο θα ζητήσεις τη γνώμη των συναδέλφων σου.
 - Πώς μπορείς να είσαι σίγουρος ότι κάνεις τις σωστές διατροφικές επιλογές;
 - Γιατί άραγε η διατροφική πυραμίδα προτείνει ελάχιστες ή καθόλου μερίδες λιπαρών, ελαίων και γλυκών;
 - Τι δραστηριότητες αρέσουν σε εσένα και τους φίλους σου; Πόσο συχνά ασκείστε μέσα στην εβδομάδα; Με ποιο τρόπο;
 - Πόση ώρα κοιμάσαι κατά μέσο όρο κάθε βράδυ; Ποιες μέρες συνήθως ξενυχτάς; Γιατί;
 - Μερικές θετικές καταστάσεις μπορεί να προκαλέσουν στρες. Προσδιόρισε μερικές από αυτές. Θα ένιωθες στρες; Γιατί ή γιατί όχι;
 - Στο σχήμα φαίνονται ορισμένα αίτια του άγχους. Ποια έχεις συναντήσει; Τι μπορείς να κάνεις πριν αντιμετωπίσεις το στρες;
3. Η προσωπική μου ασπίδα. (Παράρτημα)
4. Έχω τον έλεγχο. (Παράρτημα)



Εσύ και οι υποχρεώσεις σου

1. Κάνεις ημερήσιο ή (ακόμα καλύτερα) εβδομαδιαίο πρόγραμμα των υποχρεώσεών σου;
2. Βιώνεις συχνά συναισθήματα πανικού, όταν σκέφτεσαι πόσα πολλά έχεις να κάνεις;
3. Θέτεις συγκεκριμένους στόχους, σε σχέση με τις υποχρεώσεις σου;
4. «Ξεφεύγεις» συχνά από τα χρονικά περιθώρια εργασίας που είχες υπολογίσει;
5. «Τρέχεις» συνέχεια να προλάβεις τις υποχρεώσεις σου την τελευταία στιγμή;

6. Κρατάς οργανωμένα αρχεία των σημειώσεών σου;
7. Χρησιμοποιείς μνημονικές τεχνικές για να ενισχύσεις τη μνήμη σου;
8. Έχεις ξεκάθαρες προτεραιότητες;
9. «Χάνεις» συχνά πράγματα μέσα στο σπίτι σου;
10. Μήπως δυσκολεύεσαι να κοιμηθείς ή ξυπνάς κάποιες φορές τη νύχτα, επειδή θυμήθηκες ανεκπλήρωτες υποχρεώσεις;

Εσύ και ο εαυτός σου

11. Αναβάλλεις συχνά πράγματα για αργότερα;
12. Συνήθως ξεκινάς τη μέρα σου με θετική διάθεση;
13. Συνήθως τελειώνεις τη μέρα σου με αρνητική διάθεση;
14. Η προσοχή σου αποσπάται εύκολα από την εργασία με την οποία ασχολείσαι;
15. Συγκρατείς εύκολα και με διάρκεια στη μνήμη σου όσα μελετάς;
16. Γνωρίζεις σε ποια φάση της ημέρας αποδίδεις καλύτερα;
17. Δυσκολεύεσαι να αρχίσεις τη μελέτη;
18. Ξεκινάς συχνά τις εργασίες σου ή τη μελέτη σου την τελευταία στιγμή;
19. Είσαι αποφασισμένος/η να τελειώνεις ό,τι αρχίζεις, πριν ασχοληθείς με κάτι άλλο;
20. Μπορείς να χαλαρώσεις και να χαρείς τον ελεύθερο χρόνο σου ή το μυαλό σου γυρνά συνέχεια σε εκκρεμότητες;

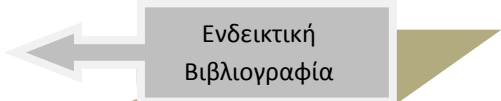
Εσύ και οι άλλοι

21. Μπορείς να διακόπτεις με αποτελεσματικό τρόπο συνομιλίες με φίλους, όταν έχεις πίεση χρόνου;
22. Χάνεις συχνά χρόνο με το να αναρωτιέσαι σχετικά με τα κίνητρα των άλλων ή την κριτική που σου ασκούν;
23. Μπορείς να σταματάς τις ενοχλήσεις των άλλων, όταν εργάζεσαι και να λες «όχι» με ευγενικό αλλά σταθερό τρόπο;
24. Γνωρίζεις πού να απευθυνθείς, αν χρειαστείς στήριξη με την οργάνωση του χρόνου σου;
25. Μπορείς να συνεργάζεσαι αποτελεσματικά με τους άλλους, ώστε να μοιράζεσαι το βάρος της εργασίας, όποτε αυτό είναι δυνατό;

Κλειδί άσκησης: Οι θετικές απαντήσεις στα ερωτήματα 2,4,5,9,10,11,14,17,18,22, και οι αρνητικές στις ερωτήσεις 1,3,6,7,8,12,13,15,16,19,20,21,23,24 και 25, υποδεικνύουν και αντίστοιχες δυσκολίες σε σχέση με τη διαχείριση του χρόνου.

Περίληψη από το βιβλίο του R. Alec Mackenzie «Πως να κερδίσετε δύο ώρες την ημέρα».³

³ Συμβουλευτικός Οδηγός. Γραφείο Διασύνδεσης Ε.Κ.Π.Α.


 Ενδεικτική
Βιβλιογραφία

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

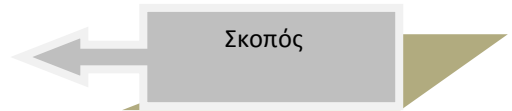
- Statt D. (1994), *Psychology and the World of Work*. London: Macmillan.
- Staw B. M. (1981), The Escalation of Commitment To a Course of Action. *Academy of Management Review*, 6(4), 577-587.
- Swinburne P. (1981), The Psychological Impact of Unemployment on Managers and Professional staff. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 47-64.
- Winefield A., Winefield H., Tiggemann M., & Goldney R. (1991), A Longitudinal study of the psychological effects of unemployment on young adults. *Journal of Applied Psychology*, 76, 424-431.
- Winefield A. H. & Tiggemann M. (1990), Employment status and psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 75, 455-459.
- Wood S. (1980), Managerial Reactions to Job Redundancy through Early Retirement. *Sociological Review*, 28(4), 783-807.
- Wooden M. (1988), The Impact of Redundancy on Subsequent Labour Market Experience. *The Journal of Industrial Relations*, 30(1), 3-31.
- Wortman C. & Brehm J. W. (1975), Responses to uncontrollable outcomes: an integration of reactance theory and the learned helplessness model. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*, New York: Academic Press, 8, 278-336.
- Stahlberg D. & Frey D. (1988), Attitudes I: Structure, Measurement and Functions. In M. Hewstone, W. Stroebe, J. Codol, & G. M. Stephenson (Eds.),
- Fontana Di. (1989), *Managing Stress*, Guilford: The British Psychological Society and Routledge Ltd.
- Plate K. & Patton V. (2000), Τα Βήματα για μια επιτυχημένη Σταδιοδρομία,. Επιμέλεια Αθ. Ραφτόπουλος, Β. Ραφτόπουλος, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Κάντας Α. & Χαντζή Α.,(1991), *Ψυχολογία της Εργασίας Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης Στοιχεία Συμβουλευτικής*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λεονταρή Α. (1998), *Αυτοαντίληψη*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κεφάλαιο 11 του Αθανάσιου Ραφτόπουλου

Επαγγελματικό προφίλ – Ανάπτυξη δεξιοτήτων κλειδιά

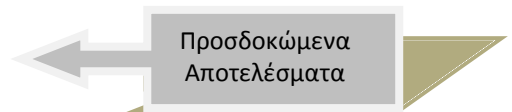
Σκοπός:

Να προσδιορίσουν εννοιολογικά τους όρους Επαγγελματικό προφίλ και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων «κλειδιά».



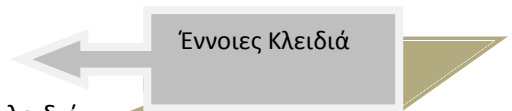
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να γνωρίσουν τις βασικές παραμέτρους των ως άνω όρων.
- Να κατανοήσουν τους διαμορφωτικούς παράγοντες των όρων Επαγγελματικό προφίλ και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων «κλειδιά».
- Να συνειδητοποιήσουν τον κεντρικό ρόλο τους στην οικοδόμηση μια δυναμικής προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.
- Να είναι σε θέση να παρατηρούν, να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν τα προσδιοριστικά στοιχεία των όρων αυτών και να τα συνδέουν με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.
- Γενικότερη αλλαγή στάσης ώστε να ενταχθούν σε μια διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων «κλειδιά».



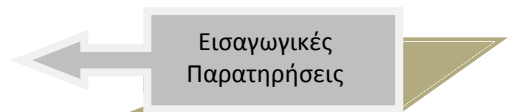
Έννοιες Κλειδιά:

- Επαγγελματικό προφίλ και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων «κλειδιά».
- Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.
- Αλλαγή στάσης προς μια διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων «κλειδιά».



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων και ανατρεπτικών εξελίξεων σε σχέση με δεδομένα του παρελθόντος στο χώρο της εργασίας ή της απασχόλησης. Και αυτό γιατί το πρότυπο της καριέρας μιας ζωής τείνει να αποτελέσει ιστορική εικόνα, ενώ το παρόν και το μέλλον της αγοράς εργασίας χαρακτηρίζονται από τις βραχυπρόθεσμες συμβάσεις εργασίας, τη μερική απασχόληση και τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Έναντι αυτών των εξελίξεων ο άνθρωπος καλείται να «προσαρμοστεί» ή να διαπραγματευτεί δυναμικά τους όρους της κοινωνικής και επαγγελματικής του επιβίωσης. Μπορεί αυτό το διαζευκτικό δίπολο να ενέχει και διλημματικό χαρακτήρα. Ας επιλέξει ο καθένας αυτό που ταιριάζει ή ανατρέπει τη μέχρι τώρα πορεία του. Καλό είναι πάντως να επαναπροσδιορίσει έννοιες και πρακτικές πολλές από τις οποίες ενδεχομένως ενσωμάτωσε ή επιδιώκει να αναπτύξει στην πορεία του αυτή.



❖ **Εννοιολογικοί προσδιορισμοί των όρων Επαγγελματικό προφίλ και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων «κλειδιά»**

Πολλοί άνθρωποι συνειδητά ή μη συγχέουν τους όρους σταδιοδρομία και επάγγελμα. Ο δεύτερος όρος αφορά σε ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας / εργασιακό τύπο με το οποίο ασχολείται κανείς με τρόπο σταθερό, συστηματικό και διαρκή, ώστε να καλύψει τις ανάγκες του. Στο Λεξικό των Φυτράκη-Τεγόπουλου, αναφέρεται ότι η λέξη *επαγγέλλομαι* προέρχεται από το *επί* και *αγγέλλομαι* που σημαίνει: *υπόσχομαι, ασκώ ένα επάγγελμα, έχω μια μόνιμη εργασία για βιοποριστικούς λόγους*. Στις σημερινές συνθήκες ωστόσο ο άνθρωπος ασχολείται με μια σειρά επαγγελματών, είτε γιατί επιδιώκει μια ανοδική κινητικότητα στον επαγγελματικό χώρο που έχει ήδη επιλέξει, είτε γιατί η ίδια η φύση της αγοράς εργασίας ή πλέον και του κόσμου της ανεργίας αλλάζει εξαιτίας των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και της αύξουσας οικονομικής κρίσης.

Ο όρος σταδιοδρομία (Arthur et al, 1989) παραπέμπει «στην εξελικτική διαδοχή των εργασιακών εμπειριών κατά την πορεία του χρόνου». Κεντρικό θέμα στον όρο αυτό είναι κατά τους Nicholson and West (1989) η έννοια του ταξιδιού, αφού η ρίζα της σταδιοδρομίας σημαίνει δρόμο. Ας σκεφθούμε κάτι απλό. Βρισκόμαστε σε ένα μεγάλο στάδιο, πριν τη διεξαγωγή των τελικών αγώνων δρόμου. Χιλιάδες θεατές καταλαμβάνουν από νωρίς θέσεις. Μεταξύ αυτών, υπάρχουν συγγενείς, φίλοι, οι οποίοι ήρθαν για να εμψυχώσουν, να ενθαρρύνουν. Οι αγώνες αρχίζουν και οι αθλητές μπαίνουν στο **στάδιο** για το αγώνισμα του **δρόμου**. Αν μπορούσαμε να παρακολουθήσουμε τις σκέψεις τους, ίσως ακούγαμε τα εξής: «Είμαι πολύ καλά προετοιμασμένος/η, πιστεύω σε μένα και θα τα καταφέρω», «ας ελπίσω ότι η τύχη θα με βοηθήσει να τερματίσω», «δεν είμαι και πολύ καλά προετοιμασμένος/η, αλλά οι δικοί μου άνθρωποι έχουν στηρίξει πολλά σε εμένα και δεν θα ήθελα να τους απογοητεύσω. Το πολύ, πολύ να πω ότι οι άλλοι είχαν περισσότερο χρόνο να προετοιμαστούν», «τρέχω απλά για την εμπειρία». Στις κερκίδες οι φίλοι, οι γονείς μπορεί αν σκέφτονται με τη σειρά τους: «Θα τα πάει καλά. Τόσος κόπος όλα αυτά τα χρόνια, δεν μπορεί, θα αμειφθεί», «τι να του πω αν δεν τα καταφέρει;», «το παιδί δεν μπορεί, ίσως κάποιος που έβαλα να βοηθήσουν, να κάνουν κάτι». Και ενώ όλα είναι έτοιμα για τη Σταδιο – δρομία, οι όροι αλλάζουν!!! «Με απόφαση της επιτροπής θα τρέξουν αντί των 100, για 200 μέτρα».

Αναγνωρίζετε πιθανώς, που θα βρίσκεσθε εσείς αν τοποθετήσουμε στη θέση των αθλητών κατά αναλογία κάθε άνθρωπο που θέλει να αναπτυχθεί προσωπικά και επαγγελματικά; Πώς αντιμετωπίζεται αυτή η απρόσμενη αλλαγή; Με ποιόν τρόπο θα είναι ωφέλιμη για τους Σταδιο-δρομείς; Σας φαίνονται παράξενα; Κι όμως στην επαγγελματική μας πορεία, «τρέχουμε, κερδίζουμε, ηττώμαστε, επευφημούμαστε, αποδοκιμαζόμαστε». Αποκτούμε μια «μετακινούμενη προοπτική» σε αυτήν την ιδιότυπη συναλλαγή που λαμβάνει χώρα ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον κόσμο της εργασίας. Διάφορα είδη σταδιοδρομίας αντικατοπτρίζουν τις γενικότερες αλλαγές που συμβαίνουν και καλείται ο άνθρωπος να σχεδιάσει ή να διαχειρισθεί.



Δολιχοδρόμοι, <http://argolikivivliothiki.gr/>¹

Μια σημαντική αλλαγή είναι πλέον η αντικατάσταση του όρου *εργασία* με αυτόν της *απασχόλησης*, ενισχύοντας διαρκώς την ανάπτυξη ενός ειδικευμένου και προσαρμοσμένου εργατικού δυναμικού, δια μέσου:

- α) της ανάπτυξης δυνατοτήτων δια βίου μάθησης που περιλαμβάνει, κυρίως, τον τομέα της τεχνολογίας, των πληροφοριών και επικοινωνιών, καθώς και άλλους τομείς και
- β) της βελτίωσης ή της ανάπτυξης ομάδας δεξιοτήτων ζωής ή δεξιοτήτων - κλειδιά (life skills, key-skills), από τις οποίες θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ενδεικτικά τις ακόλουθες:

Αυτοεπίγνωση: Να αναγνωρίζει το άτομο τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους, να γνωρίζει τα ισχυρά σημεία και τα όριά του, να νιώθει σιγουριά για την αξία και τις ικανότητές του.

Αυτορρύθμιση: Να έχει αυτοέλεγχο, αξιοπιστία, ευελιξία, να δείχνει προσαρμοστικότητα και να είναι ανοικτός σε νέες ιδέες μεθόδους και πληροφορίες.

Κίνητρα συμπεριφοράς: Να δείχνει ετοιμότητα και διάθεση για δράση, επιμονή στην επίτευξη στόχων, παρά τα εμπόδια και τις αντιξοότητες (Goleman, 1999).

Ας ξεκαθαρίσουμε όμως ορισμένα ζητήματα και όρους για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε τους όρους επαγγελματικό προφίλ. Ο άνθρωπος στην πορεία της ζωής του αναζητά την αυτοπραγμάτωση συναινώντας μεταξύ άλλων σε μια επαγγελματική πορεία και ανάπτυξη, δηλαδή σε μια εξελικτική πορεία του όσον αφορά τον προσανατολισμό του στον χώρο της εργασίας και τις αποφάσεις του για το επάγγελμα, ή τα επαγγέλματα που επιθυμεί ή επιδιώκει να ακολουθήσει. Ο όρος **επαγγελματική ανάπτυξη** (career development) χρησιμοποιείται προκειμένου να τονιστεί ότι η είσοδος σε ένα επάγγελμα, δεν είναι αποτέλεσμα μιας στιγμιαίας απόφασης, αλλά μιας μακροχρόνιας αναπτυξιακής διαδικασίας που συμβαδίζει με την ψυχολογική εξέλιξη του ατόμου. Η σταδιοδρομία δεν είναι μόνο η διαχρονική ακολουθία θέσεων και ασχολιών αλλά και η ακολουθία αξιών,

¹ Ο **δολιχος** είναι δρόμος αντοχής και γίνονταν μέσα στο στίβο του σταδίου, μετά από το στάδιον και τον δίαυλον. Αναφέρεται για πρώτη φορά στην 15η Ολυμπιάδα (720π.Χ.), με νικητή τον Άκανθο τον Λακεδαιμόνιο. Είναι ο μακρύτερος δρόμος και η απόσταση ποικίλλει, κατά τις πηγές, από τα 7 έως τα 24 στάδια, ανάλογα με τις κατηγορίες αγώνων (παίδων, αγενείων, ανδρών), με τους στίβους των ιερών στα οποία διεξάγονταν οι αγώνες και ίσως με τις εποχές. Τις περισσότερες φορές όμως ήταν καθορισμένη στα 20 στάδια, δηλαδή 3.550-3.850 μέτρα. Έπειτα, αξίζει να σημειωθεί ότι, κατά τους αρχαίους την καθιέρωση του δολίχου ενέπνευσαν οι επιδόσεις των ημεροδρόμων ή δρομοκηρύκων, με άλλα λόγια των επαγγελματιών αγγελιοφόρων, οι οποίοι μετέφεραν ειδήσεις και παραγγελίες σε μεγάλες αποστάσεις, κυρίως σε περιόδους πολέμου. Σπουδαίοι ημεροδρόμοι υπήρξαν άνδρες από την περιοχή της Αρκαδίας. Τέλος, σύμφωνα με τον Φιλόστρατο, ένας δολιχοδρόμος πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, πρέπει να έχει δυνατούς ώμους και τράχηλο, όπως ένας πενταθλητής και λεπτά και ελαφριά πόδια, όπως ένας σταδιοδρόμος.

προσδοκιών, πεποιθήσεων και εμπειριών δεδομένου ότι ο επαγγελματίας έχει μια δυναμική σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον του από το οποίο δέχεται επιδράσεις που συμβάλλουν στον μετασχηματισμό του.

Η επαγγελματική εξέλιξη δεν είναι μια δύναμη αλλά μια διαδικασία, που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από το σύστημα αξιών του ανθρώπου και την ικανότητά του να λαμβάνει αποφάσεις και να προβαίνει σε επιλογές. Η έννοια αυτή καθεαυτή της επαγγελματικής επιλογής ερμηνεύεται από διάφορες θεωρίες όπως:

- 1. Η θεωρία του τυχαίου και η θεωρία του χρήματος** που ονομάστηκε και ως θεωρία του Αποστόλου Παύλου από τη Δαμασκό (Hopson & Hayes, 1968). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, κάποιο τυχαίο γεγονός μπορεί ορισμένες φορές να καθορίσει την πορεία μας, με αποκορύφωμα τον ανθρωπολόγο Μολινόφσκι που εγκατέλειψε τη χημεία και ασχολήθηκε με την ανθρωπολογία, όταν διάβασε το βιβλίο: *Το Χρυσό Κλαδί* του Frazer. Στην πραγματικότητα τείνουμε να πιστεύουμε ότι ενώ τα γεγονότα και οι αφορμές μπορεί να είναι τυχαίες, η αποκωδικοποίηση του μηνύματος και τελικά η λήψη απόφασης δεν είναι τυχαία. Σύμφωνα με τη θεωρία του χρήματος, ένας άνθρωπος επιλέγει μια επαγγελματική σταδιοδρομία που μεγιστοποιεί το κέρδος του και ελαχιστοποιεί τις απώλειές του. Άλλωστε είναι στη φύση του ανθρώπου να επιδιώκει ότι του προκαλεί λιγότερο πόνο δηλαδή ότι τον ευχαριστεί περισσότερο. Βέβαια, πολλές φορές η επαγγελματική επιλογή είναι συνισταμένη πολλών δυνάμεων, εσωτερικών και εξωτερικών, ελεγχόμενων και μη. Συνήθως όταν πρόκειται για δικά μας λάθη ή επιλογές είμαστε στυγνοί αιτιοκράτες: φταίει το σύστημα, φταίει το περιβάλλον μας, φταίει η τύχη μας κ.α.
- 2. Η θεωρία των χαρακτηριστικών και των παραγόντων** (trait and factor theories). Κάποιο προεξάρχον χαρακτηριστικό (π.χ. η ενασχόληση με τον άνθρωπο, η αγάπη για τον νοσούντα) ενός επαγγέλματος μας συναρπάζει και μας ωθεί να το ακολουθήσουμε.

Σήμερα, στους μεγάλους Οργανισμούς οι υπηρεσίες επαγγελματικής ανάπτυξης, οργανώνουν δυο βασικά είδη προγραμμάτων:

Τα **προγράμματα σχεδιασμού της σταδιοδρομίας** (career planning) που περιλαμβάνουν την προβολή και προώθηση προτάσεων για επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες και ειδίκευση.

Τα **προγράμματα διαχείρισης της σταδιοδρομίας** (career management programs) που τις περισσότερες φορές αφορούν κυρίως την εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του Οργανισμού.

Ο Boerlijst (1984) στο εγχειρίδιο που εξέδωσε ομάδα ευρωπαίων επιστημόνων, που εκφράζει την επίσημη άποψη της ευρωπαϊκής ένωσης (Drenth et al, 1984), δηλώνει ότι το περιεχόμενο των προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης περιλαμβάνει: *την προσφορά ευκαιριών για την απόκτηση εμπειρίας σε άλλες θέσεις εργασίας, μέσα και έξω από τον Οργανισμό, την αναπτυξιακή συμβουλευτική και την αναπτυξιακή ανατροφοδότηση εργαζομένων και εργοδοτών.*

Ο London (1983) προκειμένου να ερμηνεύσει τη λήψη απόφασης για την επαγγελματική ανάπτυξη, μίλησε για πρώτη φορά για τους «υποκινητές της σταδιοδρομίας» (career motivation) και δίνει τον ακόλουθο ορισμό: *είναι το σύνολο των*

ατομικών χαρακτηριστικών και των συναφών συμπεριφορών και αποφάσεων σχετικά με τη σταδιοδρομία, που αντικατοπτρίζουν την ταυτότητα σταδιοδρομίας του ατόμου, την επίγνωση του σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν στην σταδιοδρομία του και την ανθεκτικότητά του σε συνθήκες δυσμενείς για την σταδιοδρομία. Τα χαρακτηριστικά λουπόν της σταδιοδρομίας είναι:

- Η ταυτότητα της σταδιοδρομίας (career identity).
- Η επίγνωση της σταδιοδρομίας (career insight).

Αναφέρεται στο κατά πόσο το άτομο έχει διαμορφώσει κάποια ρεαλιστική αυτοεικόνα και αν αυτή η εικόνα συνδέεται αναπτυξιακά με τους στόχους που θέτει στην προσπάθεια διαμόρφωσης της σταδιοδρομίας του. Ένας εργαζόμενος με χαμηλό ηθικό και χαμηλή αυτοεκτίμηση και αυτοαποδοχή αδυνατεί να διαμορφώσει αναπτυξιακούς στόχους με αποτέλεσμα να μην εξελίσσεται ως άτομο και ως επαγγελματίας.

Η Εικόνα όπως ορίζεται στο Μείζον Ελληνικό λεξικό Τεγόπουλος Φυτράκης είναι μια «γενική εντύπωση που δημιουργείται στο κοινό συνήθως μέσω των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης για ένα πρόσωπο, μία εταιρεία, ή ένα προϊόν». Η εικόνα αποτελεί ένα κοινωνικό κατασκεύασμα και αντιπροσωπεύει τις υποθέσεις ενός συνόλου. Σύμφωνα με την Murphy (1998) ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω από μας δεν είναι μόνο μια ουδέτερη απεικόνιση και εγγραφή κάποιας εξωτερικής πραγματικότητας. Εξάλλου η αντίληψη των διαφόρων καταστάσεων διαμορφώνεται από την προσωπική εμπειρία και τις πολιτιστικά κοινές πεποιθήσεις. Τα στερεότυπα αποτελούν το κομβικό σημείο και πιο συγκεκριμένα το σημείο της απόκλισης μεταξύ της εικόνας που σχηματίζει κάποιος και της πραγματικότητας.

Με τη λέξη στερεότυπο εννοούμε, μεταξύ άλλων, μια επιπόλαια απλουστευμένη κρίση, μη ελεγχόμενη και καμιά φορά λανθασμένη, σχετικά με άτομα ή ομάδες ατόμων ή ακόμη σχετικά με γεγονότα (Frederick C. Mish, 1990). Τα στερεότυπα είναι σύνθετες συλλογικές αντιλήψεις, που καλλιεργούνται συνήθως μέσω των μέσων μαζικής επικοινωνίας καθώς επίσης και μέσω των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων και γίνονται αποδεκτά από το άτομο χωρίς ιδιαίτερη νοητική επεξεργασία. Η ευρεία διάδοση των παραπάνω συνειρμικών σκέψεων τις μετατρέπει σε μια κοινωνική πραγματικότητα ή ένα κοινωνικό γεγονός. (Wilson, 1982). Έτσι, τα στερεότυπα αντιπροσωπεύουν μια υποβάθμιση και μια διαστρέβλωση της πραγματικότητας. Η παγίωση των στερεοτύπων καθιστά τη μεταβολή τους αργή και δύσκολη (Βασιλείου & Σταματάκης, 1992).

Ο κοινωνικός μετασχηματισμός μιας υπάρχουσας στερεοτυπικής εικόνας είναι μια δύσκολη και επίπονη διαδικασία (Kalisch & Kalisch, 1987) και σύμφωνα με τον Stevens (1989, 1992) η κοινή γνώμη είναι εξαιρετικά ισχυρή στον καθορισμό της κοινωνικής δομής και των κανόνων σε μια κοινωνία.

- Ελαστικότητα της σταδιοδρομίας (career resilience).

Αναφέρεται στην ανθεκτικότητα των στόχων και των ίδιων των δυνάμεων του ατόμου σε κάθε αντιξοότητα στην πορεία της σταδιοδρομίας του. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout syndrome) (Maslach & Goldberg, 1998) που αποτελεί ένα σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης, που εμφανίζεται σε όσους αναπτύσσουν μια στενή επαγγελματική σχέση με άλλους ανθρώπους (Ρούπα, Ραφτόπουλος και συν, 2008). Τα χαρακτηριστικά της εξουθένωσης είναι: (1) η

συναισθηματική εξάντληση: εμφανίζεται ως έλλειψη ενέργειας. Ο επαγγελματίας π.χ. φροντίδας υγείας αισθάνεται ότι δεν μπορεί πλέον να αποδώσει στον εργασιακό του χώρο, χάνει το ενδιαφέρον του για τις ανάγκες των ασθενών, (2) η αποπροσωποποίηση: ο επαγγελματίας φροντίδας υγείας αναπτύσσει μια ουδέτερη ή και αρνητική στάση απέναντι στους ασθενείς του, έχει αισθήματα ενοχής για τον κυνισμό και την απομάκρυνσή του από τους ασθενείς, τους οποίους αντιμετωπίζει απλά ως περιστατικά και (3) η μείωση των προσωπικών επιτευγμάτων: αναφέρεται στην αίσθηση που έχει ο επαγγελματίας φροντίδας υγείας ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς στον ρόλο του και έτσι μορφοποιεί μια αρνητική εικόνα για τον εαυτό του. Αυτή η χαμηλή αυτοεκτίμηση μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση συμπτωμάτων κατάθλιψης. Στο σύγχρονο κόσμο που οι ανθρώπινες επαφές έγιναν πολυπρόσωπες και επιδερμικές η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί πλέον ένα φαινόμενο με κοινωνικές προεκτάσεις που υπονομεύει όχι μόνο το επαγγελματικό μέλλον των νοσηλευτών αλλά και την προσωπική τους αυταξία και συναισθηματική υγεία.

Τα προγράμματα στήριξης, συμβουλευτικής του προσωπικού (Employee Assistance Programs) και ισορροπίας της εργασιακής ζωής (Work Life Balance) αναπτύσσουν δράσεις που στοχεύουν στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και κόπωσης του προσωπικού, αλλά η επιτυχία ή όχι των προγραμμάτων αυτών εξαρτάται άμεσα από το κατά πόσο το άτομο διαπραγματεύεται αποτελεσματικά τους στόχους του και διαχειρίζεται δύσκολες καταστάσεις (άγχους, κόπωσης κ.α.).

Τα «αγκυροβόλια» της σταδιοδρομίας

Ο Schein (1971, 1974, 1975, 1978, 1980) μίλησε για τα αγκυροβόλια της σταδιοδρομίας, τα οποία συνιστούν έναν συνδυασμό κάποιων παραγόντων όπως οι προσωπικές ανάγκες, οι αξίες και τα ταλέντα που προσδιορίζουν και επηρεάζουν τις αποφάσεις για επαγγελματική ανάπτυξη και που το άτομο δεν εγκαταλείπει εύκολα όταν είναι αναγκασμένο να κάνει μια επιλογή σταδιοδρομίας. Τα 8 αγκυροβόλια σύμφωνα με τον Friss (1989) είναι:

- Η **προσφορά υπηρεσιών** που γίνεται με σκοπό την παροχή βοήθειας στους άλλους.
- Η **διευθυντική επιδεξιότητα** στο αγκυροβόλιο αυτό, η όλη προσπάθεια επικεντρώνεται στην προσπάθεια του ατόμου να καταλάβει εποπτικές και διευθυντικές θέσεις.
- Η **αυτονομία** που έχει να κάνει με την αυτό-ιδέα της ελευθερίας που απολαμβάνει ο καθένας.
- Η **τεχνική/λειτουργική επιδεξιότητα** με υποκινητή την ίδια την εργασία και με οδηγό την προσωπική αναγνώριση. Στο αγκυροβόλιο αυτό, όλη η σταδιοδρομία περιστρέφεται γύρω από ένα συγκεκριμένο σύνολο τεχνικών και λειτουργικών δεξιοτήτων, στις οποίες το άτομο παρουσιάζει μια ιδιαίτερα ξεχωριστή επίδοση και τις οποίες προσπαθεί να αναπτύξει.
- Η **ασφάλεια** που αφορά την μακροπρόθεσμη σταθερότητα και τα οφέλη αυτής.
- Η **ταυτότητα** που συναρτάται με το κύρος και την επαγγελματική αναγνώριση.
- Η **ποικιλία** η οποία υποκινείται από τις διάφορες ευκαιρίες που δίνονται στον εργασιακό χώρο.

- Η **δημιουργικότητα** που αποτελεί τον συντελεστή της αυτοανάπτυξης και δίνει ώθηση στις καινοτομίες.

Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι κάτι περισσότερο από την επαγγελματική επιλογή. Είναι μια πορεία αυτοανάπτυξης που διαρκεί ολόκληρη τη ζωή (Gysbers & Moore, 1975). Ο Ball (1984) δίνει έναν άλλο ορισμό: αναφέρεται στην σχέση ανάμεσα στο άτομο και την εργασία, στην ευρύτερή της έννοια, που μπορεί να είναι η αμειβόμενη εργασία ή η εργασία στο σπίτι. Όπως και να 'χει πάντως το πράγμα, η πορεία του επαγγελματία μέσα σε έναν Οργανισμό, αποτελεί μια διαδικασία κοινωνικοποίησης, η οποία υπακούει σε ορισμένα πλαίσια σε σημείο που να λέμε ότι οι σταδιοδρομίες κατασκευάζουν ανθρώπους με τον ίδιο τρόπο που οι άνθρωποι κατασκευάζουν σταδιοδρομίες. Αυτή η πορεία κοινωνικοποίησης, περνά από μια σειρά διαδοχικών διαβάσεων ορίων (a sequence of boundary passages) που είναι τρι-κατευθυντική. Έτσι, η κίνηση μπορεί να είναι:

- Από κάτω προς τα πάνω: η αναμενόμενη εξέλιξη του εργαζομένου που αναγνωρίζεται η προσφορά του.
- Από κάτω προς τα μέσα: παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση κλητήρα που σε όλη του τη ζωή διεκπεραίωσε διάφορες εργασίες, αλλά λόγω των κοινωνικών σχέσεών του με τους σημαντικούς «άλλους» που ανέβηκαν στην ιεραρχία, απολαμβάνει πλέον της εμπιστοσύνης τους και ασκεί κάποια μορφή εξουσίας ή καθοδήγησης στους νεοφερμένους.
- Περιφερειακά: μικρές θέσεις εξουσίας που απολαμβάνει κανείς.

Όποια μορφή και αν έχει η πορεία της επαγγελματικής μας ανάπτυξης ο άνθρωπος έχοντας διαμορφώσει ένα πλαίσιο προσδοκιών συναινεί σε μια διαδικασία επιλογής απώτερος στόχος της οποίας είναι σύμφωνα με τον Κάντα «η διαπίστωση των χαρακτηριστικών του ατόμου και της εργασίας και το ταίριασμά τους προς όφελος του οργανισμού και του ατόμου». Η επιλογή προσωπικού αποβλέπει στη βελτίωση της αποδοτικότητας αλλά και την εξοικονόμηση πόρων. Συνδέεται όμως και με τη θεματική περιοχή της ψυχολογίας με την έννοια ότι αξιοποιεί ψυχομετρικά εργαλεία μεταξύ των οποίων και τη συνέντευξη. Σε αυτήν υπεισέρχονται βασικά θέματα της ψυχολογίας όπως η αντίληψη του προσώπου, η μη λεκτική επικοινωνία, οι γνωστικές διαδικασίες λήψης απόφασης, τα στερεότυπα.

Στη διαδικασία αυτή ο άνθρωπος προσέρχεται με μια δομημένη κλίμακα προσδοκιών αναζητώντας τη διακριτική σύνδεση της με αυτή του οργανισμού. Είναι ουσιαστικά η δομική αρχή του λεγόμενου επαγγελματικού προφίλ του εργαζομένου. Αυτό δεν είναι καθόλου στατικό, αντίθετα υπόκειται σε διαρκείς αλλαγές, συνειδητές ή μη. Τι εννοούμε με αυτό; Το **επαγγελματικό προφίλ** έχει μια προσωπική και μια θεσμική - αντικειμενική και άρα αξιολογήσιμη παράμετρο. Στην προσωπική διάσταση μπορεί να συγκροτείται από το σύνολο των αξιολογημένων κρίσεων που έχουμε για την εκπαίδευση, τα επαγγελματικά μας προσόντα, τις προσδοκίες και τις αξίες μας τόσο για την σταδιοδρομία μας όσο και για ένα φάσμα, ευρύ ή μη, των πιθανών επαγγελματικών μας επιλογών. Παραπέμπει κατά μια έννοια σε ένα είδος επαγγελματικής αυτοαντίληψης.

Ο άνθρωπος άλλωστε επηρεάζεται στον ένα ή στον άλλο βαθμό αλλά και με τη σειρά του επηρεάζει το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ζει, κινείται, εργάζεται και

αναπτύσσεται. Είναι ανάγκη δε να συνειδητοποιήσει τη δύναμη που έχει να αυτοκαθορίζεται αλλά και να καθορίζει ως ένα σημείο τη διαμόρφωση του κοινωνικού γίνεσθαι. Προϋπόθεση για κάτι τέτοιο είναι να γνωρίζει βαθιά τον εαυτό του, το δυναμικό του, την κοινωνική και πολιτιστική του ρίζα, να αναπτύσσει την κριτική του σκέψη, τη θέληση και την αυτοπεποίθησή του. Βασικό στοιχείο στην πορεία αυτή είναι η διερεύνηση της αυτοαντίληψής του. Ως τέτοια ορίζεται το σύνολο των αξιολογημένων αντιλήψεων που έχει κανείς για τον εαυτό του (Κοσμίδου, 1992). Με άλλα λόγια η αυτοαντίληψη είναι μια υποθετική δομή με στοιχεία στη σύνθεσή της που μπορούν να παρατηρηθούν και προέρχονται:

- Από το **γνωστικό τομέα** (cognitive domain) δηλαδή γεγονότα, ιδέες, πεποιθήσεις, αξίες κ.ά.
- Από το **συναισθηματικό τομέα** (affective domain) δηλαδή αισθήματα, συναισθηματικές αντιδράσεις, κ.ά.
- Από **τον τομέα των κινήτρων** και της προδιάθεσης για πράξη (conative domain).

Έτσι η στάση μας έναντι ενός προσώπου, φαινομένου, εργασιακού περιβάλλοντος, οργανισμού είναι το αποτέλεσμα των αντιλήψεων που έχουμε για αυτό και της αξιολόγησής του. Αυτό είναι άκρως σημαντικό για κάποιον που θέλει να καθορίζει την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη. Παραδείγματος χάριν, το γεγονός ότι ο «Ψ έχει πιστοποιημένα και μετρήσιμα προσόντα» (γνωστικός τομέας), είναι δυνατό να κάνει εμένα -που μπορεί να μην έχω καθώς στη δική μου εποχή δεν υπήρχε η γενικότερη έφεση για αναζήτηση προσόντων- να τον αξιολογώ αρνητικά ή και αντίθετα λόγω του status που αυτόματα θεωρώ ότι έχει (συναισθηματικός τομέας). Σε μια τέτοια περίπτωση και η συμπεριφορά μου θα είναι ανάλογη (τομέας προδιάθεσης για πράξη). Είναι φανερό ότι παράμετρος της αυτοαντίληψής μας είναι και η επαγγελματική η οποία δομεί το προσωπικό νοούμενο επαγγελματικό μας προφίλ.

Από την άλλη πλευρά όπως τονίστηκε και προηγουμένως το επαγγελματικό προφίλ έχει και μια θεσμική διάσταση, αυτή που προσδιορίζει ο οργανισμός για κάθε επαγγελματική θέση. Στο βαθμό που ο άνθρωπος μπορέσει να ανιχνεύσει και συνδυάσει το προσωπικό και θεσμικό επαγγελματικό προφίλ μπορεί να θέσει τις προϋποθέσεις για μια δυναμική σύζευξη.

Το Επαγγελματικό προφίλ είναι δυνατό να περιλαμβάνει την ανάλυση έργου (job analysis). Σε μια τέτοια περίπτωση μπορεί να αφορά στην περιγραφή της αναμενόμενης συμπεριφοράς και να αξιοποιεί μεθόδους ανάλυσης με βάση τον εργαζόμενο (work oriented), και στην περιγραφή της εργασίας με βάση τις δραστηριότητές της, τους στόχους, τα εργαλεία που χρησιμοποιεί και σε μια δεύτερη προσέγγιση να αφορά στις συμπεριφορικές απαιτήσεις της εργασίας. Στην κατηγορία εντάσσεται, σύμφωνα με τον Κάντα, η μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων (critical incidents technique), οπότε και καταγράφονται εκφάνσεις του έργου πέρα από τις συνήθεις καθημερινές. Η Τρίτη προσέγγιση στην ανάλυση έργου αναφέρεται στα χαρακτηριστικά (traits) (ψυχολογικά, ικανότητες, δεξιότητες) που θεωρούνται αναγκαίος όρος για την ικανοποιητική απόδοση. Η δε ανάλυση έργου οδηγεί στην περιγραφή του έργου (job description). Παρά τις αντιρρήσεις μιας τέτοιας διαδικασίας (βλ. Αριστοτέλης Κάντας, Αλεξάνδρα Χαντζή Ψυχολογία της εργασίας, θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, στοιχεία συμβουλευτικής,

1992), όπως ότι δεν μπορεί μια λεπτομερής ανάλυση έργου να προβλέψει την εργασιακή συμπεριφορά που δεν εξαρτάται μόνο από τα προσωπικά μας χαρακτηριστικά αλλά και από ιδιοτυπίες μας που παρουσιάζονται σε ιδιάζουσες περιπτώσεις (στιγμές ανάγκης, κινδύνου, κρίσης), το επαγγελματικό προφίλ παραμένει για πολλούς μια αξιοποιήσιμη δραστηριότητα. Εξάλλου οι εργοδότες σήμερα δεν επιθυμούν τη στασιμότητα του προσωπικού τους σε μία μόνο θέση αλλά τη συνεχή μετακίνηση τους και άρα την ευελιξία τους να επιδεικνύουν περισσότερη αυτονομία δράσης και πλούτο δεξιοτήτων.

Περιλαμβάνει ένα υλικό ή άυλο δοκίμιο όπου μπορεί να αποτυπώνονται ατομικές πληροφορίες επικεντρώνοντας στην καταγραφή των ατομικών στοιχείων ήτοι εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, ικανότητες για μια ανεξάρτητη ζωή, κοινωνικές και εργασιακές προτιμήσεις και πιθανές προσαρμογές στο χώρο εργασίας. Αυτές συγκεντρώνονται με μια δομημένη συνέντευξη από ένα ειδικό σύμβουλο. Ιδιαίτερα στο χώρο της ειδικής αγωγής το επαγγελματικό προφίλ ως εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο. (βλ Ίδρυμα Θεοτόκος, <http://www.theotokos.gr/>) Εδώ ακριβώς βρίσκεται και η διαφορά του επαγγελματικού προφίλ από οποιοδήποτε άλλο "test". Τα "tests" είναι αρκετά τυποποιημένα, χρησιμοποιούν δείκτες νοημοσύνης και παραμέτρους από τις οποίες δεν μπορούν να εκμαιευτούν στοιχεία για τις πραγματικές ανάγκες του ατόμου και πολλές φορές σταματούν σε θεωρητικές αναζητήσεις. Το επαγγελματικό προφίλ στηρίζεται σε ένα δικτυωτό σύστημα πληροφοριών και αφορά:

- Ατομικά στοιχεία (Όνοματεπώνυμο, Ημερομηνία γέννησης, Διεύθυνση - Τηλέφωνο, email, Οικογενειακή κατάσταση, Παρούσα κατάσταση (π.χ σπουδαστής, άνεργος, εργαζόμενος, Ασφαλιστικός Οργανισμός, οικογενειακή και υγειονομική κατάσταση).
- Στοιχεία τοπικού προσδιορισμού (Πληροφορίες σχετικά με την οικογένεια και τον τόπο διαμονής, περιγραφή καθημερινών συνηθειών, διαθέσιμα μέσα συγκοινωνίας, γενικές επαγγελματικές ευκαιρίες κοντά στο σπίτι κ.ά.).
- Εκπαίδευση. Εδώ περιγράφουμε οτιδήποτε έχει μάθει ο υποψήφιος για εργασία μέχρι τώρα. Δηλαδή πού και σε τι έχει εκπαιδευτεί, ήτοι ιστορικό και γενική παρουσίαση, επιδόσεις σε ότι αφορά την εκπαίδευση ή εργασία, κοινωνικότητα / ελεύθερος χρόνος - εμπειρία / παρουσίαση και απόδοση, διασκέδαση/ ελεύθερος χρόνος - εμπειρία / απόδοση.
- Εργασιακή εμπειρία. Συγκεντρώνουμε πληροφορίες είτε για εκπαιδευτικές εργασίες ή για προηγούμενες δουλειές στις οποίες είχε απασχοληθεί, καθήκοντα, είδος εργασίας.
- Πρακτικές δεξιότητες, πιθανές κινητικές, αισθητηριακές και κοινωνικές του δεξιότητες, αυτονομία, ευελιξία.
- Ικανότητες ακαδημαϊκές, κινητικές/ μηχανικές, αισθητηριακές ικανότητες.
- Ικανότητες επικοινωνίας, κοινωνικής συναλλαγής, σχετικές με τη φυσική υγεία και τα επαγγελματικά προσόντα.
- Πιθανές προσαρμογές και στήριξη στο χώρο δουλειάς. Οι τεχνολογικές εξελίξεις για παράδειγμα, επανασχεδιάζουν παραμέτρους της εργασίας μας. Για άλλους διευκολύνουν, για άλλους καθιστούν δυσχερές το νέο περιβάλλον και αναζητούν τη σταδιακή «αποδέσμευση από το νέο και εν πολλοίς άγνωστο πλαίσιο» Γι αυτό το λόγο η επανατοποθέτησή μας έναντι της ψηφιακής πραγματικότητας, βασίζεται στη διαμόρφωση νέων στάσεων ζωής.

- Προτιμήσεις εργασίας. Εδώ λαμβάνονται υπ όψιν οι διαθέσιμες ευκαιρίες για εργασία.
- Περιγραφή της «ιδανικής» εργασίας. Η περιγραφή μιας τέτοιας θέσης, είναι μία σύνθετη, αφηγηματική καταγραφή, βασισμένη σε στοιχεία και πληροφορίες από το επαγγελματικό προφίλ.

Είναι περιττό να αναφέρουμε πόσο σημαντική είναι η εργασία όποιου αναλάβει τη διαμόρφωση, στοιχειοθέτηση και ανάδειξη αυτού του προφίλ. Στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να συμβάλλει και η διαμόρφωση του Βιογραφικού Σημειώματος, δεξιότητα που για πολλούς παραμένει ακόμη ανεξερεύνητη.

Τα αναφερόμενα επαγγελματικά περιγράμματα είναι μια επίσης μια σημαντική μέθοδος επανασχεδιασμού των επαγγελματικών προφίλ.

Αναφερόμενοι βέβαια στις δεξιότητες δεν μπορούμε παρά να αναφερθούμε σε όσες θεωρούνται δεξιότητες «κλειδιά» στη σύγχρονη εποχή με τις οποίες ο εργαζόμενος μπορεί να «ανοίξει» τις πόρτες της αγοράς εργασίας. Αν στο παρελθόν υπήρχε μια πορεία για την είσοδο σε αυτή, σήμερα υφίστανται πολλές και νέες εναλλακτικές που απαιτούν από τους εργαζόμενους όλων των ηλικιών να τις αξιοποιήσουν. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε αναλυτικά σε πολλές από αυτές που σχετίζονται με τη Δια Βίου Μάθηση. Ωστόσο ας επικεντρωθούμε σε μερικές από αυτές.

Η γνώση του εαυτού είναι μια μακρά πορεία που προϋποθέτει μεταξύ άλλων την ενδυναμωμένη θέληση και το αντίστοιχο υποστηρικτικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Η αυτεπίγνωση βοηθά τον άνθρωπο να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του, να προσδιορίζει τις συνέπειές τους στη ζωή, να νιώθει σίγουρος για την αξία και τις ικανότητές του, να μπορεί να θέτει ερωτήματα, ίσως περισσότερα από τις αναμενόμενες απαντήσεις, να μην περιορίζεται στα γήινα και φθαρτά του πεπερασμένου κόσμου μας, να εκτιμά το συνάνθρωπο και να εκφράζει έμπρακτα την αλληλεγγύη του σε αυτόν.

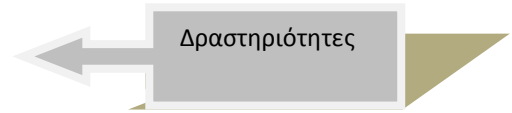
Η διαμόρφωση στάσεων ζωής που οικοδομούν **τον αυτοέλεγχο**, την αξιοπιστία, την ευελιξία, την έφεση στην αποδοχή και υιοθέτηση νέων ιδεών, μεθόδων αναζήτησης και επεξεργασίας πληροφοριών, υπερβαίνουν συχνά τα βασικά εφόδια που μας προσφέρει η βασική εκπαίδευση στη θεσμική της μορφή.

Τέλος τα **κίνητρα συμπεριφοράς**. Είναι πρωταρχικό ο άνθρωπος να δείχνει ετοιμότητα και διάθεση για δράση, ανάληψη πρωτοβουλιών, επίλυση προβλημάτων, ικανότητα λήψης αποφάσεων, επιμονή στην επίτευξη στόχων, παρά τα εμπόδια και τις αντιξοότητες (Goleman, 1999).

Τούτο σημαίνει ότι δίνουμε προτεραιότητα σε δεξιότητες που αφορούν σε ψυχολογικές διαστάσεις του ανθρώπου όχι για να τον επιβαρύνουμε πιθανώς με περισσότερα «βάρη», ούτε για να ενοχοποιήσουμε τον ίδιο, απαλλάσσοντας ταυτόχρονα το κυρίαρχο οικονομικό μοντέλο και τις απροκάλυπτες ανισότητες που αυτό παράγει. Μην έχοντας σκοπό να απαριθμούμε σειρά δεξιοτήτων που «εξασφαλίζουν» την επιτυχία, παραπέμποντας σε έναν ιδιότυπο ανταγωνισμό μεταξύ των ανθρώπων που «τα καταφέρνουν» και σε όσους «υστερούν», θα θέλαμε να εστιάσουμε και στον εξίσου κεντρικό ρόλο της θέλησης. Είναι μια βασική προϋπόθεση για την άσκηση της ελευθερίας. Άλλωστε κάθε πράξη μας μπορεί να λειτουργήσει ως άσκηση θέλησης, αρκεί να μη γίνεται από συνήθεια ή μηχανιστικά, από καθήκον, ή από τα «θέλω και απαιτώ» των άλλων. Μέσα

από την άσκηση ενδυναμώνεται και αναπτύσσεται η λειτουργία της. Ας μην ξεχνάμε επίσης ότι έχει άμεση σχέση με την απόφαση και όχι με τη δράση. Ο Assagioli διέκρινε 7 ιδιότητες αυτής: την ενέργεια, την αυτοκυριαρχία, τη συγκέντρωση σε ένα στόχο, την αποφασιστικότητα, την επιμονή, το θάρρος και την οργανωτικότητα.

Δραστηριότητες



Μια βασική λειτουργία που χρειάζεται να ασκήσει ο άνθρωπος σήμερα είναι η θέληση. Μπορούμε να την ανακαλύψουμε κάθε φορά που την ασκούμε. Πιο κάτω ακολουθούν μερικοί τρόποι για την άσκησή της.

Ας υποθέσουμε ότι είσαι μέλος μιας ομάδας σε σεμινάριο που διοργανώνει το Κοινωνικό Πολύκεντρο και βιωματικά θέλεις να δοκιμάσεις την άσκηση της θέλησης. Σκέψου κάτι που επαναλαμβάνεις σχεδόν μηχανιστικά κάθε μέρα στην εργασία, την οικογένεια, τον προσωπικό χρόνο. Παίρνεις ένα φύλλο χαρτιού A4 και τραβώντας μια κάθετη γραμμή το χωρίζεις σε 2 μέρη. Στο αριστερό μέρος, αποτύπωσέ το με όποιο τρόπο επιθυμείς.

Όταν τελειώσεις στο ακριβώς απέναντι δεξί μέρος σκέψου και αποτύπωσε πώς θα μπορούσες να το είχες υλοποιήσει με ένα νέο, διαφορετικό ή και ανατρεπτικό για τα δεδομένα σου τρόπο. Συζήτησε το. Συνέχισε αποτυπώνοντας μια ενέργεια θάρρους. Σχεδίασε ένα πλάνο δράσης άμεσο και μακροπρόθεσμο. Ποιοι νομίζεις Σημαντικοί Άλλοι θα σε στηρίξουν; Τι περιμένεις να σου πουν; Ξεκίνησε συζητώντας με το διπλανό σου. Ποια εικόνα πιστεύεις ότι θα δώσεις αν επιχειρήσεις αυτήν την αλλαγή; Σύγκρινε τις προσδοκίες των Σημαντικών Άλλων με τις δικές σου. Εν τω μεταξύ ανάβαλλε κάτι που θέλεις να αρχίσεις αμέσως. Ξεκίνα κάτι που αναβάλλεις συχνά. Κάνε αυτό που σε κάνει να αισθάνεσαι ανασφάλεια.

Διαμορφώνοντας ένα καλό κλίμα στη δουλειά (Παράρτημα)

Ελέγχω το χρόνο μου! Τυχαίο; δεν νομίζω. (Παράρτημα)

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Assagioli R. (1987), Η δράση της θέλησης, Αθήνα: Ιάμβλιχος.
- Arthur M. B., Hall, D. T., & Lawrence B. S., (1989), Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach in ARTHUR, M. B., HALL, D. T., and LAWRENCE, B. S., (Eds) (1989) Handbook of Career Theory, Cambridge, Cambridge University Press.
- Goleman D. (1998), Συναισθηματική Νοημοσύνη, Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»; Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman D. (1999), Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, μτφ. Μεγαλούδη Φ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Gysbers N.C., & Moore, E.J. (1975), Beyond career development--Life career development. Personnel and Guidance Journal, 53.
- Kalisch P. & Kalisch, B. (1987), *The changing image of the nurse*. Menlo Park, Calif.: Addison-Wesley Pub. Co., Health Sciences Division.
- Κάντας Α. (1998), Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία. Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία. Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κάντας Α. (1995), Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 3ο. Διεργασίες ομάδας Σύγκρουση, Ανάπτυξη και αλλαγή Κουλτούρα, Επαγγελματικό άγχος. Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
- Κοσμίδου – Hardy Χρ. (1991), Θέματα Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού, Φιλοσοφική Σχολή Αθηνών.

Κεφάλαιο 12 του Αθανάσιου Ραφτόπουλου

Επαγγελματικό προφίλ – Ανάπτυξη δεξιοτήτων κλειδιά. Ο ρόλος της Δια Βίου Μάθησης.

Σκοπός:

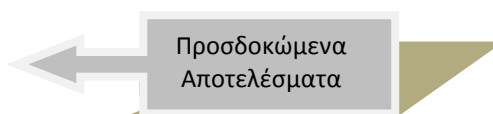
Να διερευνήσουν το ρόλο της δια βίου μάθησης, στην ανάπτυξη του επαγγελματικού προφίλ και των δεξιοτήτων κλειδιά με επικέντρωση κυρίως στον τομέα τεχνολογίας, των πληροφοριών και επικοινωνιών, τη βελτίωση, τον ανασχεδιασμό ή την ανάπτυξη ομάδας δεξιοτήτων ζωής ή δεξιοτήτων κλειδιά (life skills, key - skills).



Σκοπός

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

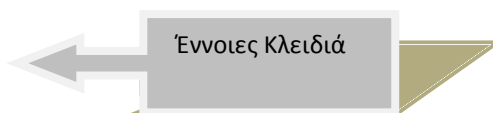
- Να αναζητήσουν και αποδείξουν το συνδυαστικό ρόλο της δια βίου μάθησης και των όρων Επαγγελματικό προφίλ και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων «κλειδιά».
- Να συνειδητοποιήσουν την καταλυτική δύναμη του τομέα της τεχνολογίας, των πληροφοριών και επικοινωνιών στη διαμόρφωση αυτού.
- Να είναι σε θέση να παρατηρούν, να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν την συμβολή αυτών των προσδιοριστικών στοιχείων.
- Να μπορούν να αιτιολογούν επαρκώς τη συνεισφορά της δια βίου μάθησης στη βελτίωση, στον ανασχεδιασμό ή στην ανάπτυξη ομάδας δεξιοτήτων ζωής ή δεξιοτήτων κλειδιά.



Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Έννοιες Κλειδιά:

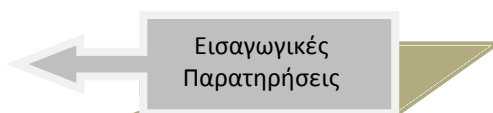
- Δια βίου μάθηση.
- Τομέας τεχνολογίας, πληροφοριών και επικοινωνιών.
- Βελτίωση, ανασχεδιασμός, ανάπτυξη ομάδας δεξιοτήτων ζωής ή δεξιοτήτων κλειδιά (life skills, key - skills).



Έννοιες Κλειδιά

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Μια από τις βασικές παραδοχές στο χώρο της εκπαίδευσης και συνοδευτικά στο χώρο της εργασίας που αποκτούν σχεδόν αξιωματικό χαρακτήρα σήμερα είναι η ανάγκη ο άνθρωπος να συναινεί σε μια διαρκή, στοχευμένη και αποτελεσματική πορεία δια βίου μάθησης και ανάπτυξης. Ο αρχαίος νομοθέτης και ένας από τους επτά σοφούς Σόλων ο Αθηναίος στη πολιτική παρακαταθήκη του μας βεβαιώνει ότι έχει διαχρονική ισχύ το **Γηράσκω δ' αεί πολλά διδασκόμενος**, αποδεικνύοντας την άσβεστη εκούσια έφεση του ανθρώπου να μαθαίνει, άρα να βελτιώνεται. Στην εποχή μας η έννοια της δια βίου μάθησης διαπερνά κάθε ικμάδα της προσωπικής, εκπαιδευτικής και επαγγελματικής πορείας μας υποσχόμενη πρόοδο. Άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτήν είναι η έννοια των προσόντων. Με τον όρο **προσόντα** στην ορολογία του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων εννοούμε πτυχία,



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

διπλώματα, τίτλους σπουδών που προέρχονται τόσο από το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα όσο και από δραστηριότητες που εντάσσονται στη μη τυπική και άτυπη μάθηση και έχουν πιστοποιηθεί ως προς το περιεχόμενό τους, δηλαδή τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες τις οποίες παρέχουν. Η σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου προβλέπει ότι η κάθε χώρα υποχρεούται να προσαρμόσει τα προσόντα που απονέμονται σε εθνικό επίπεδο στα οκτώ επίπεδα του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF) μέσω εθνικών πλαισίων προσόντων.

Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι τα Εθνικά Πλαίσια Προσόντων πρέπει να έχουν απαραίτητα οκτώ επίπεδα (για παράδειγμα η Ιρλανδία έχει δέκα επίπεδα, ενώ η Σκωτία δώδεκα). Το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων της πατρίδας μας ενισχύει την κινητικότητα και τις δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης των εργαζομένων, εφόσον τα προσόντα τους θα αναγνωρίζονται σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, προωθεί τη διαφάνεια στα επαγγελματικά προσόντα και υποστηρίζει καλύτερα τη σχέση εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Με την εφαρμογή του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων μεσοπρόθεσμα δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης και πιστοποίησης και της επαγγελματικής εμπειρίας των πολιτών, υιοθετώντας μορφές πρακτικής αναγνώρισης της άτυπης μάθησης που έχουν δοκιμαστεί σε άλλες χώρες (π.χ. σύστημα πιστωτικών μονάδων, πορτφόλιο κ.ά.). Περισσότερα στο (<http://www.nqf.gov.gr>).

❖ Επαγγελματικό προφίλ – Ανάπτυξη δεξιοτήτων κλειδιά. Ο ρόλος της Δια Βίου Μάθησης.

Όπως αποτυπώνεται στη σύνοψη των αρχών του σχεδίου νόμου για την ανάπτυξη της δια βίου μάθησης του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, «Η δια βίου μάθηση περιλαμβάνει κάθε είδους μαθησιακή δραστηριότητα στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, που αποσκοπεί στην απόκτηση ή στη βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που χρησιμεύουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην άμβλυση των κοινωνικών ανισοτήτων και στην κοινωνική συνοχή, στην κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη, στην ενεργό συμμετοχή στα κοινά και στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη. Η δια βίου μάθηση θεμελιώνεται στην προσχολική αγωγή και δε σταματά με το πέρας της αρχικής εκπαίδευσης και την ενηλικίωση του ατόμου αλλά είναι μια διαρκής και ενεργητική διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε όλες τις φάσεις της ζωής ενός ανθρώπου και συνοδεύει κάθε έκφανση της ζωής ενός ενεργού πολίτη. Μαθησιακές διαδικασίες συντελούνται τόσο στα πλαίσια του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος (τυπική εκπαίδευση) όσο και σε μια ποικιλία εξωσχολικών μη τυπικών και άτυπων μορφών μάθησης».

Αυτό σημαίνει ότι συμπεριλαμβάνει την Προσχολική Αγωγή, την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, την Επαγγελματική Εκπαίδευση, την Ανώτατη Εκπαίδευση, την Αρχική και τη Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση, τη Γενική Εκπαίδευση Ενηλίκων, καθώς και όλες τις μορφές άτυπης μάθησης εκτός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Αναζητώντας τις βασικές αρχές της θα τις εντοπίζαμε στις εξής:

- είναι **ανθρωποκεντρική**, καθώς έχει ως αφετηρία τον άνθρωπο και τις ανάγκες του.

- είναι **ενεργός, συνεχής** και **όχι υποχρεωτική**, καθώς πρόκειται για μια ανοιχτή και συνεχής ευκαιρία για προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική βελτίωση στη ζωή ενός ανθρώπου.
- είναι **ολιστική**, καθώς επιδιώκεται η συμμετοχή όλων σε όλη τη διάρκεια του βίου, με δυνατότητα αναγνώρισης και πιστοποίησης μη τυπικών και άτυπων μορφών μάθησης.
- **υποστηρίζει την αναπτυξιακή πορεία της χώρας**, καθώς αποσκοπεί στην επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων ενόψει των ραγδαία μεταβαλλόμενων συνθηκών εργασίας, με έγκαιρη διάγνωση των αναγκών της αγοράς εργασίας.
- **υποστηρίζει την κοινωνική ένταξη**, καθώς μέσω αυτής επιδιώκεται η κοινωνική και επαγγελματική αναβάθμιση ευάλωτων ομάδων, παρέχοντας σε αυτές ένα επαρκές επίπεδο εξειδικευμένων επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, με στόχο την εξασφάλιση της κοινωνικής και επαγγελματικής τους ένταξης.
- στοχεύει στην **ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου**, στην καλλιέργεια κοινωνικών συμπεριφορών συμβατών με τις νέες συνθήκες και γενικότερα στην ανάπτυξη της ιδιότητας του ενεργού και ενημερωμένου πολίτη.

Εδώ ακριβώς έγκειται και ο κεντρικός ρόλος των ευρύτερων δομών που διαμορφώνονται στην πατρίδα μας στο θεματικό χώρο της δια βίου μάθησης και επηρεάζουν τον πυρήνα του επαγγελματικού προφίλ και των δεξιοτήτων κλειδιά καθώς αυτά στοχεύει να αναπτύξει και εδραιώσει ως στάση ζωής σε κάθε άνθρωπο.

Η έννοια των προσόντων επανέρχεται δυναμικά στο προσκήνιο. Για το λόγο αυτό το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων περιλαμβάνει 8 επίπεδα αναφοράς, τα οποία καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των προσόντων από την υποχρεωτική εκπαίδευση έως και την ανώτατη εκπαίδευση. Η καινοτομία έγκειται στο ότι πέραν της κλασικής εκπαιδευτικής διαδρομής αναγνωρίζονται και προσόντα που αποκτήθηκαν από τη **μη τυπική εκπαίδευση** (π.χ. αρχική και συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση) και την **άτυπη μάθηση** (π.χ. επαγγελματική εμπειρία).

Επίπεδο	Περιγραφή
1	Σχετίζεται με τη δυνατότητα συνέχισης στο δεύτερο κύκλο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
2	Σχετίζεται με τη δυνατότητα ολοκλήρωσης του δεύτερου κύκλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ή/και παρακολούθησης προγραμμάτων συνεχιζόμενης Κατάρτισης.
3	Σχετίζεται με την ολοκλήρωση και του δεύτερου κύκλου της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και επίσης αντιπροσωπεύει προσόντα από εργασιακή εμπειρία.
4	Σχετίζεται με την ολοκλήρωση τουλάχιστον του δεύτερου κύκλου της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, η οποία έχει αναβαθμιστεί στη συνέχεια από προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ή από εργασιακή εμπειρία.
5	Σχετίζεται με την ολοκλήρωση είτε Μετά-Δευτεροβάθμιου Προγράμματος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, είτε "σύντομου κύκλου" Προγράμματος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.
6	Σχετίζεται με τον πρώτο κύκλο προσόντων της Ανώτατης Εκπαίδευσης.
7	Σχετίζεται με τον δεύτερο κύκλο προσόντων της Ανώτατης Εκπαίδευσης.
8	Σχετίζεται με τον τρίτο κύκλο προσόντων της Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Τι είναι η Δια βίου μάθηση (ΔΒΜ);	Είναι όλες οι μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
Ποια είναι η αναγκαιότητά της;	Συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην κοινωνική συνοχή, στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου.
Μπορεί ο καθένας να έχει μια θέση στη Δια βίου μάθηση;	Ασφαλώς. Η δια βίου μάθηση ξεκινά με την προσχολική αγωγή και δε σταματά με το πέρας της αρχικής εκπαίδευσης και την ενηλικίωση του ατόμου αλλά είναι μια διαρκής και ενεργητική διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε όλες τις φάσεις της ζωής ενός ανθρώπου και συνοδεύει κάθε έκφανση της ζωής του. Ποτέ δεν είναι αργά για περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες.
Γιατί η Δια βίου μάθηση είναι σήμερα περισσότερο σημαντική από ποτέ;	Πράγματι, σήμερα οι πολίτες των σύγχρονων κοινωνιών χρειάζεται να ανανεώνουν διαρκώς τις γνώσεις τους εμπλουτίζοντας και εξειδικεύοντας τες. Έχοντας υπ' όψιν τους πως η παρεχόμενη από το σχολείο εκπαίδευση συχνά δεν καλύπτει αυτήν την ανάγκη, συνειδητοποιούν την αναγκαιότητα της διαρκούς επιμόρφωσης και της δια βίου παιδείας. Η συνεχής μάθηση καθίσταται επιτακτική ανάγκη στις μέρες μας.

Όλα αυτά σημαίνουν πόσο σημαντικό είναι να διαμορφώσει ο άνθρωπος ένα δυναμικό και εξελισσόμενο επαγγελματικό προφίλ· οι δε δεξιότητες κλειδιά είναι μέρος αυτού του πλαισίου. Άλλωστε η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει ένα πλαίσιο αναφοράς οκτώ θεμελιωδών, εξίσου σημαντικών και αλληλοσυνδεόμενων ικανοτήτων για την προσωπική ανάπτυξη, ολοκλήρωση και την απασχόληση τις οποίες συνιστάται να αποκτούν νέοι άνθρωποι κι ενήλικες.

Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα (communication in the mother language). Η αδιαπραγμάτευτα στέρεη και πιστοποιημένη γνώση της μητρικής γλώσσα συνιστά βασική προϋπόθεση της διαδικασίας μάθησης. Η γλώσσα δημιουργεί τη βάση για τη συλλογή πληροφοριών και το έρεισμα για την επικοινωνία με τρίτους για τη συμμετοχή και την υπευθυνότητα.

Επικοινωνία στις ξένες γλώσσες (communication in foreign languages). Σήμερα είναι πολύ σημαντική η πολυγλωσσία. Δημιουργεί δυνατότητες ευρύτερων επαφών, για την βαθύτερη κατανόηση άλλων πολιτισμών, νοοτροπιών και συνθηκών διαβίωσης. Αποτελεί επίσης σημαντική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση σπουδών υψηλότερου επιπέδου καθώς και για μεγαλύτερη κινητικότητα στην αγορά εργασίας. Από την άλλη δεν παραγνωρίζουμε και την πιθανή «γλωσσική σύγχυση», ιδιαίτερα στις ευαίσθητες παιδικές ηλικίες.

Μαθηματική παιδεία και βασικές ικανότητες στις θετικές επιστήμες και τεχνολογίες (mathematical competence & basic competences in science and technology). Οι επιστημονικές ικανότητες είναι σημαντικές, π.χ. για να μπορεί κανείς να αντιλαμβάνεται τους συσχετισμούς, τις αιτίες και τις επιδράσεις καθώς και για να μπορεί να αποκτά εμπειρίες κατανόησης του φυσικού περιβάλλοντος.

Ψηφιακή παιδεία (digital competence). Η γνώση Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνιών. Αφορά στο σύνολο των προσόντων που σχετίζονται με τις τεχνολογίες της Πληροφορίας/Πληροφορικής και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ | ICT) και μας χρειάζονται για να ζούμε και να εργαζόμαστε στην ψηφιακή εποχή με δυνατότητα διαχείρισης μεγάλων ροών πληροφοριών και αντιμετώπισης πολυσύνθετων προβλημάτων. Είναι εμφανής πολλές φορές ο ψηφιακός αναλφαριθμητισμός ή γενικότερα το επίπεδο του ψηφιακού εγγραμματισμού. Ιδιαίτερα σήμερα που οι τεχνολογίες, η πληροφορία και η επικοινωνία βρίσκονται σε μια θριαμβεύουσα πορεία, υπάρχει ο κίνδυνος ο άνθρωπος να τεθεί εκτός των εξελίξεων και να βιώνει μια σειρά ανισότητες που θα έχουν πρακτικό χαρακτήρα. Η διεκπεραίωση σειράς ζητημάτων στο Δημόσιο απαιτεί από τον πολίτη δεξιότητες σχετικές χωρίς τις οποίες ο ίδιος βιώνει το άγχος της απόρριψης, του αισθήματος της μειονεξίας και της ανικανότητας, του «μη ανήκειν» στην εποχή μας.

Μεταγνωστικές δεξιότητες / ικανότητα μάθησης (learning to learn). Προϋποθέτει υψηλό επίπεδο γνώσης των προσωπικών δυνάμεων, αξιών, στάσεων ζωής, αυτοαντίληψης, αυτοεκτίμησης, γνώση του τρόπου αντιμετώπισης των διάφορων καταστάσεων μάθησης, γνώση των βέλτιστων στρατηγικών μάθησης, των πλεονεκτημάτων και των τομέων βελτίωσης. Η στρατηγική της δια βίου μάθησης προσβλέπει στο να ενδυναμώσει την ετοιμότητα του ανθρώπου να αξιοποιεί κάθε ευκαιρία στο να μαθαίνει αλλά και στο να μαθαίνει πώς να μαθαίνει. Το ζητούμενο είναι να υπάρχει η δομή των ίσων ευκαιριών για την δυνατότητα εκμάθησης και απόκτησης νέων γνώσεων, καθώς και αξιοποίησης των

υφιστάμενων γνώσεων δεξιοτήτων και εμπειριών με προσαρμογής τους σε διαφορετικές καταστάσεις.

Η ικανότητα διαπροσωπικών, πολιτιστικών και κοινωνικών σχέσεων (interpersonal, intercultural, social competences). Ο άνθρωπος καλείται να αναπτύξει μια δυναμική προσωπικότητα που θα οικοδομεί καθημερινά την κοινωνική, πολιτιστική και διαπροσωπική της διάσταση. Έτσι θα δοκιμάζει και θα δοκιμάζεται στην άσκηση βασικών δεξιοτήτων πολλές από τις οποίες δεν ασκεί επαρκώς η τυπική θεσμική παράμετρος της εκπαίδευσης. Η οικογένεια, οι ομάδες στις οποίες ανήκει κάποιος παραπέμποντας στις συλλογικές τους δράσεις αναπτύσσουν την έφεση αυτή. Μία αναπτυγμένη επικοινωνιακή ικανότητα - υπό την ευρεία έννοια του όρου - αποτελεί μία όλο και πιο σημαντική ικανότητα στον εργασιακό και κοινωνικό βίο που χαρακτηρίζει μία κοινωνία της γνώσης. Ζώντας σε μια διαπολιτισμική κοινωνία, καθώς ενθαρρύνεται η μετακίνηση των πληθυσμών, ο άνθρωπος συμ - βιώνει για να επι - βιώνει. Στη σχέση αυτή η πολιτιστική του παρακαταθήκη δεν έρχεται να αναιρέσει την αντίστοιχη άλλων ανθρώπων αλλά να βρεθεί ένα *modus Vivendi*. Βέβαια κάτι τέτοιο μπορεί να ελαχιστοποιείται στις υπάρχουσες κρατικές οντότητες υποδοχής, όπου υφίσταται ένα κυρίαρχο πολιτιστικό μοντέλο το οποίο διαπερνά σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής, εκπαιδευτικής και επαγγελματικής ζωής.

Πρωτοβουλία κι Επιχειρηματικότητα (sense of initiative & entrepreneurship). Η ενεργός και δυναμική στάση απέναντι στα πράγματα, τη μετατροπή της θεωρίας σε πράξη. Η Συνθήκη της Λισσαβόνας¹ αναγνωρίζει την επιχειρηματικότητα ως βασική κινητήρια δύναμη για την οικονομική μεγέθυνση και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης. Αυτό προϋποθέτει την αναζήτηση νέων ιδεών και την εξασφάλιση δυναμικής ώθησης με στόχο την εδραίωση εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας και αδιάλειπτης οικονομικής μεγέθυνσης για το μέλλον. Από εκτεταμένη -ερευνητική, θεωρητική, εμπειρική και πρακτική επιχειρηματική- εμπειρία συνάγεται ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ επιχειρηματικότητας και οικονομικής μεγέθυνσης². Κάθε άτομο διαθέτει ταλέντα, δημιουργικότητα και επιχειρηματικό πνεύμα που ενισχύονται όταν υπάρχει ευνοϊκό περιβάλλον για την προώθηση τέτοιων δραστηριοτήτων. Η εστίαση σε αυτό, με παράλληλη συνεκτίμηση της ποικιλομορφίας, είναι μείζονος σημασίας διότι ο αποκλεισμός και οι διακρίσεις συνιστούν μια επικίνδυνη καθοδική σπείρα που επιτείνει την ανισότητα των ευκαιριών: όσο λιγότερο πραγματώνονται οι δυνατότητες ενός ατόμου, τόσο περισσότερο το άτομο αυτό αποθαρρύνεται να επιδιώξει την προσωπική του εξέλιξη³. Η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να προσφέρει, ιδιαίτερα στην Ευρώπη του σήμερα, νέες λύσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος που έγκειται στον υψηλό αριθμό ανειδίκευτων και άνεργων νέων. Επιπλέον, μια ποικιλόμορφη προσέγγιση μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ευκαιριών για μεγαλύτερο αριθμό ατόμων, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, φυλής, ικανοτήτων ή κοινωνικής κατάστασης.

¹ Συνθήκη της Λισσαβόνας, http://europa.eu/lisbon_treaty/index_el.htm.

² «Linking Entrepreneurship to Growth» (Συσχετισμός της επιχειρηματικότητας και της οικονομικής μεγέθυνσης), των Audretsch, D. B. και R. Thurik (2001), OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2001/2, OECD Publishing. doi: 10.1787/736170038056 (Εγγραφα εργασίας του ΟΟΣΑ για την Επιστήμη, την Τεχνολογία και τη Βιομηχανία).

³ Hillman, 1997.

Πολιτισμική Συνείδηση κι Έκφραση (cultural awareness & expression). Διαφύλαξη των διαφόρων μορφών έκφρασης της πολιτιστικής παράδοσης, όπως η μουσική, η τέχνη, η λογοτεχνία, η θρησκεία και η γλώσσα. Αφορά στη διατήρηση της ιδιοπροσωπίας των λαών, της ρίζας τους και στην αναζήτηση σύγχρονων μορφών έκφρασης αυτών.

Συγκρίνοντας τα προσδιοριστικά στοιχεία του ευρύτερου συστήματος της δια βίου μάθησης και του επαγγελματικού προφίλ συνάγεται το συμπέρασμα ότι το ένα προϋποθέτει το άλλο, το ένα συνεπάγεται το άλλο. Βασική διάσταση του επαγγελματικού προφίλ είναι μια στάση ζωής που ενθαρρύνει τη δια βίου μάθηση. Βασική δεξιότητα κλειδί είναι η συνεχής βελτίωση και αναβάθμιση των προσόντων. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται μια συνολική ανασχεδίαση πολλών νοοτροπιών. Το βασικό είναι ότι η έννοια της αλλαγής, της μετάβασης εγκαθίσταται στον πυρήνα της ζωής μας. Καθώς κινούμαστε από τα κλειστά στα ανοικτά συστήματα μάθησης, από το μονοπώλιο της μάθησης σε καθορισμένα ιδρύματα, χώρους και χρόνους στη συνεργατική-διανεμημένη παραγωγή γνώσεων, ο ανασχεδιασμός για τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων μάθησης είναι μια πραγματικότητα που αφορά όλους. Αφορά στην οικοδόμηση της ικανότητας των πολιτών και των τοπικών κοινοτήτων να αναλάβουν οι ίδιοι την τύχη της μάθησης στα χέρια τους. Για το λόγο αυτό επιδιώκεται η διαμόρφωση ενός νέου εκπαιδευτικού συστήματος η αναμόρφωση του οποίου μπορεί να περιλαμβάνει:

Νέα Μάθηση. Στο επίκεντρο των αλλαγών βρίσκεται η οικοδόμηση ικανοτήτων για την κατανόηση και διαπραγμάτευση των νοημάτων της ζωής, η κατάκτηση των βασικών τρόπων σκέψης στα γνωστικά αντικείμενα, η σύνδεσή τους με τις προσωπικές εμπειρίες και τα περιβάλλοντα (προσωπικό, κοινωνικό, επαγγελματικό) της ζωής. Η προοπτική της μάθησης στη νέα εποχή - νέα μάθηση - δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες «οικοδόμησης της γνώσης» για τη συμμετοχή και την κοινωνική δράση. Η νέα μάθηση δεν είναι ένα άθροισμα γνώσεων και δεξιοτήτων. Αποβλέπει κυρίως στην ανάπτυξη των ικανοτήτων/αξιών και ευαισθησιών των πολιτών, των εργαζομένων αλλά και γενικότερα των ανθρώπων ώστε να μπορούν οι ίδιοι να σχεδιάζουν και να διαμορφώνουν το προσωπικό και κοινωνικό τους μέλλον.

Τοπικές Κοινότητες Μάθησης - Πολιτισμού. Οι τοπικές κοινότητες αποτελούν προνομιακό χώρο για την ανάπτυξη της νέας μάθησης. Και αυτό γιατί συνδέουν τα σχολεία και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα με τους χώρους ζωής και δράσης των πολιτών, με την τοπική αυτοδιοίκηση, τους πολιτιστικούς συλλόγους και τους συλλόγους γονέων, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις, τους χώρους εργασίας, τέχνης και πολιτισμού. Η μάθηση στις τοπικές κοινότητες είναι συγχρόνως ανοικτή στα υπερτοπικά, εθνικά και παγκόσμια δίκτυα συνεργασιών και συμπράξεων και αποβλέπει στην κοινωνική, πολιτιστική και παραγωγική ανάπτυξη με στόχο τη βελτίωση της καθημερινής ζωής των πολιτών.

Αξιολόγηση. Η αξιολόγηση είναι ένα κεντρικό θέμα του σχεδίου μεταρρυθμίσεων. Αποτελεί ένα αναπόσπαστο στοιχείο της νέας μάθησης. Το ενδιαφέρον μας εντοπίζεται ιδιαίτερα στις «εναλλακτικές» ή «αυθεντικές» μορφές αξιολόγησης (αξιολόγηση επίδοσης (performance assessment), αυτοαξιολόγηση, αξιολόγηση μέσω φακέλου εργασιών (portfolio), αξιολόγηση ομαδικών εργασιών κ.α.).

Ποιότητα. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή κριτηρίων και δεικτών ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της μαθησιακής διαδικασίας αποτελεί κεντρικό θέμα ενδιαφέροντος. Επιπλέον η εκπόνηση σχεδίων ανάπτυξης των σχολικών-εκπαιδευτικών μονάδων με βάση κριτήρια-

δείκτες αξιολόγησης είναι ένας κρίσιμος τομέας. Η συμμετοχή και η συμβολή στην αναγνώριση-πιστοποίηση των μη τυπικών και άτυπων μορφών μάθησης που αποκτώνται στη ζωή, βρίσκεται στην καρδιά της δια βίου μάθησης και συμπληρώνει την εικόνα των μεταρρυθμίσεων στην αξιολόγηση/ποιότητα.

Εκπαιδευτικό Επάγγελμα. Στις νέες συνθήκες ο ρόλος των εκπαιδευτικών αποτελεί κεντρικό στοιχείο της μεταρρύθμισης. Από το ρόλο του «τεχνικού» της εφαρμογής των κεντρικών εντολών, ο εκπαιδευτικός αναλαμβάνει ένα ρόλο σχεδιαστού συμμετοχικών περιβαλλόντων μάθησης στα σχολεία, συνδιαμορφωτή προγραμμάτων και σχεδίων, ερευνητού των διαφορετικών εμπειριών που οι μαθητές φέρνουν στα σχολεία ως πηγών μάθησης και προωθητή της πολυμορφίας και της δημιουργικότητας.

Επένδυση στην παιδεία. Η μετάβαση στις κοινωνίες της γνώσης προϋποθέτει την αναθεώρηση των αντιλήψεων για τις εκπαιδευτικές δαπάνες. Αντί αυτές να θεωρούνται ως οι κοινωνικές μη παραγωγικές δαπάνες του προϋπολογισμού», χρειάζεται να αντιμετωπισθούν ως οι αναγκαίες παραγωγικές-κοινωνικές επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο των κοινωνιών της γνώσης. Η επένδυση στις νέες οικονομίες της γνώσης και η δημόσια χρηματοδότηση για την οικοδόμηση των συστημάτων της Δια Βίου Μάθησης αποτελούν αντικείμενο πολλών μελετών και σχεδιασμών στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.

Σε αυτή τη νέα άποψη για τη ζωή επανέρχεται στο προσκήνιο η έννοια των δεξιοτήτων ζωής πολλές από τις οποίες ταυτίζονται με αυτές τις δεξιότητες κλειδιά.

Σίγουρα δεν υπάρχει μια καθορισμένη λίστα για τις δεξιότητες ζωής. Εξάλλου η πλειοψηφία αυτών συνιστούν βασική επιδίωξη ανάπτυξης πολλών εκπαιδευτικών στόχων της δια βίου μάθησης.

Επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες (Communication and Interpersonal Skills).

Λεκτική/μη λεκτική επικοινωνία (Verbal/Nonverbal communication).

Ενεργός ακρόαση / Active listening.

Έκφραση συναισθημάτων, δυνατότητα ανατροφοδότησης.

Δεξιότητες διαπραγμάτευσης (Negotiation skills). Διαπραγμάτευση/ διαβούλευση και διαχείριση συγκρούσεων.

Ενσυναίσθηση (Empathy) δηλαδή δεξιότητα στο να ακούμε και αντιλαμβανόμαστε τις ανάγκες του άλλου και έκφραση αυτής της κατανόησης.

Συνεργασία και ομαδική εργασία (Cooperation and Teamwork).

Συνειδητή Έκφραση του σεβασμού του Άλλου και αναγνώριση της συμβολής του στην ομαδική εργασία, δεξιότητες επιρροής και πειθούς, ομαδοσυνεργατικής δράσης και παρακίνησης σε δράση (Influencing skills & persuasion / Networking and motivation skills).

Δεξιότητες λήψης αποφάσεων και κριτικού αναστοχασμού τους (Decision-Making and Critical Thinking Skills).

Δεξιότητα αναζήτησης, συγκέντρωσης και αποδελτίωσης πληροφοριών (Information gathering skills).

Αξιολόγηση πιθανών μελλοντικών συνεπειών των παρούσων ενεργειών σε άλλους και στον εαυτό μας (Evaluating future consequences of present actions for self and others).

Προσδιορισμός πιθανών εναλλακτικών λύσεων (Determining alternative solutions to problems).

Ανάλυση της επιρροής των μέσων μαζικής ενημέρωσης (Analyzing peer and media influences).

Ανάλυση των στάσεων ζωής, κοινωνικών θεσμών, αξιών, στάσεων ζωής και των συνοδευτικών συναισθηματικών πλαισίων τους (Analyzing attitudes, values, social norms and beliefs and factors affecting these).

Δεξιότητες ανάπτυξης του εσωτερικού ελέγχου και τόνωσης της αυτοαντίληψης Skills for increasing internal locus of control .

Διαμορφώνοντας σχέσεις εμπιστοσύνης.

Συνειδητοποίηση των επιρροών που δεχόμαστε, των στάσεων ζωής μας, των δικαιωμάτων, των αντοχών και αδυναμιών μας.

Σχεδιάζοντας στόχους.

Αυτοαξιολόγηση.

Διαχείριση των συναισθημάτων (π.χ. άγχος, θυμός, απώλεια, τραύμα).

Δεξιότητες διαχείρισης του άγχους.

Διαχείριση χρόνου.

Θετική σκέψη.

Τεχνικές χαλάρωσης.

Προσπαθώντας να ανακεφαλαιώσουμε, προτείνουμε τον ακόλουθο πίνακα που συστηματοποιεί και αποδεικνύει πόσο σχετίζονται οι δεξιότητες ζωής με αυτές της δια βίου μάθησης, άρα και τον ομφάλιο λώρο μεταξύ αυτών.

Στοχεύοντας στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων ζωής	Καρδιά	Οικοδομώντας τη Σχέση με τον Άλλο	Αποδεχόμενος τις διαφορές Διαχειριζόμενος συγκρούσεις Αναπτύσσοντας κοινωνικές δεξιότητες Συνεργασία επικοινωνία
		Οικοδομώντας μια σχέση φροντίδας του Άλλου	Ενθαρρύνοντας τις σχέσεις Ενσυναίσθηση Γνήσιο Ενδιαφέρον για τον Άλλο
	Με το νου	Προσπαθώντας	Επιτυγχάνοντας την αυξημένη αντοχή (σε πιέσεις, σε κρίσιμα συμβάντα) Διατηρώντας ισχυρή μνήμη του παρελθόντος (πώς δηλαδή συμπεριφέρθηκε κάποιος σε αντίστοιχες περιπτώσεις) Αποτελεσματική και σώφρων χρήση των πηγών ενίσχυσής μας Σχεδιάζοντας στόχους
		Αναπτύσσοντας τη σκέψη	Δια βίου μάθηση Κριτικός αναστοχασμός Δεξιότητες λύσης προβλημάτων Λήψη απόφασης Μαθαίνω πώς να μαθαίνω
	Με την Υγεία	Ζώντας	Διατηρώντας ένα ικανοποιητικό επίπεδο υγείας Διαχείριση του άγχους Πρόληψη ασθενειών Ισχυρό αίσθημα προσωπικής ασφάλειας
		Ως πρόσωπο	Οικοδομώντας μια θετική αυτοαντίληψη υψηλό επίπεδο υπευθυνότητας και αυτοπειθαρχίας διαχείρισης των συναισθημάτων
	Με τα χέρια	Στην εργασία	Δεξιότητες παρακίνησης Ομαδικό πνεύμα Επικοινωνώντας τις δεξιότητές μας
		Στη ζωή	Εθελοντισμός Ηγεσία Ανάπτυξη της έννοιας του πολίτη και του δημοκρατικού τρόπου σκέψης και ζωής

Καταλήγουμε και πάλι στο συμπέρασμα ότι το τελικό κλειδί για οποιαδήποτε αλλαγή στη ζωή είναι ο άνθρωπος και η ζωή του. Αν ισχύει αυτό που ο Σωκράτης είπε στην απολογία του ότι «ο δὲ ἀνεξέταστος βίος οὐ βιωτὸς ἀνθρώπῳ» (Η ζωή που δεν εξετάζεται δεν αρμόζει σε άνθρωπο), τότε οι προαναφερθείσες δεξιότητες αποκτούν ένα ιδιαίτερο νόημα και στην πατρίδα μας. Ας είμαστε όμως ξεκάθαροι. Όλες αυτές οι δεξιότητες έχουν πρακτική και υλοποιήσιμη εφαρμογή όταν ο άνθρωπος θέλει να αναπτύσσεται, θέλει να αλλάξει, όταν δηλαδή έχει μια θετική αυτοαντίληψη και βρίσκεται σε μια πορεία αυτογνωσίας και αυτοπροσδιορισμού. Τότε η «Ιθάκη» του θα είναι προσιτή.

Πάντα στον νου σου νάχεις την Ιθάκη.
Το φθάσιμον εκεί είν' ο προορισμός σου.
Αλλά μη βιάζεις το ταξίδι διόλου.

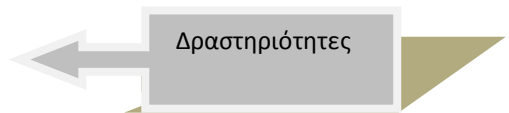
Καλλίτερα χρόνια πολλά να διαρκέσει·
και γέρος πια ν' αράξεις στο νησί,
πλούσιος με όσα κέρδισες στον δρόμο,
μη προσδοκώντας πλούτη να σε δώσει η Ιθάκη.
Η Ιθάκη σ' έδωσε τ' ωραίο ταξίδι.
Χωρίς αυτήν δεν θάβγαινες στον δρόμο.
Άλλα δεν έχει να σε δώσει πια.
Κι αν πτωχική την βρεις, η Ιθάκη δεν σε γέλασε.
Έτσι σοφός που έγινες, με τόση πείρα,
ήδη θα το κατάλαβες η Ιθάκες τι σημαίνουν.

_____ (Από τα Ποιήματα 1897-1933, Ίκαρος 1984)

Δραστηριότητες

Το δέντρο της ζωής μου (Παράρτημα)

Προχωρώντας με εμπιστοσύνη στα τυφλά (Παράρτημα)



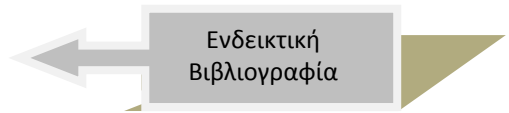
Ενδεικτική Βιβλιογραφία

ΣΧΕΔΙΟ ΓΝΩΜΟΔΟΤΗΣΗΣ του ειδικευμένου τμήματος «Ενιαία αγορά, παραγωγή και κατανάλωση» με θέμα "Δημιουργικότητα και επιχειρηματικότητα: μέσα εξόδου από την κρίση" Βρυξέλλες, 20 Αυγούστου 2010 www.toad.eesc.europa.eu/

<http://bhaktikanungo.blogspot.com>

<http://el.wikipedia.org/>

«Linking Entrepreneurship to Growth» (Συσχετισμός της επιχειρηματικότητας και της οικονομικής μεγέθυνσης), των Audretsch, D. B. και R. Thurik (2001), OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2001/2, OECD Publishing. doi: 10.1787/736170038056 (Εγγραφα εργασίας του ΟΟΣΑ για την Επιστήμη, την Τεχνολογία και τη Βιομηχανία).



Κεφάλαιο 13 του Αθανάσιου Ραφτόπουλου

Πολίτες ειδικών πληθυσμιακών ομάδων - Αλλοδαποί πολίτες - Case studies - Δουλεύοντας πάνω στη δύναμη της συναισθηματικής επιρροής μας

Στόχος:

- Να διερευνήσουν τη δύναμη της συναισθηματικής επιρροής μας σε ειδικές πληθυσμιακές ομάδες.
- Να συγκατανεύσουν σε διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων – κλειδιά.
- Να αναγνωρίσουν τα στερεότυπα και τις στάσεις τους απέναντι στα άτομα ειδικών πληθυσμιακών ομάδων.
- Να μεταβάλλουν τις στάσεις τους και να αποδεχθούν τη διαφορετικότητα.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να μπορούν να εντοπίζουν τη λειτουργία των μηχανισμών άσκησης συναισθηματικής επιρροής.
- Να αναλαμβάνουν δράση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων - κλειδιά.
- Να είναι σε θέση να μεταβάλλουν τις στάσεις τους.

Έννοιες κλειδιά:

- Πολίτες ειδικών πληθυσμιακών ομάδων .
- Αλλοδαποί πολίτες.
- Case studies συναισθηματική επιρροή.
-

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Ο άνθρωπος προσπαθεί στο μέτρο του δυνατού να διαπραγματευτεί δυναμικά τους όρους της προσωπικής και επαγγελματικής του ανέλιξης σε μια κοινωνία που αποτελεί πλέον ένα μωσαϊκό ειδικών πληθυσμιακών ομάδων. Τα άτομα με αναπηρία και οι αλλοδαποί για παράδειγμα συγκροτούν, μεταξύ άλλων δύο ομάδες, με ιδιαιτερότητες στη σύνθεση, στη διαμόρφωση του επαγγελματικού τους προφίλ και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων «κλειδιά». Παράλληλα οι ομάδες αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση του επαγγελματικού προφίλ κάθε σύγχρονου εργαζομένου. Η χαμηλή αυτοαντίληψη αποτελεί συχνά προσδιοριστικό στοιχείο του συλλογικού τους προφίλ. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι δικαιολογημένο οι άνθρωποι αυτοί να είναι «ευάλωτοι» στη συναισθηματική επιρροή «ισχυρών Άλλων».

❖ Πολίτες ειδικών πληθυσμιακών ομάδων - Αλλοδαποί πολίτες - Case studies - Δουλεύοντας πάνω στη δύναμη της συναισθηματικής επιρροής μας

Ο πολιτικός και οικονομικός χάρτης του σύγχρονου κόσμου δημιουργεί νέες μορφές νομάδων, πληθυσμών που μετακινούνται με ή χωρίς τη θέλησή τους για οικονομικούς ή λόγους ασφάλειας. Σε όλες τις εποχές γίνονται διακρίσεις ανάμεσα στον «εαυτό» και τον «άλλο» με αίσθημα θαυμασμού ή, αντίθετα, δυσπιστίας, μισαλλοδοξίας, ανταγωνισμού. Στη σύγχρονη νεοελληνική κοινωνία η συνάντηση με μετανάστες, πρόσφυγες, παλιννοστούντες, προκαλεί πολυσύνθετες αντιδράσεις. Παρά τη διεθνοποίηση και τον εκσυγχρονισμό, επικρατούν οι διακρίσεις σε επίπεδο εθνών, θρησκειών, αξιών και προκύπτει η διττή ανάγκη ταύτισης και διαχωρισμού. Η ξαφνική αδιάκοπη εισροή μεταναστών στη χώρα μας έκανε τον «άλλο» από φαντασίωση, υπαρκτό πρόσωπο και έφερε στην επιφάνεια σειρά από στερεοτυπικές αντιλήψεις και στάσεις απέναντι σε διαφορετικές ομάδες, τα οποία επιδεινώθηκαν από την έλλειψη θεσμικών ρυθμίσεων εκ μέρους της πολιτείας. Σημαντικό είναι να αναγνωρίζονται οι στάσεις και οι στερεοτυπικές μας απόψεις και να εντασσόμαστε σε διαδικασία αντιμετώπισής τους, ιδιαίτερα στον εργασιακό μας ρόλο. Η εργασία μας με ειδικές ομάδες απαιτεί νέες και πολλαπλές δεξιότητες, όπως την πολυγλωσσία, την πολιτισμική κατανόηση, την αλληλεγγύη, την εξασφάλιση ευκαιριών εξυπηρέτησης σε μια δημόσια υπηρεσία.

Αλλοδαποί

Ας κάνουμε όμως ορισμένες αναγκαίες διευκρινήσεις. Ως αλλοδαπό φυσικό πρόσωπο νοείται εκείνο που έχει άλλη (εκτός της ελληνικής) ιθαγένεια ή που δεν έχει την ιθαγένεια κανενός κράτους (ανιθαγενής). Βασικό κριτήριο διακρίσεως μεταξύ ημεδαπού και αλλοδαπού φυσικού προσώπου αποτελεί η ιθαγένεια, δηλαδή ο δημοσίου δικαίου δεσμός ενός φυσικού προσώπου με ένα κράτος, δυνάμει του οποίου το πρόσωπο αυτό ανήκει στο λαό του συγκεκριμένου κράτους.¹ Ο όρος ιθαγένεια, ταυτίζεται με αυτό που συνήθως στον καθημερινό λόγο ονομάζουμε υπηκοότητα. Σύμφωνα με το άρθρο 1 στοιχ. β' Ν.3386/2005, υπήκοος τρίτης χώρας, για την εφαρμογή των διατάξεων του Ν.3386/2005, είναι το φυσικό πρόσωπο που δεν έχει την ελληνική ιθαγένεια, ούτε την ιθαγένεια άλλου κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά την έννοια του άρθρου 17 παρ. 1 της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Εάν κάποιο πρόσωπο διαθέτει περισσότερες από μία ιθαγένειες (πολυϊθαγενής), θεωρείται αλλοδαπός, εφόσον καμία από τις πολλές ιθαγένειες του δεν είναι η ελληνική. Αντίθετα αν μεταξύ των πολλών ιθαγενειών έχει και την ελληνική, θεωρείται ημεδαπός.

Μετά την μαζική μετανάστευση στην πατρίδα μας στις αρχές της δεκαετίας του 1990, λόγω της πτώσης των καθεστώτων της Ανατολικής Ευρώπης, η Ελλάδα αντιμετωπίζει δυσκολίες όχι μόνο με την μεταναστευτική της πολιτική αλλά και με αυτήν την απλή

¹ Βρέλλης Σ., Δίκαιο αλλοδαπών, τεύχ. Α' Τα αλλοδαπά φυσικά πρόσωπα, 2η έκδ., Εκδ.Νομ.Βιβλιοθήκη, 2003/15
Παπασιώπη-Πασιά Ζ., Δίκαιο της Ιθαγένειας, Εκδ. Σάκκουλας, 2002/2

συλλογή στατιστικών στοιχείων για το μέγεθος και το είδος της μετανάστευσης. Μέχρι το 2004 ο αλλοδαπός πληθυσμός (με συντηρητικούς υπολογισμούς των παράνομων μεταναστών) ανέρχεται στις 900.000 άτομα που δεν ανήκουν σε χώρες της Ε.Ε. ή της Ε.Ζ.Ε.Σ ή έχουν την ιδιότητα του ομογενή. Αν συμπεριλάβουμε τους πολίτες της Ε.Ε. ο συνολικός αριθμός των αλλοδαπών ανέρχεται στις 950.000. Αυτός ο αριθμός ξεπερνά κατά 200.000 τον αριθμό των αλλοδαπών που έχουν εγγραφεί στην Απογραφή του 2001 και ανεβάζει το ποσοστό των αλλοδαπών επί του συνολικού πληθυσμού της χώρας στο 8,5%. Αν όμως προσθέσουμε και τον αριθμό των μεταναστών που έχουν κάρτα ομογενή τότε ο αριθμός ανέρχεται σε 1,15 εκατομμύριο ανθρώπους, δηλαδή περίπου στο 10,3% του συνολικού πληθυσμού. Ωστόσο, χωρίς αξιοποιήσιμα στοιχεία για όλους τους νόμιμους μετανάστες στην Ελλάδα και χωρίς αξιόπιστα στοιχεία για τις παροχές υπηκοότητας αυτά τα νούμερα δεν είναι αναξιόπιστα². Το σίγουρο βέβαια είναι ότι πλήθος ανθρώπων έρχεται στην Ελλάδα είτε για μόνιμη διαμονή, είτε γιατί επιθυμεί να συνεχίσει το ταξίδι σε άλλες χώρες κυρίως της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η κατοικία, η εργασία, η εκπαίδευση, η σχέση με την πολιτεία και τις υπηρεσίες της, η πολιτιστική και θρησκευτική έκφραση αποτελούν πεδία στα οποία «δοκιμάζεται» με τον ένα ή τον άλλο τρόπο η κοινωνική συνοχή. Πολλοί άνθρωποι φέρουν ένα «αρνητικό ή ελλειμματικό φορτίο» αυτοαντίληψης και αυτό τους δημιουργεί ζητήματα κοινωνικής προσαρμογής. Ας επικεντρωθούμε όμως στα παιδιά που γεννιούνται στην πατρίδα μας και μετέχουν του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Οι γονείς των αλλοδαπών μαθητών είναι και οι πρώτοι που καλλιεργούν στα παιδιά τους το αίσθημα μειονεξίας ως προς το γηγενή πληθυσμό, μιας και μέσω αυτών έρχονται για πρώτη φορά οι μαθητές σε επαφή με τον έξω από την οικογένεια κόσμο. Επίσης, ένας σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη του παιδιού είναι και η κατοικία, ο χώρος που κινείται μέσα στην οικογενειακή εστία. Στην Ελλάδα τα παιδιά που ανήκουν σε οικογένειες πολιτισμικά διαφορετικές κατοικούν συνήθως σε μικρά σπίτια που πολλές φορές σε αυτά συνωστίζονται πολλά άτομα.. Οι συνθήκες κατοικίας αποτελούν βέβαια έναν από τους πιο ουσιαστικούς παράγοντες “προσδιορισμού” στον οποίο υπόκειται το κοινωνικό ον (Mesmin, 1978). Εκείνοι που ανήκουν σε υποτιμημένες ομάδες ενδέχεται να βιώσουν την απειλή του στερεοτύπου, δηλαδή να βρεθούν στον κίνδυνο να επαληθεύσουν, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς τους, ένα αρνητικό στερεότυπο της ομάδας στην οποία ανήκουν, αυτοεκπληρούμενη προφητεία (Steele & Aronson 1995 από Χρυσόχοου, 2007).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, η ταυτότητα των ανθρώπων απορρέει σε μεγάλο βαθμό από τις κοινωνικές κατηγορίες στις οποίες ανήκουν, οι διαμαδικές σχέσεις και συμπεριφορές οφείλονται στο γνωστικό επαναπροσδιορισμό του εαυτού με βάση την υπαγωγή σε διάφορες ομάδες. Οι κοινωνικές κατηγορίες που συναποτελούν την κοινωνία είναι διαφορετικής κοινωνικής θέσης και ισχύος και ορίζονται αντιθετικά με βάση τις οικονομικές και πολιτικο-ιστορικές συνθήκες. Έτσι, σε ένα κοινωνικό σύστημα, οι κοινωνικές κατηγορίες συνδέονται με συγκεκριμένες αξίες και η αξία της κάθε κατηγορίας αντανακλάται στα μέλη της.

² Μελέτη για λογαριασμό του Ι.Μ.Ε.Π.Ο. Από το Μεσογειακό Παρατηρητήριο Μετανάστευσης Ι.Α.Π.Α.Δ. Πάντειο Πανεπιστήμιο Επιστημονικός Διευθυντής:
Ερευνητής: Χαρτογράφηση: Martin Baldwin-Edwards, Ιωάννης Κυριάκου, Ph.D., Παναγιώτα Κακαλικά και Γιάννης Κάτσιος

Η υπαγωγή σε μια τέτοια ενδο-ομάδα έχει κατ' ανάγκη συνέπειες για την αυτοεκτίμηση των ανθρώπων. Τα άτομα έχουν κάθε λόγο να προσπαθήσουν να διατηρήσουν ή να αποκτήσουν μια θετική αυτοεκτίμηση. Ένας τρόπος να το πετύχουν είναι να προσπαθήσουν να εγκαθιδρύσουν μια θετική για αυτούς διαφορά μεταξύ της ενδο-ομάδας τους και των συναφών εξω-ομάδων σε σημαντικές διαστάσεις. Με άλλα λόγια, τα μέλη των ομάδων κάνουν διακρίσεις, έτσι ώστε να διατηρήσουν μια θετική αυτοεκτίμηση σε σχέση με την κοινωνική ταυτότητά τους. Η κοινωνική ταυτότητα είναι η ψυχολογική δομή που εγκαθιδρύει τη σχέση μεταξύ του ατόμου και της ομάδας και επιτρέπει τις διομαδικές συμπεριφορές. Είναι δηλαδή «εκείνο το κομμάτι του εαυτού που απορρέει από τη γνώση του ατόμου ότι είναι μέλος μιας κοινωνικής ομάδας (ή ομάδων) σε συνδυασμό με την αξία και τη συναισθηματική σημασία που αποδίδονται σε αυτή την υπαγωγή (Tajfel 1981 από Χρυσόχοου, 2007). Είναι προφανές ότι, αν τα άτομα πιστεύουν ότι η σχέση των ομάδων είναι δικαιολογημένη και δεν πρόκειται να αλλάξει, τότε είναι πιο πιθανό να επιζητήσουν ατομικές λύσεις για να αποδεσμευτούν από τα αρνητικά στοιχεία που τους επιφυλάσσει η κοινωνική τους θέση σε υλικό και συμβολικό επίπεδο.

Μια άλλη στρατηγική, σε αυτή την περίπτωση, είναι να αλλάξουν τις διαστάσεις της σύγκρισης, να προσπαθήσουν να αναδείξουν πλευρές στις οποίες η ομάδα τους υπερέχει (ακόμα και αν αυτές δεν θεωρούνται σημαντικές). Αυτές οι στρατηγικές κοινωνικής δημιουργικότητας, αν πετύχουν ως στρατηγικές μειονοτικής επιρροής μπορούν να αλλάξουν την αντίληψη για τη θέση της κατώτερης ομάδας. Σπάνια όμως θα αλλάξουν πραγματικά και τη θέση της. Συχνά μάλιστα, για να αισθανθούν καλύτερα, τα μέλη της υποτιμημένης ομάδας επιλέγουν μια άλλη, κατώτερη, ομάδα για να συγκριθούν, μεταφέροντας έτσι την κοινωνική ασυμμετρία και τις διακρίσεις. Από την πλευρά της, η κυρίαρχη ομάδα έχει κάθε συμφέρον να καλλιεργήσει την αντίληψη ότι η σχέση μεταξύ των δύο ομάδων είναι σταθερή και δικαιολογημένη αλλά ότι η πρόσβαση σε αυτήν είναι ανοικτή για να διατηρήσει την ανελιξιακή πλάνη (Wright 2001 από Χρυσόχοου, 2007) δηλαδή την πεποίθηση ότι, αφού η πρόσβαση είναι ανοικτή, η μη κοινωνική ανέλιξη κάποιων είναι δική τους ευθύνη και οφείλεται στις προσωπικές τους ανεπάρκειες.³ Είναι κατανοητό λοιπόν γιατί οι άνθρωποι αυτοί είναι ευάλωτοι στη συναισθηματική επιρροή φορέων και προσώπων. Κάτι τέτοιο όμως συνάγεται τη βαριά ευθύνη όσων ασκούν αυτήν την επιρροή. Γι αυτό το λόγο θα επικεντρωθούμε σε όλους εμάς που είναι δυνατό να ασκούμε αυτήν επιρροή.

Άτομα με αναπηρία

Ο όρος «ανάπηρος» σύμφωνα με τον ορισμό του Ο.Η.Ε. (1975) αναφέρεται σε οποιοδήποτε άτομο δεν μπορεί να εξασφαλίσει μόνο του όλες ή ένα μέρος από τις ανάγκες μιας φυσιολογικής, ατομικής ή και κοινωνικής ζωής λόγω κάποιου εκ γενετής ή επίκτητου σωματικού ή διανοητικού μειονεκτήματος. Συνεπώς, οι αναπηρίες διακρίνονται σε: κινητικές ή σωματικές, αισθητηριακές, νοητικές, γνωστικές και συναισθηματικές. Ακόμα οι

³ Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Θέμα πτυχιακής εργασίας; «Αυτοεκτίμηση και κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο Ελλήνων και αλλοδαπών μαθητών του Δημοτικού σχολείου» Φοιτήτρια: Σαμαρά Αναστασία - Θεοδώρα Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργογιάννης Παντελής

αναπηρίες ταξινομούνται ως προς το χρόνο εκδήλωσης σε εκείνες με τις οποίες γεννιέται το βρέφος και σε αναπηρίες οι οποίες μπορούν να προκληθούν σε κάποια χρονική στιγμή από κληρονομική αιτία, ασθένειες, εργατικό - τροχαίο ή άλλο ατύχημα. Συνεπώς η μειονεξία του αναπήρου, άσχετα από την μορφή και τον χρόνο που εκδηλώνεται προκαλεί μερική ή ολική απώλεια της ικανότητας του ατόμου να καλύπτει τις ανάγκες του⁴. Το ένα έκτο περίπου του ενεργού πληθυσμού της Ε.Ε είναι άτομα με αναπηρία αλλά το ποσοστό απασχόλησής τους είναι συγκριτικά χαμηλό.

Τα άτομα με αναπηρία έχουν σχεδόν διπλάσιες πιθανότητες να παραμείνουν ανενεργά σε σύγκριση με τον υπόλοιπο ενεργό πληθυσμό. Ωστόσο, με λίγο περισσότερη βοήθεια, εκατομμύρια ευρωπαίων με αναπηρία θα μπορούσαν να εισέλθουν ή να επανέλθουν στην αγορά εργασίας. Η στρατηγική της Λισσαβόνας για την ανάπτυξη και την απασχόληση στοχεύει κυρίως στην αύξηση των σχετικά χαμηλών ποσοστών απασχόλησης των ατόμων με αναπηρία στην Ευρώπη. Η πολιτική της Ε.Ε. για την κοινωνική προστασία και την κοινωνική ένταξη στηρίζει τις πρωτοβουλίες των κρατών μελών να αναπτύξουν πολιτικές κοινωνικής ένταξης, υγειονομικής περιθαλψής και κοινωνικών υπηρεσιών, δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτό θα αυξηθούν οι πιθανότητες των ατόμων με αναπηρία να βρίσκουν εργασία αλλά και να την διατηρούν. Είναι ξεκάθαρο ότι και η ομάδα αυτή του πληθυσμού αντιμετωπίζει κοινά με την προηγούμενη ομάδα προβλήματα. Η ανεπαρκής γνώση ζητημάτων που σχετίζονται με τα πρόσωπα αυτά δεν μας διευκολύνει καθόλου. Ωστόσο η επιρροή μας και κυρίως η συναισθηματική της διάσταση είναι μοναδική.

Δεκαοκτώ κανόνες συμπεριφοράς καθημερινής επικοινωνίας με άτομα με αναπηρία. Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία (ΕΣΑμεΑ).

Αν κρίνετε ότι υπάρχει ανάγκη να βοηθήσετε ένα άτομο με αναπηρία, ρωτήστε τον/την ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να το κάνετε.
Όταν συστήνεστε σε ένα άτομο με τεχνητό ή ακρωτηριασμένο χέρι, μην αποφεύγετε να του δώσετε το χέρι σας. Δώστε το αριστερό σας χέρι ή αγγίξτε τον/την με μια φιλική χειρονομία.
Μιλήστε απευθείας στο άτομο με αναπηρία παρά μέσω γονέα, συνεργάτη, συνοδού ή διερμηνέα.
Μιλήστε φυσιολογικά, χρησιμοποιώντας κοινές εκφράσεις όπως «τα λέμε», «πρέπει να προλάβω», «θα έχεις νέα μου σύντομα» - ανεξάρτητα από την αναπηρία που έχει το άτομο αυτό. Μη φοβάστε να χρησιμοποιήσετε λάθος λέξεις.
Αν μιλάτε για λίγο με άτομο σε αναπηρικό καρότσι προσπαθήστε να χαμηλώσετε στο ύψος του, ώστε να αποκτήσετε οπτική επαφή.
Επικεντρώστε την προσοχή σας σε άτομο με προβλήματα ομιλίας. Αν δεν καταλαβαίνετε τι λέει το άτομο αυτό, ζητήστε του/της να το επαναλάβει. Μην προσποιείστε ότι καταλάβατε.
Μιλάτε αργά και καθαρά σε ένα άτομο με προβλήματα ακοής. Μη φωνάζετε και μη μιλάτε μέσα στο αυτί του/της. Οι εκφράσεις του προσώπου σας και οι κινήσεις των χειλιών σας βοηθάνε το άτομο με προβλήματα ακοής να σας καταλάβει. Αν εξακολουθείτε να μην είστε σίγουροι ότι σας κατάλαβε, σημειώστε ό,τι θέλετε να πείτε.

⁴ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=429&langId=el>

<p>Όταν χαιρετάτε ένα τυφλό άτομο ή άτομο με μειωμένη όραση, πείτε του/της το όνομά σας. Αν του/της προσφέρετε βοήθεια στο περπάτημα, αφήστε τον/την να ακουμπήσει στο βραχιόνά σας.</p>
<p>Άτομα με προβλήματα ακοής ή όρασης μπορούν να επικοινωνήσουν επίσης και μέσω της αίσθησης της αφής. Αν συναντήσετε ένα τέτοιο άτομο, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί του σχηματίζοντας κεφαλαία γράμματα στην παλάμη του/της.</p>
<p>Αν δεν έχετε οικειότητα με ένα άτομο με αναπηρία αποφύγετε να τον/την ρωτήσετε για την αναπηρία του/της ή τις αιτίες της.</p>
<p>Να είστε διακριτικός και υπομονετικός, ένα άτομο με αναπηρία μπορεί να χρειαστεί περισσότερο χρόνο για να κάνει κάτι.</p>
<p>Μην επαινείτε υπερβολικά ένα άτομο με αναπηρία που εκτελεί φυσιολογικές καθημερινές εργασίες.</p>
<p>Ενώ περιμένετε στη γραμμή, παραχωρήστε τη θέση σας σε ένα άτομο με αναπηρία ή μεσολαβήστε ώστε το άτομο αυτό να προχωρήσει μπροστά στη σειρά και μην στέκεστε ακριβώς μπροστά του σε πολύ κοντινή απόσταση.</p>
<p>Όταν χρησιμοποιείτε μέσα μαζικής μεταφοράς προσφέρετε τη θέση σας στο άτομο με αναπηρία. Βοηθήστε το να επιβιβαστεί ή να αποβιβαστεί από το λεωφορείο, το τραμ ή το αεροπλάνο, αφού πρώτα ρωτήσετε με ποιόν τρόπο μπορείτε να βοηθήσετε καλύτερα.</p>
<p>Μην αγγίζετε τα ορθοπεδικά βοηθήματα (πατερίτσες, μπαστούνι, αναπηρικό καροτσάκι), παρά μόνο αν σας έχει ζητηθεί. Μη στηρίζετε σε αναπηρικό καρότσι, είναι μέρος του προσωπικού χώρου του ατόμου που το χρησιμοποιεί. Όταν συνοδεύετε άτομο σε αναπηρικό αμαξίδιο, μη κρεμάτε στο αμαξίδιο του/της την τσάντα σας ή σακούλες με ψώνια προκειμένου να ελαφρώσετε τα χέρια σας. Το αναπηρικό αμαξίδιο και τα λοιπά τεχνικά βοηθήματα θεωρούνται ως «προέκταση του σώματος» του ατόμου με αναπηρία και αντικαθιστούν τη λειτουργία των μελών του σώματος που δεν λειτουργούν.</p>
<p>Μη χαϊδεύετε ένα σκύλο-βοηθό ατόμου με αναπηρία ενόσω «εργάζεται». Ζητήστε άδεια από τον ιδιοκτήτη.</p>
<p>Προσέξτε τους οδηγούς αυτοκινήτων που φέρουν το αναπηρικό σήμα. Όταν βλέπετε ένα αυτοκίνητο που φέρει το αυτοκόλλητο με την αναπηρική καρέκλα στο μπροστινό ή πίσω τζάμι, αυξήστε την απόσταση, χαμηλώστε ταχύτητα και να είστε πιο προσεκτικοί. Θυμηθείτε ότι ένα άτομο με αναπηρία μπορεί να αργεί να εκτελέσει μερικές ενέργειες. Μην παρκάρετε σε μέρη που είναι καθορισμένα με τα σήματα πρόσβασης αναπηρικού καροτσιού και μπροστά σε ράμπες πρόσβασης σε πεζοδρόμια ή σε καταστήματα.</p>
<p>Μη δείχνετε οίκτο σε άτομα με αναπηρία. Συμπεριφερθείτε τους σαν ίσους, γιατί αυτό είναι. Όταν συνοδεύετε ένα παιδί που λόγω αθώας περιέργειας ρωτήσει για τον άνθρωπο με αναπηρία που τυγχάνει να είναι δίπλα σας, εξηγήστε του όσο πιο απλά μπορείτε ό,τι γνωρίζετε για το συγκεκριμένο είδος αναπηρίας. Μην αποτρέπετε το παιδί από το να κοιτάζει τον άνθρωπο με αναπηρία ή να σας ρωτήσει σχετικά.</p>

http://my.aegean.gr/gallery/18567-1/kanones_sympertiforas_AMEA.pdf

Οι Cote & Hideg (2011) προτείνουν μια νέα διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία είναι η ικανότητα να επηρεάζει κάποιος τους άλλους, όσον αφορά στη συμπεριφορά τους και στις αποφάσεις τους, μέσα από τις εκφράσεις των συναισθημάτων του. Πιστεύουν πως αυτό που αποκαλείται **διαπροσωπική ή κοινωνική επίδραση των**

συναισθημάτων είναι η επιρροή που ασκούν τα συναισθήματα τόσο σε αυτόν που τα αισθάνεται όσο και σε αυτόν που παρατηρεί τις εκφράσεις των συναισθημάτων του άλλου. Η δημόσια έκφραση των συναισθημάτων είναι κεντρικής σημασίας. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό όλοι μας να ασκούμε δεξιότητες όπως:

Ενσυναίσθηση: Να κατανοεί ο άνθρωπος τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις ανησυχίες των άλλων. Να σέβεται τους ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό, πολιτισμικό, οικονομικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο, να αντιμετωπίζει τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία και να βοηθά στη διαμόρφωση περιβάλλοντος στο οποίο μπορούν να προοδεύουν διάφορες ομάδες ανθρώπων. Να αμύνεται σθεναρά εναντίον της προκατάληψης και της έλλειψης ανοχής.

Κοινωνικές δεξιότητες: Να έχει επικοινωνιακές ικανότητες, να χειρίζεται διαφωνίες, να αναπτύσσει σχέσεις και να συνεργάζεται με τους άλλους (Goleman, 1999).

Οι Cote & Hideg (2011) εντοπίζουν δυο ρυθμιστικές λειτουργίες των ανθρώπων στην έκφραση των συναισθημάτων τους, με σκοπό να επηρεάσουν τους άλλους.

Η **βαθύτερη αλλαγή / αυθεντικότητα** δηλαδή ταύτιση των εσωτερικών μας συναισθημάτων και των αντίστοιχων εκφράσεων αυτών μέσα από πράξεις.

Επιφανειακή προσποίηση / προσωπίο δηλαδή εξωτερική έκφραση διαφορετική από την πραγματική συναισθηματική ετοιμότητα.

Μελέτες που έχουν γίνει σε εργαστήρια, αλλά και σε έρευνες πεδίου έχουν δείξει πως οι παρατηρητές των εκφράσεων των συναισθημάτων κάποιου, αντιδρούν αρνητικά όταν διαπιστώνουν πως η έκφραση των συναισθημάτων δε συμβαδίζει με το πραγματικό συναίσθημα, δεν είναι δηλαδή αυθεντική. Θεωρούν πως αυτός που προσποιείται δεν είναι φερέγγυος και πως κάνει υπολογισμένες προσπάθειες να τους ελέγξει. Αποτελεί ικανότητα το να γνωρίζει κάποιος ποια τακτική πρέπει να ακολουθήσει για να επηρεάσει τους άλλους μέσα από την έκφραση των συναισθημάτων του, αλλά και να μπορεί αυτό να το υλοποιήσει στην πράξη.

Σε αυτήν την κατεύθυνση μπορεί να συνδράμουν και τα ακόλουθα κριτήρια:

- το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό πρέπει **να μπορεί να μετρηθεί σε μια κλίμακα απόδοσης** από χαμηλή έως υψηλή και να καταδείξει ένα άτομο ως υψηλά ικανό.
- **Πρέπει να μπορεί να διαχωρίσει τα άτομα** σε λιγότερο και περισσότερο ικανά. Μέσω της μέτρησης λοιπόν της επιρροής μέσα από τις αλλαγές που πετυχαίνουν στη συμπεριφορά των άλλων, τα άτομα πράγματι μπορούν να τοποθετηθούν σε διαφορετικές περιοχές της κλίμακας απόδοσης, άρα και να διαχωριστούν σε λιγότερο και περισσότερο ικανά.
- Το τρίτο κριτήριο για να χαρακτηριστεί μια έννοια ως ικανότητα είναι **να μπορούν να διαχωριστούν τα αποτελέσματά της σε σωστά και λάθος**. Αυτό πράγματι μπορεί να παρατηρηθεί στη διαδικασία επιρροής μέσω εκφράσεων, αφού μπορεί κάποιος να πετύχει την επιθυμητή αλλαγή στις συμπεριφορές των άλλων ή να πετύχει την αλλαγή σε άλλες από τις επιθυμητές συμπεριφορές (ή και καθόλου αλλαγή). Το τι θεωρείται ως σωστή αλλαγή ή όχι έχει να κάνει και με πολιτισμικούς παράγοντες (διαφορετικές κουλτούρες) ή άλλους συγκυριακούς παράγοντες, αλλά το σίγουρο είναι πως μπορεί να καθοριστεί και να μετρηθεί αντικειμενικά (μετρώντας π.χ. ένταση ή ποσότητα αντιδράσεων).

- Το τέταρτο κριτήριο, για να αποτελεί η έννοια της επιρροής μέσω εκφράσεων συναισθηματική ικανότητα, είναι **να επικεντρώνεται πρωταρχικά στα συναισθήματα**, κάτι που συμβαίνει αφού εμπεριέχει ως έννοια τη ρύθμιση και την έκφραση συναισθημάτων, καθώς και την αλλαγή των συναισθημάτων των άλλων.
- Το πέμπτο κριτήριο είναι να μπορεί να εξηγηθεί το **πώς μια έννοια καθιστά ικανούς αυτούς που τη χρησιμοποιούν** (να μπορεί να αποδειχθεί δηλαδή ότι πρόκειται για ικανότητα επιρροής και αλλαγής συμπεριφορών).

Αυτό, οι Cote & Hideg (2011) το εξηγούν με δύο μηχανισμούς για το πώς λειτουργεί το συγκεκριμένο σύστημα επιρροής. Ο **πρώτος μηχανισμός** είναι αυτός της **συναισθηματικής αντίδρασης**. Δηλαδή οι συναισθηματικές εκφράσεις ενός ατόμου προκαλούν μια συγκεκριμένη αντίδραση στους παρατηρητές και βάσει αυτής της αντίδρασης μεταβάλλονται κι οι συμπεριφορές τους (των παρατηρητών). Ο **δεύτερος μηχανισμός** είναι αυτός των **στρατηγικών συμπερασμάτων** που προτείνει ότι οι συναισθηματικές εκφράσεις κάποιου οδηγούν αυτούς που τον παρατηρούν σε κάποια συμπεράσματα, για παράδειγμα αν είναι φιλικός, εχθρικός, ικανός κλπ, και με βάση αυτά τα συμπεράσματα διαμορφώνουν με τη σειρά τους και τη δική τους στάση και συμπεριφορά. Οι Cote & Hideg (2011) παραθέτουν και κάποια παραδείγματα από διάφορες έρευνες για να στηρίξουν τις παραπάνω προτάσεις τους σχετικά με τους δύο μηχανισμούς λειτουργίας της επιρροής. Στηρίζουν δηλαδή το πώς οι μηχανισμοί της συναισθηματικής αντίδρασης και των στρατηγικών συμπερασμάτων εξηγούν, εν μέρει, ως ενδιάμεσες μεταβλητές το πώς οι συναισθηματικές εκφράσεις κάποιου μπορούν να αλλάξουν τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα των παρατηρητών.

Ας μη ξεχνούμε όμως και την παράμετρο του κουλτούρας των ανθρώπων που αλληλεπιδρούν. Πολλά συναισθήματα εκφράζονται με τον ίδιο τρόπο σε διαφορετικές κουλτούρες (π.χ. το χαμόγελο δηλώνει χαρά), ωστόσο υπάρχουν κι αρκετές διαφορές. Οι έρευνες έχουν δείξει πως οι άνθρωποι είναι κατά 7% πιο ακριβείς στο να αναγνωρίζουν συναισθήματα μέσα από τη φωνή ανθρώπων που ανήκουν στην ίδια κουλτούρα με εκείνους και 9% πιο ακριβείς όταν πρόκειται για συναισθήματα που εκφράζονται μέσα από εκφράσεις του προσώπου. Οπότε είναι πιθανό άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες να χάσουν κάποια «σήματα» όταν έρχονται σε αλληλεπίδραση.

Επίσης, οι διαφορετικές αξίες που έχει ο κάθε λαός μπορούν να επηρεάσουν το πώς θα αντιδράσει κάποιος στην έκφραση ενός συγκεκριμένου συναισθήματος. Η αντίδραση δηλαδή από ανθρώπους που ανήκουν σε διαφορετικές κουλτούρες μπορεί να διαφέρει απέναντι στο ίδιο συναίσθημα. Για παράδειγμα η εκδήλωση θυμού μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη σεβασμού από μια κουλτούρα ή να θεωρηθεί ως αποδεκτή συμπεριφορά στα πλαίσια μιας διαπραγμάτευσης για μια άλλη κουλτούρα.⁵

Ο χειρισμός, επομένως, των συναισθημάτων είναι ύψιστης σημασίας αναδεικνύοντας το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τον Goleman (2000), για να

⁵ Cote, S., Hideg, I., 2011, "The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence", *Organizational Psychology Review*, Vol. 1, No 1, pp 53-71.

μπορέσουν τα άτομα να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματά τους έξυπνα και να συμπεριφερθούν με «συναισθηματικά νοήμονα» τρόπο, πρέπει να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ικανότητες αυτές κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, την προσωπική ικανότητα και την κοινωνική ικανότητα. Η προσωπική ικανότητα αποτελείται από τρεις υποκατηγορίες:

1. **Αυτοεπίγνωση.** Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την διαίθησή του και περιλαμβάνει:
 - α) Επίγνωση των συναισθημάτων. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα αναγνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα επηρεάζουν την επίδοσή τους, έχουν επίγνωση των στόχων και των συναισθημάτων τους και αναγνωρίζουν την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά τους και σε αυτά που πράττουν ή λένε.
 - β) Ακριβής αυτοαξιολόγηση. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα γνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους, προάγουν την συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού τους και αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους με χιούμορ και κριτικό πνεύμα.
 - γ) Αυτοπεποίθηση. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα έχουν το θάρρος να εκφράσουν μη δημοφιλείς απόψεις και την δύναμη να λάβουν σοβαρές αποφάσεις κάτω από αβέβαιες και πιεστικές συνθήκες. Βέβαια, για να έχει η αυτοπεποίθηση θετική επίδραση να πρέπει να είναι σε αρμονία με την πραγματικότητα και να μην καταλήγει σε ακραίες εκφράσεις της, όπως είναι η αλαζονεία ή η απελπισία.
2. **Αυτορρύθμιση.** Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει αποτελεσματικά την εσωτερική του κατάσταση, τις διαθέσεις και τις παρορμήσεις του. Η αυτορρύθμιση σχετίζεται με πέντε συναισθηματικές ικανότητες:
 - α) Αυτοέλεγχος. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα χειρίζονται αποτελεσματικά διασπαστικά και παρορμητικά συναισθήματα, διατηρούν τη ψυχραιμία τους και έχουν καθαρή σκέψη ακόμα και κάτω από δύσκολες και πιεστικές συνθήκες. Τα άτομα αυτά είναι λιγότερο πιθανό να θυμώσουν ή να πάθουν κατάθλιψη, όταν έρχονται αντιμέτωπα με συγκρούσεις στον χώρο εργασίας τους, ενώ αντίθετα τα άτομα με μειωμένο αυτοέλεγχο εμφανίζουν αυξημένη την πιθανότητα παραίτησής τους (Rahim & Psenicka, 1996 στο Goleman, 2000).
 - β) Αξιοπιστία. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα διακρίνονται για την ακεραιότητα και την τιμιότητά τους και για αυτό έρχονται συχνά σε σύγκρουση με τους άλλους, αν αντιληφθούν ότι οι τελευταίοι προέβησαν σε μη ηθικές ενέργειες. Υποστηρίζουν τις απόψεις τους ακόμα και όταν δεν είναι δημοφιλείς, προκειμένου να προάγουν την ηθική.
 - γ) Ευσυνειδησία. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη των πράξεών τους, προσπαθούν συνεχώς να εκπληρώσουν τις δεσμεύσεις τους και διακρίνονται από προσοχή και οργάνωση στο χώρο εργασίας τους.
 - δ) Προσαρμοστικότητα. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα χειρίζονται τις αλλαγές με ευέλικτο τρόπο λαμβάνοντας υπόψη τις πολλαπλές προοπτικές σε μια δεδομένη κατάσταση και προσαρμόζονται εύκολα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Παραμένουν ήρεμα ακόμα και όταν αντιμετωπίζουν απροσδόκητες καταστάσεις.
 - ε) Καινοτομία. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα αναζητούν συνεχώς καινούριες λύσεις και ιδέες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων τους και είναι δεκτικοί σε



κάθε πρωτοποριακή προσπάθεια ακόμα και αν αυτή ενέχει κάποιο ποσοστό διακινδύνευσης.

3. **Κίνητρα συμπεριφοράς.** Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναζητά συνεχώς τρόπους για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των στόχων του, με συνέπεια να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Goleman (2000), υπάρχουν τέσσερις ικανότητες δημιουργίας κινήτρων:

- α) Τάση προς επίτευξη. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα είναι προσανατολισμένα προς το αποτέλεσμα, θέτουν στόχους με ρίσκο και αναζητούν συνεχώς πληροφορίες από το περιβάλλον τους για να μειώσουν την αβεβαιότητα και να αυξήσουν την πιθανότητα επίτευξης των στόχων τους.
- β) Δέσμευση. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα είναι διατεθειμένα να θυσιάσουν προσωπικούς στόχους για την επίτευξη του ευρύτερου στόχου του οργανισμού, δηλαδή ευθυγραμμίζουν την συμπεριφορά τους με την αποστολή της ομάδας στην οποία ανήκουν. Επίσης, αναζητούν συνεχώς τρόπους για την αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των στόχων αυτών, χρησιμοποιώντας πάντα τις βασικές αξίες της ομάδας τους.
- γ) Πρωτοβουλία. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα είναι πάντα σε ετοιμότητα να εκμεταλλευτούν κάθε εμφανιζόμενη ευκαιρία για να εκπληρώσουν τους στόχους τους, οι οποίοι συνήθως είναι πιο περίπλοκοι και δύσκολοι από αυτούς που απαιτούνται από αυτά. Επίσης, έχουν την δυνατότητα να ενεργοποιούν και να παρακινούν τους άλλους με ασυνήθιστες και καινοτόμες παρεμβάσεις.
- δ) Αισιοδοξία. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα δείχνουν επιμονή για την επίτευξη των στόχων τους παρά τα όποια εμπόδια και τις δυσκολίες. Δεν φοβούνται την αποτυχία, ενώ η ελπίδες τους για επιτυχία είναι ιδιαίτερα αυξημένες. Μπορούν να αξιολογήσουν πιο ρεαλιστικά μια αποτυχία και να παραδεχθούν το μερίδιο της δικής τους ευθύνης.

Η κοινωνική ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διακρίνει τον συναισθηματικό κόσμο των άλλων προκειμένου να αναπτύξει τις επιθυμητές διαπροσωπικές σχέσεις (Kunnapatt, 2004). Οι κατηγορίες που απαρτίζουν αυτή τη συγκεκριμένη ικανότητα καθορίζουν την ποιότητα χειρισμού των σχέσεων από την πλευρά του ατόμου. Οι κατηγορίες αυτές, σύμφωνα με τον Goleman (2000), είναι:

1. **Ενσυναίσθηση.** Όπως επανειλημμένως έχει τονισθεί αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να χρησιμοποιεί αυτή την γνώση προς όφελος των διαπροσωπικών και επαγγελματικών του σχέσεων. Αντιπροσωπεύει τη θεμελιώδη δεξιότητα από όλες τις κοινωνικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την εργασία. Σε ανώτερο επίπεδο, η ενσυναίσθηση σημαίνει να καταλαβαίνει κανείς τις ανησυχίες και τις σκέψεις των άλλων πριν αυτές εκφραστούν από τους τελευταίους. Πάνω στην ενσυναίσθηση βασίζονται πέντε συναισθηματικές ικανότητες:
 - α) Κατανόηση των άλλων. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα επιδιώκουν να λαμβάνουν τα συναισθηματικά σήματα των άλλων και να κατανοούν τη θέση τους. Μέσα από αυτή τη γνώση που αποκτούν προσπαθούν να βοηθήσουν τους άλλους με βάση τις ανάγκες και τις ανησυχίες των τελευταίων. Με άλλα λόγια, δείχνουν μια

- διαρκή ευαισθησία απέναντι στις σκέψεις και τις απόψεις των συνανθρώπων τους, έτοιμοι να προσφέρουν την απαραίτητη βοήθεια, όταν αυτοί την χρειαστούν.
- β) Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα προβλέπουν και κατανοούν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών τους, εναρμονίζοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με αυτές. Προσπαθούν διαρκώς να μπουν στη θέση του πελάτη τους και να δουν τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία. Στον σύγχρονο οργανισμό ο όρος «πελάτης» έχει μια ευρύτερη έννοια και αναφέρεται και σε κάθε υπάλληλο που έχει ανάγκη τη βοήθειά μας ή τη συμβουλή μας.
- γ) Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα προάγουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων των άλλων, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τα επιτεύγματα και τα προσόντα τους. Προσφέρουν την απαραίτητη καθοδήγηση και ανατροφοδότηση σχετικά με την ανάπτυξη των άλλων, βασιζόμενοι πάντα στις ανάγκες τους. Μάλιστα είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους άλλους, ακόμα και να τους εκπαιδεύσουν αν πιστεύουν ότι κατέχουν γνώσεις, οι οποίες θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των προσόντων των άλλων. Αυτή η καθοδήγηση βοηθά τα άτομα να αποδίδουν καλύτερα, αυξάνει την αφοσίωσή τους στην εργασία και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από αυτήν και μειώνει το ενδεχόμενο αντικατάστασής τους (Boyatzis, 1982 στο Goleman, 2000).
- δ) Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα σέβονται και δίνουν ευκαιρίες σε ανθρώπους με διαφορετική φυλετική, πολιτισμική, κοινωνική ή μορφωτική προέλευση. Είναι σε θέση να κατανοήσουν την ύπαρξη διαφορετικών αντιλήψεων και απόψεων και είναι ευαίσθητοι στη προστασία αυτών των ομάδων. Δημιουργούν ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, όπου μπορούν να δράσουν και να αναπτυχθούν διάφορες κατηγορίες ανθρώπων, εμποδίζοντας ταυτόχρονα την ανάπτυξη προκαταλήψεων και στερεοτύπων. Σύμφωνα με τον Steele (Steele, 1997 στο Goleman, 2000), τα αρνητικά στερεότυπα μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην εργασιακή επίδοση. Προκειμένου το άτομο να είναι επιτυχημένο στην εργασία του, θα πρέπει να αισθάνεται ότι ανήκει εκεί, ότι είναι αποδεκτό και χρήσιμο, ότι έχει τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες. Τα αρνητικά στερεότυπα λειτουργούν ανασχετικά σε αυτές τις πεποιθήσεις και κατά συνέπεια στην επίδοση του ατόμου.
- ε) Πολιτική αντίληψη. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα γνωρίζουν τις σχέσεις εξουσίας και τα κοινωνικά δίκτυα, που επικρατούν μέσα στον οργανισμό. Καταλαβαίνουν τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και κατά συνέπεια καταλαβαίνουν τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι απόψεις και οι κινήσεις των πελατών ή των ανταγωνιστών. Τα άτομα που διατηρούν πλούσια προσωπικά δίκτυα μέσα σε έναν οργανισμό έχουν αντίληψη της πραγματικότητας και αυτή ακριβώς η κοινωνική νοημοσύνη οδηγεί στην κατανόηση των ευρύτερων πραγματικοτήτων, που αφορούν και επηρεάζουν τον οργανισμό αυτό.
2. **Κοινωνικές δεξιότητες.** Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται επιδέξια τα συναισθήματα των άλλων, έτσι ώστε να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που επιθυμεί, και το αντίθετο. Αυτή η συναισθηματική ανταλλαγή αποτελεί μια μορφή

αδιόρατης διαπροσωπικής οικονομίας και αποτελεί μέρος κάθε ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Αν και η οικονομία αυτή είναι συνήθως αδιόρατη και αθέατη, μπορεί να έχει τεράστια οφέλη για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν τη βάση για οκτώ επιμέρους ικανότητες:

- α) **Επιρροή.** Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα χρησιμοποιούν αποτελεσματικές και κατάλληλες μεθόδους για να πείθουν. Παρουσιάζουν με τέτοιο τρόπο τις απόψεις τους, έτσι ώστε αυτές να φαίνονται ελκυστικές προς τους άλλους. Δηλαδή χρησιμοποιούν πολύπλοκες στρατηγικές, όπως είναι η έμμεση επιρροή, προκειμένου να επιτύχουν τη συμφωνία και την υποστήριξη των άλλων. Βέβαια, το πρώτο βήμα για την άσκηση επιρροής είναι η δημιουργία σχέσης, για αυτό και άτομα με μειωμένη ικανότητα στην κατανόηση των συναισθηματικών σημάτων και στην αποτελεσματική κοινωνική αλληλεπίδραση, είναι ιδιαίτερα ανεπαρκή σε θέματα επιρροής. Η ικανότητα αυτή αναφέρεται στην θετική έννοια της επιρροής, η οποία λαμβάνει υπόψη της τους άλλους ανθρώπους, ευθυγραμμίζεται με το συλλογικό στόχο και δεν επιδιώκεται μέσω αυτής κάποιο ατομικό όφελος.
- β) **Επικοινωνία.** Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα είναι αποτελεσματικά στην διαπροσωπική αλληλεπίδραση, ευθυγραμμίζοντας τα συναισθηματικά “σήματα” που λαμβάνουν με το μήνυμα που στέλνουν. Είναι καλοί ακροατές και είναι πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες και τις γνώσεις τους με τους άλλους. Ενθαρρύνουν συνεχώς την αποτελεσματική επικοινωνία και δέχονται με κατανόηση τόσο τα καλά όσο και τα άσχημα νέα. Η δημιουργία άνετης ατμόσφαιρας και δημιουργικής επικοινωνίας είναι μια πολύ σημαντική κίνηση για κάθε οργανισμό.
- γ) **Ηγεσία.** Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα εμπνέουν και δημιουργούν στους άλλους ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα και μια κοινή αποστολή. Προσπαθούν να παραδειγματίσουν και να καθοδηγήσουν τους άλλους με τις πράξεις και τις απόψεις τους. Δίνουν στους άλλους εργασίες με ευθύνη, βοηθώντας τους ταυτόχρονα για την επίτευξη μιας καλής επίδοσης. Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και συμπεριφέρονται ως ηγέτες, ακόμα και αν δεν κατέχουν την ανάλογη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού.
- δ) **Καταλυτική δράση** όσον αφορά την αλλαγή. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα αναγνωρίζουν και κατανοούν έγκαιρα την ανάγκη για αλλαγή και κατά συνέπεια προετοιμάζουν τις συνθήκες για την ασφαλή και αποτελεσματική προσαρμογή σε αυτήν. Σε πολλές περιπτώσεις, είναι αυτά που προωθούν και προκαλούν την αλλαγή, αφού γνωρίζουν και έχουν μελετήσει τα θετικά αποτελέσματα που θα επιφέρει αυτή στους άλλους και στον ίδιο τον οργανισμό. Τα ίδια είναι οι πρώτοι που αποδέχονται την αλλαγή και που προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σε αυτή, παρακινώντας ταυτόχρονα τους άλλους να ενστερνιστούν τη συμπεριφορά αυτή.
- ε) **Χειρισμός διαφωνιών/συγκρούσεων.** Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα μπορούν να χειρίζονται αποτελεσματικά δύσκολους ή απαιτητικούς ανθρώπους. Είναι ικανά να αποφορτίζουν καταστάσεις έντασης μέσω της προώθησης του διαλόγου μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Ακόμα καλύτερα, είναι πολλές φορές σε θέση να αντιλαμβάνονται την ένταση πριν αυτή δημιουργηθεί και να υιοθετούν συμπεριφορές, που θα λειτουργήσουν ανασταλτικά στην εμφάνισή της. Οι

δεξιότητες διαπραγμάτευσης και ανάπτυξης επιτυχημένων λύσεων είναι ιδιαίτερα αυξημένες στα συγκεκριμένα άτομα, γεγονός που τα καθιστά απαραίτητα για κάθε οργανισμό.

- στ) Καλλιέργεια δεσμών. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα καλλιεργούν λειτουργικές διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους συνεργάτες τους δεν λειτουργούν μόνο στο επαγγελματικό επίπεδο, αλλά αποκτούν και προσωπική χροιά. Γνωρίζουν ότι η βάση μιας υγιούς σχέσης δεν είναι η φυσική εγγύτητα, αλλά η ψυχολογική. Η εμπιστοσύνη και η συμπάθεια είναι κύριες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών.
- ζ) Σύμπραξη, συνεργασία και ομαδική εργασία. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα προωθούν ένα κλίμα ανταλλαγής και συνεργασίας μέσα στον οργανισμό. Μέσα από την ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών και συναισθημάτων προωθούν την ανάπτυξη ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας και ομαδικής εργασίας. Εντοπίζουν τις ευκαιρίες για συνεργασία και προσπαθούν να τις εκμεταλλευτούν με τον πιο κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο. Τα άτομα που μπορούν να λειτουργήσουν ως ομάδες, απολαμβάνοντας το ένα τη παρουσία του άλλου, διαθέτουν το απαραίτητο συναισθηματικό κεφάλαιο τόσο για να διαπρέψουν στις καλές στιγμές όσο και για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις δύσκολες. Αντίθετα, ομάδες που δεν έχουν αναπτύξει ένα κλίμα συνεργασίας και σύμπραξης στους κόλπους τους, είναι πιο πιθανό να βρεθούν σε καταστάσεις δυσλειτουργίας ή ακόμα και να διαλυθούν, όταν έρθουν αντιμέτωπες με συνθήκες πίεσης.
- η) Ομαδικές ικανότητες. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα καλλιεργούν ένα αίσθημα ταυτότητας και δέσμευσης μέσα στον οργανισμό. Δείχνουν σεβασμό, πρόθεση για παροχή βοήθειας και διάθεση συνεργασίας. Προωθούν την ενεργό και ενθουσιώδη συμμετοχή μέσα από την δημιουργία ενός ομαδικού πνεύματος. Είναι πρόθυμα να μοιραστούν τους επαίνους και τα θετικά σχόλια, αφού θεωρούν ότι τα καλά αποτελέσματα είναι σχεδόν πάντα προϊόν ομαδικής εργασίας και προσπάθειας. (Περισσότερα http://www.ibrt.gr/ekpaideysi/9_case_study.pdf)

Δραστηριότητα

1. Μια οιονεί μελέτη περίπτωσης. Μελετήστε τα ακόλουθα αποσπάσματα. Ίσως σας φανούν χρήσιμα σε μια ομαδική συζήτηση για τη φυσιογνωμία του «ξένου» στο χθες και το σήμερα.

«Ήρθαν έτσι τα πράγματα, ώστε γύρω μας να αφθονούν οι γυμνοί και οι άστεγοι. Είναι πάμπολλοι οι πρόσφυγες που χτυπούν τις πόρτες μας. Πάμπολλοι είναι οι ξένοι και οι μετανάστες. όπου κι αν κοιτάξεις, θα δεις χέρια απλωμένα σε ζητιανιά. Για σπίτι έχουν το ύπαιθρο. Κατάλυμα βρίσκουν στις στοές, τις παρόδους και τα ερημικότερα σημεία της αγοράς. Φωλιάζουν σε τρύπες όπως οι νυχτοκόρακες και οι κουκουβάγιες. Το ρούχο τους είναι διάτρητα κουρέλια. Για χωράφι έχουν τη διάθεση όσων δίνουν ελεημοσύνη. Για τροφή, ό,τι τύχει. Πίνουν νερό από τις κρήνες όπως τα ζώα, και για ποτήρια έχουν τις χούφτες τους. Για αποθήκη έχουν την κοιλιά τους, όσο μπορεί αυτή να συγκρατήσει ό,τι μπαίνει μέσα. Τραπέζι τους είναι τα γόνατά τους διπλωμένα. Κρεβάτι, το έδαφος. Μπάνιο, κάποιος ποταμός ή λίμνη, όπως τα έχει προσφέρει ακατέργαστα και κοινά σε όλους ο Θεός. Η ζωή τους είναι πλέον γεμάτη μετακινήσεις και αγριάδα, όμως δεν ήταν έτσι εξαρχής. Ας

όψονται η συμφορά και η ανάγκη» (**Γρηγορίου Νύσσης, Περί φιλοπτωχίας και ευποιίας λογ. Α', Ρ.ῥ. 46...**).

«Αν κάποιος ξένος έρθει να μείνει μαζί σας στη χώρα σας, μην τον εκμεταλλευτείτε. Να του φέρεστε όπως σ' έναν συμπατριώτη σας. Να τον αγαπάτε σαν τον εαυτό σας, γιατί κι εσείς ξένοι ήσασταν στην Αίγυπτο» (Λευιτ. 19,33-34)... **Παλαιά Διαθήκη**

Προτείνουμε τέλος αυτά τα 2 κείμενα - μαρτυρίες της εκκλησιαστικής γραμματείας που εισπράττονται μάλλον ως εξαιρέσεις μέσα στο σημερινό καταιγισμό άμυντικού λόγου, ο οποίος βλέπει το μετανάστη ως απειλή (Ίωάννου Χρυσοστόμου, Ρ.ῥ. 51,97)...Αυτά τα βιβλικά κριτήρια αναζητούν μέσα στην Ιστορία τη σάρκωσή τους σε κοινωνικό όραμα και πράξη. Έδη τον 4ο αιώνα ο άγιος **Ιωάννης ο Χρυσόστομος** αφενός ελεεινολόγησε την εμπορευματοποίηση της ανάγκης του άλλου και αφετέρου επισήμανε ότι συχνά ή κοινωνική εξαθλίωση οδηγεί στη βία, πραγματικοί ένοχοι τής οποίας είναι όσοι συντηρούν την κοινωνική αδικία κι ας παριστάνουν τούς καλούς χριστιανούς (Ίωάννου Χρυσοστόμου, Ρ.Γ. 51,97)...

Στην ίδια πνευματική τροχιά και ό **Γρηγόριος Νύσσης** προτείνει... ως λύση στο πρόβλημα των μεταναστών την ισοκατανομή των αγαθών, σα να έχει μπρος στα μάτια του την ανισορροπία μεταξύ καπιταλιστικής ευημερίας αφενός και τριτοκοσμικής εξαθλίωσης αφετέρου... (Γρηγορίου Νύσσης, Περί φιλοπτωχίας, Ρ.Γ. 46,457)... Η φιλοξενία... δεν φαίνεται ως συμμετοχή στο ψωμί μονάχα, αλλά και ως συμμετοχή στη δημιουργικότητα, στην υπευθυνότητα, στην αξιοπρέπεια. Θανάσης Ν. Παπαθανασίου Ο Θεός μου ο αλλοδαπός, ΕΚΔ. ΑΚΡΙΤΑΣ 2004

- Τι είδους αισθήματα μας δημιουργούν αυτά τα κείμενα;
- Πόσο έτοιμοι είμαστε να δεχθούμε τον Άλλο, τον Ξένο;
- Πόσο ξένοι είμαστε όλοι;

Συνοδευτικά προσεγγίστε το υλικό του παραρτήματος.

A. (Ομήρου Οδύσσεια, α, Θεών αγορά. Αθηνάς παραίνεσις προς Τηλέμαχον. Μνηστήρων ευωχία. Μετάφραση Αργύρη Εφταλιώτη)

«Καλώς τον ξένο· εσύ απ' εμάς θα φιλευτής, και κάλλιο πρώτα στο δείπνο, κι ύστερα μάς κρένεις ό,τι ορίζεις.»

Είπε, και πήγε αυτός ομπρός, κι η Αθηνά ακλουθούσε.

και μέσα στ' αφηλόχτιστο παλάτι σάνε μπήκαν,

παίρνει και στήνει σε μακριά κολώνα το κοντάρι,

σ' αρματοθήκη σκαλιστή, που κι άλλα εκεί κοντάρια

πολλά τού καρτερόψυχου τού Οδυσσέα στεκόνταν.

Σ' ένα θρονί την κάθισε πάς σ' απλωμένο τούλι,

θρονί πανώριο, πλουμιστό, κι ακουμποπόδι ομπρός της.

Πήρε κι αυτός σκαμνί λαμπρό, μακριά από τους μνηστήρες,

να μην τότε πειράζη ο αχός τον ξένο, και δε νιώση

γλύκα φαγιού καθίζοντας με αγέρωχους ανθρώπους,

και για να μάθη αν ήξερε μαντάτα τού γονιού του.
και μπρίκι για το νίψιμο τους φέρνει τότε η βάγια,
ώριο, χρυσό, και χύνει τους στην αργυρή λεγένη
για να πλυθούν, και στρώνει τους το γυαλιστό τραπέζι.
Σεμνή κελάρισσα έφερε ψωμί και παραθέτει,
κι από τα καλοφάγια της τους έβαλε περίσσια·
μες στα πινάκια ο μοιραστής τα κρέατ' αραδιάζει,
και θέτει χρυσοπότηρα ομπροστά τους· κάθε λίγο
περνούσε ο κήρυκας κοντά και τους κρασοκερνούσε. Μπήκανε μέσα κι οι τρανοί
μνηστήρες, και καθίσαν
αράδα σ' έδρες και σκαμνιά, και χύναν και σ' ετούτων
τα χέρια οι κήρυκες νερό, και σε πανέρια μέσα
οι παρακόρες σώρευαν ψωμί, και παλληκάρια
με το πιτό στεφάνωναν τού καθενός κροντήρι.
Κι αυτοί άπλωναν τα χέρια τους στα φαγητά ομπροστά τους.

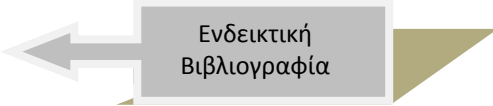
B. (Ομήρου Οδύσσεια, ραψωδία η, Οδυσσέως είσοδος προς Αλκίνουν. Μετάφραση
Αργύρη Εφταλιώτη)

«Αλκίνο, δεν το κρίνω αυτό καλό, και δεν ταιριάζει
πάς στην γωνιάς να κάθεται τη στάχτη χάμου ο ξένος.
Εσένα αυτοί προσμένουνε ν' ακούσουν, και βασιένται.
Μόν' πάρ' τον, σε αργυρόδετη καθέδρα κάθισέ τον,
και πρόσταξε τους κήρυκες κρασί ν' ανεκατέψουν,
σταλιές και του βροντόχαρου να στάξουμε του Δία,
που όποιον σεμνά παρακαλεί, τον προβοδάει εκείνος.
Άς δώση κι η κελάρισσα δείπνο του ξένου ό,τι έχει.»
Τ' ακούγει αυτά και παίρνει ευτύς από το χέρι ο Αλκίνος
το βαθιοστόχαστο Οδυσσέα τον πολυσοφισμένο,
κι απ' τη γωνιά πάς σε θρονί λαμπρό τότε καθίζει,
αφού το γιό του σήκωσε, τον ακριβό Λαοδάμα,
που όντας του μυριαγάπητος καθότανε σιμά του.
Και μπρίκι για το νίψιμο του φέρνει τότε η βάγια,
ώριο, χρυσό, και χύνει του στην αργυρή λεγένη,
και τότες στρώνει αντίκρυ του γυαλιστερό τραπέζι.
Σεμνή κελάρισσα έφερε ψωμί και παραθέτει,
κι από τα καλοφάγια της του φίλεψε περίσσια.
Κι ο θείος, ο πολύπαθος τρωγόπινε Οδυσσέας.
Τότες του κήρυκα μιλάει και λέει ο αντρείος Αλκίνος·
«Έλα, Ποντόνε, το κρασί μες στο κροντήρι σμίξε,
και σ' όλους μοίρασέ το εδώ, να στάξουμε του Δία,
που όποιον σεμνά παρακαλεί τον προβοδάει εκείνος.»

Είπε και το γλυκό κρασί καλόσμιξε ο Ποντόνος,
και γύρω μοίρασε απαρχή με τα ποτήρια σε όλους.
Και σάνε στάξαν κι ήπιανε όσο ήθελε η καρδιά τους,
ο Αλκίνος τότε ο βασιλιάς ξαγόρεψε τους κι είπε·

«Αλκίνο, δεν το κρίνω αυτό καλό, και δεν ταιριάζει
πάς στην γωνιάς να κάθεται τη στάχτη χάμου ο ξένος.
Εσένα αυτοί προσμένουνε ν' ακούσουν, και βασιένται.
Μόν' πάρ' τον, σε αργυρόδετη καθέδρα κάθισέ τον,
και πρόσταξε τους κήρυκες κρασί ν' ανεκατέψουν,
σταλιές και του βροντόχαρου να στάξουμε του Δία,
που όποιον σεμνά παρακαλεί, τον προβοδάει εκείνος.
Άς δώση κι η κελάρισσα δείπνο του ξένου ό,τι έχει.»
Τ' ακούγει αυτά και παίρνει ευτύς από το χέρι ο Αλκίνος
το βαθιοστόχαστο Οδυσσέα τον πολυσοφισμένο,
κι απ' τη γωνιά πάς σε θρονί λαμπρό τότε καθίζει,
αφού το γιό του σήκωσε, τον ακριβό Λαοδάμα,
που όντας του μυριαγάπητος καθότανε σιμά του.
Και μπρίκι για το νίψιμο του φέρνει τότε η βάγια,
ώριο, χρυσό, και χύνει του στην αργυρή λεγένη,
και τότες στρώνει αντίκρυ του γυαλιστερό τραπέζι.
Σεμνή κελάρισσα έφερε ψωμί και παραθέτει,
κι από τα καλοφάγια της του φίλεψε περίσσια.
Κι ο θείος, ο πολύπαθος τρωγόπινε Οδυσσέας.
Τότες του κήρυκα μιλάει και λέει ο αντρείος Αλκίνος·
«Έλα, Ποντόνε, το κρασί μες στο κροντήρι σμίξε,
και σ' όλους μοίρασέ το εδώ, να στάξουμε του Δία,
που όποιον σεμνά παρακαλεί τον προβοδάει εκείνος.»
Είπε και το γλυκό κρασί καλόσμιξε ο Ποντόνος,
και γύρω μοίρασε απαρχή με τα ποτήρια σε όλους.
Και σάνε στάξαν κι ήπιανε όσο ήθελε η καρδιά τους,
ο Αλκίνος τότε ο βασιλιάς ξαγόρεψε τους κι είπε·

Ενδεικτική Βιβλιογραφία



Ενδεικτική
Βιβλιογραφία

Cote S. & Hideg I. (2011), “The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence”, *Organizational Psychology Review*, 1(1), 53-71.

Kunnanatt J. T. (2004), Emotional Intelligence – The New Science of Interpersonal Effectiveness, *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 489-495.

<http://www.xristianiki.gr/arkheio-ephemeridas/816/thes-mou-allodaps.html>

Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Θέμα πτυχιακής εργασίας:, «Αυτοεκτίμηση και κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο Ελλήνων και αλλοδαπών μαθητών του Δημοτικού σχολείου» Φοιτήτρια: Σαμαρά Αναστασία – Θεοδώρα Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργογιάννης Παντελής

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=429&langId=el>

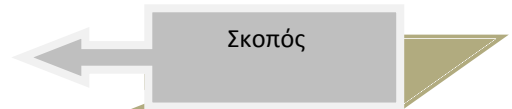
Steele C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape the intellectual identities and performance of women and African-Americans. *American Psychologist*, 52, 613-629.

Κεφάλαιο 14 του Αθανάσιου Ραφτόπουλου

Ο ρόλος των Σημαντικών Άλλων στη διαμόρφωση του ατομικού και συλλογικού επαγγελματικού προφίλ. Διερεύνηση και διαχείριση της επιρροής του.

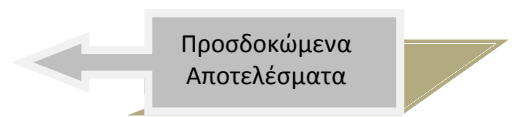
Σκοπός:

Να προσδιορίσουν την επιρροή που ασκούν οι Σημαντικοί Άλλοι στη διαμόρφωση του ατομικού και συλλογικού επαγγελματικού προφίλ.



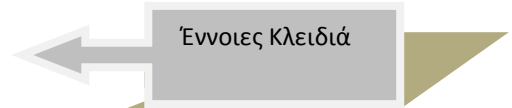
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Να προσδιορίζουν τι σημαίνει Σημαντικοί Άλλοι.
- Να συνειδητοποιήσουν τον κεντρικό ρόλο τους στη διαμόρφωση του ατομικού και συλλογικού επαγγελματικού προφίλ.
- Να είναι σε θέση να διερευνούν και διαχειρίζονται την επιρροή αυτών.
- Να γνωρίζουν τι σημαίνει στάση ζωής, στερεότυπο και πώς αυτά μπορεί να αλλάζουν.



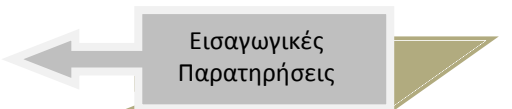
Έννοιες Κλειδιά:

- Σημαντικοί Άλλοι.
- Στάση ζωής.
- Στερεότυπο.



Εισαγωγικές Παρατηρήσεις:

Η επαγγελματική κοινωνικοποίηση που προϋποθέτει αλλά και ταυτόχρονα συνεπάγεται το προσωπικό επαγγελματικό προφίλ επιτελεί τόσο ατομικές όσο και συλλογικές – κοινωνικές λειτουργίες. Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία ο άνθρωπος πραγματοποιεί τις ανθρώπινες δυνατότητές του και μεταμορφώνεται σε προσωπικότητα με μια αίσθηση ταυτότητας. Προσανατολίζεται με τη διαμόρφωση του επαγγελματικού του προφίλ που ανάγει τη διαμόρφωση του σε ένα συλλογικό αντίστοιχο προφίλ, για τη συμμετοχή του σε θεσμούς και δραστηριότητες που επικρατούν στην κοινωνία. Με αυτόν τον τρόπο για πολλούς κοινωνιολόγους, εξασφαλίζει η κοινωνία την πολιτιστική της συνέχεια αλλά και οικοδομεί τη συνοχή της. Γι αυτό κάθε κοινωνία έχει θεσμούς και διαδικασίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης που εναρμονίζονται με τον πολιτισμό, τον τρόπο οργάνωσης των σχέσεων, οικοδόμησης των στάσεων ζωής, ενθάρρυνσης των στερεότυπων.



❖ Ο ρόλος των Σημαντικών Άλλων στη διαμόρφωση του ατομικού και συλλογικού επαγγελματικού προφίλ. Διερεύνηση και διαχείριση της επιρροής του.

Οι Cooley and Mead διερευνώντας τους τρόπους με τους οποίους αλληλενεργούν τα άτομα και η κοινωνία (και ένας τρόπος είναι η επαγγελματική ανάπτυξη) αναγνώρισαν ότι οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στο περιβάλλον τους με βάση τις έννοιες που σχηματίζουν για συγκεκριμένα στοιχεία του περιβάλλοντος. Τέτοιες έννοιες είναι προϊόν της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, μέσω της «ανάληψης της στάσης του Άλλου» κατά την οποία εσωτερικεύουμε τις στάσεις και τα νοήματα των άλλων και τα χρησιμοποιούμε για να αλληλεπιδρούμε και επικοινωνούμε με τον εαυτό μας, αλλά και μέσω «ανάληψης του ρόλου του Άλλου». Μάλιστα χρησιμοποίησε τον όρο «looking – glass self» για να αποδείξει ότι οι άλλοι μας προσδιορίζουν, μαθαίνουμε ποιοι είμαστε και τροποποιούμε την ταυτότητά μας με την επιρροή των κρίσεων που νομίζουμε ότι έχουν οι άλλοι για εμάς. Αυτές οι κοινωνικές έννοιες διαφοροποιούνται μέσα από την προσωπική ερμηνεία που τους δίνουν τα άτομα.

Σε αυτή τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης και συνεχούς αλληλεπίδρασης δεν έχουν όλοι οι άλλοι την ίδια βαρύτητα. Οι «Σημαντικοί Άλλοι» διαφέρουν για κάθε άνθρωπο, πλην όμως επιλέγονται μεταξύ των ανιόντων ή και κατιόντων μελών της οικογένειας, ομάδες συνομηλίκων, το σχολείο και τη σχολική τάξη προσώπων του στενού ή ευρύτερου κοινωνικού, εκπαιδευτικού, επαγγελματικού περιβάλλοντος, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που αποδεδειγμένα επηρεάζουν την αντίληψη, τις αξίες, τις στάσεις ζωής, τους κανόνες συμπεριφοράς, ακόμα και τη συναισθηματική μας ετοιμότητα και προδιάθεση για πράξη. Μέσω αυτής της αλληλενέργειας οι Σημαντικοί Άλλοι «υπάρχουν και ζουν» μέσα μας. Αν συμβαίνει κάτι τέτοιο, τότε ο άνθρωπος αναγνωρίζεται ως «δέσμιος» των κοινωνικών περιορισμών και επιρροών, είναι συνήθως αποξενωμένος από τον εαυτό του και ότι ίσως χρειάζεται πολλή δουλειά για την απελευθέρωση και την ανάπτυξή του. Σε μια τέτοια πορεία η αυτεπίγνωση είναι δεξιότητα ζωής και παράγοντας επιτυχίας. Το να συνειδητοποιήσει ο άνθρωπος το δομικό στοιχείο της συμπεριφοράς του που δεν είναι άλλο από τις στάσεις ζωής είναι σημαντικό. Οι στάσεις προς κάποιο αντικείμενο, ιδέα, πρόσωπο είναι ένα διαρκές σύστημα με διαρκές γνωστικό, συναισθηματικό στοιχείο και με μια τάση προς έκφραση συμπεριφοράς:

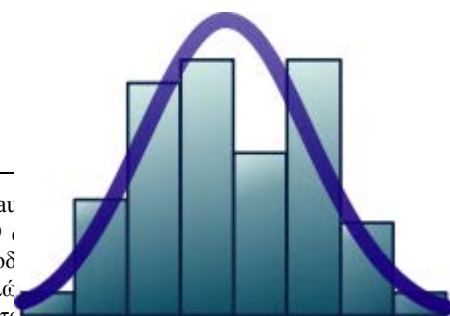
- Αντιπροσωπεύουν τον κεντρικό άξονα της αντίληψης των κοινωνικών φαινομένων από την πλευρά του ανθρώπου.
- Αφορούν στην αντίληψη αφηρημένων εννοιών και φυσικών φαινομένων (ελευθερία, επιτυχία, αλληλεγγύη κ.ά).
- Περιλαμβάνουν το στοιχείο της σταθερότητας με την έννοια ότι αντιστέκονται στην αλλαγή, π.χ. η γνώμη μας για τους αλλοδαπούς δεν αλλάζει κατά τη διάρκεια του χρόνου εάν δεν μεσολαβήσουν συγκεκριμένες παράμετροι που ενδέχεται να μας επηρεάσουν.
- Μαθαίνονται από το άμεσο ή έμμεσο περιβάλλον.
- Δεν υφίσταται πάντα αντιστοιχία μεταξύ των στάσεων και της συμπεριφοράς.

Διαφέρουν όμως οι στάσεις από τις αξίες με την έννοια ότι οι δεύτερες αναφέρονται σε συλλήψεις, σε ιδέες που η κοινωνία αξιολογεί ως επιθυμητές. Οι στάσεις δεν περιέχουν το βαθιά ριζωμένο στην επιθυμητή συμπεριφορά της κοινωνίας στοιχείο που προσιδιάζει στις αξίες. Γι αυτό η παραβίαση ορισμένων αξιών ενδέχεται να δημιουργεί στο άτομο τύψεις ή ενοχές. Ίσως θα ενθυμούμαστε ότι και η αυτοαντίληψη νοείται ως μια στάση. Στην ίδια κατεύθυνση είναι και η αυτοεκτίμηση ως η αναλογία μεταξύ των πραγματικών επιτεύξεων και των φιλοδοξιών ενός ατόμου. Ο James πρότεινε ένα μαθηματικό τύπο, σύμφωνα με τον οποίο η αυτοεκτίμηση είναι ίση με το πηλίκο των επιτυχιών και των προσδοκιών του ατόμου.

$$\text{αυτοεκτίμηση} = \frac{\text{επιτυχίες}}{\text{επιδιώξεις}}$$

Ας γίνουμε λίγο πρακτικοί. Μιλώντας για διάφορες ομάδες πληθυσμών λέμε «Για να γίνεις διευθυντής πρέπει να έχεις γερό», «οι Δημόσιοι υπάλληλοι είναι». Οι αντιλήψεις μας για ομάδες ανθρώπων είναι προϊόν δύο παραμέτρων και κυρίως της τάσης για γνωστική κατηγοριοποίηση με την έννοια ότι λόγω των τεραστίων φορτίων πληροφοριών που λαμβάνουμε, τις χωρίζουμε σε συγκεκριμένες ενότητες με βάση κοινά χαρακτηριστικά που μας καθοδηγούν στην καθημερινή μας προσαρμογή. Έτσι μας διευκολύνουν να αναγνωρίζουμε που ανήκει κάθε ερέθισμα και να προσδίδουμε μια ομοιόμορφη οντότητα στο περιεχόμενο της κατηγορίας αρκεί όλες αυτές να είναι λογικές των εμπειριών μας.

Τα χαρακτηριστικά των κατηγοριών αυτών είναι ουσιαστικά μεταβλητές. Για παράδειγμα η αποδοτικότητα στην εργασία είναι μεταβλητή επειδή υπάρχουν ατομικές διαφορές αυτής. Κατηγορία είναι οι Δημόσιοι Υπάλληλοι. Το μεγαλύτερο σφάλμα είναι να εκλαμβάνουμε τα χαρακτηριστικά ως κατηγορίες και όχι ως μεταβλητές. Η γνωστική κατηγοριοποίηση υπεραπλουστεύοντας τα φαινόμενα, συγχέει τις μεταβλητές με τις κατηγορίες. Όταν μάλιστα μερικά από αυτά έχουν συναισθηματική χροιά, τότε το σφάλμα γίνεται μεγαλύτερο. Έτσι υπάρχουν δημόσιοι υπάλληλοι που χαρακτηρίζονται από υψηλή ή χαμηλή αποδοτικότητα. Σχηματικά παρουσιάζουμε το παράδειγμα αυτό. Σε μια **τυποποιημένη κανονική κατανομή** (γνωστή και ως *Γκαουσιανή κατανομή*), οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς την αποδοτικότητά τους θα τείνουν να συγκεντρώνονται γύρω από τη μέση τιμή (στο μέσο του σχήματος), ενώ οι λιγότερο αποδοτικοί στο ένα άκρο και οι περισσότερο αποδοτικοί στο άλλο. Το σφάλμα είναι ότι υποθέτουμε ότι όλοι οι Δημόσιοι Υπάλληλοι δεν είναι αποδοτικοί!!¹



¹ Η ονομασία "κατανομή του Γαί" εισήγαγε την κατανομή το 1809, δουλειά του [Λαπλάς](#) (Laplace), οδ ειδικά σε χώρες με επίσημη γλώσσα "κανονική κατανομή" όσο και το όνομα "κατανομή Gauss" είναι συνήθως, με κάθε μία να προτιμάται από διαφορετική κοινότητα.

; (Carl Friedrich Gauss), ο οποίος λαιχίστων τετραγώνων. Η σχετική ζετα μερικές φορές Λαπλασιανή, λαών, τόσο η χρήση του όρου

Όπως υποστηρίζει ο Tajfel (1978) ο άνθρωπος εύκολα χαρακτηρίζει μεγάλες ομάδες με ελάχιστα και χονδροειδή γνωρίσματα. Τα στερεότυπα γενικά έχουν τις ακόλουθες ιδιότητες

- Συνίστανται σε χαρακτηρισμούς που μένουν σταθεροί στο νου για μακρύ χρονικό διάστημα.
- Δεν αλλάζουν εύκολα.
- Επιτείνονται οι αρνητικά φορτισμένοι χαρακτηρισμοί.
- Δύσκολα μεταβάλλονται σε εχθρικό κοινωνικό κλίμα.

Είναι επομένως κατανοητό πόσο οι Σημαντικοί Άλλοι μπορεί να μας επηρεάσουν σε όλο το φάσμα των στάσεων της ζωής μας. Το πρώτο αποφασιστικό βήμα είναι να συνειδητοποιήσουμε την επιρροή αυτή, ενθαρρύνοντας τη στοχευμένη παρατήρηση, τον αναστοχασμό, την ανεκτικότητα, την έφεση για αλλαγή των γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών παραμέτρων αυτών. Καμία βέβαια αλλαγή δεν είναι εύκολη. Αλλά στο θέμα αυτό θα αναφερθούμε πιο κάτω.

Δραστηριότητες

Διερευνώντας τα στερεότυπά μου (Παράρτημα)
Πόσο εξαρτημένος είναι ο τρόπος της ζωής μου; (Παράρτημα)

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Cooley Mead C., (1917), Social Control in International Relations, Publications of the American Sociological Society 12, 207-216

Cooley Mead C., (1918), Social Process, New York: Charles Scribner's Sons.

Ξωχέλλης Π., Καψάλης Α.Γ. (1996), Κοινωνιολογία και Εκπαίδευση, Θεσ/νίκη: Κυριακίδη.

Δραστηριότητες

Ενδεικτική
Βιβλιογραφία

Κεφάλαιο 15 του Αθανάσιου Ραφτόπουλου

Δεξιότητες αναζήτησης και αξιοποίησης πληροφοριών. Ανάπτυξη κριτικής αναπτυξιακής προσέγγισης

Σκοπός:

Να γνωρίσουν οι εκπαιδευόμενοι βασικές δεξιότητες αξιοποίησης και άντλησης πληροφοριών. Ειδικότερα επιδιώκεται:

- Να γνωρίσουν και να ενταχθούν σε διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων-κλειδιά,
- Να ενημερωθούν σε θέματα πληροφόρησης.
- Να εξασκηθούν στην αναζήτηση της πληροφορίας με όλα τα μέσα και κυρίως τα ηλεκτρονικά (Διαδίκτυο).
- Να μάθουν να αξιοποιούν την πληροφορία και να διοχετεύουν σε όσους τη χρειάζονται.
- Να προσδιορίζουν το ρόλο του «προσώπου» που θα υλοποιήσει τα ως άνω αλλά και τη συμβολή του στην οικοδόμηση ενός δυναμικού επαγγελματικού προφίλ στο σύγχρονο Ελληνικό, Ευρωπαϊκό και παγκόσμιο γίγνεσθαι.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα:

- Θα μπορούν να διαμορφώσουν μια συνολική εικόνα για τους προσδιοριστικούς παράγοντες του πληροφοριακού φόρτου στην εποχή μας.
- Να αξιολογούν το βαθμό της κριτικής τους προσέγγισης στον ως άνω φόρτο.
- Να υλοποιούν καθημερινές δράσεις οικοδόμησης του προσωπικού και επαγγελματικού τους προφίλ.

Έννοιες κλειδιά:

- Δεξιότητες αναζήτησης και αξιοποίησης πληροφοριών.
- Ανάπτυξη κριτικής αναπτυξιακής προσέγγισης.
- «Πρόσωπο».
- Μετάβαση.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις.

Δεν θα κουραστούμε να υποστηρίζουμε ότι ζούμε σε μια εποχή που μεταξύ άλλων χαρακτηρίζεται από τις ραγδαίες, κατακλυσμιαίες και συχνά υπεράνω της δύναμης του ανθρώπου να τις παρακολουθεί, πόσο μάλλον να τις ελέγξει, αλλαγές. Πολλοί ισχυρίζονται μάλιστα ότι ο άνθρωπος συνθλίβεται στην προσπάθειά του να επιβιώσει. Κι όμως αν κάτι διακρίνει τον άνθρωπο από τα άλλα έμβια όντα είναι ακριβώς η ικανότητά του να

αναπλασιώνει ακόμα και την ύπαρξη του, να την προσεγγίζει κριτικά. Μια τέτοια πορεία που προϋποθέτει την αυτεπίγνωση, διευκολύνεται όταν μπορεί να αναζητά, αξιοποιεί στοχευμένα και αποτελεσματικά, το φόρτο των πληροφοριών που τον κατακλύζουν. Στη διαπραγμάτευση αυτή προσέρχεται με ισχυρό εφόδιο την προσωπικότητά του, πυρήνας της οποίας είναι η θεώρησή του ως «προσώπου» μοναδικού. Έτσι θα καταφέρει να διέλθει τις πολλαπλές μεταβάσεις που θα επαναπροσδιορίζουν τη ζωή του.

❖ Δεξιότητες αναζήτησης και αξιοποίησης πληροφοριών. Ανάπτυξη κριτικής αναπτυξιακής προσέγγισης

Τα θέματα της πληροφόρησης, της τεχνολογίας και της επικοινωνίας έχουν αναδειχθεί στην πρώτη γραμμή ενδιαφέροντος της εποχής μας όπως επανειλημμένως έχει τονισθεί στο παρόν εγχειρίδιο. Ποτέ άλλοτε δεν υπήρξαν μεγαλύτερες δυνατότητες για κοινωνική χειραγώγηση τόσο μεγάλων ομάδων της παγκόσμιας κοινότητας. Η κριτική θεωρία του «Ινστιτούτου Κοινωνικής Έρευνας»¹ (ή αλλιώς Σχολή της Φρανκφούρτης) υποστηρίζει ότι το άτομο σήμερα είναι αποκομμένο από το χώρο λήψης αποφάσεων, ζει μέσα σε «πραγματοποιημένες» κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις, όπως και σε απολιθωμένους θεσμούς, κάνει τις περισσότερες φορές μια αλλοτριωμένη και αλλοτριωτική εργασία βουτηγμένο στην ψευδό - ηδονιστική ιδεολογία της κατανάλωσης, στη λατρεία του αντικειμένου που, πολύ συχνά είναι περιττό και εφήμερο. Κεντρικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία αναλαμβάνουν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Όπως υποστηρίζει² ο Τσακίρης «Οι Αντόρνο και Χορκχάιμερ αν και κατηγορήθηκαν ότι εστίασαν υπερβολικά στην ιδέα της χειραγώγησης και της μαζικής εξαπάτησης, αυτοί επέμειναν σθεναρά υποστηρίζοντας ότι η θεωρία τους διορθώνει εκείνες τις απόψεις που υποβαθμίζουν τους τρόπους με τους οποίους οι βιομηχανίες των ΜΜΕ ασκούν εξουσία πάνω στο κοινό τους επιβάλλοντάς τους να συμπεριφέρονται με κομφορμιστική λογική και να υποτάσσονται στις επιταγές της διαφημιστικής και εμπορικής αγοράς. Οι πολίτες από σκεπτόμενα ορθολογικά άτομα μετατράπηκαν σε άβουλους καταναλωτές διασκεδαστικών εκπομπών και ειδήσεων».

«Οι παραγωγοί της βιομηχανίας της κουλτούρας ξέρουν ότι ο σαστισμένος καταναλωτής θα απορροφήσει αμέσως ότι του προσφέρουν, γιατί το κάθε προϊόν τους είναι ένα ομοίωμα του γιγάντιου οικονομικού μηχανισμού που πιέζει πάντα τις μάζες κατά τη διάρκεια της εργασίας ή κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου που μοιάζει με αυτήν.

¹ Αναλυτικά οι θέσεις εκπροσώπων της σχολής της Φρανκφούρτης για, μεταξύ άλλων, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης βρίσκονται στο Αντόρνο, Λόβενταλ, Μαρκούζε, Χορκχάιμερ (1984) Τέχνη και Μαζική Κουλτούρα, Αθήνα: ύψιλον/βιβλία

² Η Σχολή της Φρανκφούρτης και η κριτική θεωρία του Θανάση Τσακίρη, Αντόρνο, Θ. και Χορκχάιμερ Μ. (1996) Διαλεκτική του διαφωτισμού: Φιλοσοφικά αποσπάσματα. Αθήνα,

http://tsakthan.blogspot.com/2009/01/blog-post_20.html,

Habermas, J. (1962/1989) The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society. Cambridge, MA: MIT Press (αποσπάσματα στην ιστοσελίδα

<http://www.users.muohio.edu/mandellc/myhab.htm>)

Κάθε εκδήλωση της βιομηχανίας της κουλτούρας αναπαραγάγει τους ανθρώπους σύμφωνα με το πρότυπο που έχει κατασκευαστεί από πριν για αυτούς» (Adorno, 1984).

Αν συμβαίνει αυτό, τότε ο άνθρωπος είναι έρμαιο των επιρροών ισχυρών θεσμικών ή μη φορέων. Η έννοια της «απόφασης», της «ελεύθερης βούλησης» δεν υφίστανται απλά, ούτε ο άνθρωπος είναι ο συγγραφέας της ζωής και της εμπειρίας του. Η δε μόδα της ψυχοθεραπείας δεν είναι παρά «η αναγκαία γαρνιτούρα στην πορεία αποανθρωποποίησης, η ψευδαίσθηση των ανίσχυρων ότι η μοίρα τους είναι στα χέρια τους». Η συζήτηση βέβαια γύρω από τα ζητήματα της «τοποθέτησης» του ανθρώπου στη ζωή δεν εξαντλείται. Ο Γκράμσι για παράδειγμα εννοούσε ότι δεν βλέπουμε τον κόσμο με ουδέτερο αντικειμενικό τρόπο αλλά υπό την οπτική εκείνη γωνία που καθορίζεται από συμπεριφορές τις οποίες θεωρούμε δεδομένες. Με τη θεωρία αυτή αναδείκνυε το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, της βούλησης και επιλογής, διατηρώντας παράλληλα ως κέντρο του όλου θεωρητικού του σύμπαντος τη μαρξιστική οπτική της πάλης των τάξεων, εκτρέποντάς την όμως στο πεδίο των ιδεών και όχι της οικονομίας³.

Μια διεγκυστίνδα όμως που περιλαμβάνει από τη μια πλευρά την πλήρη υποταγή του ανθρώπου σε νόρμες και θεσμούς παγκόσμιους και από την άλλη πλευρά την πλήρη απαξίωση αυτών δεν μπορεί να έχει την πλήρη αλήθεια. Η έννοια του ανθρώπου ως ανίκανου θύματος καταπιεστικών καταστάσεων που τον καθιστά «πιόνι» στα χέρια των ισχυρών, προκαλεί την παραίτηση για τους πολλούς και την εμμονή στους λίγους να εδραιώνουν την εξουσία τους. Κι όμως χρειαζόμαστε μια γλώσσα «δυνατοτήτων», μια γλώσσα «βουλήσεως» που προσεγγίζει τον άνθρωπο ως «πρόσωπο και όχι ως προσωπείο».

Αν θεωρήσουμε ότι κάθε ανθρώπινη δράση, πόσο άλλον η εκπαίδευση, η εργασία, η οικογένεια είναι μια συνάντηση⁴, τότε αξίζει να θυμηθούμε τις τρεις μορφές της:

Προσωπείο – Προσωπείο: Η κωμική της συναντήσεως.

Πρόσωπο – Προσωπείο: Η τραγική της συναντήσεως.

Πρόσωπο – Πρόσωπο: Η λυρική της συναντήσεως.

Τι βιώνει σήμερα ο άνθρωπος πιο πολύ; Όλες!! Το ερώτημα λοιπόν είναι πως σκιαγραφείται ο άνθρωπος, το βασικό διακύβευμα της εκπαίδευσης και κάθε ανθρώπινης δράσης. Η έννοια του προσώπου παραπέμπει στην ταύτιση του «είναι» και του «φαίνεσθαι». Έτσι για παράδειγμα όλοι μας στο χώρο της εργασίας έχουμε ζήσει την πρώτη μορφή συνάντησης. Οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων με την ένθεν κακείθεν ανταλλαγή «φιλοφρονήσεων» καθιστούν κωμική τη συνάντησή τους. Έχουμε όμως ζήσει και την τραγική της μορφή. Δεν υπάρχει πιο συγκλονιστικό κάποιος να φέρεται «αληθινά» και να προσεγγίζεται από ένα προσωπείο. Ζήτημα είναι να μπορέσουμε να βιώσουμε την ταύτιση δύο προσώπων. Γι αυτό η έννοια του προσώπου που είναι μια πολιτιστική κατηγορία περιλαμβάνει όχι μόνο την αυτογνωσία αλλά και την πίστη σε αξίες. Σε αυτήν τη διαδικασία κεντρικό ρόλο έχει η γλώσσα που μας βοηθά στην αυτό –ερμηνεία και ετερο –ερμηνεία.⁵

Σχηματικά θα λέγαμε ότι διαγράφονται τρεις φάσεις στην εξέλιξη της σύγχρονης ερμηνείας του «εγώ». Την πρώτη κατά την οποία πρόσωπο είναι ο ρόλος ενός συνομιλητή που υπάρχει σε ένα ιδιαίτερο χώρο, του οποίου πρέπει να γίνουμε μέτοχοι, τη δεύτερη

³ <http://el.wikipedia.org>

⁴ Μαρκαντώνης Ι. «Ανθρωπαγωγική» 1989

⁵ Πανόραμα του προσώπου, Εκδόσεις Αρμός 2000.

όπου η ανθρώπινη ιδιότητα ακόμη συνίσταται στο να μετέχει κάποιου χώρου ή να συνομιλεί με το Θείο - ο Χριστιανισμός αντιπροσωπεύει αυτήν την παράμετρο. Η τρίτη φάση ενέχει την εσωτερίκευση της ιδιότητας του προσώπου. Αρχίζει με τον ορισμό *substantia rationalis individual* και τελειώνει με τη γέννηση της νεωτερικής έννοιας του ατόμου ως μονάδος. Χάνοντας όμως ο άνθρωπος τη δυνατότητα του συν-ομιλείν και επικεντρώνοντας στον εαυτό του ζει στην «εκτροπή» αφού αυτό-λατρεύεται. Η αυτογνωσία δεν είναι μόνο προσωπική υπόθεση αλλά και κοινωνική. Με την έννοια αυτή ο άνθρωπος καλείται να χειρισθεί και «κοινωνικά» το πληροφοριακό «φορτίο» της σύγχρονης εποχής. Οι Τεχνολογίες της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) συγκροτούν μια παράμετρο της εποχής μας. Τι να επιλέξουμε, ποιόν να πιστεύουμε, τι να αποδεχθούμε, τι να απορρίψουμε;

Πριν δώσουμε οποιαδήποτε απάντηση, σημασία έχει τι είδους εκπαίδευση έχουμε για να επιλέξουμε. Η εκπαίδευση σε γνώσεις χρήσης της τεχνολογίας και λήψης πληροφοριών είναι εξαιρετικά χρήσιμη, αλλά δεν αρκεί. Κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη ικανοτήτων αναζήτησης, κριτικής ανάγνωσης, αξιολόγησης και αξιοποίησης των πληροφοριών ώστε οι χρήστες να είναι σε θέση να τις δομούν σε χρήσιμη για αυτούς πληροφόρηση. Μια σειρά από αυτές τις βασικές δεξιότητες σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση των πολυποίκιλων αλλαγών που συμβαίνουν. Από την πρώτη στιγμή που αντικρίζουμε το φως της ζωής βιώνουμε μια συνεχή πορεία αλλαγών, η αντιμετώπιση των οποίων απαιτεί πολλαπλές δεξιότητες όπως:

- αυτεπίγνωση,
- λήψη αποφάσεων,
- αναζήτηση, ανάλυση, κριτική διερεύνηση και σύνθεση πληροφοριακών κειμένων
- διαμόρφωση, υλοποίηση και επαναπροσδιορισμός πλάνου δράσης,
- αναστοχαστική προσέγγιση κάθε δραστηριότητάς μας,
- ανάπτυξη της επικοινωνίας,
- ισχυροποίηση και επέκταση των γνώσεων που αποκτούμε,
- ανάπτυξη της παρατήρησης,
- αναζήτηση των αιτιολογικών παραγόντων μιας πράξης,
- ενθάρρυνση και οικοδόμηση της ομαδοσυνεργατικής μεθόδου,
- διατήρηση ενός κλίματος υγείας και ασφάλειας κατά την εργασία,
- συνεχής διαβούλευση και διαπραγματέυση των όρων κατανομής του μέλλοντος, κ.ά.

Σε κάθε αλλαγή, ο άνθρωπος δοκιμάζει και δοκιμάζεται. Η αυτοαντίληψή του, η αυτοεκτίμησή του διέρχεται σειρά αλλαγών τις οποίες καλό είναι να γνωρίζει εκ των προτέρων, οπότε να μπορεί να «τοποθετείται» στο χώρο και το χρόνο. Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται μερικές από αυτές τις αλλαγές.

ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΕΤΑΒΑΣΕΩΝ



Έρευνες αποδεικνύουν ότι γεγονότα όπως η απώλεια ενός προσώπου, οι δυσλειτουργίες στην οικογένεια (διάσταση, διαζύγιο, ασθένεια μελών), στην εργασία (απόλυση, άρνηση μετάθεσης, εργασιακή εφεδρεία, ανασχεδιασμός εργασίας), στην κοινωνία (οικονομική κρίση, κοινωνική αναταραχή και αβεβαιότητα) επηρεάζουν τον άνθρωπο σε διαφορετικό βαθμό, αλλά σίγουρα τον «αλλάζουν». Το ως άνω σχήμα γίνεται περισσότερο κατανοητό όταν ανακαλέσουμε στο βαθμό που μπορούμε κάποιο περιστατικό, πρόσφατο κατά προτίμηση, που μας επηρέασε ή και «συγκλόνησε». Μην ανησυχείτε, όλοι μας κάτι έχουμε να σκεφθούμε!! (Η Προαγωγή της Ψυχικής και Συναισθηματικής Υγείας στο σχολείο, Εγχειρίδιο για Εκπαιδευτικούς, Ελληνικά Γράμματα 2000).

Θυμάσαι τι αισθανόσουν όταν άρχισες να συνειδητοποιείς ότι κάτι «αλλάζει»; Φόβο, αμηχανία, έκπληξη, ακινητοποίηση, παράλυση; (μούδιασμα - ανικανότητα δράσης).

Προσπάθησες να πείσεις τον εαυτό σου ότι δεν συμβαίνει, δεν άκουσες μάλλον καλά. Ζητάς εκ νέου πληροφορίες ή προτιμάς να απωθήσεις το άσχημο νέο. «Δεν μπορεί να συμβαίνει. Ας το καλύτερα. Θα δούμε αργότερα» (ελαχιστοποίηση - άρνηση της αλλαγής).

Όσο και αν προσπαθείς να βρεις μια «λογική» διέξοδο, αρνούμενος ή μη αποδεχόμενος ό,τι έγινε, τελικά είναι αλήθεια. Το αναπόφευκτο έγινε. Τι αισθάνεσαι; Λύπη, βουβή θλίψη, θρήνο, κατάθλιψη, αμφισβήτηση της ζωής, των ανθρώπων, των αξιών σου;

Κι όμως καθώς είσαι βυθισμένος στα συναισθήματά σου και τα ανακυκλώνεις, συμβαίνει κάτι το μέχρι εκείνη τη στιγμή αναπάντεχο. Ακούς ένα τραγούδι, ένα λόγο παρηγοριάς, σου τηλεφωνεί κάποιος ή σου συμπαραστέκεται. Αφυπνίζεσαι, συνταράσσεσαι, αποδέχεσαι και συμφιλιώνεσαι με ό,τι έγινε. Η ζωή είναι ωραία. Αρχίζεις να αποδέχεσαι την αλλαγή και χαλαρώνεις.

Τώρα που ηρέμησες προσπαθείς να οικοδομήσεις ένα νέο ρυθμό στη ζωή. Δοκιμάζεις νέες συμπεριφορές, αναζητάς το/τα ιδιαίτερο/α νόημα/ατα των όσων έγιναν. Αποδέχεσαι την αλλαγή ως «φυσιολογική». Πόσο εύκολο είναι;

Ο χρόνος είναι ο μεγάλος γιατρός. Πώς προσεγγίζεις μετά από αυτά τα μεταβατικά στάδια που πέρασες; Τι σήμανε τελικά αυτή η αλλαγή για σένα;

Η στήριξη των άλλων είναι κεντρικής σημασίας. Το μοίρασμα των συναισθημάτων, η αναθεώρηση μπορούν να σε βοηθήσουν!!

Η διαχείριση των αλλαγών είναι ίσως μια από τις ύψιστες δεξιότητες που χρειάζεται ο άνθρωπος σήμερα. Με ένα υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας μπορεί να αναπτύξει την κριτική του ικανότητα. Σε αυτήν την κατεύθυνση μπορεί να συμβάλλουν και οι ακόλουθες ερωτήσεις: Ποιος αποφασίζει τι είναι «κατάλληλο» να διαδοθεί; Ποια είδη πληροφοριών σήμερα προκρίνονται; Με ποιες συνέπειες; Ποια είναι τα συμφέροντα και οι επιδιώξεις των πομπών; Η αναζήτηση πληροφοριών, η καλλιέργεια του αναστοχασμού σχετικά με τις επιπτώσεις των επιλογών που υιοθετήθηκαν σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο, ο προσδιορισμός εναλλακτικών επιλογών και η ανάλυση της επίδρασης των αξιών και των στάσεων που έχουν υιοθετηθεί, η ανάλυση των επιρροών από το περιβάλλον, των στάσεων, αξιών, κοινωνικών νορμών και στερεοτύπων αλλά και των γνωστικών πληροφοριακών σχημάτων είναι μερικές από τις βασικές δεξιότητες που χρειάζεται ο άνθρωπος να αναπτύξει σήμερα. Όλα αυτά έχουν νόημα αν σκεφθούμε ότι ζούμε σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία με υπερτοπικές, παγκόσμιες αλλαγές.

Μια από αυτές είναι ο καταλυτικός ρόλος των Τ.Π.Ε. Συνοδευτικά η «Κοινωνία της Πληροφορίας» διαμορφώνει συνεχώς καινούργια πρότυπα εργασίας και ζωής με προϋπόθεση την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και την εξοικείωσή του με τις συνεχώς αναπτυσσόμενες τεχνολογίες. Η ανάγκη αναβάθμισης που προκύπτει από την ανάπτυξη των τεχνολογιών και την όλο και μεγαλύτερη εξειδίκευση που αυτή επιφέρει σε όλους τους τομείς της οικονομίας, αλλά και γενικότερα της κοινωνίας, συνεπάγεται την κατάρτιση του εργατικού δυναμικού και του συνολικού πληθυσμού της χώρας, έτσι ώστε να μη δημιουργηθούν νέου τύπου «κοινωνικά αποκλεισμένες» ομάδες πληθυσμού και διαχωρισμοί μεταξύ ψηφιακά εγγράμματων ή μη. Το φαινόμενο του «ψηφιακού αναλφαριθμητισμού - ψηφιακού χάσματος» δημιουργείται και εντείνεται τόσο εξαιτίας των ανισοτήτων στην πρόσβαση, όσο και εξαιτίας των διαφορών στο βαθμό γνώσης, εξοικείωσης και χρήσης των νέων εργαλείων και μεθόδων που δημιουργούνται από την ανάπτυξη των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ). Οι νέες τεχνολογίες καθώς και οι εφαρμογές και τα συστήματα παραγωγής που βασίζονται σε αυτές, δημιουργούν απαιτήσεις σε νέες δεξιότητες προκειμένου να αναπτύξουν, να ενεργοποιήσουν και να λειτουργήσουν τον εξοπλισμό και το λογισμικό και να κάνουν βέλτιστη χρήση των εφαρμογών τους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι συζητήσεις γύρω από την Κοινωνία της Πληροφορίας έχουν εστιάσει το ενδιαφέρον τους στην ανάγκη για την προσαρμογή των συστημάτων μέσω των οποίων οι ηλεκτρονικές δεξιότητες παρέχονται και αποκτούνται. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η εισαγωγή των ΤΠΕ στις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων απαιτεί από αυτούς ένα σύνολο βασικών δεξιοτήτων, κοινώς καλούμενο και ως «ψηφιακή βασική εκπαίδευση». Ιδιαίτερα στο χώρο του Επαγγελματικού Προσανατολισμού οι Τ.Π.Ε μπορούν να συνδράμουν αρκεί να εστιάζονται οι σχετικές πολιτικές σε θέματα όπως: η ποιότητα των εργαλείων αξιολόγησης και των πηγών πληροφόρησης, η διαθεσιμότητα και έγκαιρη ανταπόκριση στα αιτήματα των χρηστών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από απόσταση, η εξασφάλιση της μυστικότητας, της εμπιστευτικότητας και της ασφάλειας στην επικοινωνία με το Σύμβουλο.

Σε κάθε περίπτωση αναδεικνύεται ακόμη μια φορά ο ύψιστος ρόλος του ανθρώπου. Και δεν μπορούμε παρά να θυμηθούμε τη βεβαιωτική παραδοχή του Κωστή Παλαμά:

«Ακούστε. Εγώ είμαι ο γκρεμιστής, γιατί είμ' εγώ κι ο κτίστης, ο διαλεχτός της άρνησης κι ο ακριβογιάς της πίστης.

Και θέλει και το γκρέμισμα νου και καρδιά και χέρι. Στου μίσους τα μεσάνυχτα τρέμει ενός πόθου αστέρι.

Κι αν είμαι της νυχτιάς βλαστός, του χαλασμού πατέρας, πάντα κοιτάζω προς το φως το απόμακρο της μέρας. εγώ ο σεισμός ο αλύπητος, εγώ κι ο ανοιχτομάτης• του μακρεμένου αγναντευτής, κι ο κλέφτης κι ο απελάτης και με το καριοφίλι μου και με τ' απελατίκι την πολιτεία την κάνω ερμιά, γη χέρσα το χωράφι.

Κάλλιο φυτρώστε, αγκριαγκαθιές, και κάλλιο ουρλιάστε, λύκοι, κάλλιο φουσκώστε, πόταμοι και κάλλιο ανοίχτε τάφοι, και, δυναμίτη, βρόντηξε και σιγοστάλαξε αίμα, παρά σε πύργους άρχοντας και σε ναούς το Ψέμα.

Των πρωτογέννητων καιρών η πλάση με τ' αγρίμια ξανάρχεται.

Καλώς να ρθει.

Γκρεμίζω την ασκήμια.

Είμ' ένα ανήμπορο παιδί που σκλαβωμένο το 'χει το δείλιασμα κι όλο ρωτά και μήτε ναί μήτε όχι δεν του αποκρίνεται κανείς, και πάει κι όλο προσμένει το λόγο που δεν έρχεται, και μια ντροπή το δένει.

Μα το τσεκούρι μοναχά στο χέρι σαν κρατήσω, και το τσεκούρι μου ψυχή μ' ένα θυμό περισσότερο.

Τάχα ποιος μάγος, ποιο στοιχείο του δούλεψε τ' ατσάλι και νιώθω φλόγα την καρδιά και βράχο το κεφάλι, και θέλω να τραβήξω εμπρός και πλατωσιές ν' ανοίξω, και μ' ένα Ναι να τιναχτώ, μ' ένα Όχι να βροντήξω;

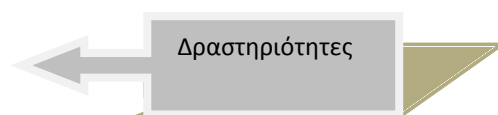
Καβάλα στο νοητάκι μου, δεν τρέμω σας όποιοι είστε γκρικιάω, βγαίνει από μέσα του μια προσταγή:

Γκρεμίστε! »

Δραστηριότητες

Τονώνω τις αντοχές μου. (Παράρτημα)

Στη μηχανή του χρόνου. (Παράρτημα)



Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Ενδεικτική
Βιβλιογραφία

Αντόρνο, Λόβενταλ, Μαρκούζε, Χορκχάιμερ (1984) Τέχνη και Μαζική Κουλτούρα, Αθήνα: ύψιλον/βιβλία

Η Σχολή της Φρανκφούρτης και η κριτική θεωρία του Θανάση Τσακίρη, Αντόρνο, Θ. και Χορκχάιμερ Μ. (1996) Διαλεκτική του διαφωτισμού: Φιλοσοφικά αποσπάσματα. Αθήνα, http://tsakthan.blogspot.com/2009/01/blog-post_20.html,

Gramsci, Antonio (1971). Selections from the Prison Notebooks. International Publishers. ISBN 071780397X.

Habermas, J. (1962/1989) The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society. Cambridge, MA:MIT Press (αποσπάσματα στην ιστοσελίδα <http://www.users.muohio.edu/mandellc/myhab.htm>)

Η Χρήση των ΤΠΕ στον Ευρύτερο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα

http://www.observatory.gr/files/meletes/0810_DEKO_P5a.pdf

http://www.oecd.org/document/10/0,3343,en_2649_33757_35133386_1_1_1_1,00.html

Νούτσος Π. (1994), "Gramsci: ένας ανυποψίαστα υποψιασμένος κριτικός της σκέψης και της πράξης του Λένιν". Ουτοπία, 11, 111-118.

ΕΚΕΠ (2007), Οδηγός ΣΥΕΠ στον τομέα της εκπαίδευσης.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Αυτό-διερεύνηση και διαχείριση χρόνου. Συγκρούσεις στον
χώρο εργασίας

από τον Ευστράτιο Παπάνη

Κεφάλαιο 16 του Ευστράτιου Παπάνη

Διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Σκοπός:

Η παρούσα θεματική παρουσιάζει διάφορες πτυχές της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο. Οι συμμετέχοντες θα μάθουν να αναλύουν τις βαθύτερες αιτίες των διαπροσωπικών συγκρούσεων στο χώρο της εργασίας, ώστε να μπορέσουν να παρέμβουν έγκαιρα και αποτελεσματικά. Θα γνωρίσουν την τυπική συμπεριφορά των συγκρούσεων. Με το πέρας της θεματικής θα μπορούν όχι απλά να αντιμετωπίζουν τις εργασιακές συγκρούσεις, αλλά και να τις προλαμβάνουν. Απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία ενός νοητικού χάρτη για τη δημιουργία επικοινωνιακών πρακτικών και εργαλείων για την επίλυση των συγκρούσεων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

- Εξερεύνηση των στάσεων, των συμπεριφορών και των στρατηγικών που βοηθούν τους εργαζόμενους να διαχειριστούν εποικοδομητικά τις συγκρούσεις.
- Αξιολόγηση και επιλογή κατάλληλης μεθόδου για την αντιμετώπιση, αποφυγή, το συμβιβασμό, τη διαπραγμάτευση στις διάφορες συγκρουσιακές καταστάσεις.
- Απόκτηση ισχυρών δεξιοτήτων διαχείρισης της σύγκρουσης.
- Ανακάλυψη νέων μεθόδων-τρόπων διαχείρισης διαπροσωπικών διαφορών.
- Παροχή εργαλείων για τη βελτίωση της ποιότητας των εργασιακών σχέσεων
- Ανταπόκριση σε καταστάσεις μέσω της χρήσης μίας ευρείας κλίμακας επιλογών.
- Μετατροπή συγκρούσεων σε ευκαιρία οργανωτικής ανάπτυξης.
- Οικοδόμηση της αυτογνωσίας και της ικανότητας αναγνώρισης σημείων και συμπτωμάτων της προβληματικής συμπεριφοράς.

Έννοιες Κλειδιά:

- Συγκρούσεις.
- Εργασιακές σχέσεις.
- Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων.
- Επικοινωνία.
- Οικογένεια.
- Αυτοεκτίμηση.

❖ Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Πολλές έρευνες έχουν απομονώσει τους παράγοντες που προάγουν το συγκρουσιακό κλίμα στον εργασιακό τομέα. Κατά καιρούς έχουν ενοχοποιηθεί το άγχος, που προέρχεται από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τους φρενήρεις ρυθμούς, η κουλτούρα της υπηρεσίας, η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων, η οργανωσιακή αλλαγή, η ανασφάλεια και η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, το χαμηλό αίσθημα εργασιακής δικαιοσύνης, η ηγεσία, η διαφορετικότητα και ο ανταγωνισμός των ομάδων και των υποσυστημάτων στην υπηρεσία ή στον οργανισμό. Στην Ελλάδα, επισημαίνουν ορισμένοι, ιδιαίτερα συχνή είναι η πολιτική και συνδικαλιστική πόλωση, γεγονός που συσχετίζεται με την ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα, την ανομία και την πελατειακή κουλτούρα. Φυσικά, ανάλογα με το πρίσμα της επιστημονικής προσέγγισης, οι παράγοντες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ψυχολογικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και επιχειρηματικούς. Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με κάθε έναν από τους παράγοντες αυτούς και θα αναδείξουμε τη σημασία τους στη διασφάλιση εργασιακής ειρήνης σε όλα τα επίπεδα.

Τα τελευταία χρόνια μια μεγάλη ερευνητική προσπάθεια επικεντρώνεται στη μελέτη της αλληλεπίδρασης οικογενειακού κλίματος και εργασίας, συνδυασμού που μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση και στα δύο πλαίσια ανάλογα με τον τρόπο και την ένταση με τον οποίο εκδηλώνεται. Καθοριστικοί παράγοντες είναι:

- ✓ οι ώρες εργασίας,
- ✓ το ωράριο εκτός του κανονικού,
- ✓ η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια,
- ✓ η υποστήριξη της διοίκησης και των συναδέλφων,
- ✓ το εργασιακό άγχος και η εξουθένωση,
- ✓ η σύγχυση ρόλων,
- ✓ το εισόδημα,
- ✓ οι ποιοτικές στιγμές με την οικογένεια,
- ✓ ο αριθμός παιδιών μικρής ηλικίας, ο ανταγωνισμός των συζύγων,
- ✓ οι διαμάχες του ζευγαριού,
- ✓ η συμβίωση με άλλα μέλη της ευρύτερης οικογένειας και κυρίως
- ✓ η απασχόληση του/της άλλου/ης συζύγου.

Να σημειωθεί ότι η είσοδος των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία επέτεινε τη σύγχυση ρόλων και έκανε δυσδιάκριτα τα όρια, εφόσον πλέον οι ανάγκες έγιναν συνθετότερες και η ανατροφή των παιδιών μετατέθηκε και στον άνδρα. Ταυτόχρονα, οι γυναίκες άρχισαν να αντιμετωπίζουν ζητήματα επαγγελματικής φύσεως που δεν τις αφορούσαν τις προηγούμενες δεκαετίες. Δυστυχώς, οι δύο παράγοντες, η ισορροπία των οποίων διασφαλίζει ή διαταράσσει τη συναισθηματική αρμονία, χαρακτηρίζονται ως αξιακά συστήματα ασύμβατα μεταξύ τους: Η εργασία και η οικογένεια διέπονται από διαφορετικούς νόμους, ικανοποιούν ετερογενείς ανάγκες και η αλληλοεπικάλυψη γεννά σύγκρουση.

Οι αντινομίες της σύγχρονης πραγματικότητας, ο ανεξέλεγκτος καταναλωτισμός, οι φιλοδοξίες, η μετάλλαξη του οικονομικού και κοινωνικού ρόλου της οικογένειας, η

αποδόμηση των προτεραιοτήτων του εκπαιδευτικού συστήματος, η απώλεια των εργασιακών δικαιωμάτων και η αφερεγγυότητα του κράτους πρόνοιας οδήγησαν σε έξαρση της σύγκρουσης η οποία εκδηλώνεται με αύξηση των ψυχιατρικών κρουσμάτων, με την επέλαση ασθενειών, που οφείλονται εν πολλοίς στο άγχος και στην γαλούχηση μιας νέας γενιάς, που ακροβατεί ανάμεσα στις παραδοσιακές μνήμες και στη σύγχρονη αντίληψη περί επιτυχίας και ευτυχίας. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα προβλήματα που εκπορεύονται από το περιβάλλον της εργασίας μπορούν να αλλοιώσουν την οικογενειακή γαλήνη, ενώ τα οικογενειακά θέματα συνήθως εσωτερικεύονται και δεν εκδηλώνονται φανερά κατά το χρόνο της δουλειάς, επειδή η σημερινή εργασιακή κουλτούρα, συνήθως, αποτρέπει την ενασχόληση με αυτά εν ώρα υπηρεσίας. Σε κάθε περίπτωση, όμως, επενεργούν αρνητικά στην απόδοση και στη δημιουργικότητα.

Ο ανηλεής ανταγωνισμός, ο κίνδυνος της απόλυσης, η μακροχρόνια ή επαπειλούμενη ανεργία, η δραστική μείωση των μισθών, τα ελαστικά ωράρια, που οδηγούν σε συνθήκες δουλειάς, έχουν άμεση επίπτωση στην ποιότητα ζωής και στην ικανοποίηση από την εργασία ή το συντροφικό βίο. Η σύγκρουση στους δύο αυτούς θεσμούς, οι οποίοι αποτελούν τους πυλώνες της αυτοεκτίμησης, οδηγεί σε μειωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα, σε απόσυρση, σε έλλειψη επαγγελματικής προσήλωσης, σε αδυναμία συγκέντρωσης και προσοχής και σε υψηλότερα επίπεδα ανασφάλειας και κατάθλιψης και για τα δύο φύλα.

Οι έρευνες έχουν καταλήξει ότι οι ενοχοποιητικοί παράγοντες για την πόλωση ανάμεσα στο σπίτι και την εργασία μπορούν να ομαδοποιηθούν σε αυτούς, που αφορούν το χρόνο και σε εκείνους που αναφέρονται στο άγχος και στην εξουθένωση. Δηλαδή η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη όταν οι αρμοδιότητες της εργασίας στερούν στιγμές οικογενειακής επικοινωνίας και αντίστροφα, όταν τα άγχη της οικογένειας υποβαθμίζουν την ποιότητα εργασίας.

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι τα όρια προσωπικού και επαγγελματικού χώρου έχουν γίνει ασαφή και δυσδιάκριτα, επειδή οι σημερινές οικονομικές συνθήκες απαιτούν και από τους δύο συντρόφους να είναι ενταγμένοι στην παραγωγική διαδικασία η οποία έγινε περισσότερο ανταγωνιστική και αδιάλλακτη. Ταυτόχρονα, οι νέες τεχνολογίες, τα εικονικά γραφεία, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες, το email, η κινητή τηλεφωνία μετατόπισαν πολλές εργασιακές ευθύνες στο χρόνο, που παλιότερα ήταν αδιαπραγμάτευτα αφιερωμένος στην οικογένεια. Παράλληλα, η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου των γυναικών και η ισότιμη διεκδίκηση καριέρας με τη δυσανάλογη έκπτωση των υποστηρικτικών δικτύων της πυρηνικής οικογένειας, η απομάκρυνση των συγγενών και η μείωση του ελεύθερου χρόνου μετατόπισε τις ευθύνες και επισκίασε τους ρόλους, αυξάνοντας την αμφιβολία και χειραγωγώντας τα σχήματα επικοινωνίας. Σήμερα περισσότερο από ποτέ τόσο η οικογένεια, όσο και το επάγγελμα μετατρέπονται σε ασύμβατα κοινωνικά μορφώματα που με τις αντιθέσεις και τις απαιτήσεις τους κλυδωνίζουν την ψυχική ισορροπία των ανθρώπων.

Οι ενδοοικογενειακές συγκρούσεις, όταν μετατίθενται στο χώρο της εργασίας, συσχετίζονται με αυξημένα ποσοστά παραιτήσεων και απολύσεων, με κατάχρηση ουσιών, με αδικαιολόγητες απουσίες, αργοπορίες, πρόωρες αποχωρήσεις και με κακή φυσική κατάσταση, ενώ η εκτόνωση των εργασιακών διενέξεων στο σπίτι συνδέεται με διαζύγιο και υπερβολική έκφραση αρνητικών συναισθημάτων. Όταν ένας εργαζόμενος αποτύχει και στον επαγγελματικό και στον οικογενειακό τομέα κατακλύζεται από ενοχές, αιτιακές

αποδόσεις μειονεξίας και απαξίωσης, που μερικές φορές είναι τόσο έντονες, ώστε να χρειάζεται η παρέμβαση ειδικού. Τις περισσότερες φορές τα παιδιά είναι τα δυστυχέστερα θύματα αυτού του παραλογισμού. Οι μετασχηματισμοί της οικογένειας, η μονογονεϊκότητα, η ανεπάρκεια δομών πρόνοιας, η παράταση του χρόνου συνταξιοδότησης, η ανελαστικότητα των συμβάσεων, η φροντίδα των ηλικιωμένων, που μετατίθεται στους απογόνους, η σύγχυση ρόλων και η έλλειψη αναπτυξιακής πολιτικής οδηγεί σε εργασιακό μεσαίωνα και σε ελεύθερη πτώση των παραδοσιακών αξιών, που διατηρούσαν την κοινωνική συνοχή.

Όλα αυτά λαμβάνουν ιδιαίτερη σημασία στην Ελλάδα στην οποία η οικογένεια ως κοινωνικός θεσμός και ως συναισθηματικό καταφύγιο κατέχει ακόμη και σήμερα βαρύνοντα ρόλο και καθορίζει την ταυτότητα όλων των μελών. Ο εργασιακός τομέας μετά από μια περίοδο νηνεμίας εισέρχεται σε άγνωστης διάρκειας διάστημα αναταράξεων με άμεσες επιπτώσεις στην επιτάχυνση των εξελίξεων. Είναι γνωστό εξάλλου ότι η αλλαγή του οικονομικού σκηνικού προκαλεί αλυσιδωτές αντιδράσεις σε όλα τα κοινωνικά φαινόμενα.

Ψυχολογικοί παράγοντες

Η έννοια της σύγκρουσης, της διένεξης, του διαπληκτισμού, της αντιδικίας, του ανταγωνισμού επικαλύπτονται στη γλώσσα της καθημερινής επικοινωνίας και μετατρέπουν τον εργασιακό χώρο σε ένα δυνητικά επικίνδυνο πεδίο μάχης. Η πολυσημία και η φόρτιση επιτείνει τη σύγχυση. Η σύγκρουση ως φαινόμενο συνδέεται με αρνητικές καταστάσεις και έντονα συναισθήματα, με συμφέροντα που διαπλέκονται, με ηττημένους και νικητές, με πικρίες, πάθη, ίντριγκες και άλλες αμφιλεγόμενες εννοιοδοτήσεις, που συνήθως προβάλλονται με ζήλο από τα Μ.Μ.Ε. και τον κινηματογράφο. Η πραγματικότητα λίγη σχέση έχει με τις δραματοποιημένες περιγραφές, αλλά κάθε Βατερλό, που ενσκήπτει ως αποκύημα σκληρής σύγκρουσης, προοιωνίζει την απαξίωση της εργασιακής ημερίας και διασαλεύει τις ισορροπίες. Είναι αλήθεια ότι οι εργαζόμενοι πολλές φορές συγχέουν έννοιες, όπως διεκδικητικότητα, ανταγωνισμός, αποφυγή, προσαρμοστικότητα, συναγωνισμός, τα όρια των οποίων είναι ασαφή και νοηματοδοτούνται ανάλογα με την περίπτωση. Η υιοθέτηση ακραίων γλωσσικών κατηγοριοποιήσεων στην καθομιλουμένη ενισχύεται από την γλώσσα του ποδοσφαίρου, τον πολιτικό λόγο, την οικονομία, τις σχέσεις. Όλα αποτελούν μια επένδυση, από την οποία προκύπτουν χαμένοι και κρατούντες. Οι περισσότεροι αγνοούν ότι η ανθρώπινη ιδιοσυγκρασία δε συγχωρεί εύκολα την ήττα, επιδιώκει εκδίκηση, ισοστάθμιση και ανακατάληψη των απολεσθέντων εδαφών, έτσι ώστε οι δάφνες του τροπαιούχου συνήθως να είναι πρόσκαιρες και αμφίβολες σε βάθος χρόνου.

Οι πιο κοινές αντιδράσεις στη σύγκρουση είναι η αποφυγή, ο στρουθοκαμηλισμός, η κατά μέτωπο αντιπαράθεση, η θυματοποίηση, η αλλαγή θέματος, ο ελιγμός, ο χειρισμός κλπ, αντιδράσεις που συνδέονται με την προσωπικότητα των συμμετεχόντων και τη συγκυρία. Το βέβαιο είναι ότι οι μακροχρόνιες συρράξεις πολώνουν το κλίμα της ομάδας, κλυδωνίζουν τον οργανισμό, μεταθέτουν την προσήλωση των εργαζομένων σε ανούσιες και αντιπαραγωγικές έριδες, διαλύουν την εμπιστοσύνη, θέτουν εν αμφιβόλω την πυγμή της ηγεσίας, δημιουργούν υποσυστήματα, που διαρρηγνύουν τη συνοχή, αποστραγγίζουν το ανθρωπινό δυναμικό και κάνουν την υπηρεσία ευάλωτη σε εξωτερικές απειλές.

Παρόλα αυτά, η σύγκρουση θα μπορούσε να νοηθεί ως ευκαιρία για δημοκρατικό διάλογο, για δημιουργική αντιπαραβολή απόψεων, για επαναδιαπραγμάτευση του ομαδικού πνεύματος και για επιβεβαίωση της δυναμικής της υπηρεσίας. Καμία καινοτομία δεν ξεπήδησε χωρίς ωδίνες και επαναστατικές ή σταδιακές διαφοροποιήσεις από το πεπαλαιωμένο και το συντηρητικό.

Τρία βήματα προτείνει η ψυχολογία για την αντιμετώπιση της τεταμένης κατάστασης:

τη διάθεση για εξεύρεση λύσης κι όχι στην εκτόξευση πικρόχολων κατηγοριών

την εστίαση στο πρόβλημα και όχι στην προσωπικότητα του αντιπάλου

την αποδοχή της διαφορετικότητας και της πολυφωνίας σε όλες τις εκφάνσεις του βίου

Η σύγκρουση σε τελική ανάλυση δεν είναι παρά μια διαστρεβλωμένη μορφή επικοινωνίας, μεταξύ μερών, που θεωρούν ότι οι στόχοι τους είναι ασύμβατοι. Η αναβολή της επίλυσης την ανατροφοδοτεί και η διατήρησή της αυξάνει τις ανακριβείς στάσεις και τις ανακολουθίες, που την ενδυναμώνουν. Η σύγκρουση θα μπορούσε να νοηθεί ως μια μορφή ενέργειας, που τείνει προς εκτόνωση, εάν αντιμετωπιστεί με ωριμότητα, ενώ ενσταλάζει πικρία, θυμό και οργή, εάν αφεθεί στην τύχη.

Στην πραγματικότητα τα αντιμαχόμενα μέρη σπάνια έχουν στη διάθεσή τους όλες τις πληροφορίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην υπέρβασή της. Τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζουν τα ακριβή κίνητρα, ή δημιουργούν λανθασμένες και αναπόδεικτες αναπαραστάσεις γι' αυτά. Μάλιστα, η ενδοτικότητα σε αυθαίρετες ερμηνείες αυξάνεται, όταν παρεμβαίνει η απερίσκεπτη κατηγοριοποίηση των ερεθισμάτων σε ανελαστικά σχήματα, η αποδοχή στερεοτυπικών εξηγήσεων, η τάση για ανούσιες γενικεύσεις και οι επιφανειακοί χαρακτηρισμοί προσώπων. Είναι γνωστό, εξάλλου, ότι οι περισσότεροι κατανοούν τις αιτίες των γεγονότων με εντελώς διαφορετικό τρόπο, όταν αφορούν τον εαυτό τους και με άλλο όταν αυτές αναφέρονται στα υπόλοιπα πρόσωπα: Τα θετικά για αυτούς συμβάντα οφείλονται πάντοτε σε εσωτερικές διεργασίες, ενώ τα αρνητικά σε εξωγενείς παράγοντες. Ο εργαζόμενος που παίρνει προαγωγή το αποδίδει στην από μέρους του σκληρή δουλειά και αφοσίωση, ενώ οι υπόλοιποι στην καλή έως και ύποπτη σχέση με τη διοίκηση. Ακριβώς αντίστροφη είναι η ερμηνευτική πορεία στις αποτυχίες: Οι περιστάσεις και η αντίξοχη συγκυρία είναι οι κυρίως υπεύθυνοι για τη μη ευτυχή κατάληξη, τη στιγμή που όσοι παρακολουθούν το ατυχές περιστατικό αποφαίνονται ότι προκλήθηκε από την επιπολαιότητα, την ανικανότητα και το χαρακτήρα του πρωταγωνιστή. Η επίπληξη προς τον υπάλληλο είναι σύμφωνα με τον ίδιο προϊόν της συνομωσίας της διοίκησης και των συναδέλφων εναντίον του, ενώ για τους έτερους απόδειξη ότι ο αίτιος δεν διαθέτει τα προσόντα για τη θέση του. Υπό το πρίσμα αυτό κάθε

σύγκρουση είναι ελλιπής ή διαστρεβλωμένη επικοινωνία, που θα μπορούσε να καταλήξει σε καθαρή διάδραση, εάν υπάρξει ευελιξία στην ερμηνεία, αποκατάσταση της πληροφoρίας στις πραγματικές της διαστάσεις και στρατηγική διαχείρισης των συναισθημάτων και της γλώσσας. Σχεδόν πάντοτε η συμβιβαστική μέση λύση είναι καταλληλότερη και συμφερότερη από την μέχρις εσχάτων αντιπαράθεση. Οι γνωστές πλέον win-win καταστάσεις (όπου αμφότερα τα εμπλεκόμενα μέρη κερδίζουν) προϋποθέτουν ότι οι αντίπαλοι κερδίζουν μέρος ή μεγάλο τμήμα των διεκδικήσεών τους.

Η επίλυση της σύγκρουσης είναι εφικτότερη όταν επιχειρείται εν τη γενέσει της. Όσο καθυστερεί η αντιμετώπιση και όσο περισσότερα πρόσωπα εμπλέκονται, τόσο η δυναμική της προσπέλαση μετατρέπεται σε γόρδιο δεσμό και η ροή της πληροφoρίας και της παραπληροφόρησης γίνεται χαοτική. Φυσικά, δεν πρέπει να αγνοούμε ότι αρκετοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τη σύγκρουση ως μηχανισμό άμυνας, για να βρίσκονται πάντοτε στη θέση του επιτιθέμενου και να αναγκάζουν σε απολογία τους συνομιλητές τους, οι οποίοι στην προσπάθειά τους να αμυνθούν δεν αντιλαμβάνονται τα τρωτά σημεία του κατηγορού. Οι άνθρωποι αυτοί κατά το παρελθόν έχουν λάβει εκτεταμένες ενισχύσεις μέσω της αντιπαράθεσης, δηλαδή έχουν διδαχθεί ότι η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση. Άλλοι αποφεύγουν με κάθε τρόπο όχι μόνο τη σύγκρουση, αλλά και την παραμικρή υπόνοια διένεξης, προτάσσοντας την υπερευαισθησία τους σε έντονες καταστάσεις και σε φορτισμένα συναισθήματα. Προτιμούν να αφήνουν ανεπεξέργαστη μια προβληματική κατάσταση και θέτουν εαυτούς εκτός περιθωρίων διαλεκτικής και αμφισβήτησης. Η μέθοδος που επιλέγεται σε κάθε συγκρουσιακή περίπτωση μπορεί να είναι λανθάνουσα ή άμεση, δραστική ή σταδιακή, ανάλογα με την προσωπικότητα και τις εμπειρίες από παρεμφερή πλαίσια.

❖ Η επικοινωνία και η διαχείριση της σύγκρουσης στα πλαίσια της οικογένειας

Η επικοινωνία στην οικογένεια

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ραγδαία μεταβολή στην οικογένεια η οποία αντικατοπτρίζεται ακόμα και στους ορισμούς της. Τα δομικά μοντέλα, που θεωρούσαν ότι πρόκειται για ένα άθροισμα ατόμων με βιολογικές, νομικές και οικονομικές σχέσεις αντικαταστάθηκαν από τα σχεσιοδυναμικά τα οποία πρεσβεύουν ότι η οικογένεια αναφέρεται σε ένα σύστημα με ιστορικότητα και μέλλον, που δίνει έμφαση στην ομαδική και ατομική ταυτότητα και στις φανερές ή λανθάνουσες δυναμικές. Με βάση τον τελευταίο ορισμό, τα όρια της οικογένειας επεκτείνονται και μπορούν να περιλάβουν διάφορους τύπους, όπως η μονογονεϊκότητα, οι οικογένειες ομοφυλοφίλων κλπ. Η ελληνική κοινωνία που ακροβατεί μεταξύ των κλασικών θεσμών και της μετανεωτερικότητας επιχειρεί απεγνωσμένα να ενσωματώσει τις αλλαγές, χωρίς μεγάλη επιτυχία. Τα μέλη της οικογένειας αναζητούν την προσωπική τους ταυτότητα πολλές φορές έξω από τα πλαίσια της ή προσπαθούν να υποκαταστήσουν τη συναισθηματική ασφάλεια με δράσεις αλλότριες προς αυτήν. Σε κάθε περίπτωση, η αύξηση του ρυθμού των διαζυγίων, η άνοδος της ηλικίας δημιουργίας οικογένειας, πέρα από τα κοινωνικά προβλήματα προβάλλουν δυστοκίες στην επικοινωνία. Η έννοια της επικοινωνίας είναι πολυσχιδής και αποδίδεται στις γνωστικές διαδικασίες σχηματισμού, συμβόλων, γλωσσικού ή άλλου κώδικα, καθώς και στις σχέσεις

σημαίνοντος - σημαινομένου, που θέτουν οι κοινωνικές συμβάσεις. Βασική θέση κατέχουν οι διαδικασίες κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης αυτών, αλλά και ο θόρυβος, που παρεμβάλλεται, αλλοιώνοντας το μήνυμα. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της επικοινωνίας, το νόημα δεν εξάγεται απλώς από τα αισθητηριακά δεδομένα, αλλά εκπορεύεται από την προηγούμενη εμπειρία και τις προσδοκίες των συνομιλητών. Γίνεται κατανοητό δηλαδή, ότι η επικοινωνία είναι ένα υπερβολικά περίπλοκο σύστημα διαδικασιών, όσο η γλώσσα και η σκέψη και τελικά η νοηματοδότηση μικρή έχει μόνο συνάφεια με τις λέξεις που προφέρουν ή γράφουν οι πομποί και οι αποδέκτες των μηνυμάτων. Πρόκειται για τη σύγχρονη ανταλλαγή γνωστικών μηνυμάτων μέσα σ' ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο που επηρεάζεται και από ψυχολογικούς παράγοντες, καθιστώντας την ανάλυσή του δύσκολη. Η οικογενειακή επικοινωνία είναι επομένως, ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη διατηρούν τη δομή της μέσω της λεκτικής ή εξω-λεκτικής αλληλεπίδρασης. Είναι φανερό ότι υπάρχουν μηνύματα που διατηρούν την ισορροπία στην οικογένεια και άλλα, που απειλούν τη συνοχή της και οδηγούν στη σύγκρουση. Η εκπαίδευση στην επικοινωνιακή δεξιότητα μπορεί να αυξήσει την προσαρμοστικότητα της οικογένειας και να απογειώσει την ικανότητά της στην επίλυση προβλημάτων. Για παράδειγμα, είναι γνωστές στους ερευνητές οι παρερμηνείες που προέρχονται από τις ιδιοσυγκρασιακές διαφορές των δύο φύλων: Οι άνδρες όταν επικοινωνούν, προσπαθούν να μιλήσουν για γεγονότα, να περιγράψουν καταστάσεις ή να θέσουν στόχους. Προσπαθούν να επιλύσουν προβλήματα και σπάνια ζητούν οδηγίες ή βοήθεια. Αντίθετα, οι γυναίκες επικοινωνούν για να διαλευκάνουν συναισθηματικές καταστάσεις, να ενδυναμώσουν τις σχέσεις ή να συνεργαστούν. Ιδιαίτερα υπό τη συστημική θεώρηση η επικοινωνία είναι ιδαζούσης σημασίας, επειδή διαμορφώνει όρια, καθορίζει ρόλους και εδραιώνει τα μοτίβα εξουσίας. Μάλιστα, η ποιοτική επικοινωνία μπορεί να προσδώσει στην οικογένεια ευελιξία και να ενισχύσει τη συνοχή της. Η τελευταία έννοια αναφέρεται κυρίως στις στάσεις που έχουν τα μέλη μιας οικογένειας απέναντι σε καταστάσεις συναισθηματικής δέσμευσης ή χωρισμού και αποξένωσης. Μέλη μιας οικογένειας που παρουσιάζουν εξαιρετικά ισχυρούς ή αδύναμους δεσμούς, ενδεχομένως να αντιμετωπίσουν προβλήματα στην επικοινωνία. Η ευελιξία της οικογένειας περιγράφει συνήθως την εναλλαγή των ρόλων, τη μεταβίβαση της εξουσίας, την προσαρμογή στη μεταβολή των εξωτερικών κοινωνικών δεδομένων, στο μετασχηματισμό των αναγκών και στη διαμόρφωση νέων ισορροπιών.

Η επικοινωνία όμως εκτός από τη λειτουργικότητα της οικογένειας είναι ο κυριότερος φορέας για τη μετάδοση πολιτισμικών αγαθών, αξιακών προτύπων και κοινωνικών στάσεων. Όλες οι έρευνες συγκλίνουν στην άποψη ότι η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας των γονέων με τα παιδιά τους καθορίζει την μελλοντική διαμόρφωση των αντιλήψεων της νέας γενιάς. Αν και πολλές από τις στάσεις των παιδιών ερμηνεύονται μέσω της θεωρίας μίμησης προτύπων, είναι γενικά αποδεκτό ότι η ενθαρρυντική επικοινωνία ευθύνεται για την ανάπτυξη θετικών ιδεωδών, ενώ η πλημμελής για το σχηματισμό χαμηλής αυτοεκτίμησης και φτωχής επικοινωνίας. Η επικοινωνία στην οικογένεια μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο κανονιστικών πλαισίων, τα οποία διοχετεύουν πληροφορίες, μεταβιβάζουν συναισθήματα και ορίζουν τους στόχους της οικογένειας. Αν και ένα μεγάλο μέρος της αναλίσκεται σε διεκπεραιωτικά μηνύματα, είναι η ποσότητα και η ποιότητα των υπολοίπων ειδών που κρίνουν την ισορροπία του συστήματος. Η επικοινωνία υπάρχει για να μειώνει την απροσδιοριστία. Οι οικογένειες με ισχυρούς δεσμούς δεν χρησιμοποιούν επικριτικές φράσεις, ενισχύουν την ακρόαση και

θεμελιώνουν διαδικασίες που δρουν ως διευκολυντές στην συνδιαλλαγή. Επιπλέον, δεν θυσιάζουν το ποιοτικό μέρος της επικοινωνίας με τα υπόλοιπα μέλη ανεξάρτητα από τη φόρτιση της μέρας. Τέλος, τα μηνύματα που ξεκινούν με το εγώ συνήθως καταλήγουν σε διαφωνία.

Οι οικογένειες, ανάλογα με το είδος και την φύση της επικοινωνίας, διακρίνονται σε κλειστές, ανοιχτές και απροσδιόριστες. Στις πρώτες υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι και κανόνες, καθώς και προσδιορισμένα όρια. Για παράδειγμα τα παιδιά πρέπει να υιοθετούν προκαθορισμένα λεκτικά σχήματα, να αποφεύγουν θέματα ταμπού ή να τηρούν την ιεραρχική σειρά στη λήψη αποφάσεων. Στις ανοιχτές οικογένειες συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο: Όλα είναι ελεύθερα προς συζήτηση, τα όρια δυσδιάκριτα και επεκτάσιμα, ανάλογα με την περίσταση, ενώ η ιεραρχία δεν παίζει σημαντικό ρόλο. Στις απροσδιόριστες οικογενειακές μορφές επικοινωνίας η αλληλεπίδραση καθορίζεται με τυχαίο και στιγμιαίο τρόπο.

Η ποιότητα της επικοινωνίας και οι συνέπειες της αποτελεσματικότητάς της διαφαίνονται στην ανατροφή των παιδιών, στην ικανότητά τους να εκφράζουν ελεύθερα και χωρίς ενοχές τη γνώμη τους, στα ιδανικά, που μεταλαμπαδεύτηκαν ως εσωτερικό βίωμα κι όχι ως καταναγκασμός, στις επιλογές και εναλλακτικές, που παρουσιάστηκαν και στις ευκαιρίες εκδίπλωσης των πτυχών της προσωπικότητάς τους. Ταυτόχρονα, μπορεί να επηρεάσει το σεβασμό των παιδιών στις οικογενειακές παραδόσεις, στην ένταση, με την οποία αυτές μεταφέρονται στην οικογένεια προορισμού, στην κουλτούρα και τα έθιμα, που θα διατηρηθούν στην επόμενη γενιά, αλλά κυρίως στην αυτοεκτίμηση των απογόνων. Οι οικογένειες, που επιλύουν επιτυχώς τα προβλήματά τους μέσω της επικοινωνίας, διδάσκουν στα παιδιά τρόπους συμπεριφοράς και πρότυπα για ανάλογες περιστάσεις εκτός οικογενειακού πλαισίου. Η ανοιχτή οικογένεια συσχετίζεται με λιγότερη επιθετικότητα κατά την εφηβεία και ομαλότερες διαπροσωπικές σχέσεις.

Τα είδη της οικογένειας επηρεάζουν το ύψος της επικοινωνίας και τα σχήματα διάδρασης, υπό την έννοια ότι μεταβάλλεται η δυναμική της: άλλη η ροή της πληροφορίας στην πυρηνική οικογένεια, διαφορετική στις μικτές (με παιδιά που προέρχονται από προηγούμενους γάμους) και στις εκτεταμένες, ενώ μελετάται πλέον το είδος της επικοινωνίας σε συμβιωτικές σχέσεις χωρίς γάμο ή στις λεγόμενες συνθετικές οικογένειες (από διαφορετικές εθνικότητες ή θρησκείες) και στις οικογένειες ομοφυλοφίλων.

Επικοινωνία και σύγκρουση

Ένας τομέας που η μελέτη της επικοινωνίας μπορεί να αποβεί σωτήρια είναι η άρση των συγκρούσεων στο οικογενειακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους ερευνητές η σύγκρουση είναι σύμφυτη με την έννοια της οικογένειας δεδομένου ότι αυτή αποτελείται από μέλη που εθελοντικά προσχώρησαν στο σύστημά της (σύζυγοι) και παιδιά που αναγκαστικά ανήκουν σε αυτή. Ο χρόνος δημιουργίας της οικογένειας και οι ανάγκες που αυτή εξυπηρετεί σε εκείνη τη χρονική στιγμή είναι σημαντικοί παράγοντες, επειδή οι προτεραιότητες μετασηματίζονται με την πάροδο του χρόνου και η προσωπικότητα εξελίσσεται τόσο μέσα στην οικογένεια, όσο και έξω από αυτή. Ο τρόπος που οι γονείς επιλύουν τις συγκρούσεις αναπαράγεται από τα παιδιά. Το σύστημα της οικογένειας παρουσιάζει τη συχνότερη και μεγαλύτερη σύγκρουση από όλα τα κοινωνικά συστήματα. Η σύγκρουση στη συμβουλευτική διαδικασία θεωρείται καλή, αλλά και επικίνδυνη, όταν διαιωνίζεται. Αυτό που έχει σημασία για τα μέλη μιας οικογένειας δεν είναι να αποφεύγουν

τη σύγκρουση, αλλά να γνωρίζουν τους τρόπους διευθέτησής της. Μάλιστα, η σύγκρουση είναι πιο συχνή μεταξύ αδελφών, ακόμη και από την προσχολική ηλικία. Φαίνεται, όμως, ότι αυτό αποτελεί μια αναπτυξιακή προϋπόθεση, μέσα από την οποία εγκαθιδρύονται ιεραρχίες, ορίζονται πλαίσια συμπεριφοράς, τα οποία θα εμπλουτιστούν αργότερα στις εξω-οικογενειακές σχέσεις. Όσο μεγαλύτερη είναι η επαφή των αδελφών μεταξύ τους τόσο αυξάνεται και η πιθανότητα σύγκρουσης. Παρόλα αυτά, τα αδέρφια αξιολογούν τις μεταξύ τους διαμάχες ως λιγότερο σημαντικές από αυτές με φίλους. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι συχνότερες είναι οι συγκρούσεις μεταξύ αδελφών, έπονται οι διαμάχες γονέων-παιδιών, και τέλος, οι διαπληκτισμοί μεταξύ συζύγων. Οι στατιστικές αυτές δεν έχουν μεγάλη αξιοπιστία και αναφέρονται κυρίως στο δυτικό τύπο οικογένειας.

Η σύγκρουση στη συμβουλευτική μπορεί να εννοηθεί ως μια σειρά διαδοχικών εναντιωματικών συμπεριφορών ή λεκτικών σχημάτων. Στη σύγκρουση δεν περιλαμβάνονται οι μικροδιαφωνίες, οι οποίες έχουν μικρό χρόνο ζωής. Η συχνότητα της σύγκρουσης συσχετίζεται με την ποιότητα της επικοινωνίας. Οι οικογένειες με έντονο άγχος και μη παραγωγική επικοινωνία εμπλέκονται σε τουλάχιστον μια σοβαρή σύγκρουση την ημέρα. Ο μηχανισμός της πλημμελούς επικοινωνίας φαίνεται ότι χρησιμοποιείται, για να ενισχύει το πρόβλημα και να επικυρώνει τη δυσαρέσκεια των μελών της οικογένειας. Οι σύζυγοι δεν διαφέρουν στον αριθμό των μεταξύ τους συγκρούσεων, αλλά στον τρόπο που επικοινωνούν. Αυτό που έχει σημασία είναι η ένταση της σύγκρουσης και οι εμπεδωμένες μέθοδοι επικοινωνίας που έχουν θεσπιστεί κατά τη διάρκεια του έγγαμου βίου. Σύζυγοι που έχουν μάθει να επικοινωνούν δημιουργικά προσδιορίζουν το πρόβλημα ως συμπεριφοριστικό. Αντίθετα, η πόλωση της επικοινωνίας νοηματοδοτεί το ίδιο πρόβλημα ως αρνητικό στοιχείο της προσωπικότητας. Επομένως, εύκολα εξάγεται το συμπέρασμα ότι δεν έχει σημασία το πρόβλημα αυτό καθαυτό, αλλά η αναπλαισίωσή του μέσα στο ευρύτερο επικοινωνιακό σύστημα της οικογένειας. Εξάλλου, αρκετές οικογένειες είναι λειτουργικές, ενώ παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης. Φαίνεται ότι έχουν αναπτύξει λεκτικούς και εξω-λεκτικούς μηχανισμούς, αδιόρατους στον παρατηρητή, που εκτονώνουν την ενέργεια της σύγκρουσης. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι τα συγκρουσιακά σχήματα θεμελιώνονται κατά τα πρώτα χρόνια της συμβίωσης και κατά την απόκτηση παιδιών. Ακριβώς εκείνη την περίοδο εδραιώνονται και τα σχήματα επικοινωνίας, τα οποία, ανάλογα με την αποτελεσματικότητά τους, θα καθορίσουν την ικανοποίηση από την οικογενειακή ζωή. Οι συγκρούσεις, είτε έχουν λυθεί είτε όχι, τείνουν να αδρανοποιούνται με την πάροδο των ετών, χωρίς να υπάρχει ικανοποιητική ερμηνεία γιατί αυτό να συμβαίνει. Ενδεχομένως, η ένταση των συγκρούσεων στα πρώιμα στάδια του γάμου να καταλήγει σε διαζύγιο, ενώ στα ζευγάρια που επιβιώνουν να μετασχηματίζεται σε παράλληλες ζωές ή σε αλληλοαποδοχή. Ενώ οι νέες οικογένειες βιώνουν έντονες περιόδους μετάβασης και αλλαγής των προσωπικών δεδομένων, οι παλαιότερες και σταθερότερες οικογένειες είχαν περισσότερο χρόνο, για να διαχειριστούν τα ζητήματα που ανέκυψαν. Εξάλλου, με την πάροδο των ετών σχηματίζονται ισχυροί δεσμοί και κοινώς αποδεκτά επικοινωνιακά πρότυπα, τα οποία μπορούν να αναιρεθούν σε φάση μετάβασης. Για παράδειγμα, η συνταξιοδότηση των συζύγων ή η απομάκρυνση των παιδιών από την οικογενειακή εστία μεγεθύνει το διαθέσιμο προσωπικό χρόνο, μεταβάλλει την επικοινωνία, ώστε να εσωτερικευθούν τα νέα δεδομένα και αυτό μπορεί να δημιουργήσει νέες συγκρούσεις ή να απαλύνει τις σχέσεις.

Μια από τις βασικές δεξιότητες επικοινωνίας που πρέπει να κατακτηθεί από ένα ζευγάρι είναι η διαχείριση του θυμού και των αρνητικών συναισθημάτων, που μπορούν να νοηθούν ως υπολείμματα αρνητικής επικοινωνίας. Η οικοδόμηση ειλικρινούς επικοινωνίας κατά τη διάρκεια των ήρεμων περιόδων του γάμου μπορεί να βοηθήσει το ζευγάρι να επιβιώσει κατά τις αγχογόνες περιόδους.

Τα δύο συστατικά που καθορίζουν την επικοινωνία κατά τη σύγκρουση είναι η αμεσότητα σε αντίθεση με την απόκρυψη ή τον πλάγιο τρόπο εκφοράς των προθέσεων και των κινήτρων και η διάθεση για συνεργασία σε αντίθεση με την τάση για ανταγωνισμό. Οι συνήθεις αντιδράσεις μπορεί να αφορούν τη διαπραγμάτευση, την αποφυγή διαιώνισης της έντασης, την απευθείας επίθεση ή τη λανθάνουσα επίθεση. Πρέπει εδώ να διευκρινιστεί ότι η επιλογή κάποιου από τα παραπάνω σχήματα επικοινωνίας καθορίζεται και από διαπολιτισμικούς παράγοντες. Υπάρχουν κοινωνίες, όπου η σύζυγος έχει πολύ λίγες επιλογές στον τρόπο αντίδρασής της απέναντι στον άνδρα.

Η μελέτη της επικοινωνίας στα πλαίσια της οικογένειας είναι σημαντική, επειδή μπορεί να ερμηνεύσει ένα μεγάλο ποσοστό της οικογενειακής σύγκρουσης, η οποία αποτελεί και το πρότυπο για τις διαμάχες, που παρατηρούνται σε όλα τα κοινωνικά πλαίσια, είτε αυτά αναφέρονται σε κοινωνικές τάξεις είτε σε συλλογικές εκφράσεις του κοινωνικού γίνεσθαι. Η κυρίαρχη θεωρία, που με συμπεριφοριστικό υπόβαθρο κέρδισε τους ερευνητές, είναι αυτή της συνδιαλλαγής, η οποία πρεσβεύει ότι οι άνθρωποι διαρκώς επιδιώκουν να αποφύγουν το κόστος - συναισθηματικό ή υλικό - και να αντλήσουν ευχαρίστηση. Είναι δεδομένο ότι στις δυτικού τύπου αστικές οικογένειες η τριάδα πατέρα-μητέρα-παιδί δημιουργούσε πάντοτε εντάσεις, επειδή οι σχέσεις αυτού του τύπου, επιτρέποντας τις συμμαχίες μεταξύ δύο μελών, μπορούν να περιθωριοποιήσουν το τρίτο. Οι συνδυασμοί είναι αρκετοί: Ο πατέρας-μητέρα, που με τη σύμπλευση αναλαμβάνουν τη διαπαιδαγώγηση και συμμόρφωση του παιδιού, μητέρα-παιδί, που ενδεχομένως να στραφούν ενάντια στην πατρική εξουσία κλπ. Τα περισσότερο πειστικά μηνύματα εκπέμπονται από αυτούς, που έχουν τη δύναμη να διανείμουν αμοιβές και ποινές. Φυσικά κατά τη διαδικασία της ενηλικίωσης η απαγκίστρωση του παιδιού από τους γονείς και η αυτονόμησή του συνεπάγεται ανατροπή στις σχέσεις των μελών, όχι όμως και στη δυναμική του συστήματος. Η γέννηση αδελφών περιπλέκει τις συσχετίσεις και προσομοιώνει περισσότερο την οικογένεια με μικρογραφία του κοινωνικού status quo.

Η ασυμμετρία στη νομή της εξουσίας παράγει ανισορροπίες στην επικοινωνία. Σε μια υποθετική τριαδική σχέση τα δύο μέλη, που συμπράττουν, βρίσκονται σε ισορροπία, το τρίτο όμως μέλος διακυβεύει τη σταθερότητα του όλου συστήματος. Η εξάρτηση αποτελεί πάντοτε εφιαλτήριο για τη σύγκρουση, ειδικά εάν τα μέρη που εμπλέκονται δεν διαθέτουν ίσους πόρους. Η σταδιακή ενδυνάμωση και χειραφέτηση των παιδιών, αλλά και η μεταβολή της γυναικείας θέσης στην κοινωνική και οικονομική ιεραρχία, η μονογονεϊκότητα και οι νέες μορφές οικογένειας, επιβεβαιώνουν ότι η συνθετότητα των επικοινωνιακών σχημάτων θα αυξάνεται και η σύγκρουση θα διαιωνίζεται ες αεί. Πάντως πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η σύγκρουση μπορεί να είναι παραγωγική (καταστάσεις win-win στις οποίες αντλείται ικανοποίηση από τη λύση της έντασης-εξέλιξη που ενισχύει τους δεσμούς, αυξάνει την αυτοεκτίμηση, τη σταθερότητα και την αυτογνωσία) ή φθοροποιός (καταστάσεις win-lose και lose-lose, στις οποίες επιχειρείται έλεγχος, απόλυτη επικράτηση, εκδίκηση και ψυχολογική εξουθένωση) στάδιο που αφήνει πολλά κατάλοιπα πικρίας, μίσους και διάθεσης για πλήρη απόσυρση ή και διάλυση. Ως επιτυχημένη επικοινωνία στο πλαίσιο της

οικογένειας μπορούν να οριστούν οι προσπάθειες των μελών να αναπτύξουν και να οργανώσουν ένα σύστημα αλληλεπίδρασης, που έχοντας επιβιώσει από τις συγκρούσεις, έχει καταστεί προβλέψιμο, λειτουργικό και ευέλικτο. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σύναψη συναισθηματικών - άτυπων συμφωνιών, την καθιέρωση ιεροτελεστιών και τελετουργικών επικοινωνίας και μέσω της αποδοχής ενός κοινού αξιακού και κανονιστικού πλαισίου, που επιτρέπει την προσωπική καλλιέργεια διά της συμβιωτικής σχέσης, των αλληλοσυμπληρούμενων προσδοκιών, στόχων και στάσεων ζωής. Οι μελετητές καταλήγουν ότι το διαλεκτικό ύφος επικοινωνίας, σύμφωνα με το οποίο κάθε μέλος ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε συζητήσεις και στη λήψη αποφάσεων, θα διατηρήσει επιτυχέστερα τη συνοχή τη συνοχή της οικογένειας. Οι οικογένειες που υιοθετούν αυτή την πολιτική περνούν πολύ χρόνο συζητώντας μια μεγάλη ποικιλία θεμάτων, τα οποία μπορεί να μην είναι κοινού ενδιαφέροντος αλλά η συμμετοχή όλων είναι ένδειξη ενσυναίσθησης. Τα παιδιά ενισχύονται από νωρίς να εκφράζουν τα συναισθήματα και τις απόψεις τους και η ποικιλία λεκτικών ερεθισμάτων αναπτύσσει τη συμμετοχικότητα.

Στο αντίθετο άκρο βρίσκονται οικογένειες των οποίων τα επικοινωνιακά σχήματα είναι συγκρουσιακά. Σε αυτές ο σύζυγος, η σύζυγος και τα παιδιά αποτελούν ξεχωριστούς πόλους εξουσίας και εξυφαίνεται μια διαρκής προσπάθεια για την τελική επικράτηση του ενός. Ενδεχομένως να επικρατούν άκαμπτοι κανόνες, των οποίων η παραβίαση είναι ένδειξη δύναμης. Οι αντίθετες απόψεις εκλαμβάνονται ως απειλή και δεν υπάρχει αίσθημα δικαιοσύνης. Τα λεκτικά σχήματα ενισχύουν την ατομικότητα και τον ανταγωνισμό. Μια παραλλαγή αυτού του μοτίβου αποτελούν οι προστατευτικές οικογένειες. Σε αυτές δεν υπάρχει αναγκαστικά σύγκρουση, αλλά ο διάλογος θεωρείται απλά ως μέσο διατήρησης των αξιακών αρχών που επιβάλλουν οι γονείς και δεν αφορά την αμφισβήτησή τους. Οι γονείς δεν εξηγούν στα τέκνα τους το σκοπό των αποφάσεών τους και σταδιακά τα παιδιά απαξιώνουν το διάλογο, επειδή δεν διαβλέπουν κάποια αξία σε αυτόν.

Στις πλουραλιστικές οικογένειες ο διάλογος και η συζήτηση των απόψεων είναι συχνός και έντονος αλλά δεν επιτυγχάνεται εύκολα η χάραξη κοινής στρατηγικής και επικρατεί έντονος λεκτικός ανταγωνισμός για τη διατήρηση ή την επέκταση των δικαιωμάτων. Οι αμοιβές κερδίζονται μέσω των ισχυρών επιχειρημάτων και όχι εξαιτίας της ιεραρχίας. Σε κάποιες άλλες οικογένειες ο διάλογος σταματά όταν οι γονείς αισθανθούν ότι απειλείται το σύστημα της οικογένειας. Οι γονείς αυτοί προσέχουν τα επιχειρήματα των παιδιών αλλά λαμβάνουν οι ίδιοι την τελική απόφαση και αφιερώνουν πολύ χρόνο για να την αιτιολογήσουν στα παιδιά τους. Τέλος υπάρχουν και οι αδιάφορες οικογένειες τόσο επικοινωνιακά, όσο και στον τομέα της συμμόρφωσης. Οι ρόλοι είναι δυσδιάκριτοι και τα μέλη αναζητούν λύσεις εκτός οικογενειακού πλαισίου.

Η ταξινόμηση των ειδών σύγκρουσης εξαρτάται από το θεωρητικό υπόβαθρο υπό το οποίο εξετάζονται. Μια διαφορετική προσέγγιση κατηγοριοποιεί τις οικογενειακές διαμάχες στις παρακάτω μορφές:

Αποφυγή σύγκρουσης: Ενώ υπάρχουν παράγοντες που αποτελούν αίτια σύγκρουσης τα μέλη της οικογένειας προσπαθούν να την αποφύγουν, επειδή πιστεύουν ότι θα είναι ολέθρια για τις σχέσεις τους. Η αντιμετώπιση αυτή δεν εκτονώνει τη συναισθηματική ενέργεια, η οποία διοχετεύεται σε μηχανισμούς άμυνας. Συνήθως τέτοιες σχέσεις κάνουν άτομα που προέρχονται από υπερπροστατευτικά περιβάλλοντα.

Αποφυγή σύγκρουσης και υποταγή στις επιθυμίες του άλλου: Οι σχέσεις αυτού του τύπου γίνονται από άτομα με υψηλό υπερεγώ που για να αποφύγουν τις ενοχές,

αδιαφορούν για τις δικές τους επιθυμίες και υποτάσσονται στις θελήσεις των υπολοίπων μελών. Παλαιότερα η κοινωνική θέση της γυναίκας επέβαλλε αυτού του είδους την αντιμετώπιση. Εάν η οικογένεια καταγωγής δεν προάγει το διάλογο ή είναι υπερβολικά προστατευτική μπορεί να προπαρασκευάσει απογόνους, που παρουσιάζουν αυτόν τον τύπο αντίδρασης. Δεδομένου ότι κάθε πρόβλημα είναι συσσωρευμένη ενέργεια και ο τρόπος αυτός δεν διασφαλίζει την εκτόνωση, το κλίμα που αναπτύσσεται μπορεί να οδηγήσει σε κατάθλιψη ή ριζοσπαστικές λύσεις, που θα διακυβεύσουν τη συνοχή της οικογένειας.

Ανταγωνιστική σύγκρουση: Συνήθως παρουσιάζονται ανάμεσα σε συζύγους που διαθέτουν την ίδια ισχύ και προσπαθούν με δυναμικές στρατηγικές να εγκαθιδρύσουν την εξουσία τους με κάθε τίμημα. Ο άλλος θεωρείται αντίπαλος, που πρέπει να ηττηθεί με κάθε τρόπο, ακόμα και με απειλές εκβιασμούς και διαρκείς οχλήσεις. Στις συγκρούσεις αυτές δεν υπάρχει νικητής ή τουλάχιστον αναδεικνύεται ένας φαινομενικός τροπαιούχος και οι σύζυγοι καταλήγουν ηττημένοι ή διαλύουν τη σχέση τους. Στο είδος αυτό της σύγκρουσης συνήθως προσφεύγουν ανασφαλή άτομα, με έντονο εγωισμό, που προέρχονται από πλουραλιστικές οικογένειες, χωρίς αυστηρή γονεϊκή εξουσία, όπου κυριαρχούσε η ισχυρή επιχειρηματολογία αντί της γόνιμης συζήτησης.

Συγκρούσεις με αυξημένη έκφραση συναισθήματος: Αυτό που προέχει στα άτομα, που εμπλέκονται σε συγκρούσεις με υψηλή συναισθηματική φόρτιση είναι να εκφράσουν πάση θυσία όσα νιώθουν, ακόμα κι αν έτσι δεν πρόκειται να επιτευχθούν οι στόχοι τους ή να λυθούν τα προβλήματα της οικογένειας. Είναι συχνή επιλογή ατόμων που χρήζουν φροντίδας και προσοχής και πολλές φορές εφευρίσκουν προβλήματα κυρίως για να εισακουστούν από το σύντροφό τους και να εισπράξουν την επιμέλεια, που έχουν στερηθεί.

Συνθετική σύγκρουση: Στο είδος αυτό της σύγκρουσης τα μέλη ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των δικών τους αναγκών, αλλά ταυτόχρονα δεν κωφεύουν στις προτεραιότητες των υπολοίπων. Προέχει η ανοιχτή συζήτηση των προβλημάτων με απώτερο στόχο όχι τη νίκη ή την ήττα ενός εκ των μερών, αλλά η κατάληξη σε μία ικανοποιητική για όλους λύση. Οι συγκρούσεις στην περίπτωση αυτή είναι παραγωγικές και εμπλουτίζουν την οικογένεια με μηχανισμούς και εμπειρία στην αντιμετώπιση κρίσεων.

Συμβιβαστική σύγκρουση: Άτομα που επιδεικνύουν μέση φροντίδα για τις δικές τους ανάγκες, αλλά και για τις ανάγκες των υπολοίπων συνήθως συμβιβάζονται υιοθετώντας μια μέση λύση που τελικά δεν ικανοποιεί απόλυτα κανέναν. Διαφαίνονται υψηλά επίπεδα διαλόγου και επικοινωνίας μέχρι να διατυπωθεί η μετριοπαθέστερη οδός, με την οποία θα συμφωνήσουν όλοι. Το ανησυχητικό είναι ότι η συστηματική επιλογή τέτοιων λύσεων μειώνει την ευχαρίστηση από τη συμβίωση και αλλοιώνει τα αυθεντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Σύγκρουση μέσω αδιαφορίας: Ενώ τα μέλη φαινομενικά αποφεύγουν τη σύγκρουση, εντούτοις διατηρούν πολλά αρνητικά συναισθήματα για την προβληματική κατάσταση που επικρατεί, τα οποία εκφράζουν ακόμα και έξω από την οικογένεια, όταν δίνεται η ευκαιρία. Η σύγκρουση χαρακτηρίζεται από περιστασιακές επιθέσεις, που εναλλάσσονται με αδιαφορία. Για παράδειγμα μία σύζυγος, που δεν είναι ευχαριστημένη με τα επαγγελματικά και οικονομικά επιτεύγματα του άνδρα της, αλλά παράλληλα δεν επιχειρεί να τον μειώνει διαρκώς, μπορεί να προβαίνει σε ευκαιριακές φραστικές επιθέσεις ή παράπονα, τα οποία ενδεχομένως να εκφράζονται πιο έντονα σε φίλες ή σε συγγενείς της.

Το πρόβλημα δεν τίθεται σοβαρά ποτέ επί τάπητος και διαιωνίζεται, επειδή έπονται περίοδοι αδιαφορίας.

Σύγκρουση με εμπλοκή τρίτων μερών: Αν τα μέλη έχουν υψηλή συναισθηματική φόρτιση, αλλά δεν επιτυγχάνεται λύση των προβλημάτων, μπορούν να καταφύγουν σε εξωτερική βοήθεια, για να δουν το πρόβλημά τους υπό διαφορετική προοπτική.

Αν τα χρόνια συμβίωσης συνεχιστούν χωρίς να υπάρξει αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας, είτε εξαιτίας της ακλόνητης πεποίθησης των συντρόφων για βελτίωση είτε με παρέμβαση ειδικού, το συγκρουσιακό κλίμα μπορεί να μετατραπεί σε στάση και άκαμπτη συμπεριφορά. Τα ζευγάρια, που μετά από πολλές προσπάθειες συμφιλίωσης αποτυγχάνουν να βρουν το σημείο ισορροπίας, διδάσκονται, μέσω της αρνητικής ενίσχυσης, ότι κάθε εγχείρημα αποτροπής του πολεμικού σκηικού είναι μάταιη, βραχυπρόθεσμη και τελικά μη ευκρινής. Δυστυχώς, ανάμεσα στην πρόθεση για αλλαγή και στην *de facto* μεταστροφή παρεμβάλλονται τα συστατικά των στάσεων που είναι δυσχερέστερο και περιπλοκότερο να αναπλαισιωθούν.

Η Ψυχολογία έχει εντατικά ασχοληθεί με την υφή των στάσεων, δηλαδή των πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι, οι οποίες μπορούν να νοηθούν ως οργανωμένα γνωστικά ή συναισθηματικά ή συμπεριφοριστικά σχήματα που διαθέτουν σταθερότητα, αντιστέκονται στην αλλαγή και, εάν νοηθούν ως σύνολα, μπορούν να απαρτίσουν τα στοιχεία των αξιών, της κοσμοθεωρίας και της φιλοσοφίας του ατόμου. Οι επιστήμονες γρήγορα κατάλαβαν ότι η διάκριση στον γνωσιακό - λογικό τομέα, στο συναισθηματικό και πραξιακό πεδίο ήταν αναγκαία, επειδή οι στάσεις δεν διαμορφώνονται όλες με τον ίδιο τρόπο. Κάποιες από αυτές στηρίζονται στη λογική π.χ. η αντίληψη που έχουμε για το επάγγελμα του παιδιού μας (θα εξασφαλίζει ένα ικανοποιητικό εισόδημα, θα παρέχει ευκαιρίες ανέλιξης κλπ), ενώ άλλες θεμελιώνονται με συναισθηματική φόρτιση (π.χ. η αγάπη μας για ένα παλιό αυτοκίνητο, το οποίο έχει συνδεθεί με όμορφες αναμνήσεις). Το πραξιακό κομμάτι αφορά το παρατηρήσιμο μέρος των στάσεων, για παράδειγμα η προτίμηση κάποιου για τα ποιήματα του Ελύτη μπορεί να τον οδηγήσει στην αγορά DVD με μελοποιημένα έργα του. Πολλοί πιστεύουν ότι ένα ικανό τμήμα των στάσεων διαμορφώνεται γενετικά (βλ. έρευνες σε μονοζυγωτικούς διδύμους) και πολλές φορές οι αρχικές γενετικές προδιαθέσεις (π.χ. μία χαλαρή, άνετη προσωπικότητα) ενδεχομένως να καθορίσει τις μελλοντικές αντιλήψεις για τις σχέσεις ή για την ανεκτικότητα απέναντι στο διαφορετικό. Στην πραγματικότητα, τόσο η κλασική εξαρτημένη, όσο και η μάθηση μέσω ενίσχυσης, μπορούν από μικρή ηλικία να ποδηγητήσουν τις αξίες και τα πιστεύω του ατόμου ως ενήλικου: η συνεξάρτηση της μυρωδιάς των λουλουδιών με την επέττειο των γενεθλίων κατά την παιδική ανέμελη περίοδο, μπορεί να προκαλέσει αισθήματα γαλήνης και ευτυχίας, κάθε φορά που ο ενήλικος μυρίζει μια παρόμοια οσμή. Αντίθετα, οι διαρκείς προειδοποιήσεις των γονιών προς τα παιδιά τους να μην παίζουν με συμμαθητές από ξένες χώρες, μπορεί να είναι το αίτιο για γενικευμένη εχθρότητα προς τους αλλοδαπούς και το λανθάνον υπόστρωμα για μία ανάλογη πολιτική τοποθέτηση. Φυσικά, ακόμα και η αντίθετη τελική αντίδραση, δηλαδή η ανοιχτή αποδοχή κάθε τι διαφορετικού, απλά διατρανώνει τη συναισθηματική φόρτιση προς τον αρνητισμό των γονέων.

Το πρόβλημα με τις στάσεις είναι ότι αρκετές φορές η διατήρησή τους μπορεί να είναι αίτιο συναισθηματικών προβλημάτων, ενώ η συχνή μεταβολή τους προκαλεί γνωστικές ασυμφωνίες. Οι παγιωμένες στάσεις είτε διασφαλίζουν την ισορροπία στο σύστημα της προσωπικότητας είτε μετατρέπονται σε άκαμπτα σχήματα, που γίνονται

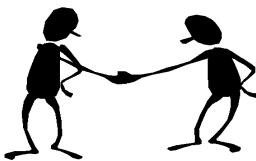
αφορμή για ενδοπροσωπικά και διαπροσωπικά ζητήματα. Σύμφωνα με τους ειδικούς, οι αντιλήψεις μας διαμορφώνονται και μετασηματίζονται καθημερινά μέσω της κοινωνικής σύγκρισης και ελέγχου. Παράλληλα, τα μηνύματα που δέχεται το άτομο μέσω της επικοινωνίας, συνήθως στοχεύουν σε αυτό ακριβώς: την πειθώ.

Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι έχουν καταλήξει ότι μεγάλο ρόλο στην αλλαγή των πεποιθήσεων διαδραματίζει η πηγή του μηνύματος (κατά πόσο αυτός που το εκπέμπει είναι πρόσωπο κύρους ή θεωρείται αυθεντία ή έχει στενή σχέση με τον αποδέκτη του μηνύματος). Το ίδιο θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα φαίνεται να έχει η ελκυστικότητα του συνομιλητή αλλά και η θέση του ατόμου στην ομάδα στην οποία ανήκει.

Το περιεχόμενο του μηνύματος μπορεί να καθορίσει το αποτέλεσμα μιας διαλεκτικής διαδικασίας: οι άνθρωποι πείθονται περισσότερο εάν πιστεύουν ότι το εκπεμπόμενο μήνυμα δεν σχεδιάστηκε αλλά ούτε χρησιμοποιείται για να πείσει.

Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα με μέση αυτοεκτίμηση πείθονται ευκολότερα από άτομα με χαμηλή ή υψηλή αυτοεκτίμηση και το ίδιο φαίνεται να ισχύει και για το δείκτη ευφυΐας. Οι στάσεις μεταβάλλονται ευκολότερα στις ηλικίες 18-25 ετών.

Διαχείριση της σύγκρουσης



Λειτουργώντας σε κοινωνίες, που οι συγκρούσεις δεν πριμοδοτούνται επίσημα, άσχετα αν η εμπειρία διδάσκει το αντίθετο, η τεκμηριωμένη εκπαίδευση στην διαχείρισή τους δεν είναι αναμενόμενη. Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας συνήθως αφορούν διαμάχες για πραγματικά γεγονότα, για διαδικασίες ή κανόνες, για στόχους και αξίες ή τυπικές και άτυπες κουλτούρες. Η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, η κακή επικοινωνία μεταξύ τμημάτων ενός οργανισμού, οι δεδηλωμένες και αδήλωτες φιλοδοξίες, η έλλειψη ομαδικότητας και η ακατάλληλη ηγεσία, το σύστημα αμοιβών και ποινών μπορεί να ευθύνονται για την πόλωση ανθρώπων ή ομάδων. Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην ελληνική πραγματικότητα (Παπάνης και Ρόντος, 2005), έχει αποδειχθεί ότι οι διενέξεις είναι συνηθέστερες, όταν η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλή, τα κίνητρα για εργασία ωφελμιστικά, η κουλτούρα ιεραρχική και η εκπαίδευση δευτερευούσης σημασίας. Η πριμοδότηση του ανταγωνισμού, αν και αρχικά αυξάνει την παραγωγικότητα, μακροπρόθεσμα καθιερώνει αποσχιστικά υποσυστήματα, αποδιοπομπαίους υπαλλήλους και συμπεριφορές, που υπονομεύουν τη συνοχή. Υπό το πρίσμα μιας εξωτερικής απειλής οι συγκρούσεις ενδεχομένως να ανασταλούν για περιορισμένο χρονικό διάστημα, για να επιστρέψουν δριμύτερες. Η κατανόηση του είδους της σύγκρουσης βοηθά στη συνειδητοποίηση του βαθμού πολυπλοκότητάς της, στην ευελιξία, που απαιτείται για την εκτόνωση, στο είδος της επικοινωνίας, που πρέπει να αναπτυχθεί για την εξομάλυνση των διαφορών και στην πληρέστερη εξιχνίαση των αιτιών. Ουσιαστικά, πρέπει να ανατραπούν οι μέχρι τώρα μορφές επικοινωνίας και να καθιερωθούν αλληλεπιδραστικά σχήματα, που τονίζουν τα κοινά οφέλη, που θα αποκομίσουν τα αντίπαλα μέρη, εάν αξιοποιήσουν τη σύγκρουση δημιουργικά.

Το πρώτο στάδιο της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων είναι πάντα διερευνητικό. Κατά τη διάρκειά του εξυφαίνονται οι ερωτικές προοπτικές, καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας, τίθενται τα όρια και μορφοποιούνται τα γνωστικά και συναισθηματικά σχήματα, που θα καθορίσουν, σχεδόν απαρέργκλιτα, τη μορφή της διάδρασης. Δυστυχώς, οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την τάση αρχικά να παρουσιάζουν αποσπάσματα μόνο

από τον πραγματικό εαυτό, ενώ κατά κύριο λόγο εμφανίζουν περισσότερα κοινωνικά επιθυμητά χαρακτηριστικά, αποφεύγοντας συστηματικά να αυτό-αποκαλυφθούν, να αναδείξουν λανθάνοντα στοιχεία, έξεις, συνήθειες, αδυναμίες και ιδιοτροπίες. Οι σχέσεις των ανθρώπων είναι ένα παιχνίδι μαντέματος, όπου μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η εξιδανίκευση, η προβολή των ελλείψεων και των στόχων. Είναι μια αντανάκλαση των εμπειριών του παρελθόντος για την πλήρωση των πόθων του παρόντος και του μέλλοντος. Οι σχέσεις και τα είδη τους κάθε φορά αντικατοπτρίζουν ανικανοποίητες ανάγκες για ασφάλεια, αναγνώριση, αποδοχή, αγάπη. Όπου υπάρχει ελευθερία επιλογών, εκεί αναδύεται η σύγκρουση. Πατήρ πάντων πόλεμος και χωρίς αυτόν κάθε σύστημα είναι καταδικασμένο στην τελμάτωση και την ανικανότητα για εξέλιξη.

Τα προβλήματα αναδύονται όταν η αρχική επικοινωνία δεν έχει την ποιότητα, για να μειώσει την αμφισημία και όταν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας των άλλων περισσότερο καταγράφονται ως αποκύημα της φαντασίας, των ευσεβών πόθων, των επιφυλάξεων και των αμφιβολιών. Μόλις παγιωθούν οι αναπαραστάσεις και διερευνηθούν οι δυνατότητες και οι περιορισμοί, η περίοδος χάριτος λήγει, οι αντιφάσεις πρωτοστατούν και οι ασυμφωνίες συμφερόντων εκδηλώνονται. Ο χρόνος και η τριβή πολλές φορές αναλαμβάνουν ρόλο ψυχαναλυτή. Όμως οι συγκρούσεις δεν πρέπει να καταλείπονται έρμαιο της συγκυρίας. Η αντιμετώπισή τους δέον να είναι ακαριαία, αποφασιστική και άμεση. Ο καθένας είναι υπεύθυνος για τις μάχες που θα αναλάβει και η λύση της διένεξης αφορά μόνο τα εμπλεκόμενα πρόσωπα και κανέναν άλλο. Η συμμετοχή τρίτων προσώπων, η διάχυση προς εξεύρεση υποστηρικτών ή άλλοθι αυξάνει την περιπλοκότητα και δυσχεραίνει την επίλυση.

Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι η πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί αφορά καταρχάς τον προσδιορισμό, με **μετρήσιμο - συμπεριφοριστικό τρόπο, των παραμέτρων του προβλήματος και την καταγραφή των εμπλεκόμενων προσώπων**. Ταυτόχρονα, πρέπει να διαπιστωθεί η **διάθεση για παρέμβαση και η δυνατότητα ελιγμών**. Χρήσιμος, αλλά όχι δεσμευτικός, είναι ο κατάλογος χαρτογράφησης παρόμοιων εμπειριών και η ανάλυσή τους για να διαπιστωθεί η πορεία από τη γένεση, την κλιμάκωση και τη λύση της σύγκρουσης. Η πιο βασική αρχική διεργασία είναι ο διαχωρισμός των συναισθημάτων από τα γεγονότα. Μάλιστα, μια πληρέστερη προσέγγιση όλων των συγκρούσεων που διαιωνίζονται, κάνει φανερό ότι αυτό συμβαίνει, επειδή επιλύθηκε μόνο η μία τους διάσταση, συνηθέστερα αυτή των γεγονότων. Οι άνθρωποι στις διηγήσεις και τις διαπραγματεύσεις τους συνήθως αφηγούνται ό,τι συνέβη, αγνοώντας τα συνοδευτικά συναισθήματα και τους εκλυτικούς παράγοντες, που προοιωνίζαν μια επερχόμενη αντιπαράθεση.

Τα συναισθήματα εκ νέου κατηγοριοποιούνται σε αυτά, που αφορούν τον ίδιο τον πρωταγωνιστή και, μέσω μιας υπερβατικής προσπάθειας, σε εκείνα, που αναφέρονται στα δρώντα πρόσωπα. Γίνεται κατανοητό ότι, αν και μελετώνται θυμικές καταστάσεις, πρόκειται για μια άκρως λογική μεθοδολογία, με μεγάλες απαιτήσεις σε αποστασιοποίηση και εναργή συλλογιστική. Είναι βασική προϋπόθεση η επαφή με τα πρωτογενή συναισθήματα και όχι με τους μηχανισμούς άμυνας, που επισκιάζουν την οργή με κατάθλιψη, το φόβο με απειλή, τη δειλία με θρασύτητα. Οι ψυχικές διακυμάνσεις σε μια σύγκρουση μπορεί να περιλαμβάνουν την αναστάτωση, την αμηχανία, την απογοήτευση, την πικρία, την έξαρση, το θυμό, τη θλίψη, την αμφισβήτηση της αξίας.

Κατά το πρώτο στάδιο αντιμετώπισης της σύγκρουσης πρέπει να γίνει καταληπτή στο μέγιστο βαθμό η επίδραση της πληθώρας των ενορμήσεων στον ψυχισμό και στους άλλους και να διασαφηθεί το βάθος και το εύρος της επιρροής: Τα άτομα δεν ερμηνεύουν και δεν εσωτερικεύουν τα ερεθίσματα με τον ίδιο τρόπο, ακόμα κι αν έχουν ανατραφεί στο ίδιο περιβάλλον. Η χρήση του εσωτερικού μας αξιολογικού κώδικα για τη νοηματοδότηση των πράξεων και των αντιδράσεων των άλλων αποτελεί ένα από τα θεμελιώδη σφάλματα απόδοσης, που καταλήγει σε παρερμηνείες, οδηγεί την επικοινωνία σε αδιέξοδο και απλά επιβεβαιώνει τις προκαταλήψεις των αντιπάλων μερών ότι μια σύγκρουση ποτέ δεν έχει ευτυχή κατάληξη. Με το πέρασμα των ετών ένα μεγάλο ποσοστό της ανθρώπινης διάδρασης εξαντλείται στην τεκμηρίωση των θεωριών, που έχουν, μέσω της εμπειρίας, οργανωθεί σε γνωστικά αδιάλλακτα σχήματα και αθροιστικά μορφοποιούν αυτό, που είναι γνωστό ως φιλοσοφία ζωής ή κοσμοθεωρία του ατόμου. Αν η ευελιξία, η συγκατάβαση, ο ελιγμός, η διαπραγμάτευση δεν περιλαμβάνονται στο ρεπερτόριο των επιτυχών συμπεριφορών προσαρμογής και οι στάσεις διέπονται από διπολικά ερμηνευτικά φίλτρα, τότε ο χειρισμός της σύγκρουσης θα προοιωνίζει, ως αυτοεκπληρούμενη προφητεία, την αποτυχία της, μέχρι που το τίμημα της ανεπαρκούς διαλλακτικότητας γίνει πολύ βαρύ, για να παραμείνει ανεξέταστο.

Το εκπληκτικό στην ανατομία μιας σύγκρουσης είναι πως τα μέρη που εμπλέκονται πιστεύουν ότι το δίκιο είναι με το μέρος τους. Εάν, για παράδειγμα, σε έναν ιεραρχικής κουλτούρας φορέα υπάρχει ένα απαρέγκλιτο πρωτόκολλο σχετικά με τον τρόπο που γίνεται η αίτηση για την άδεια και ο υπεύθυνος τηρεί κατά γράμμα τους κανονισμούς, ένα έκτακτο γεγονός στην καθημερινότητα ενός υπαλλήλου, όπως μια απρόβλεπτη ασθένεια συγγενούς, που επιβάλλει την πολυήμερη απουσία του, μπορεί να καταλήξει σε πηγή διαπληκτισμών και αντεγκλήσεων, οι οποίες εάν δεν διευθετηθούν άμεσα, χωρίς την παρέμβαση ανωτέρων, θα μετατραπούν σε παράγοντα αρνητικών σκέψεων και δυσαρέσκειας. Το θέμα είναι ότι και ο υπάλληλος και ο υπεύθυνος για τις άδειες μπορούν να αντιπαραβάλλουν φαινομενικώς ορθά επιχειρήματα:



Και αντίθετα,



Υπάλληλος

- Είναι η πρώτη φορά που πρέπει χωρίς προειδοποίηση να πάρω άδεια.
- Σε όλους τους ανθρώπους τυχάνουν έκτακτα γεγονότα
- Θα αναπληρώσω το κενό με υπερωρίες.
- Είμαι πάντα συνεπής στη δουλειά μου.

Υπεύθυνος για τις άδειες:

- Πρέπει να βρω αντικαταστάτη και αυτό είναι ανέφικτο με το φόρτο εργασίας αυτή την περίοδο.
- Το θεσμικό πλαίσιο της εταιρείας προβλέπει ολιγοήμερες μόνο άδειες απουσίας.
- Η διαδικασία χορήγησης επιβάλλει την εξέτασή της από το διοικητικό συμβούλιο.
- Εάν δοθεί η άδεια και παραβιαστούν οι κανονισμοί, θα αποτελέσει κακό προηγούμενο για τους υπόλοιπους.

Η διαπραγμάτευση της διένεξης περιλαμβάνει μια προσπάθεια και από τα δύο μέρη να κατανοήσουν το καθένα το σκεπτικό του άλλου και τα συναισθήματα, που συνοδεύουν τις εκατέρωθεν αντιδράσεις. Ο αιτούμενος αδείας πρέπει να διασαφήσει τη σοβαρότητα της κατάστασης, που απαιτεί νοσηλεία του συγγενούς στο νοσοκομείο, την αγωνία του για την εξέλιξη της υγείας, την συμπάθειά του για την αναστάτωση που προκαλεί στην εταιρεία και στον υπεύθυνο, τις εναλλακτικές λύσεις αντικατάστασής του και να υπογράψει ένα έγγραφο, που θα δηλώνει ότι μια τέτοια διαδικασία γίνεται κατ' εξαίρεση και δεν θα επαναληφθεί στο μέλλον. Επιπλέον οφείλει να αναγνωρίσει την υπέρβαση, που καλείται να κάνει ο υπεύθυνος, δεδομένου ότι τους κανονισμούς δεν τους έφτιαξε αυτός, ότι θα αναγκαστεί να λογοδοτήσει σε κάποιον που προΐσταται αυτού, ότι δεν έχει προσωπικά κίνητρα άρνησης. Εάν το κανονιστικό πλαίσιο και η διαδικασία δεν είναι εξ αρχής γνωστά στον κάθε υπάλληλο, είναι πολύ εύκολο η άρνηση υπογραφής της άδειας να αποδοθεί στον κακό χαρακτήρα και την ανελαστικότητα του υπεύθυνου, ο οποίος όμως λειτουργεί μέσα σε ένα αυστηρό πλαίσιο, που τον ανάγκασε, τηρώντας κατά γράμμα τους όρους του, να διασφαλίσει την δική του εργασιακή ισορροπία.

Ο υπεύθυνος θα πρέπει να εξηγήσει στον υπάλληλο ότι κατά το παρελθόν η απρογραμματίστη και συνεχής λήψη αδειών για παρόμοια περιστατικά τον είχε οδηγήσει σε αντιπαράθεση με τους ανωτέρους του, επειδή αποδείχτηκε ότι κάποιοι εκμεταλλεύτηκαν την συγκατάβασή του, ότι καταλαβαίνει τα συναισθήματα του υπαλλήλου, επειδή και ο ίδιος αντιμετώπισε προβλήματα υγείας στο οικογενειακό του περιβάλλον, ότι εάν εξαρτάτο μόνο από τον ίδιο θα του είχε χορηγήσει άμεσα την άδεια κλπ.

Το χειρότερο που θα μπορούσε να συμβεί είναι η όξυνση της κατάστασης, εξαιτίας της έλλειψης ολοκληρωμένων πληροφοριών, η παράκαμψη του υπευθύνου με υπέρβαση της ιεραρχίας, η αποδοχή αλλοτριωμένων πληροφοριών που διατρανώνονται μέσω των σχολίων των συναδέλφων και η καλλιέργεια ενός ψυχροκλίματος. Ακόμα κι αν ο υπάλληλος κέρδιζε, αγνοώντας τον υπεύθυνο, το αίτημα του, είναι σίγουρο ότι μελλοντικά θα τον αντιμετώπιζε ξανά. Και εκείνη τη φορά ο υπεύθυνος δεν θα ήταν απροετοίμαστος.

Ο μόνος ο οποίος μπορεί να καθορίσει τα συναισθήματα που τελικά θα βιωθούν είναι ο ίδιος ο εαυτός και η έκφρασή τους είναι ιδιαζούσης σημασίας στην επίλυση της σύγκρουσης. Φυσικά, αυτό θα ήταν εξαιρετικά ελλιπές, εάν δεν δινόταν η ευκαιρία και στους άλλους να αποκαλύψουν τα δικά τους. Ο συνδυασμός της ορθολογικής προσέγγισης με τη θυμική εκτόνωση δημιουργούν διάθεση για περαιτέρω αυτοδιερεύνηση σχετικά με τα αίτια και την αποφόρτιση της κρίσης. Είναι σημαντικό να προηγηθεί η διαχείριση των συναισθημάτων, επειδή διαφορετικά η λογική επεξεργασία καθίσταται προβληματική.

Συνοψίζοντας, η αξιοποίηση μιας σύγκρουσης ως διαλεκτικής διαδικασίας περιλαμβάνει:



Αυτοεκτίμηση και σύγκρουση

Η πρώτη σκέψη κάποιου που αντιμετωπίζει μια πρόκληση, που μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση, είναι είτε η κατά μέτωπον επίθεση, εφόσον υπάρχουν ενδείξεις ότι το κέρδος θα είναι διασφαλισμένο, είτε η αποφυγή, όταν όλα μαρτυρούν ότι η μάχη θα χαθεί. Κάποιοι αγωνίζονται, ακόμα κι αν τα προγνωστικά συγκλίνουν στην ήττα. Η διαλεκτική αντιμετώπιση της σύγκρουσης είναι πάντοτε η δυσκολότερη επιλογή. Όλες οι εκδοχές περιλαμβάνουν ρίσκο και διακινδύνευση, το μέγεθος της οποίας γίνεται αποδεκτό ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία του καθενός. Ο εσωτερικός απολογισμός των κερδών ή της ζημιάς είναι μία τακτική, που διδάσκεται μέσω συμπεριφοριστικών ενισχύσεων από πολύ μικρή ηλικία. Η κοινωνικά επιθυμητή συμπεριφορά επιβάλλει την αποφυγή των συγκρούσεων, οι οποίες, εάν ξεφύγουν από ορισμένα όρια, μπορεί να διευθετούνται από το νόμο.

Οι περισσότεροι γνωστοί και φίλοι, που μετατρέπονται σε μάρτυρες του συγκρουσιακού περιστατικού, κυρίως μέσω διηγήσεων των εμπλεκόμενων, σίγουρα αποδίδουν δίκαιο στον εξιστορούντα το επεισόδιο, επειδή προφανώς του μοιάζουν (το κριτήριο με το οποίο επιλέγονται συνήθως οι φίλοι) και απηχούν τις απόψεις του. Εξάλλου, έχουν ακούσει μονόπλευρα τα στοιχεία και τις λεπτομέρειες της διαμάχης. Η συνηθέστερη συμβουλή είναι η αποφυγή της σύγκρουσης, γιατί φαινομενικά εγγυάται τις λιγότερες απώλειες και δεν εμπεριέχει τον κίνδυνο της περαιτέρω υποστήριξης σε περίπτωση, που η κατάσταση εκτραχυνθεί. Η αποφυγή είναι ο ασφαλέστερος τρόπος να διαιωνιστεί μια ανισορροπία, η οποία θα επανεμφανίζεται μέχρι να ληφθούν δραστικά μέτρα.

Η διαλεκτική προσέγγιση είναι ενεργοβόρα, επειδή στα πρώτα της στάδια πλήττει την αυτοεκτίμηση, απαιτεί τη συναίνεση συμμετοχής των αντιπάλων, μοιάζει με υποχώρηση, επιβάλλει την αλλαγή και το συνεπακόλουθο τίμημα, πρέπει να διδαχθεί και

να σχεδιαστεί προσεκτικά, για να μην καταλήξει σε παρωδία και γελοιοποίηση. Η αυτοεκτίμηση είναι μια γενικευμένη έννοια, που περιγράφεται ως ο λόγος της αξίας (όπως ερμηνεύεται από το εκάστοτε κοινωνικό σύστημα) προς τις ικανότητες. Αποκτάται μέσω της κοινωνικής σύγκρισης, της ενίσχυσης, της ταύτισης και της ψυχοδυναμικής κληρονομιάς των γονέων. Μα πάνω από όλα, διδάσκεται.

Είναι πλέον φανερό ότι η σύγκρουση μπορεί να εννοηθεί ως μια κατάσταση, που απαιτεί δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων και που υπερβαίνεται μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της γνώσης για τον εαυτό. Η αυτοδιερεύνηση και η ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης είναι προαπαιτούμενα για την άρση κάθε διένεξης. Μία θεμελιωμένη επιστημονικά συσχέτιση της αυτοεκτίμησης αφορά την κατάκτηση του κοινωνικού εαυτού και την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση παρουσιάζουν πόλωση προς τα δύο άκρα της αποφυγής της σύγκρουσης και της επιθετικής συμπεριφοράς, που συμπληρώνει κάθε συγκρουσιακό σκηνικό. Τα πλημμυρή επικοινωνιακά σχήματα κυριαρχούν στο λόγο των ανθρώπων με χαμηλή αυτοεκτίμηση, η διαρκής ανάγκη για επιβεβαίωση, η επιπολαιότητα στην εσωτερίκευση των κοινωνικών αιτημάτων και η παρορμητικότητα πολώνουν εύκολα τις διαδράσεις. Η αυτοεκτίμηση προκύπτει ως αποτέλεσμα αυτοαξιολόγησης βάσει πραγματικών ή φαντασιακών-υποκειμενικών κοινωνικών δεδομένων, που εδραιώνονται με την εμπειρία και την επικοινωνία. Η κοινωνική σύγκριση είναι ο όρος κλειδί, που καθορίζει την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων. Παράλληλα, η αυτοεκτίμηση μπορεί να εννοηθεί ως το ποσό της σύγκρουσης ανάμεσα στον ιδεατό και πραγματικό εαυτό. Όμως, ακόμα μια βασική παράμετρος συνδέει την αυτοεκτίμηση με την αποφυγή ή την επιδίωξη της σύγκρουσης: η γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή φαίνεται πως εξαρτάται από την εδραίωση της καλής άποψης για τον εαυτό, ανάλογα με το ηλικιακό στάδιο και τους εκάστοτε στόχους. Τα άτομα που δεν έχουν διασφαλίσει το βασικό αυτό στοιχείο, που νιώθουν ανεπαρκή και εμποδώνουν ένα διαρκές αίσθημα μειονεξίας, μετασχηματίζονται σε ανασφαλείς κοινωνικές οντότητες υπό διαρκή απειλή, αυτοαπομόνωση, καταχρηστικές σχέσεις και σε δρώντα πρόσωπα σε μόνιμη άμυνα ή παραίτηση. Είναι πολύ πιθανό ότι η αναπτυξιακή αυτή υστέρηση ευθύνεται για τη θυματοποίηση ή την αναίτια και απρόκλητη τάση για κυριαρχία και επιβολή, υπό το παραπέτασμα των οποίων θα μεταμφιεστούν τα πραγματικά αίτια της επικοινωνιακής δυσπραγίας.

Τα συμπτώματα της χαμηλής αυτοεκτίμησης στον εργασιακό χώρο γίνονται εύκολα αντιληπτά και καλλιεργούν συστηματικά την παθολογία, που θα οδηγήσει στη σύγκρουση με τους συναδέλφους, τους υφισταμένους ή τους προϊσταμένους. Πρέπει να γίνει κατανοητό πως οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές μπορεί να λάβουν το χαρακτήρα της κολακείας ή της δουλικής νοοτροπίας, όταν το ανασφαλές άτομο θεωρεί ότι δεν διαθέτει τις δυνάμεις για μια απευθείας σύγκρουση ή της τυραννικής αντιμετώπισης, όσον χαρακτηρίζει ως υποδεέστερους.

Οι ενδείξεις του νοσηρού αυτοσυναίσθηματος συνοψίζονται στην έλλειψη εμπιστοσύνης, στην καχυποψία, στη διαρκή επαγρύπνηση, στις επιδερμικές φιλίες και λυκοφιλίες, στην τελειοθηρία, στην αναβλητικότητα, στην εκμετάλλευση στην αντιπαραγωγικότητα, στον ανούσιο ανταγωνισμό, στην συκοφαντία, στην καπηλεία των κεκτημένων ή τον προσεταιρισμό του έργου των άλλων.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει σε εκείνους, που ενώ διαθέτουν ελάχιστες ικανότητες, αποδίδουν μεγάλη αξία στον εαυτό τους, επιτυγχάνοντας πλασματικά υψηλές

βαθμολογίες στις κλίμακες αυτοεκτίμησης. Οι εργαζόμενοι αυτοί υποκινούμενοι από ένα πιθανώς τρωθέν αυτοσυναίσθημα, από την ελλειμματική εμπιστοσύνη στον εαυτό, από την ανάγκη για διαρκή αυτοεπιβεβαίωση και ετεροαναγνώριση φαινομενικά μόνο επιδεικνύουν ένα ισχυρό εγώ, το οποίο όμως, για να επιβιώσει, χρήζει της διαρκούς προσοχής και θαυμασμού των άλλων. Εάν για κάποιο λόγο η προσωπικότητά τους και τα επιτεύγματά τους αμφισβητηθούν, μετατρέπονται σε επιθετικούς και μαινόμενους κατηγορούς. Τα άτομα αυτά περιαυτολογούν υπέρ του δέοντος, αναλαμβάνουν ρόλο τιμητή των υπολοίπων και μέσω της κομπορρημοσύνης τους, επιβάλλονται στους αδαείς. Σε μια σύγκρουση χρησιμοποιούν κάθε θεμιτό και αθέμιτο τρόπο, για να προκαλέσουν κακό σε όποιον θεωρούν απειλή και συχνά καταλαμβάνουν σημαντικές θέσεις στην ιεραρχία.

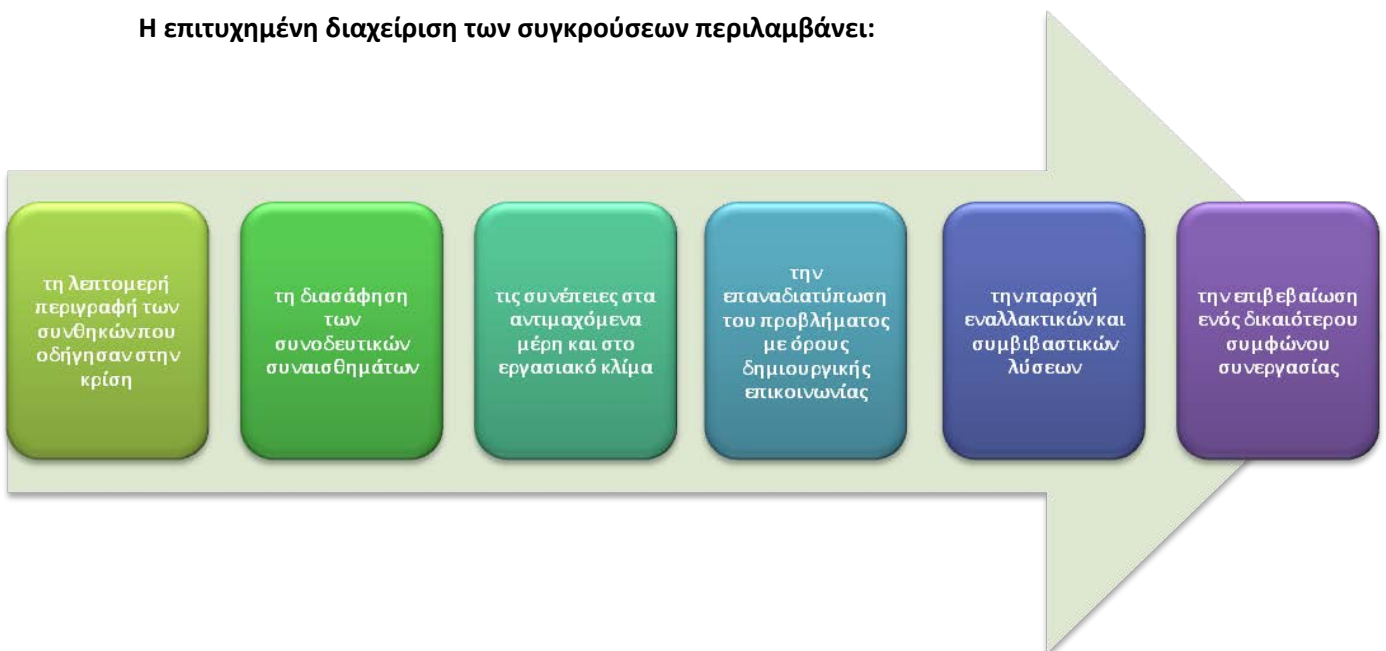
Το περίεργο αυτό προφίλ των ατόμων με χαμηλή αυτοεκτίμηση συμπληρώνεται από την παρατήρηση ότι μπορεί να είναι είτε πολύ αποτελεσματικά είτε εντελώς άτολμα και αντιπαραγωγικά. Στην πρώτη περίπτωση ως κινητήριος δύναμη μπορεί να λογιστεί η οργή εναντίον του εαυτού, η οποία τα ωθεί σε ακατάπαυστο αγώνα για την καθιέρωσή τους. Στη δεύτερη περίπτωση η ατολμία και η απροθυμία να διακινδυνεύσουν μια ατελέσφορη προσπάθεια τα περιορίζει και τα καθηλώνει στον εφησυχασμό της απραξίας και της μετριότητας.

Η χαμηλή αυτοεκτίμηση σύμφωνα με την ψυχολογική προσέγγιση οφείλεται στη νοσηρή αλληλεπίδραση των γονέων με το παιδί. Αποδίδεται σε ένα ιδιαίτερα άκαμπτο επικοινωνιακό σχήμα, που αναγκάζει το παιδί ή το βρέφος να αντιλαμβάνεται την πρόσβαση σε συναισθηματικούς πόρους ως δύσκολη ή ανέφικτη. Η σπανιότητα των πόρων μπορεί να είναι πραγματική, πχ. στην περίπτωση ενός παιδιού, που αγνοείται από τους δικούς του ανθρώπους ή φανταστική, πχ. ένα παιδί που πιστεύει ότι η γέννηση του αδελφού θα μοιράσει την αγάπη της μητέρας στα δύο, στρέφοντάς το προς την εκδήλωση επιθετικής συμπεριφοράς απέναντι στο νεογέννητο. Η εσωτερίκευση της πραγματικότητας ως αποτρεπτικής, όσον αφορά την κατοχή συναισθηματικού και κοινωνικού κεφαλαίου, που μερικές φορές συνδέεται με τον αποκλεισμό, αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, όταν η πηγή των ενισχυτών είναι ένα σημαντικό για την παιδική ψυχοσύνθεση πρόσωπο. Έχει παρατηρηθεί ότι οι μαθητές που λαμβάνουν λιγότερη λεκτική και εξω-λεκτική προσοχή από το δάσκαλο, είναι περισσότερο επιρρεπείς σε καταστάσεις αναταραχής και συγκρουσιακή επικοινωνία. Ακριβώς το ίδιο σχήμα ακολουθείται από παιδιά που παραμελούνται ή κακοποιούνται. Η αυτοεκτίμηση, επομένως, εγκαθιδρύεται κατά την παιδική ηλικία, σταθεροποιείται κατά την εφηβεία, συνδεόμενη άμεσα με τις αλλαγές στην εξωτερική εμφάνιση και την κοινωνική αποδοχή και καθορίζει έκτοτε τις διακυμάνσεις και τις συστηματικότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις κατά την ενήλικη ζωή. Σχεδόν κάθε σύγκρουση μπορεί να αποδοθεί στη διαμάχη για εξουσία (συστηματική επιρροή σε άλλους) και στην διεκδίκηση πόρων, που βελτιώνουν την αυτοεικόνα και θωπεύουν την αυτοεκτίμηση. Η σύγκρουση, που όπως προαναφέρθηκε, είναι αίτιο της εξέλιξης, γίνεται εντονότερη, όσο αναφέρεται σε στενότερους κύκλους αυτοπροσδιορισμού. Αυτό συνεπάγεται ότι οι άνθρωποι τέμνουν τον προσωπικό και συμβολικό χώρο σε επάλληλους κύκλους, στο κέντρο των οποίων εδράζεται το εγώ. Όσο πλησιέστερος ο κύκλος, πχ. η οικογένεια, η εργασία, οι φίλοι, τόσο αποφασιστικότερα καθορίζει την αυτοεκτίμηση και τους εσωτερικούς σχεδιασμούς. Στα άκρα της επαλληλίας βρίσκονται κοινωνικά μορφώματα, όπως το έθνος, η ανθρωπότητα

ως σύνολο, οι αξίες μιας ιστορικής και κοινωνικής πραγματικότητας κλπ. Τα πρόσωπα που δρουν στους κοντινούς αυτούς κύκλους επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό και αμεσότερα το συναισθηματικό κόσμο και προκαλούν εντονότερες θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις. Να σημειωθεί ότι οι κύκλοι αυτοί δεν είναι αποκομμένοι μεταξύ τους, αλλά αλληλοσυνδεόμενοι και οι αλλαγές στον καθένα προκαλούν αλυσιδωτές μεταβολές στους υπόλοιπους. Οι αλλαγές είναι αμφίδρομες, δηλαδή η συρρίκνωση ή επέκταση των κύκλων προκαλεί μετασχηματισμούς στο εγώ και αντίστροφα.

Οι περισσότερες συγκρούσεις μπορούν να αρθούν, εάν συμφωνηθεί μια δικαιότερη ανακατανομή των πόρων και εάν η επικοινωνία θεμελιωθεί σε βασικές αρχές σεβασμού, ίσων ευκαιριών και αλληλοκατανόησης. Είναι αλήθεια ότι υπάρχει μια έμφυτη τάση αποφυγής ανάληψης ευθύνης, όταν βρίσκεται πρόσφορο έδαφος στον εργασιακό χώρο. Αντί ο καθένας να αναλογιστεί το ρόλο του στη γένεση της σύγκρουσης, τις περισσότερες φορές επιλέγει την ατελέσφορη οδό των αλληλοκατηγοριών, της επίπληξης, της ειρωνείας, της μισαλλοδοξίας και της έπαρσης. Οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες και οι μη μετρήσιμοι στόχοι, η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, η ασαφής επικοινωνία, η αναβλητικότητα, η ρουτίνα μπορούν να εξελιχθούν σε παγίδες, που δυναμιτίζουν την εργασιακή ισορροπία. Το μοντέλο, που προτείνουμε, επιβάλλει την οργάνωση συμβουλευτικών σεμιναρίων στο χώρο της επιχείρησης, ειδικά τώρα που η οικονομική κρίση αναβαθμίζει ακόμα περισσότερο το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και της κουλτούρας στην επιβίωση του οργανισμού.

Η επιτυχημένη διαχείριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει:



❖ Ο ρόλος των ηλεκτρονικών μέσων δικτύωσης στις ευρωπαϊκές και διεθνείς εξεγέρσεις

Η δύναμη των ηλεκτρονικών μέσων δικτύωσης δεν είχε συνειδητοποιηθεί από το επίσημο κράτος, που στελεχωμένο από υπαλλήλους παλαιάς νοοτροπίας, υπέθεσε ότι το Facebook, το Twitter και τα υπόλοιπα δίκτυα, στα οποία οι νέοι 'σπαταλούν' το χρόνο τους, ήταν απλά παιχνιδάκια για αφελείς, τα οποία αποσπούσαν την προσοχή από τα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα. Το κίνημα των αγανακτισμένων, τα γεγονότα του Λονδίνου, του Βανκούβερ και της Βρετανικής Κολομβίας, αλλά και η επανάσταση στην Αίγυπτο, στην Τυνησία κλπ, ανησούχησε τις παγκόσμιες κυβερνήσεις, που ξαφνικά συνειδητοποίησαν ότι η εποχή της αθωότητας είχε παρέλθει και ότι οι νέοι δεν είναι τόσο απορροφημένοι με τις ατομικές τους ενασχολήσεις, αλλά μπορούν να οργανώνουν -με τη δύναμη της τεχνολογίας- επικίνδυνα και πρωτόγνωρα κινήματα. Οποιαδήποτε κατάχρηση εξουσίας από τις δυνάμεις καταστολής σε οποιαδήποτε χώρα δημιουργεί άμεσα χιλιάδες σελίδες οργής στα ηλεκτρονικά μέσα, διαχέεται αστραπιαία στον κυβερνοχώρο και κινητοποιεί πολίτες σε όλα τα μήκη και πλάτη, οι οποίοι με διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά, εκδηλώνουν την απόγνωση τους αδιάκριτα, αλλά συντονισμένα. Η δύναμη των κοινωνικών δικτύων λαμβάνει νέες διαστάσεις και η σύγκρουση με την καθεστώσα τάξη γίνεται πιο περίπλοκη.

Αν και τα επίσημα κράτη επιχειρούν να υποβαθμίσουν τα γεγονότα, παρουσιάζοντάς τα ως καπρίτσιο μερικών χιλιάδων 'αποδιοργανωμένων' νεαρών, εντούτοις ο προβληματισμένος και ενεργός πολίτης αντιλαμβάνεται ότι ο πολιτισμένος κόσμος πρόκειται σύντομα να θερίσει τις θύελλες, που έσπειρε. Η τεχνολογία και η εικονική πραγματικότητα δεν μπορούν να κρίνονται επιδερμικά και με επιφανειακές κοινωνιολογικές αναλύσεις. Η τεχνολογία σήμερα έχει αλλάξει τον τρόπο, με τον οποίο καθορίζεται το φυσιολογικό και έχει θέσει νέα κριτήρια στον τρόπο σκέψης, αλλά και στις αποδεκτές μεθόδους διακυβέρνησης.

Τα ηλεκτρονικά μέσα δικτύωσης δεν προκαλούν επαναστάσεις. Αυτές μπορούν εύκολα να αποδοθούν στη φτώχεια, στην κατάρρευση του κράτους πρόνοιας, στη συσσώρευση πλούτου στα χέρια των πολεμοκάπηλων, στην ανεργία, στην έπαρση των κυβερνώντων, στην υποβάθμιση της παιδείας, της υγείας, της ποιότητας ζωής, στον κοινωνικό αποκλεισμό και στην ολιγωρία των πολιτικών να εγγυηθούν το μεγαλύτερο όνειρο των νέων: την απρόσκοπτη πρόσβασή τους στους πόρους της κοινωνίας, ώστε να συνεχίσουν αδιάσπαστοι να αναπτύσσουν τα κληροδοτήματα της προηγούμενης γενιάς. Οι ξεσηκωμοί, οι ανταρσίες, οι συγκρούσεις ιστορικά δεν είχαν ανάγκη από το διαδίκτυο για να συμβούν. Σήμερα, όμως, εξαιτίας του διαδικτύου, δεν αποτελούν ένα τοπικό, απομονωμένο φαινόμενο. Η παγκοσμιοποίηση έχει και μη επιθυμητές διαστάσεις γι' αυτούς, που την επεδίωξαν.

Τα ηλεκτρονικά μέσα μπορούν πολύ εύκολα να δράσουν ως πολλαπλασιαστές των κινήματων, επειδή διασπείρουν την πληροφορία άμεσα, ανέξοδα και με γεωμετρική πρόοδο. Οι αντιεξουσιαστικές συμπεριφορές, μόλις κοινοποιηθούν σε αυτά, λειτουργούν ως παράδειγμα, αποκτούν εγκυρότητα, νομιμοποιούνται και δίνουν στο χρήστη την αίσθηση πως ανήκει σε ένα παγκόσμιο επαναστατικό χώρο, πως μετέχει μιας φρενιτίδας, που δύσκολα το κράτος με την πενιχρή τεχνολογική κατάρτιση θα καταπνίξει. Οι αστυνομικοί δεν μπορούν ποτέ να προβλέψουν την επόμενη κίνηση ή να προλάβουν το

σχεδιασμό του επόμενου χτυπήματος. Ο κόσμος του διαδικτύου είναι ασύνορος και τέτοια είναι και η αντίληψη των νέων για τον πραγματικό χώρο.

Η πληροφορία είναι σύντομη, παραπεμπτική, ουσιαστική. Κάθε χώρα, που δεν σέβεται τον πολίτη, είναι υποψήφια για το επόμενο πεδίο των ταραχών. Ταυτόχρονα τα ηλεκτρονικά μέσα ενδυναμώνουν το ιδεολογικό οπλοστάσιο των νέων και μεταδίδουν όλο το εικοσιτετράωρο τα τεκταινόμενα, όχι απλά ως γεγονότα, αλλά ως συναίσθημα, ως εντύπωση, ως εσωτερίκευση, ακόμα και ως τάση ή παρωδία. Μικρές αλλαγές στον τρόπο σκέψης του κάθε χρήστη, μπορεί να προκαλέσουν μεταβολές στην κουλτούρα ενός ολόκληρου υποσυστήματος και, προσεγγίζοντας μια κρίσιμη ποσότητα, να μετουσιώσουν νοοτροπίες μιας κοινωνικής αντίληψης. Η δύναμη της νέας τεχνολογίας έγκειται στη διασύνδεση με απλό τρόπο προσώπων, ιδεών και φιλοσοφιών, οι οποίες, εάν ενισχυθούν από τις συγκυρίες, μπορούν να εξελιχθούν σε πολιτική πράξη.

Η Κοινωνιολογία, και ειδικότερα ο Granovetter, τη δεκαετία του 1970 είχε αποδείξει πώς οι ασθενείς δεσμοί μεταξύ προσώπων (οι σχέσεις με άτομα που δεν ανήκουν στον στενό κύκλο γνωριμιών, αλλά ενδεχομένως σε άλλη κοινωνική τάξη, εθνότητα κλπ.) μπορούν να επηρεάσουν ευκολότερα την κοινωνική μεταβολή, να αναμείξουν ιδεολογίες, να αναδείξουν το καινοτόμο, να παράγουν το νεωτεριστικό, να μεταδώσουν πληροφορίες και να επιταχύνουν την αλλαγή. Τα ηλεκτρονικά μέσα δικτύωσης αξιοποιούν ακριβώς αυτές τις διασυνδέσεις μεταξύ ατόμων, που δεν γνωρίζονται μεταξύ τους, για να τα ενώσουν υπό τα ιδεολογήματα μιας κοινής κουλτούρας και μιας ομοιόμορφης πρακτικής. Εάν κάποτε επηρεάσουν καταλυτικά και τους ισχυρούς δεσμούς των ανθρώπων, εάν δημιουργήσουν χρήστες, που θα ενοποιούνται με σχέσεις αλληλεγγύης, αλληλοκατανόησης και εμπιστοσύνης, τότε η επίδρασή τους στη διαμόρφωση της κοινωνικής πραγματικότητας θα είναι καταλυτική. Τα κράτη με την αυτιστική στάση τους και με την αναληγσία τους απέναντι στις ανάγκες των πολιτών, παρέχουν απλόχερα τα επιχειρήματα για τη βίαιη κατάλυση της έννομης τάξης. Φυσικά της γενικότερης αναταραχής επωφελούνται εγκληματικά στοιχεία, τα οποία επιδιώκουν να διασπείρουν τον πανικό και την αταξία.

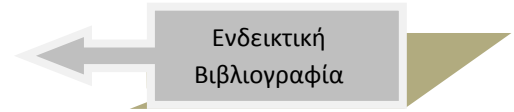
Η σύγκρουση ως κοινωνικό φαινόμενο αντικατοπτρίζει τις δυναμικές, που αναπτύσσονται μέσα στα συστήματα και υποσυστήματα της κοινωνίας, καθορίζουν την εξέλιξη ή την αποσταθεροποίησή της, την υπονομεύουν ή την βελτιστοποιούν. Σε έρευνα του 2008 (Παπάνης και άλλοι) διεφάνη ότι τα αίτια των κοινωνικών συγκρούσεων, σύμφωνα με τις απόψεις δείγματος 2100 νέων (18-28 ετών) ήταν:

Αίτια συγκρούσεων	Ποσοστό
διαφορές λόγω ασυμβατότητας μορφωτικού επιπέδου	8,6
διαφορές ιδιοκτησίας	18,9
διαφορές για υλικά αγαθά	14,1
διαφορές στην κοινωνική θέση	5,1
διαφορές σχέσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών	10,6
διαφορές μεταξύ νεώτερων και παλαιότερων γενεών	3,5
διαφορές μεταξύ παλαιών και νέων κατοίκων μιας περιοχής	2,6
πολιτικές διαφορές	11,8
διαφορές στα θρησκευτικά πιστεύω	0,8
διαφορές στην εθνικότητα	19,0
Διαφορές λόγω προσωπικότητας	2,4
Σύνολο	97,4
Δεν απάντησαν	2,6
Σύνολο	100,0

Αν και η μαρξιστική προσέγγιση θα απέδιδε τα αίτια σε οικονομικούς και ταξικούς παράγοντες, οι συγκρούσεις είναι τόσο πολύπλοκες διαδικασίες, που είναι αφελές να εστιαστούν τα αίτιά τους σε μία και μόνο γενικευμένη ερμηνευτική. Φαίνεται ότι καθοριστικό ρόλο παίζουν τόσο οι ιστορικές συγκυρίες, τα δρώντα πρόσωπα, η αλληλεπίδραση διεθνών συμφερόντων, αλλά κυρίως το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκδηλώνεται η σύγκρουση και η εσωτερικότητά της από τις διάφορες κοινωνικές ομάδες. Η ανάλυσή της είναι ιδιαίτερος δυσχερής, ενόσω εκδηλώνεται και βρίθκει παρανοήσεων και ανακριβειών, όταν γίνεται εκ των υστέρων. Τα επιμέρους στοιχεία των συγκρούσεων πρέπει να μελετώνται ενδελεχώς, γιατί έχει διαπιστωθεί ότι οι παγιωμένες και δοκιμασμένες λύσεις έχουν μικρή μόνο εφαρμογή, όταν αναφέρονται σε νέες καταστάσεις. Οι αναλυτές οφείλουν να διακρίνουν τους παράγοντες εκείνους, που η ύπαρξή τους σε οποιοδήποτε κοινωνικό μόρφωμα νομοτελειακά οδηγεί σε διένεξη και αναταραχή. Τέτοια παθολογικά φαινόμενα είναι η ένδεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός, οι άκρατες καπιταλιστικές πρακτικές, η ανισοκατανομή των εξουσιών, η ανομία κλπ. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην καταγραφή των πολλαπλασιαστικών δεδομένων, ο εντοπισμός και η απομόνωση δηλαδή των κοινωνικών ομάδων, που θα ωφεληθούν από μια ενδεχόμενη σύγκρουση (πχ. έμποροι όπλων, διακινητές ναρκωτικών). Παράλληλα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εκλυτικά γεγονότα, που ενεργοποιούν και ενδυναμώνουν τους προαναφερθέντες παράγοντες σύγκρουσης. Πρέπει να γίνει σαφές ότι η διαίωσιση της κοινωνικής αδικίας, η συσσώρευση πλούτου από λίγους, η πενιχρή και απαξιωτική συλλογικότητα, η ανοχή στην έλλειψη δικαιοσύνης και η απροθυμία υιοθέτησης δραστικών επανορθωτικών μέτρων, οδηγούν, αν όχι σε επαναστατικές πράξεις, αλλά τουλάχιστον σε γένεση και άλλων αιτιών σύγκρουσης και κοινωνικής πόλωσης. Ιστορικά είναι έκδηλη η έπαρση και η πλεονεξία εθνών, που έχοντας προσεγγίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζωής,

επενδύουν το θεωρητικό, κοινωνικό και υλικό υστέρημα σε επεκτατικές και βίαιες ενέργειες, για να αποκομίσουν ακόμα περισσότερα.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία



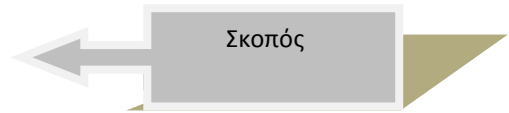
- Allred C. B. (1987), *The Anatomy of Conflict: Some Thoughts on Managing Staff Conflict*. *Law Library Journal*, 79(1), 7–32.
- Antoniou A.-S. & Cooper C. L. (Eds.) (2005), *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Appelberg K., Romanov K., Honlasalo, M., & Koskenvuo, M. (1991), *Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees*. *Social Science Medicine*, 32, 1051-1056.
- Barisoff D. & Victor, D. (1998), *Conflict management: A communication skills approach*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Blake R.R., and Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Christopher J. Mathis (2011), *Work-family conflict and job satisfaction: the mediating effects of job-focused self-efficacy*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*.
- De Dreu C. K. W. & Beersma B. (2005), *Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117
- Deutsch M. and Coleman, P.T. (2000), *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. San Francisco. CA, Jossey-Bass Publishers
- Duxbury L. & Higgins, C. (2003), *Work life conflict in Canada in the new millennium: A status report*. Health Canada.
- Fisher R. & Ury W. (1983), *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York:
- Folger J.P., Poole MS. & Stutman R.K. (1997), *Working Through Conflict*. New York, Longman
- Gahr R. & Mosca J.(1995), *Conflict resolution and mediation. Leadership and*
- Gosline A. Stallworth L., Adams, M.C., Brand, N., Hallberin, C.J., Houk, C.S., et al. (2001), *Designing integrated conflict management systems: Guidelines for practitioners and decision makers in organizations*. Ithaca, NY: Cornell University, Institute on Conflict Resolution.
- Greenhaus J. H. & Parasuraman S. (1999), *Research on work family and gender: current status and future directions*. In G. N. Powell (Eds.), *Handbook of gender and work* (pp. 228-235). London: Sage.
- Hart L. B. (1991), *Learning from conflict*. Amherst, MA: Human Resources Development Press.
- Kachmar D. (1998), *Understanding the workplace: managing conflict in the workplace [panel discussion at the 1997 Charleston Conference]*. *Library Acquisitions v. 22 no. 2*, p. 216-8
- Kraybill R. (2000), *Conflict Transformation Program at Eastern Mennonite University*.
- Lambert C. H., Kass, S. J., Piotrowski, C., & Vodanovich, D. J. (2006). *Impact Factors on Work-Family Balance: Initial Support for Border Theory* *Organization Development Journal*, 24(2), 64-75.

- Lipsky D.B. & Seeber R.L. (2006), Organizational conflict. In J. Oetzel & Toomey, S.T., eds., The Sage handbook of conflict communication. Thousand Oaks, CA: Sage. 359-90
- Male B. (1995), Managing Human Behavior in Public and Non Profit Organizations. US Department of Energy. Organization Development Journal. v16n8, p. 37-39 California, U. o. (n.d.).
- Payton-Miyazaki M. & Brayfield A. H. (1976), The good job and the good life: Relation of characteristics of employment to general well-being. In A. D. Biderman & T. F. Drury (Eds.), Measuring work quality for social reporting (pp. 105-150). Beverly Hills: Sage. Penguin Books.
- Pines A. M. & Nunes R. (2003), The relationship between career and couple burnout: implication for career and couple counselling. Journal of Employment Counselling, 40, 50-64.
- Putnam L. L. & Wilson C. (1982), Communication strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement. In M. Burgoon (Ed.), Communication Yearbook 6 (pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rahim M. A., Buntzman G. F. & White D. (1999), An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. The International Journal of Conflict Management, 10(2), 154-171.
- Smith K.A. (2000), Project management and teamwork. New York: McGraw-Hill BEST series
- Sullivan C. & Lewis S. (2001), Home-Based Telework, Gender, And The Synchronization of Work and Family: Perspective of Teleworkers and Their Con-residents. Gender, Work & Organization, 8(2), 123-145.
- Voluntary Matters (2002), The Media Trust, The Government's Active Community Unit, London, England.
- Wallace D. & McMurry S. (1995), How to Disagree without Being Disagreeable. Fast Company Magazine .
- Wheeler T. and Whitely, A., (2000), The Ohio Commission on Dispute Resolution & Conflict Management.
- Wilson S. R. & Waltman M. S. (1988), Assessing the Putnam-Wilson organizational communication conflict instrument (OCCI). Management Communication Quarterly, 1, 367-388.
- Zedeck S. (1992), Work, Families and Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. (2001), Αυτοαντίληψη και Αυτοεκτίμηση. Μοντέλα, ανάπτυξη, λειτουργικός ρόλος και αξιολόγηση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κεφάλαιο 17 του Ευστράτιου Παπάνη

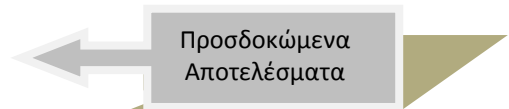
Επικοινωνία και αυτό-διερεύνηση στον εργασιακό χώρο

Σκοπός:



Η παρούσα θεματική απευθύνεται σε όσους επιθυμούν να ανακαλύψουν βαθύτερους τρόπους για τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Η επικοινωνία βοηθάει στην εμβάθυνση της διαδικασίας της αυτοδιερεύνησης και διευκολύνει την καλύτερη κατανόηση και τη σύνδεση μεταξύ των αλληλεπιδρούντων προσώπων. Οι συμμετέχοντες θα μάθουν να αναγνωρίζουν και να επιλύουν προβλήματα, που σχετίζονται με την επικοινωνία στο χώρο της εργασίας, ενώ παράλληλα θα κατανοήσουν τις δυνατότητές τους, τις αδυναμίες τους, τα ενδιαφέροντά τους, τις δεξιότητές τους, ώστε να διαχειρίζονται καλύτερα τις καταστάσεις.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

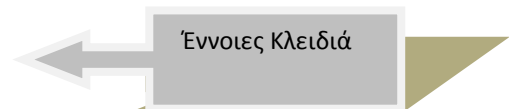


Οι συμμετέχοντες θα μάθουν:

- Τη διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης και της αυτο-ανακάλυψης.
- Να αναπτύσσουν σχέδια εφαρμογής.
- Να πετυχαίνουν τις στρατηγικές τους προτεραιότητες.
- Να επικοινωνούν αποτελεσματικά στο χώρο εργασίας.
- Να αντιλαμβάνονται τα εμπόδια στην επικοινωνιακή διαδικασία.
- Τεχνικές επικοινωνίας και συμπεριφοράς.
- Να επιδεικνύουν οργανωτικές και ηθικές αξίες.
- Να μετατρέπουν τα αδύνατα σημεία σε δυνατά.
- Να επικοινωνούν με τον εαυτό τους.
- Να διευρύνουν την αυτογνωσία και την συναισθηματική νοημοσύνη.

Έννοιες Κλειδιά:

- Αυτό-διερεύνηση.
- Επικοινωνία.
- Οργανωσιακή μάθηση.
- Αυτοεκτίμηση.
- Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία.
- Εργασιακή ικανοποίηση.



❖ Επικοινωνία και αυτό-διερεύνηση στον εργασιακό χώρο

Τα τελευταία χρόνια δύο έννοιες που απασχολούν όλο και περισσότερο τους επιστήμονες και αποτελούν πρόκληση για έρευνα και πρακτική εφαρμογή είναι η επικοινωνία και η αυτοδιερεύνηση. Η σπουδαιότητα τους είναι αναγνωρίσιμη σε όλους τους μελετητές και διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο σε όλα τα στάδια της ζωής των ατόμων και σε όλες τις πτυχές της καθημερινότητας τους. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι όποιος καταφέρνει να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να έχει συναισθηματική και εσωτερική ισορροπία είναι εκείνος που τελικά βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση έναντι άλλων. Το αίσθημα της αποτελεσματικότητας και της ευχαρίστησης ωθεί σε μέγιστα επίπεδα απόδοσης, δημιουργικότητας και επίδοσης.

Γίνεται αντιληπτό ότι η επικοινωνία και η αυτοδιερεύνηση είναι βασικά συστατικά επιτυχίας, όχι μόνο σε οικογενειακά θέματα, αλλά και σε κοινωνικά και επαγγελματικά ζητήματα. Ο σύγχρονος άνθρωπος βρίσκεται στο στόχαστρο της γραφειοκρατίας, της τεχνοκρατίας και της ρουτίνας, παράγοντες που τον απογυμνώνουν από συναισθήματα και συρρικνώνουν την νοητική και πνευματική του διαύγεια. Δεν είναι τυχαίο ότι η επιστήμη της διοίκησης έχει εισάγει τις έννοιες αυτές στο αντικείμενο μελέτης της, καθώς έχει αντιληφθεί την επιρροή, θετική και αρνητική, που έχουν στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Η ευτυχία, η ευημερία και η ικανοποίηση δεν καλύπτονται επαρκώς με τις γνωστικές ικανότητες, αλλά είναι αναγκαία η συναισθηματική γνώση και η αποτελεσματική αξιοποίησή της, τα οποία με τη σειρά τους απαιτούν την ύπαρξη ορθής και ολοκληρωμένης επικοινωνίας.

Αυτοδιερεύνηση

Η αυτοδιερεύνηση είναι ένα εκ των ουκ άνευ στοιχείο, στο οποίο βασίζεται όλη η συναισθηματική κατάσταση του κάθε ατόμου. Είναι πολύ σημαντικό τα άτομα να γνωρίζουν και να κατανοούν τα συναισθήματα τους και τη σύνδεση τους με τους άλλους γύρω τους, προκειμένου να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού χώρου. Η ικανότητα επίγνωσης του εαυτού ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη, μέσω της οποίας τα άτομα κατανοούν τα συναισθήματά τους, τι είναι σημαντικό και τι μη σημαντικό για αυτούς, γνωρίζουν τι θέλουν και τι όχι και πώς θα αντιμετωπίσουν τους άλλους (Weisinger, 1998. Coleman, 1999). Μέσω της αυτοδιερεύνησης είναι δυνατή η σωστή λήψη αποφάσεων, άρα η συναισθηματική ικανοποίηση τόσο των ίδιων των προσώπων όσο και αυτών που αλληλεπιδρούν μαζί τους. Η αλλαγή στη στάση και τη συμπεριφορά προϋποθέτει τη γνώση των συναισθημάτων, των σκέψεων και γενικότερα του εαυτού.

Ο εργασιακός χώρος αποτελεί έναν από τους κύριους χώρους, όπου ικανοποιούνται βασικές κοινωνικές ανάγκες, όπως η αυτο-πραγμάτωση, η αναγνώριση, αυτοδιερεύνηση και η αυτογνωσία. Σύμφωνα με επιστημονικές μελέτες τα άτομα που έχουν επίγνωση του εαυτού τους, την οποία απέκτησαν μέσω της αυτοδιερεύνησης, έχουν μεγαλύτερα ποσοστά απόδοσης και παραγωγικότητας. Η αυτοδιερεύνηση επομένως ενισχύει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, μία έρευνα κατέδειξε ότι όσο περισσότερο γνωρίζουν τον εαυτό τους οι υπάλληλοι τόσο πιο ανθεκτικοί είναι στο άγχος

και στην πίεση, ενώ τολμούν να χρησιμοποιήσουν την διαίσθηση τους στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική και εσωτερική σταθερότητα, ακεραιότητα και απόδοση (Krauthammer, 2008). Η μελέτη αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι επιζητούν οι επιχειρήσεις να δίνουν προτεραιότητα στα άτομα και σε κοινωνικά ζητήματα και λιγότερο σε μετόχους, οικονομικά κέρδη και υλική επιτυχία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- το 64% των εργαζομένων ακολουθούν τη διαίσθησή τους, συχνά ή πολύ συχνά, στον εργασιακό τους χώρο
- το 66% συμφωνεί ότι πρέπει αποκτήσουν ικανότητα αυτοδιερεύνησης και αυτογνωσία, ώστε να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους
- το 33% δεν είναι σίγουροι ότι γνωρίζουν τον εαυτό τους
- Περίπου το 50% σε γενικές γραμμές δεν αισθάνεται συνδεδεμένο με το αντικείμενο εργασίας του

Διαφαίνεται ότι η ανάγκη για αυτοδιερεύνηση είναι επιτακτική και αναγνωρίζεται από τους εργαζομένους και τα διοικητικά στελέχη, διότι επιτρέπει τη σύνδεση με τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις δράσεις (Susik & Megerian, 1999). Εάν επιτευχθεί η διαδικασία της αυτοδιερεύνησης, τότε τα άτομα μπορούν όχι μόνο να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους, τις καταστάσεις και τα άτομα με τα οποία αλληλεπιδρούν, αλλά επίσης μπορούν να ελέγχουν και κάνουν σωστές εκτιμήσεις και αξιολογήσεις των προσδοκιών που έχουν από τον εαυτό τους, τους άλλους και τις καταστάσεις, στις οποίες εμπλέκονται (Weisinger, 1998). Εν ολίγοις, η αυτοδιερεύνηση είναι μία διαδικασία:

- διαλόγου μεταξύ του τι είναι και αυτού που πραγματικά θέλει να είναι το άτομο
- αυτοεξέλιξης
- μάθησης του εαυτού και των άλλων
- αναγνώρισης των ανθρώπινων σχέσεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- εναρμόνισης με τον εαυτό και με τους άλλους
- αναγνώρισης των έμφυτων τάσεων και μία πορεία προς την αυτο-οργάνωση και την έκφραση

Οι πέντε πτυχές της αυτοδιερεύνησης μπορούν να αποτυπωθούν στις εξής:

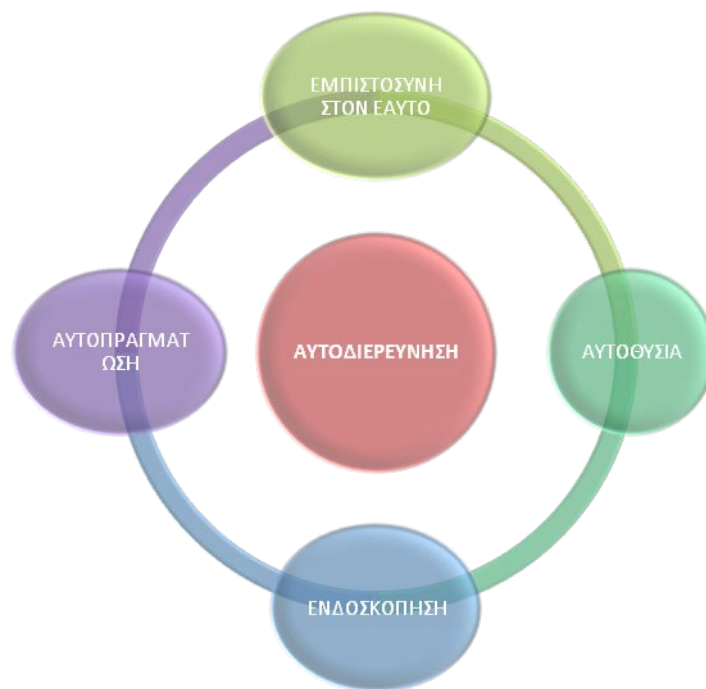
1) Εμπιστοσύνη στον εαυτό: η εμπιστοσύνη στον εαυτό είναι βασική προϋπόθεση για την αλλαγή και την μεταμόρφωση του εαυτού. Η εμπιστοσύνη είναι απόρροια της θετικής αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό και το κοινωνικό περιβάλλον. Συνήθως ταυτίζεται με την αγάπη προς τον εαυτό και την αυτοπεποίθηση.

2) Ενδοσκόπηση: Είναι απόρροια της αλληλεπίδρασης με συνθήκες και ανθρώπους. Είναι η παρατήρηση σε βάθος του εαυτού, των αισθημάτων, των σκέψεων και μέσω αυτής εντοπίζονται τα κρυφά συναισθήματα και οι ανομολόγητες σκέψεις. Προϋποθέτει όμως την αντικειμενική παρατήρηση. Εντούτοις, μόνη της δεν οδηγεί σε σφαιρικά συμπεράσματα, όπως αναφέρει ο Cassirer (1944).

3) Αυτοθυσία: αναφέρεται στο βαθμό της αποστασιοποίησης από επιθυμίες, σκέψεις, εσωτερικές παρορμήσεις που δεν συνάδουν με το περιβάλλον. Αυτοπειθαρχία τόσο στις σκέψη όσο και στη δράση. Ο όρος θυσία συνδέεται με την εγκατάλειψη του εγωισμού, μίας κακής συνήθειας προς όφελος του κοινού καλού. Χωρίς την ύπαρξη αυτοθυσίας δεν είναι δυνατή η επίτευξη της αυθεντικής αυτογνωσίας.

4) **Αυτοπραγμάτωση:** είναι η μετάβαση από το εγώ στον εαυτό. Είναι η ανάγκη του ανθρώπου για ελεύθερη έκφραση και αλλαγή, μέσω της ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Τα άτομα αποδέχονται τις αδυναμίες τους, συμβιβάζονται και προσπαθούν να βελτιωθούν, χωρίς όμως να παρουσιάζουν μία προσποιητή συμπεριφορά.

5) **Αυτογνωσία:** Ο Σωκράτης δίδασκε ότι το γνώθι σαυτόν είναι ο στόχος της ζωής. Η αυτογνωσία επιτυγχάνεται μέσω του επιτεύγματος (επίτευξη στόχου, κοινωνική αναγνώριση, επιτυχία). Προκύπτει τόσο από εσωτερικά όσο και από εξωτερικά ερεθίσματα.



Θεωρίες για την αυτό-διερεύνηση

Στην πάροδο του χρόνου έχουν διατυπωθεί ποικίλες θεωρίες για τη διαδικασία της αυτοδιερεύνησης. Μεταξύ αυτών κάποιες σημαντικές θεωρίες που επηρέασαν την εξέλιξη της διαδικασίας είναι οι εξής: α) η ψυχοδυναμική θεωρία, β) η θεωρία της προσωπικότητας και γ) η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών.

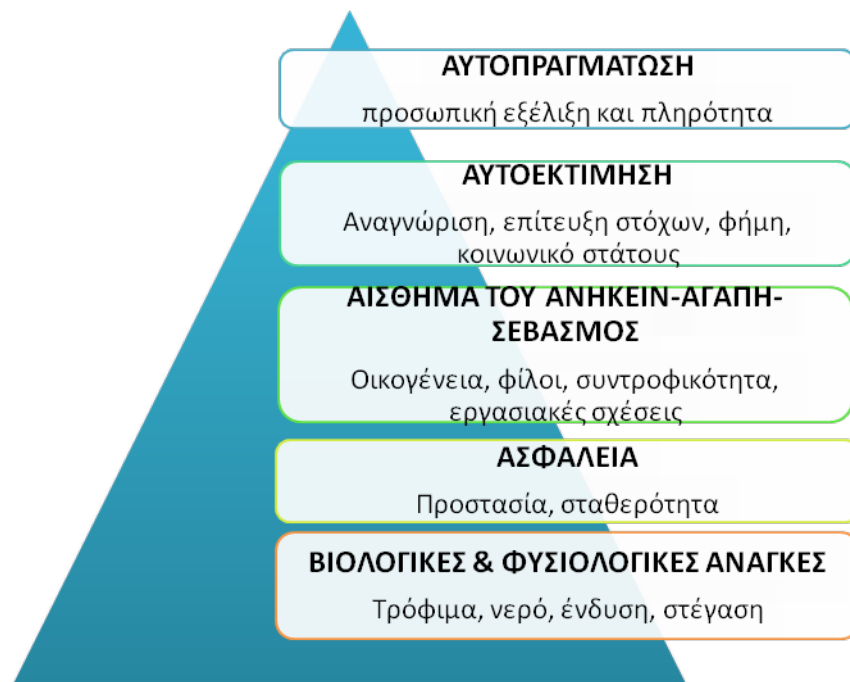
Η ψυχοδυναμική θεωρία βασίζεται κυρίως στη μελέτη της ψυχικής ασθένειας και φιλοδοξεί να βοηθήσει τα άτομα να μάθουν για τις σκέψεις, τις αισθήσεις, τις επιθυμίες που βρίσκονται στο υποσυνείδητο τους και πως αυτές μπορεί να σχετίζονται με προηγούμενες εμπειρίες από την παιδική τους ηλικία. Η ψυχοδυναμική προσέγγιση αποσκοπεί στην βελτίωση της αυτογνωσίας και στην κατανόηση της επιρροής του παρελθόντος στη σημερινή συμπεριφορά. Δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να εξετάσει ανεπίλυτες συγκρούσεις και τα συμπτώματα που προκύπτουν από δυσλειτουργικές σχέσεις του παρελθόντος.

Η ψυχοδυναμική θεωρία απαρτίζεται από τέσσερις μεγάλες σχολές, τη Φροϋδική, την Ψυχολογία του Εαυτού, την Ψυχολογία του Εγώ και την Ψυχολογία της σχέσης με τα αντικείμενα. Η ουσία της θεωρίας του Φρόιντ είναι ότι οι σεξουαλικές και επιθετικές ενέργειες που προέρχονται από το ασυνείδητο του ατόμου διαμορφώνονται από το εγώ. Οι αμυντικοί μηχανισμοί είναι κατασκευές του εγώ που λειτουργούν για την ελαχιστοποίηση του πόνου και του φόβου και για τη διατήρηση της ψυχικής ισορροπίας. Το Υπερεγώ, που σχηματίστηκε κατά τη διάρκεια της λανθάνουσας κατάστασης (ηλικία 5 ετών και εφηβεία), λειτουργεί για τον έλεγχο της ταυτότητας με τη χρήση της ενοχής (Freud, 1905). Η ψυχολογία του Εγώ εστιάζει στην ικανότητα του ατόμου για άμυνα, προσαρμογή και έλεγχο της πραγματικότητας. Η ψυχολογία που μελετάει τις σχέσεις των αντικειμένων ήταν αντικείμενο μελέτης πολλών Βρετανών θεωρητικών οι οποίοι πίστευαν πως κάθε ανθρώπινη λειτουργία κινείται και διαμορφώνεται γύρω από τους σημαντικούς άλλους. Αποτελεί βασική ανθρώπινη ανάγκη η συνύπαρξη και η διατήρηση σχέσεων με τους άλλους, ενώ παράλληλα η διαφοροποίηση από αυτούς. Οι εσωτερικές αναπαραστάσεις του εαυτού και των άλλων, που αποκτήθηκαν κατά την παιδική ηλικία, έχουν κεντρικό ρόλο στις ενήλικες αλληλεπιδράσεις και σχέσεις. Η ψυχολογία του Εαυτού αναφέρεται στην αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του η οποία είναι αποτέλεσμα των ορίων και των διαφοροποιήσεων του ατόμου από τους άλλους. Η θεωρία αυτή σχετίζεται με τις εμπειρίες του ατόμου για τον εαυτό του και την έλλειψη ή μη αυτοεκτίμησης και αυτογνωσίας (Haggerty, 2006).

Η θεωρία της προσωπικότητας, όπως υποστηρίζουν οι Myers και Briggs, στοχεύει στην σύνδεση των έμφυτων τάσεων επεξεργασίας των πληροφοριών που παρουσιάζουν τα άτομα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους. Τα κίνητρα, η διαχείριση, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων μπορεί να γίνει πιο εύκολα όταν το άτομο γνωρίζει καλύτερα τον εαυτό του. Η κατανόηση της προσωπικότητας είναι το κλειδί για την αυτοανάπτυξη και την απελευθέρωση των ανθρώπινων αξιών και ιδιοτήτων. Έχουν δημιουργηθεί πολλά τεστ προσωπικοτήτων, όπως είναι οι ψυχολογικοί τύποι του Γιουνγκ, οι τύποι προσωπικοτήτων των Myers & Briggs, του Keirsey κ.ά. Σε κάθε περίπτωση, τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται ευρέως σε κάθε οργανισμό. Η γνώση της δικής του προσωπικότητας, αλλά και των άλλων φέρνει το άτομο στην πλεονεκτική θέση να συνειδητοποιεί το πώς οι άλλοι τον αντιλαμβάνονται και πώς αντιδρούν στο στυλ και την προσωπικότητα του. Παράλληλα, δίνει πληροφορίες για το πώς πρέπει να επικοινωνεί, να συνεργάζεται και να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις και τα προβλήματα που προκύπτουν.

Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών συνδέει τα στοιχεία της προσωπικότητας των ατόμων με ενδογενή κίνητρα και αξίες. Ο άνθρωπος έχει προσδοκίες και ανάγκες. Η αναγνώριση αυτών στον εργασιακό χώρο αυξάνει την αποδοτικότητα των ατόμων και επηρεάζει θετικά την ψυχολογία τους. Στηρίζεται στη μελέτη των συνειδητών σκοπών και πράξεων του ατόμου, που εμφανίζονται κατά την αλληλεπίδραση του με διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών εντάσσεται στις θεωρίες παρακίνησης.

Πιο συγκεκριμένα, ο Maslow (1995) τοποθέτησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε μία πυραμίδα, τις οποίες διέκρινε στις ανάγκες έλλειψης (βάση της πυραμίδας) και στις ανάγκες ανάπτυξης. Η ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση των ανωτέρω αναγκών.



Από όλα τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η διαδικασία της αυτοδιερεύνησης αποσκοπεί στην αναγνώριση του εαυτού και την ικανότητα αξιολόγησης του. Αυτό άμεσα οδηγεί στην απόκτηση αυτογνωσίας και αυτοεκτίμησης, τα οποία είναι στοιχεία απαραίτητα για επαγγελματική εξέλιξη. Το αίσθημα του ανήκειν, της ταυτότητας, της ασφάλειας και του σκοπού αποκτώνται μέσω της αυτοδιερεύνησης, η οποία αποτελεί το πρώτο βήμα της αυτό-εξέλιξης.

Η διαδικασία της αυτό-διερεύνησης

Σύμφωνα με κάποιους μελετητές η αυτοδιερεύνηση είναι μία βιωματική διαδικασία εξερεύνησης και ολοκλήρωσης τριών διαφορετικών μοντέλων προσωπικότητας. Προϋπόθεση για την εφαρμογή της διαδικασίας είναι η γνώση των πεποιθήσεων, των αναγκών και των αξιών του κάθε ατόμου. Επίτευγμα διόλου εύκολο, αφού πολλές φορές οι πεποιθήσεις και οι αξίες έρχονται σε σύγκρουση. Τα μοντέλα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα ή να ενσωματωθούν αργότερα χωρίς να παρουσιάσουν κάποιο πρόβλημα. Η εφαρμογή της αυτοδιερεύνησης παρέχει στον επαγγελματία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί πολλαπλά. Κάθε μοντέλο της διαδικασίας της αυτοδιερεύνησης έχει ευρείες επιχειρηματικές εφαρμογές, όπως στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, στην αλλαγή και μετάβαση, στις πωλήσεις, στις συγκρούσεις, στην επικοινωνία, στο άγχος κλπ.

Πιο συγκεκριμένα, με μία σειρά διαδικασιών βοηθά το άτομο να ανακαλύψει τη βέλτιστη πρακτική και μέθοδο, που ταιριάζει στην προσωπικότητα του. Η διαδικασία λοιπόν της αυτοδιερεύνησης ακολουθεί τρία ψυχολογικά μοντέλα:

Ιδιοσυγκρασιακό μοντέλο

Το ιδιοσυγκρασιακό μοντέλο εξηγεί τους λόγους μίας συμπεριφοράς, ενώ παράλληλα αναζητά τις πηγές της συγκεκριμένης ψυχολογικής πίεσης. Οι μέθοδοι και οι πρακτικές αυτού του μοντέλου προσπαθούν να αναδείξουν τις ανάγκες και τις αξίες των ατόμων, καθώς και τα ταλέντα και τις κλήσεις τους.

Αλληλεπιδραστικό μοντέλο

Το μοντέλο αυτό βασίζεται στα πρότυπα συμπεριφοράς και βοηθά να προβλέψει κανείς πώς ένα άτομο αλληλεπιδρά σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή και κατάσταση εντοπίζοντας με τον τρόπο αυτό τις πηγές της διαπροσωπικής σύγκρουσης.

Γνωστικό δυναμικό μοντέλο

Αυτό βασίζεται στην υπόθεση ότι κάθε άτομο ακολουθεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο γνωστικής διαδικασίας και ανάπτυξης. Μαθαίνοντας την έμφυτη τάση του ατόμου να χρησιμοποιεί αυτές τις διαδικασίες μπορεί να συμβάλλει στην απελευθέρωση των δημιουργικών του στοιχείων και στην παραγωγή αποτελεσματικότερης επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω μοντέλα, τα βήματα εφαρμογής της διαδικασίας της αυτοδιερεύνησης είναι:

1. Παρουσίαση των βασικών ιδιοτήτων για την παραγωγή ορισμένων υποθετικών μοτίβων, που ίσως ταιριάζουν στην προσωπικότητα του ατόμου που συμμετέχει
2. Εκκίνηση μίας διαδραστικής διαδικασίας-εμπειρίας σε συγκεκριμένο μοτίβο
3. Αξιολόγηση της διαδικασίας-εμπειρίας, ώστε να κατανοήσει το άτομο τυχόν παρανοήσεις
4. Παροχή ανατροφοδότησης
5. Περιγραφή της διαδικασίας αυτοδιερεύνησης ως μέσου αξιολόγησης, όπου είναι απαραίτητο
6. Συνέχιση διαλόγου και αποσαφήνισης - Προσφορά περιγραφών προς μελέτη
7. Ενθάρρυνση για περαιτέρω διερεύνηση

Μέσω του μοντέλου αυτού, το άτομο συμμετέχει ενεργά στην αυτό-αξιολόγηση του, χτίζει την αυτογνωσία του και διδάσκεται δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας σε οποιοδήποτε επίπεδο οργάνωσης της επιχείρησης και αποκτά αυξημένη ικανότητα αυτοηγεσίας.

Πέρα από τα ανωτέρω μοντέλα, πολλοί μελετητές που ασχολήθηκαν με την αυτοδιερεύνηση δημιούργησαν το δικό τους μοντέλο, όπως ο Stevens (2010), ο οποίος διέκρινε τα παρακάτω στάδια:

1. Προετοιμασία για εσωτερική παρατήρηση

Πριν την ενασχόληση με ένα πρόβλημα είναι σημαντική η ψυχολογική προετοιμασία. Σαν εσωτερικός παρατηρητής, το άτομο οφείλει να δει τα γεγονότα με ουδετερότητα και να τα καταγράψει. Δεν μπορεί να γίνει κατανοητό και να επιλυθεί το πρόβλημα, εάν δεν υπάρχει σαφή και συναισθηματικά ανεπηρέαστη παρατήρηση. Η διατήρηση της ουδετερότητας αποτελεί το πιο δύσκολο κομμάτι της αυτό-διερεύνησης.

2. Επικέντρωση στις καταστάσεις που προκύπτει το πρόβλημα

Αναζήτηση ακολουθίας γεγονότων. Πότε εμφανίστηκε το πρόβλημα; Ποια ήταν η σειρά εμφάνισης των γεγονότων; Τι άλλο συνέβαινε εκείνη την περίοδο που να σχετίζεται με το γεγονός; Ποια σκέψη προηγείται πριν την εκτέλεση μίας ενέργειας. Για ορθά συμπεράσματα είναι απαραίτητη η σε βάθος παρατήρηση των καταστάσεων.

3. Παρακολούθηση ισχυρών συναισθημάτων στα σημαντικότερα ζητήματα

Τα συναισθήματα του καθενός προσδιορίζουν την αξία που έχουν κάποιες καταστάσεις για τα άτομα και πολλές φορές εκφράζουν ένα πρόβλημα, λειτουργώντας ως ενδείξεις. Ως εκ τούτου για την αναγνώριση ενός προβλήματος είναι χρήσιμη η παρακολούθηση των συναισθημάτων.

α) προσδιορισμός της έντασης των συναισθημάτων: πολλοί άνθρωποι έχουν δυσκολία αναγνώρισης των συναισθημάτων. Ενδέχεται να βρίσκεται κάποιος αντιμέτωπος με ένα συναίσθημα όπως άγχος, πόνος, ταχυπαλμία, εφίδρωση κλπ. Μελετώντας προσεκτικά την κατάσταση μπορεί κανείς να εντοπίσει την αιτία πρόκλησης των συμπτωμάτων αυτών. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να συγχέονται τα συναισθήματα με τις αισθήσεις και τις διαισθήσεις.

β) επιλογή του ισχυρού συναισθήματος: Πολλοί άνθρωποι αποφεύγουν την εστίαση σε δυσάρεστα συναισθήματα. Η διαδικασία της αυτοδιερεύνησης στηρίζεται σε αυτά τα συναισθήματα. Όσο πιο ζεστό και έντονο είναι το συναίσθημα, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα συσχέτισης του με το γεγονός.

4. Αναγνώριση της σύνδεσης με τα συναισθήματα

Πολλοί θεωρούν την εμφάνιση κάποιων συναισθημάτων ως απλές συμπτώσεις. Ωστόσο, τα συναισθήματα αυτά βοηθούν στην αναγνώριση του προβλήματος και των αιτιών που το προκαλούν.

α) εστίαση σε λέξεις, εικόνες που προκαλούν έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις

β) προσδιορισμός των σκέψεων που προηγούνται της εμφάνισης του συναισθήματος. Μπορεί να είναι άγχος, θυμός, κατάθλιψη

γ) διενέργεια εσωτερικών πειραματισμών με τα συναισθήματα- δοκιμή λέξεων, εικόνων και ιδεών για να εξακριβωθεί η επιρροή ή μη επιρροή τους

δ) αναζήτηση στη μνήμη παρόμοιων καταστάσεων που προκαλούν την ίδια συγκινησιακή κατάσταση

ε) σύγκριση με καταστάσεις όπου δεν υπάρχει η ίδια συγκίνηση

5. Αναγνώριση βασικών αξιών και πεποιθήσεων

Οι βαθύτερες αιτίες κρύβουν εξίσου βασικές αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες πηγάζουν από τα κίνητρα, την προσωπικότητα και τις καθημερινές πρακτικές και συνήθειες. Τα χαρακτηριστικά αυτών των πεποιθήσεων, σκέψεων και αξιών ομαδοποιούνται στα εξής:

- είναι γενικού και περιληπτικού χαρακτήρα
- περιλαμβάνουν ευρείας γκάμας καταστάσεις
- συνδέονται με σημαντικά ζητήματα της ζωής, με ρόλους

- είναι σημαντικά για την ταυτότητα και την αυτοεκτίμηση.

Οριοθέτηση ευθυνών και ελέγχου

Αποτελεί το προηγούμενο στάδιο της επίλυσης συναισθηματικών ζητημάτων. Η εύρεση των ορίων, η διαχείριση του ελέγχου και η απόδοση ευθυνών συνήθως επιλύουν το πρόβλημα. Η επίτευξη αυτού γίνεται εάν το άτομο:

- επικεντρωθεί σε εξωτερικές αιτίες και προβλήματα
- εξωτερικεύσει το πρόβλημα
- αναγνωρίσει και παραδεχτεί ότι ευθύνεται και μπορεί να ελέγξει μόνο τις σκέψεις και τα συναισθήματα του.

Παράλληλα με τη διαδικασία αυτοδιερεύνησης και την εφαρμογή ενός εκ των δύο μοντέλων, μπορεί να γίνει χρήση κάποιων εργαλείων που λειτουργούν βοηθητικά στην διαδικασία αυτή. Τέτοια εργαλεία είναι:

- η παρατήρηση
- η συνειδητοποίηση
- η ανακάλυψη
- η διορατικότητα
- το σχέδιο δράσης
- η ανατροφοδότηση
- η αξιολόγηση.

Η παρατήρηση των εμπειριών, των ενεργειών και των αντιδράσεων είναι πολύτιμη πηγή πληροφόρησης. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να αναρωτηθεί εάν είναι ευχαριστημένος από την ομαδική εργασία ή αν μπορεί εύκολα να πει σε άλλους τι να κάνουν ή εάν αισθάνεται ικανοποιημένος από την περάτωση μίας εργασίας. Η γλώσσα του σώματος μπορεί εξίσου να δώσει χρήσιμες ενδείξεις. Εντούτοις, εκτός από αυτό που παρατηρείται στον εαυτό είναι απαραίτητη η παρατήρηση και των άλλων. Πολλές φορές η συμμετοχή ή η εμπλοκή σε μία κατάσταση δεν επιτρέπει την ολοκληρωμένη και αντικειμενική παρατήρηση, γι αυτό είναι αναγκαία η παρακολούθηση των συμπεριφορών τρίτων προσώπων. Κάθε φορά ο παρατηρητής θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του: την κατάσταση αυτή καθαυτή, το περιβάλλον μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η συγκεκριμένη συμπεριφορά και την επίδραση που αυτή έχει (αλλαγή στάσης του σώματος, αύξηση έντασης, αλλαγή εστίασης προσοχής κλπ).

Η παροχή και η λήψη ανατροφοδότησης είναι προνόμιο και του δέκτη και του πομπού. Η γνωστοποίηση μίας παρατήρησης είναι μία ερμηνεία της πραγματικότητας. Η ανατροφοδότηση όμως είναι η άποψη ή η εντύπωση του ατόμου, ειδικότερα όταν αυτή περιλαμβάνει προσωπική κρίση.

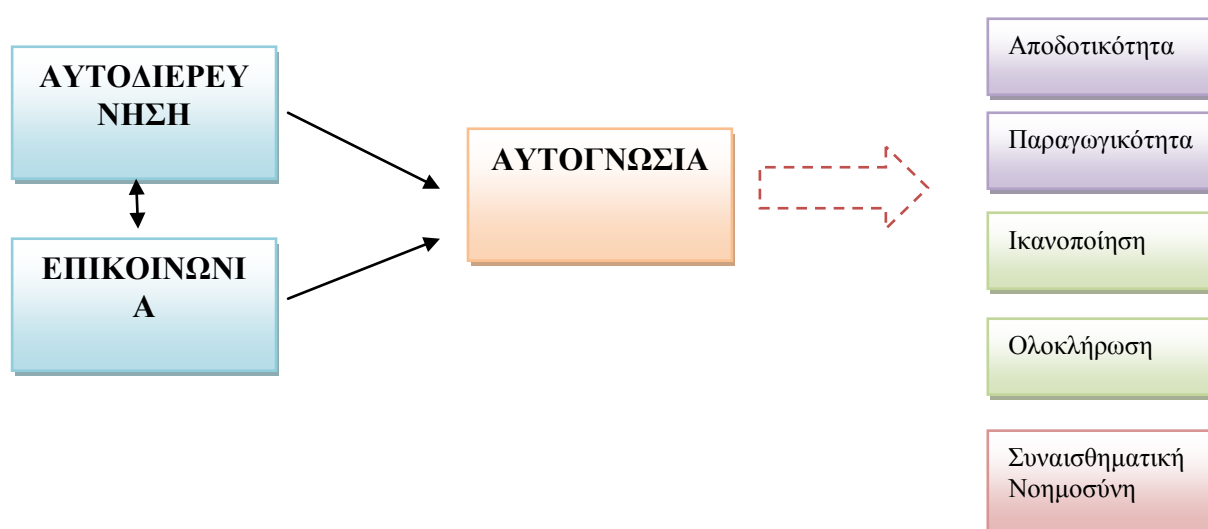
Η αξιολόγηση βοηθάει στην εξαγωγή συμπερασμάτων και νοημάτων, όταν έχει δομηθεί η εσωτερική σκέψη του κάθε ατόμου. Ένα παράδειγμα εργαλείων αξιολόγησης είναι τα Winning Colors, τα οποία χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της ικανότητας συνεργασίας και επικοινωνίας με τους άλλους, την δημιουργία κινήτρων και την αποκάλυψη επικοινωνιακών πτυχών.

Η επιτυχημένη ολοκλήρωση της αυτοδιερεύνησης οδηγεί στην εύρεση λύσεων και την αντιμετώπιση προβλημάτων, ενώ παράλληλα στην αποτροπή επανάληψης μίας στάσης και μίας συμπεριφοράς, που προκαλεί δυσάρεστα συναισθήματα. Το άτομο συνειδητοποιεί

τις ικανότητες του και τις αδυναμίες και με τον τρόπο αυτό συγκροτεί τον εαυτό του. Αποκτά αντικειμενικότητα στην κρίση του και αντιμετωπίζει τις καταστάσεις με ειλικρίνεια.

Επικοινωνία και αυτοδιερεύνηση

Το επικοινωνείν και η αυτοδιερεύνηση είναι δύο διαδικασίες αλληλένδετες, όπου η μία προϋποθέτει την άλλη για να μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένη. Η αναζήτηση της αλήθειας, τόσο για τον εαυτό όσο και για τους άλλους, είναι απόρροια μίας διαλεκτικής πορείας και όχι της προσπάθειας του μεμονωμένου ατόμου. Συνεπώς, η αυτοδιερεύνηση και εν τέλει η αυτογνωσία, αλλά και η επικοινωνία συντελούνται μέσα από την επαφή και την αλληλεπίδραση των ατόμων με άλλα υποκείμενα. Η αλληλεπίδραση αυτή καθίσταται εφικτή χάρη στον εποικοδομητικό και ζωντανό διάλογο.



Πώς επιτυγχάνεται όμως αυτό;

Σύμφωνα με κάποιους μελετητές, η ζωή των ανθρώπων περνάει από στάδια τα οποία διαρκούν πολύ. Σε κάθε στάδιο, το άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με προκλήσεις και στιγμές, ενώ συνεχώς αναπτύσσεται, εξελίσσεται, διερευνά και ανακαλύπτει τον εαυτό του. Στα στάδια αυτά συνυπάρχουν τόσο η επικοινωνία όσο και η διαδικασία της αυτοδιερεύνησης, τα οποία οδηγούν τελικώς στον επιδιωκόμενο στόχο, την αυτογνωσία. Πιο συγκεκριμένα, τα στάδια αυτά συνοψίζονται στα εξής: Zazzo (1981), Rochat & Striano (2002).

Οι άνθρωποι γύρω μας λειτουργούν σαν καθρέπτες: Συνήθως τα άτομα γίνονται πόλοι έλξης ατόμων με κοινά χαρακτηριστικά και ενδιαφέροντα, ενώ αντικρούονται με άτομα που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Μέσα από αυτούς μπορεί κανείς να διακρίνει τα χαρακτηριστικά που τον ενοχλούν ή εκείνα τα οποία δεν διαθέτει αλλά θα ήθελε να έχει.

Οι φίλοι είναι αυτοί που οδηγούν στην αποτελεσματικότερη αυτοδιερεύνηση: Όπως λέει κάποια παλιό αλλά διαχρονικό ρητό, «τους φίλους τους επιλέγεις, ενώ τους συγγενείς όχι» και «δείξε μου το φίλο σου να σου πω ποιος είσαι». Οι φίλοι επιλέγονται με κριτήρια: τον χαρακτήρα, τα ενδιαφέροντα, τις κλήσεις κλπ. Σε κάθε περίπτωση, βλέπουν σε αυτούς χαρακτηριστικά που μοιάζουν με τα δικά τους. Συνεπώς, οι φίλοι αποτελούν τον καθρέφτη της προσωπικότητας των ατόμων, της συμπεριφοράς και της στάσης που

υιοθετούν σε κάποια ζητήματα. Στον εργασιακό χώρο, υπάρχουν άτομα που επικοινωνούν και συνεργάζονται καλύτερα και τις περισσότερες φορές αυτά τα άτομα διαθέτουν όμοια χαρακτηριστικά, στυλ προσωπικότητας και δεξιότητες. Μέσω αυτών μπορεί κανείς να αντιληφθεί ποιος είναι, ενώ μέσω της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης μπορούν να γνωστοποιηθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που δεν αρέσουν στους άλλους.

Σκέψη: Είναι σημαντικό κάθε φορά να αφιερώνεται χρόνος για σκέψη. Μέσω αυτής τα άτομα έμμεσα επικοινωνούν με τον εαυτό τους, διαλογίζονται και καθοδηγούνται σε δράσεις. Η ευθυγράμμιση με αυτό που υπάρχει μέσα στο μυαλό, οδηγεί σε ευχαρίστηση και ικανοποίηση.

Προβληματισμός σχετικά με τον εαυτό: Ποιά χαρακτηριστικά είναι αυτά που κάνουν ένα άτομο συμπαθή και αντιπαθή; Πρέπει τα άτομα να λειτουργούν σύμφωνα με τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις τους και να αγαπούν τον εαυτό τους με τα υπέρ και τα κατά του. Για παράδειγμα, πολλά άτομα επιλέγουν να έχουν μία αρνητική στάση προς ένα ζήτημα ή μία εργασία, διότι έχουν την κρυφή πεποίθηση ότι αυτό είναι το σωστό. Νοηματοδοτούν κάτι με βάση την εικόνα, την ερμηνεία που έχουν κατασκευάσει γι' αυτό.

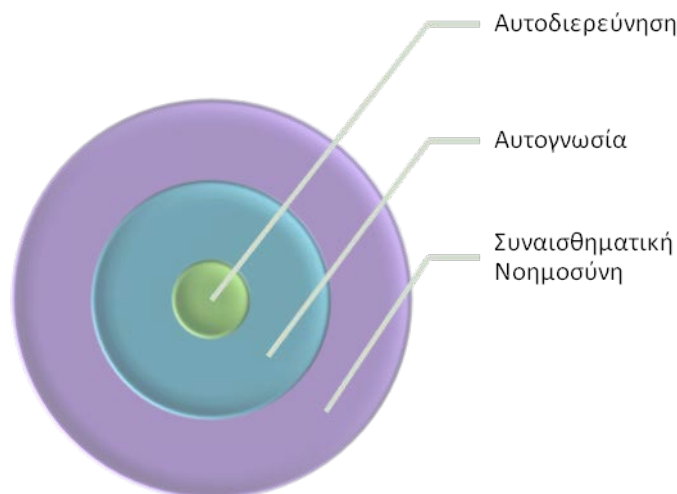
Διαπιστώνεται, πως η διαδικασία της αυτοδιερεύνησης είναι μία μορφή επικοινωνίας με τον εαυτό και με τους άλλους. Επικοινωνούν με τον εαυτό τους για να ευθυγραμμίσουν τα αισθήματα και τις σκέψεις τους και επικοινωνούν με τους άλλους, είτε πρόκειται για φίλους είτε για γνωστούς (προϊσταμένους, συνεργάτες κλπ), ώστε να δουν τον εαυτό τους μέσα από τα μάτια των άλλων. Έτσι, επιτυγχάνεται μία ολική και εμπειριστατωμένη άποψη για τον εαυτό. Η παρατήρηση του εαυτού συμπληρώνεται μέσα από παρατηρήσεις άλλων, αλληλοεπιδράσεις, αλληλοτροφοδοτήσεις και εμπλοκή του παρατηρητή. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Goffman, η κατασκευή του εαυτού είναι κοινωνική και όχι ατομική, αφού μέσα από τις αλληλεπιδράσεις εμφανίζεται ο πραγματικός εαυτός.

Σύμφωνα με έρευνα του Παπάνη (Αυτοεκτίμηση: Θεωρία και αξιολόγηση, Σιδέρης 2009) όσο περισσότερη αυτοεκτίμηση και αυτογνωσία διαθέτει ένας άνθρωπος, τόσο πιο αποτελεσματικός στην επικοινωνία τείνει να είναι. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτογνωσίας χαρακτηρίζουν προσωπικότητες με φτωχές επικοινωνιακές δυνατότητες, δεδομένου ότι η αβεβαιότητα για την προσωπική επάρκεια και ο φόβος για την αντίδραση του ακροατή παρεμποδίζουν τους διαύλους επικοινωνίας. Γενικότερα, τα άτομα που έχουν θετικά συναισθήματα για τον εαυτό τους, μπορούν πιο εύκολα και γρήγορα να σταθμίσουν τα αδύνατα και δυνατά σημεία τους και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τυχόν αστοχίες. Επιπρόσθετα, αναγνωρίζουν με πρόθυμοι τα λάθη τους και τις συνέπειες αυτών, αφού τα θεωρούν βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη και εξέλιξη τους. Από την άλλη, άτομα με αρνητική εικόνα για τον εαυτό τους είναι δύσκολοι συνεργάτες, συνήθως χρονοτριβούν και επινοούν δικαιολογίες για την αποφυγή εκτέλεσης μίας εργασίας, γιατί θεωρούν εκ προοιμίου ότι θα αποτύχουν. Αρέσκονται στο να κατηγορούν άλλους για πράγματα που δεν έγιναν σωστά και προτιμούν να μην αναλαμβάνουν καμία εργασία, γιατί φοβούνται το ρίσκο της αποτυχίας.

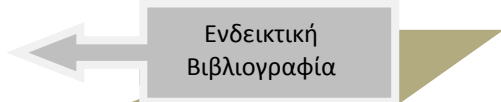
Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία και η αυτοδιερεύνηση είναι βασικά στοιχεία για την οικοδόμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ερμηνεία και η κατανόηση του εαυτού και των άλλων και η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων οδηγούν στη συναισθηματική νοημοσύνη. Εν ολίγοις, η συναισθηματική

νοημοσύνη, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Goleman (1998) περιλαμβάνει μία ευρεία γκάμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που αφορούν:

- ✓ την επικοινωνία (χρήση των μέσων που διατίθενται για ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων, σκέψεων, ώστε να ευνοηθεί η συνεργατικότητα και η ομαδική εργασία)
- ✓ τον αυτοέλεγχο (χειρισμός συναισθημάτων με τρόπο τέτοιο ώστε να ευνοούνται οι εργασιακές σχέσεις και η περάτωση εργασιών, ευσυνειδησία και θυσία προσωπικού οφέλους για το κοινό όφελος, έλεγχος συναισθηματικών μεταπτώσεων, έλεγχος συγκινήσεων και παρορμήσεων)
- ✓ την αυτογνωσία (γνώση και κατανόηση των συναισθημάτων, αντικειμενική αξιολόγηση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων, αναγνώριση των αδυναμιών, ενίσχυση αυτοπεποίθησης και αυτοπραγμάτωσης)
- ✓ την αυτοεκτίμηση (θετική εικόνα για τον εαυτό, αποδοχή και επιβράβευση, ενθάρρυνση, αγάπη και σεβασμός του εαυτού)
- ✓ την ενσυναίσθηση (ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων, αντίληψη των αναγκών και των αξιών του, είσοδος στη θέση του και προθυμία συμπαράστασης)



Ενδεικτική Βιβλιογραφία



Ενδεικτική
Βιβλιογραφία

- Alberti, Robert E., & Michael L. Emmons. (2001), *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships*. 8th ed. Atascadero, CA: Impact Publishers.
- Aurner, (1967), *Effective communication in business: With management emphasis*. South-western Pub. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Bloom B.S. (1956), *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I, cognitive domain*. New York. Toronto: Longmans, Green.
- Cassirer E. (1944), *An Essay on Man. An Introduction to a Philosophy of Human Culture*, New Haven and Lon-don: Yale University Press, p. 2.
- Certo S. C. (1992), *Modern management: Quality, ethics, and the global environment* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- D'Aprix R. (1996), *Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Davenport T.H. & Prusak L. (1998), *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Desanctis, Gerardine & Fulk J. (eds.) (1999), *Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Drenth P.J.D., H. Thierry, and C.J. deWolff (eds.). (1998), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd Edition). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Duncan T. & Moriarty S.E. (1998), *A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships*, *Journal of Marketing*, 62, 1-13.
- Edgley G., & Robinson J. (1991), *The dialogue process*. *Association Management*, 43(10), 37–40.
- Freud S. (1905), *Fragments of an analysis of a case of hysteria*. Standard edition, Vol. 7. London: Hogarth, 1953.
- Giddens A. (1984), *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*.
- Goleman D (1998), *What makes a leader?* *Harvard Business Review*, 76(6). 224-231.
- Goleman D. (1998), *Working with emotional intelligence*. NY: Bantam
- Grenier R., & G. Metes. (1992), *Enterprise Networking – Working Together Apart*. Digital Equipment Corporation
- Haggerty J. (2006), *Psychodynamic Therapy*. Psych Central. Retrieved on July 29, 2011, from <http://psychcentral.com/lib/2006/psychodynamic-therapy/>
- Hellriegel D. & Slocum J. W. (2004), *Organizational behavior* (10th ed.).Mason: South-western.
- Johnson J. D. & Chang H. J. (2000), *Internal and external communication, boundary spanning and innovation adoption: An over-time comparison of three explanations of internal and external innovation communication in a References*, the *Journal of Business Communication*, 37(3), 238
- Kaplan B. (1984), *Stress in an MIS Department*, Unpublished MBA Applied Business Project, New York University.
- Krauthammer T. (2008), *Modern Protective Structures*, CRC Press.

- Larkin T.J. & S. Larkin. (1994), *Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Marshall J. (1993), *Viewing organizational communication from a feminist ... Principles and types of speech communication*. New York: Longman
- Maslow (1995), *Η ψυχολογία της ύπαρξης*. Αθήνα: Δίοδος
- Mitchell, T.R., & Larson, J.R. (1987), *People in organizations*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill
- Myers M.T. & G.E. Myers. (1982), *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Neher W.W. (1997), *Organizational Communication – Challenges of Change, Diversity and Continuity*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nonaka I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, Vol. 5(1): 14-38
- Paterson R. J. (2000), *The Assertiveness Workbook: How to Express Your Ideas and Stand Up for Yourself at Work and in Relationships*. Oakland, CA: New Harbinger.
- Pelz D. (1952), *Influence: A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor*. *Personnel* 29:209-17.
- Perrow C.(1986), *Complex Organizations: A Critical Essay*. Third Edition. New York: Random House.
- Roberts Karlene H. & Charles A. O’Reilly (1974), *Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits*. *Academy of Management Journal* 17(2):205-225.
- Rochat P., & Striano T. (2002), *Who is in the mirror: Self-other discrimination in specular images by 4- and 9-monthold infants*. *Child Development*, 73, 35–46.
- Rogers Everett M. & Rekha Agarwala Rogers (1976), *Communication in Organizations*. New York: Free Press
- Rosenblatt L. M. (1970), *Literature as Exploration*. London: Heinemann Educational Books Ltd
- Schramm W. (1971), *The Nature of Communication Between Humans, in The Process and Effects of Mass Communication, Revised ed.*, Wilbur Schramm and Donald F. Roberts, eds., Urbana, IL: University of Illinois Press, 3-53.
- Seyfarth R. and Cheney D. L. (1997), *Behavioral mechanisms underlying vocal communication in nonhuman primates*. *Animal Learning & Behavior* 25: 249-267.
- Sosik J. J. and Megerian L. E. (1999), *Understanding leader emotional intelligence and performance*, *Group & Organization Management*, Vol.24, No.3, pp. 367-390.
- Stevens. T. (2010), *You Can Choose To Be Happy, Rise Above Anxiety, Anger, and Depression*, Wheeler-Sutton Publishing Co.
- Theodorson S. & Theodorson A. (1969), *A modern dictionary of sociology*. New York: Cassell Education Limited.
- Tucker M. L., Dale Meyer G. & Westerman J.W. (1996), *Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage*. *The Journal of Business Communication* 33(1):51-69.

- Von Krogh G., Kazuo I. & Ikujiro N. (2000), *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.
- Weisinger H. (1998), *Emotional intelligence at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weisinger H. (1998), *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Wilson D.O. (1992), *Diagonal Communication Links within Organizations*. *The Journal of Business Communication* 29:129-141.
- Witherspoon P. D. (1997), *Communicating leadership: An organizational perspective*. Boston: Allyn & Bacon
- Zazzo R. (1981), *Miroir, images, espaces*. In P. Mounoud & A. Vinter (Eds.), *La reconnaissance de son image chez l'enfant et l'animal*. *Collection Textes de Base en Psychologie*. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé, pp. 77–110.
- Zhao F. & Bryar P. (2002), *Integrating Knowledge Management and Total Quality: Complementary Process*. Melbourne: The Center for Management Quality Research.
- Katz D. & Kahn R., (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons.

Κεφάλαιο 18 του Ευστράτιου Παπάνη

Διαχείριση χρόνου στον εργασιακό χώρο

Σκοπός:

Η παραγωγικότητα των ατόμων και των επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το χρόνο. Η αξιοποίηση αυτού του κρίσιμου πόρου αυξάνει τόσο την αποδοτικότητα των εργαζομένων όσο και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Μέσω αυτής της θεματικής ενότητας θα αποκτήσουν προσωπική αντίληψη και δεξιότητες για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα σχέδιο για μία επιτυχημένη διαχείριση του χρόνου. Θα μπορούν να υιοθετήσουν τα κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές για να κάνουν σωστές επιλογές ως προς την επένδυση του χρόνου τους και την επίτευξη των στόχων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

Μετά το πέρας της ενότητας αυτής, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να:

- Μπορούν να δημιουργήσουν λίστα αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.
- Έχουν κατανοήσει τα τεχνικά εργαλεία κατανομής και ιεράρχησης των αρμοδιοτήτων.
- Μπορούν να αντιλαμβάνονται τους παράγοντες που εμποδίζουν τη σωστή διαχείριση του χρόνου.
- Μπορούν να θέσουν έξυπνους στόχους.
- Αναγνωρίζουν πότε πρέπει να αναθέτουν και πότε όχι αρμοδιότητες.
- Μπορούν να αναπτύξουν σχέδιο δράσης για καλύτερη διαχείριση του χρόνου.
- Γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης ή μη χρήσης ημερολογίου/σημειωματάρου.
- Κρίνουν τι είναι σημαντικό και τι όχι.
- Μπορούν να αποφεύγουν την τάση αναβλητικότητας και να δημιουργούν κίνητρα, ώστε να μετατρέψουν μία δύσκολη ή ανιαρή εργασία σε εύκολη υπόθεση.
- Εφαρμόζουν τις στρατηγικές διαχείρισης χρόνου.
- Αναγνωρίζουν σε ποιο στυλ προσωπικότητας ανήκουν σε σχέση με τη διαχείριση του χρόνου, τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνάδελφοι τους.
- Μπορούν να εξισορροπήσουν την προσωπική και την επαγγελματική τους ζωή.

Έννοιες Κλειδιά:

- Χρόνος.
- Διαχείριση.
- Προγραμματισμός.
- Καθορισμός προτεραιοτήτων.
- Στρατηγικές διαχείρισης χρόνου.

❖ Διαχείριση χρόνου στον εργασιακό χώρο

Κατά τη δεκαετία του '50 κάποιοι μελλοντολόγοι είχαν προβλέψει ότι με την τεχνολογική επανάσταση, και συγκεκριμένα με τη μηχανοποίηση της εργασίας, τόσο στον προσωπικό όσο και στον επαγγελματικό χώρο, θα επέρχονταν αλλαγές στους ρυθμούς ζωής των ατόμων και ο μέσος άνθρωπος θα εργαζόταν μόνο 20 ή 30 ώρες την εβδομάδα, ενώ ο ελεύθερος χρόνος θα ήταν άπλετος, σε σημείο που δεν θα ήξερε πώς να τον αξιοποιήσει δημιουργικά. Σήμερα αποδείχθηκε κάθε άλλο παρά αληθής η παραπάνω πρόβλεψη, καθώς ο τεχνολογικός αυτοματισμός έχει επιταχύνει τόσο πολύ τη ζωή, που οι 40 ώρες δεν επαρκούν για να καλύψουν την πληθώρα των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων που ανακύπτουν. Η ευκολία, η ταχύτητα, τα ποικίλα εργαλεία επικοινωνίας, ο μηδενισμός της απόστασης αυξάνουν εκθετικά τα δίκτυα ανθρώπων, τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις. Οι άνθρωποι εκτίθενται σε αυξημένο ρυθμό ζωής, ο οποίος εκφράζεται στα εξής (Garhammer, 2002):

- επιτάχυνση του ρυθμού ζωής και αφιέρωση λιγότερου χρόνου σε καθημερινές βασικές ανάγκες (π.χ. τρώνε γρηγορότερα, κοιμούνται λιγότερο κλπ)
- συμπίεση κάποιων δραστηριοτήτων (π.χ. τηλεφωνούν κατά τη διάρκεια ενός γεύματος)

Ο χρόνος συνεπώς είναι αδιαμφισβήτητα ένα πολύτιμο εργαλείο, καθότι είναι άμεσα συνδεδεμένος με όλες τις πτυχές της καθημερινότητας των ανθρώπων (Navon, 1978). Σε αντίθεση με άλλους πόρους, ο χρόνος είναι αδύνατον να αποθηκευτεί και να χρησιμοποιηθεί μελλοντικά. Ως εκ τούτου, κρίνεται αναγκαία η σωστή διαχείρισή του, χρησιμοποιώντας κατάλληλες στρατηγικές και τεχνικές (Drucker, 1966). Ο χρόνος έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Πρόκειται για έναν οικονομικό πόρο
2. Δεν μπορεί να επεκταθεί
3. Είναι μη ανακτήσιμος και αναντικατάστατος
4. Είναι ακριβός και πολύτιμος
5. Είναι εξαιρετικά αλλοιώσιμος
6. Από την πλευρά της εμπειρίας, έχει μια ροή από το παρελθόν στο παρόν και το μέλλον. Οι εμπειρίες του παρελθόντος προσδιορίζουν το παρόν και το μέλλον
7. Η ροή του έχει μία κατεύθυνση και είναι μη αναστρέψιμη
8. Είναι ποσοτικά μετρήσιμος (δευτερόλεπτα, λεπτά, ώρες, ημέρες, εβδομάδες, μήνες, χρόνια)
9. Ο χρόνος είναι μία διάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η αλλαγή

Η σκέψη για τη σωστή διαχείριση υπήρχε από πολύ παλιά, από τότε που πρώτη φορά οι άνθρωποι προσπάθησαν να εργαστούν ομαδικά για την επίτευξη κοινών στόχων. Η πρώτη συστηματική μελέτη του χρόνου, και ειδικότερα της διαχείρισής, ευρύτερα γνωστής ως μάνατζμεντ, έγινε στις αρχές της βιομηχανικής και οργανωτικής ψυχολογίας, η οποία εισήγαγε την έννοια του χρόνου και των διαλειμμάτων κατά την εργασία (περίοδοι

ανάπαυσης), προκειμένου να αυξήσει τις επιδόσεις και την παραγωγικότητα. Αυτή η αντίληψη αντικατοπτρίζεται σε μία παλιά φράση: «ο χρόνος είναι χρήμα».

Έχοντας την πεποίθηση ότι ο χρόνος είναι τόσο σπάνιος και πολύτιμος για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, ειδικότερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες με την επέκταση του παγκόσμιου ανταγωνισμού και των αυξημένων απαιτήσεων για την άμεση διαθεσιμότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών (Orlikowsky & Yates, 2002) και την ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας, πολλοί επιστήμονες και θεωρητικοί στράφηκαν στη μελέτη του, προσπαθώντας να ενσωματώσουν το χρόνο στα διάφορα θεωρητικά μοντέλα. Ωστόσο, κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση πολλών μελετητών, διαπιστώθηκε μία σχετική έλλειψη επιστημονικών αναφορών σχετικά με τη σημασία του χρόνου στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς (Bluedorn, 2002), και κυρίως για τη θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή απόδοση και την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου.

Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί μία αναφορά στις βασικές έννοιες του χρόνου και της διαχείρισής του, ενώ παράλληλα θα προσεγγιστούν οι βασικές στρατηγικές διαχείρισης του χρόνου στον εργασιακό χώρο.

Εννοιολογική αποσαφήνιση

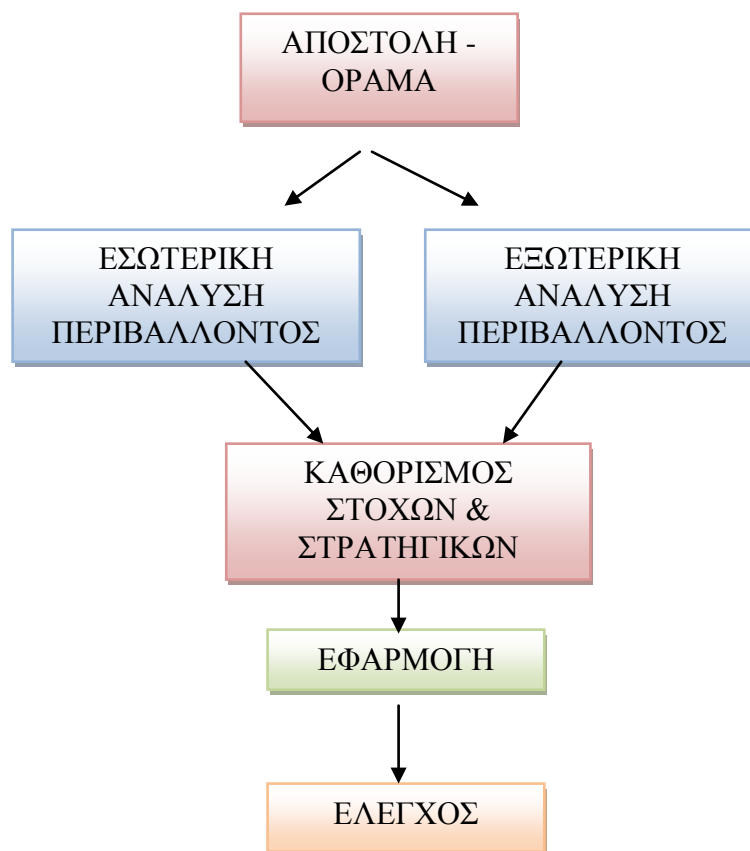
Για την καλύτερη ερμηνεία και κατανόηση της έννοιας «διαχείριση χρόνου» πρέπει να γίνει αντιληπτή η έννοια της διαχείρισης αποκομμένη από το χρόνο. Ο όρος **διαχείριση** είναι συνυφασμένος με έννοιες όπως είναι η οργάνωση, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, και ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη που επιτρέπει την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Μπουραντάς, 1992). Ο **προγραμματισμός**, ο οποίος αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου, είναι η λειτουργία μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ουσιαστικά μέσω του προγραμματισμού καθορίζεται η πολιτική της επιχείρησης για τη μελλοντική της πορεία. Ο προγραμματισμός μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμος, μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος. Η έννοια της **οργάνωσης** είναι η λειτουργία βάσει της οποίας επιτυγχάνεται ο καταμερισμός εργασιών και καθηκόντων. Ο **έλεγχος** αποσκοπεί στη διαχρονική παρακολούθηση της λειτουργίας των παραγωγικών διαδικασιών μιας επιχείρησης με στόχο τη διασφάλιση της επιθυμητής ποιότητας και της επίτευξης των στόχων. Προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη ενός κατάλληλα σχεδιασμένου Συστήματος Ελέγχου Ποιότητας το οποίο καθορίζει τα πρότυπα βάσει των οποίων υπολογίζονται οι αποκλίσεις ανάμεσα στους στόχους και τα αποτελέσματα.

Η σωστή λειτουργία όλων των παραπάνω (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος, διαχείριση) οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα λαμβάνοντας πάντα υπόψη τη μεταβλητή του χρόνου. Αυτό σημαίνει ότι ο χρόνος είναι αυτή η μεταβλητή που τελικά καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία της διαχείρισης. Η μη ολοκλήρωση των διεργασιών και των διαδικασιών στον καθορισμένο χρόνο συντελεί στη μη επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Γενικότερα, ο **χρόνος** ορίζεται ως ένα εργαλείο ακριβούς μέτρησης μίας διαδικασίας, καθώς ακολουθεί πάντα τον ίδιο ρυθμό και την ίδια πορεία - κατεύθυνση. Η μόνη αλλαγή που δέχεται είναι η ταχύτητα (επιβράδυνση-επιτάχυνση).

Η εφαρμογή των παραπάνω προϋποθέτει την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής από την υπηρεσία και αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τη δημιουργία ενός δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας. Με τον όρο στρατηγική γίνεται λόγος:

- για ένα σχέδιο δράσης
- για μία συστηματική συμπεριφορά
- για μία διαδικασία

βάσει της οποίας ευθυγραμμίζεται ολόκληρη η υπηρεσία, αποβλέποντας στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η διαδικασία που ακολουθεί μια υπηρεσία για την υιοθέτηση μίας στρατηγικής παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα (Σιώμκος, 2004):



Η διαχείριση του χρόνου

Η διαχείριση του χρόνου έγινε αντικείμενο επιστημονικής μελέτης γύρω στα τέλη της δεκαετίας του 1950, ως ένα μέσο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ζητημάτων του χρόνου στο χώρο της εργασίας. Ο όρος διαχείριση του χρόνου είναι ψευδεπίγραφος. Ουσιαστικά, δεν είναι εφικτή η διαχείριση του χρόνου, αλλά η διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων και γεγονότων της ζωής και του ίδιου μας του εαυτού σε σχέση με το χρόνο. Η κατάλληλη χρήση του χρόνου στηρίζεται σε δεξιότητες που αποκτώνται μέσω της αυτοδιαχείρισης, του σχεδιασμού, της αυτοαξιολόγησης και του αυτοελέγχου.

Η έννοια της διαχείρισης του χρόνου μπορεί να ερμηνευτεί ως η ικανότητα αυτοδιαχείρισης και λήψης έξυπνων αποφάσεων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των

στόχων που έχουν τεθεί. Έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τα ανώτερα στελέχη, που έχουν την ευθύνη της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και μέσων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων, όσο και για τους απλούς υπαλλήλους κάθε υπηρεσίας για την αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου τους, ώστε να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους. Μέσα από το έργο του Drucker (1996) η έννοια της διαχείρισης συνδέθηκε έντονα με τον εργασιακό χώρο και, ειδικότερα, με έννοιες όπως είναι η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, η συγκέντρωση των δράσεων σε ζητήματα πρωταρχικής σημασίας, ο σχεδιασμός πλάνου δράσης (Slaven and Totterdell, 1993).

Η μέθοδος της διαχείρισης αποτελείται από ένα συνονθύλευμα συμβουλών και τεχνικών που διευκολύνουν τον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων τους οποίους έπειτα μεταφράζουν σε εργασίες και αρμοδιότητες τις οποίες καλούνται να εκτελέσουν άμεσα οι υπάλληλοι. Η διαχείριση του χρόνου είναι κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς επηρεάζει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και το κέρδος (Wood, 2006). Ο Uwakwe (2002) υποστήριξε ότι η καλή διαχείριση του χρόνου μπορεί να βελτιώσει την απόδοση στην εργασία, την προσωπική ζωή και να ενισχύσει την ψυχική υγεία. Πρόσθεσε ότι ένα πρόσωπο που είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό στην εργασία έχει περισσότερο χρόνο για την προσωπική του ζωή. Το μεγαλύτερο λάθος που γίνεται είναι ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν συνειδητοποιούν το χρόνο που ξοδεύουν λόγω της κακής διαχείρισής του, ενώ η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στη διαχείριση του χρόνου και τη μείωση του άγχους είναι σημεία - κλειδιά για την επιτυχία. Άλλωστε, έχει αποδειχθεί ότι οι περισσότεροι επιτυχημένοι άνθρωποι είναι εκείνοι που καταφέρνουν να διαχειριστούν άριστα το χρόνο τους. Οι Britton & Tesser (1991) διέκριναν τρεις διαστάσεις της διαχείρισης του χρόνου:



Η διαχείριση του χρόνου γίνεται αντιληπτή ως μέθοδος - τεχνική η οποία επιτρέπει στον εργαζόμενο να:

- **Ελέγχει και να παρακολουθεί το χρόνο** (Macan, 1996. Davis, 2000. Eilam & Aharon, 2003). Ειδικότερα, η Macan (1994) ήταν από τις πρώτες θεωρητικούς που πρότεινε ένα θεωρητικό μοντέλο ανάλυσης και ερμηνείας της διαχείρισης του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, κατέληξε ότι η εκπαίδευση των ατόμων στο πώς να διαχειρίζονται το χρόνο επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά τους ως προς αυτόν και, κατά συνέπεια, ενισχύεται η αντίληψή τους για τον έλεγχο του. Αυτό σημαίνει ότι:

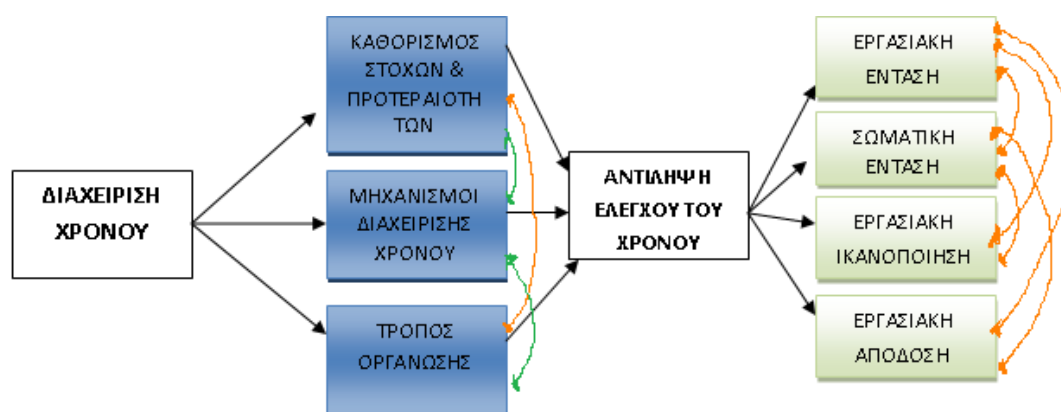
- Με τον καθορισμό των στόχων, το σωστό προγραμματισμό και την οργάνωση του χρόνου αποκτά κανείς την αίσθηση κυριαρχίας πάνω στο χρόνο (Macan, 1994).
- Αξιοποιεί αποτελεσματικότερα το χρόνο (Woolfolk & Woolfolk, 1986).
- Αυξάνει το διαθέσιμο χρόνο και την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων (King et al, 1986).
- Αυξάνει τις ικανότητες προσαρμογής, ευελιξίας και απόδοσης (Britton & Tesser, 1991).
- Διευκολύνει την ομαδοποίηση των εργασιών (Lay & Schouwenburg, 1993).

Σε κάθε περίπτωση όμως, σύμφωνα με τον Lakein (1973), η διαχείριση του χρόνου οφείλει να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των αναγκών, την οργάνωση και το συστηματικό προγραμματισμό, τον καθορισμό βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και προτεραιοτήτων. Εντούτοις, διέκρινε ότι τα άτομα πρωτίστως καθορίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και έπειτα τις κατατάσσουν με βάση τη σπουδαιότητά τους.

Οι Macan, Shahani, Dipboye, και Phillips (1990) συμφώνησαν με τη σειρά τους στη σημασία τριών βασικών παραγόντων για τη διαχείριση του χρόνου:

- (α) τον καθορισμό στόχων και προτεραιοτήτων,
- (β) τους μηχανισμούς διαχείρισης του χρόνου (π.χ. δημιουργία λίστας, προγραμματισμός κλπ) και
- (γ) τον τρόπο οργάνωσης.

Η υιοθέτηση των τριών παραγόντων δημιουργεί την αίσθηση ότι το άτομο αποκτά τον έλεγχο του χρόνου του και ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά του. Επίσης, οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται αμοιβαία μεταξύ τους και έχουν αμφίδρομη κατεύθυνση. Αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο που θέτει στόχους είναι πιθανό να κάνει χρήση των μηχανισμών διαχείρισης χρόνου και να ακολουθεί μία συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης. Σχηματικά η σχέση αυτή παρουσιάζεται ως εξής:



Macan, Shahani, Dipboye, και Phillips (1990)

Εργαλεία αξιολόγησης και μέτρησης της διαχείρισης του χρόνου

Η έννοια της αξιολόγησης διχάζει πολλούς μελετητές, και ειδικότερα τους εργοδότες και τους υπαλλήλους. Η ύπαρξη μιας αντικειμενικής αξιολόγησης προϋποθέτει:

- τη δημιουργία προτύπων και εντύπων, που να περιγράφουν αναλυτικά τα προσόντα, τις απαιτήσεις, τα καθήκοντα και τις ευθύνες που έχει ένας υπάλληλος, ώστε να μπορεί να υπολογιστεί η ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση και η μέγιστη απαιτούμενη αποδοτικότητα.
- ότι τα κριτήρια είναι αντικειμενικά και λαμβάνουν υπόψη τους κοινωνικο-οικονομικούς και ψυχολογικο-συναισθηματικούς παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή απόδοση. Επίσης, την αποφυγή κάθε είδους υποκειμενικής κρίσης.
- ότι η αξιολόγηση δεν είναι μονόπλευρη. Δηλαδή λαμβάνει σοβαρά υπόψη όλα τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές και τις στάσεις ενός υπαλλήλου. Τέτοια μπορεί να είναι η ομαδοσυνεργατικότητα, η επικοινωνία, οι ειδικές δεξιότητες και ικανότητες, η δημιουργικότητα, η καινοτομία κλπ.
- η αξιολόγηση εφαρμόζεται από εμπειρογνώμονες και εξειδικευμένους επιστήμονες, οι οποίοι είναι ενήμεροι για τους σκοπούς και την πολιτική της υπηρεσίας ή του οργανισμού.

Επιπλέον, η αξιολόγηση είναι μία σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια και διαδικασία η οποία απαιτεί ένα πλήθος δεξιοτήτων και μετρήσεων. Οφείλει να εφαρμόζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να παρουσιάζει συνολικά τα χαρακτηριστικά ενός υπαλλήλου κατά την εκτέλεση μίας εργασίας (Cascio, 1998). Δεν πρέπει να γίνεται μόνο ατομικά, αλλά πάντοτε σε σχέση με το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον. Συνήθως, εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά, παράγοντες ενδογενείς δημιουργούν συγκρουσιακές καταστάσεις και λειτουργούν αρνητικά στην απόδοση των εργαζομένων. Για να καταστεί εφικτή η αξιολόγηση οφείλει να ακολουθήσει δύο διακριτές και συνάμα αλληλεπικαλυπτόμενες διαδικασίες: αυτή της παρατήρησης - παρακολούθησης της συμπεριφοράς του υπαλλήλου και αυτή της εκτίμησης - αξιολόγησής της. Σε γενικότερα πλαίσια, η αξιολόγηση της απόδοσης κινείται γύρω από: τη γνώση του αντικειμένου εργασίας, τα κίνητρα που ωθούν στην εργασία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, το εργασιακό περιβάλλον, την επικοινωνία, τις ικανότητες μάθησης και δημιουργίας κλπ. Ωστόσο, όλα είναι άμεσα συνυφασμένα με το χρόνο και τη διαχείρισή του. Για να είναι ένας εργαζόμενος αποδοτικός και αποτελεσματικός οφείλει να εκτελεί την εργασία που του έχει ανατεθεί όχι μόνο με το σωστό τρόπο, αλλά και στο σωστό χρόνο. Οποιαδήποτε μορφής αστοχία οδηγεί στη μείωση του αποτελέσματος.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ευρέως για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της διαχείρισης του χρόνου είναι κυρίως:

- ερωτηματολόγια
- ημερολόγια καταγραφής δραστηριοτήτων
- πειράματα



Ερωτηματολόγια

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι η χρήση ερωτηματολογίων. Μέσω συγκεκριμένων ερωτήσεων μπορεί κανείς να καταλήξει σε συμπεράσματα αναφορικά με τα χαρακτηριστικά εκείνα και τις συνήθειες που ωθούν στη μείωση της αποδοτικότητας ενός υπαλλήλου.

Οι ερωτήσεις εστιάζουν κυρίως σε οργανωτικά χαρακτηριστικά και σε συμπεριφορές. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται ευρέως είναι:

- α) **Κλίμακα διαχείρισης χρόνου** (The time management behaviour scale -TMB): Δημιουργήθηκε από τους Macan et al, 1990 και μετράει τη συμπεριφορά των ατόμων ως προς το χρόνο. Συγκεκριμένα, χωρίζεται στις εξής ενότητες σε 5-θμια κλίμακα Likert: 1) στόχοι και προτεραιότητες, 2) τρόπος διαχείρισης χρόνου, 3) τρόπος οργάνωσης-προγραμματισμού και 4) αντίληψη ελέγχου του χρόνου. (βλέπε Παράρτημα. Πίνακας 1.)
- β) **Ερωτηματολόγιο εποικοδομητικής δόμησης χρόνου** (The time structure questionnaire - TSQ): Δημιουργήθηκε από τους Bond & Feather, 1988 και εστιάζει στον τρόπο που τα άτομα δομούν και οργανώνουν το χρόνο τους. Βάσει αυτού κάποιοι θα μπορούσαν να χαρακτηρίσουν το χρόνο συνεχή και ομαλό, ενώ κάποιοι δομημένο και σκόπιμο. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 26 ερωτήσεις αξιολόγησης της ικανότητας των ατόμων να δομούν το χρόνο τους σε σχέση με τις δραστηριότητές τους. Μία ανάλυση παραγόντων ανέδειξε πέντε παράγοντες που επηρεάζουν: *σκοπός, δομημένη καθημερινότητα, προσανατολισμός, αποτελεσματική οργάνωση και επιμονή.*
- γ) **Ερωτηματολόγιο διαχείρισης χρόνου** (The time management questionnaire - TMQ): Δημιουργήθηκε από τους Britton & Tesser, 1991 και εστιάζει στον τρόπο που τα άτομα προγραμματίζουν και κατανέμουν το χρόνο τους.

Εκτός από τα ερωτηματολόγια έχουν κατασκευαστεί και κάποιες άλλες κλίμακες, όπως η κλίμακα FAST, η οποία εκπροσωπεί τις τέσσερις διαστάσεις του χρόνου που αντιστοιχούν στα αρχικά της: Συγκέντρωση (Focus), Δραστηριότητα (Activity), Δομή (Structure) και Επιμονή (Tenacity) (Settle, Alreck, και Glasheen, 1972).

Ευρήματα ερευνών, που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο εποικοδομητικής δόμησης χρόνου και την ανωτέρω κλίμακα, έδειξαν επίσης ότι τα άτομα που ανήκουν στην κλίμακα αυτών που δείχνουν απέχθεια προς τη δομημένη συμπεριφορά θεωρούν πως ο χρόνος δεν είναι δομημένος και τον αντιλαμβάνονται ως ένα ποτάμι που συνεχώς ρέει από το παρελθόν προς το μέλλον χωρίς να σταματάει. Αντίθετα, τα άτομα που ανήκουν στην κλίμακα αυτών που προτιμούν το δομημένο χρόνο αντιλαμβάνονται ότι κάθε στιγμή χωρίζεται σε διακριτές μονάδες, όπως ημέρες, ώρες και δεκαετίες, οι οποίες μπορούν να οργανωθούν σε μια καθημερινή ρουτίνα.



Ημερολόγια καταγραφής δραστηριοτήτων

Τα ημερολόγια καταγραφής χρησιμοποιούνται από κάθε άτομο: εργαζόμενο, νοικοκυρά, μαθητή, φοιτητή για την καταγραφή κάθε δραστηριότητας και της συγκεκριμένης ώρας που ασχολείται με αυτή. Στο ημερολόγιο αυτό γίνεται καταγραφή και των συναισθημάτων τους τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, όταν δηλαδή το άτομο είναι ενεργητικό, υποτονικό, πιεσμένο κλπ. Σε κάθε περίπτωση, το ημερολόγιο στα χέρια ενός μελετητή, αλλά και του ίδιου του ατόμου, μπορεί να είναι ένα σημαντικό εργαλείο:

- διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο ταξινομείται και διαχειρίζεται ο χρόνος

- αναζήτησης των εργασιών εκείνων που δαπανούν τον περισσότερο από το χρόνο καθημερινά
- συσχέτισης παραγόντων, όπως το στρες και η συναισθηματική κατάσταση με τη διαχείριση του χρόνου
- βελτίωσης της αποδοτικότητας και υιοθέτησης νέων μεθόδων και στρατηγικών διαχείρισης του χρόνου.



Πειράματα

Τα πειράματα χρησιμοποιούνται ευρέως στην ψυχολογία για τη μελέτη αιτιακών σχέσεων. Για το στήσιμο ενός πειράματος είναι απαραίτητη η ύπαρξη μεταβλητών (α) ανεξάρτητη: αυτή την οποία ελέγχει ο ερευνητής και αποτελεί το υποτιθέμενο αίτιο β) εξαρτημένη: είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα το οποίο θεωρείται ότι προκύπτει από το διαχωρισμό της ανεξάρτητης μεταβλητής] και ερευνητικής υπόθεσης (προσωρινή πρόβλεψη για τη σχέση των μεταβλητών που εξετάζουμε). Η υπόθεση ελέγχεται προκειμένου να επαληθευτεί, ή να διαψευστεί. Στο πείραμα εξετάζεται η σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής. Ο πειραματιστής έχει την ευθύνη να παραλλάσσει τις μεταβλητές και ταυτόχρονα να διατηρεί σταθερές όλες τις πιθανές μεταβλητές που επηρεάζουν την ανεξάρτητη μεταβλητή.

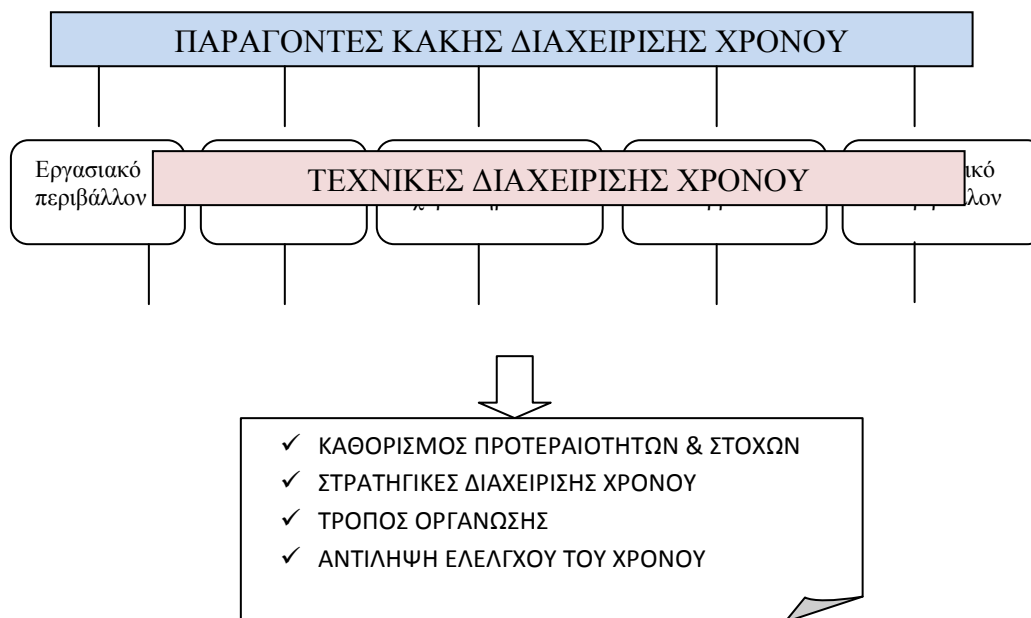
Ως προς τη διαχείριση του χρόνου έχουν υλοποιηθεί κάποια πειράματα. Για παράδειγμα, στο πείραμα του καθηγητή Aaron Sackett εξετάστηκε η σχέση του χρόνου με τη συναισθηματική κατάσταση των ατόμων. Συγκεκριμένα, δημιούργησε ένα προσομοιωμένο περιβάλλον, υπό ελεγχόμενες συνθήκες, εντός του οποίου προκαλούσε στα άτομα που συμμετείχαν συναισθήματα ευχαρίστησης. Συγκεκριμένα, η ερευνητική του υπόθεση ήταν ότι ο χρόνος κυλάει αργά όταν τα άτομα εκτελούν βαρετές εργασίες, ενώ κυλάει γρήγορα όταν εκτελούν κάτι ευχάριστο. Στην πραγματικότητα, η μελέτη επιβεβαίωσε την ερευνητική υπόθεση.

Άλλοι ερευνητές (Tulga και Sheridan, 1980) προσπάθησαν να δείξουν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διαχείρισης του χρόνου διεξάγοντας πείραμα σε φοιτητές. Ειδικότερα, κατασκεύασαν ένα βίντεο παιχνίδι, στο οποίο οι «παίχτες-φοιτητές» - πειραματική ομάδα, κλήθηκαν να επιτελέσουν διάφορες εργασίες. Κάθε φορά επιτρεπόταν η εκτέλεση μίας μόνο εργασίας σε συγκεκριμένο χρόνο, την οποία επέλεξαν οι παίχτες. Σε συγκεκριμένο χρόνο όφειλαν να ολοκληρώσουν ένα συγκεκριμένο αριθμό εργασιών. Εάν δεν κατάφερναν να την ολοκληρώσουν, τότε έχαναν, σε αντίθετη περίπτωση, κέρδιζαν πόντους. Το πείραμα κατέδειξε ότι η πειραματική ομάδα εμφάνισε σημαντική διαφοροποίηση ως προς την εργασία που θεωρούσε σημαντικότερη και κατένειμε το χρόνο της διαφορετικά. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το κάθε άτομο διαχειρίζεται διαφορετικά το χρόνο του και ακολουθεί διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισής του ανάλογα με το τι θεωρεί υψίστης σπουδαιότητας.

Αίτια και αποτελέσματα της καλής και κακής διαχείρισης του χρόνου

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολείται με δευτερεύουσας σημασίας ασχολίες και λιγότερο με τις ουσιαστικές (Hindle, 1998. Deolan, 1994). Αυτό σημαίνει ότι είναι λιγότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί και σπάνια

καταφέρνουν να αγγίξουν το στόχο που είχαν θέσει. Η κακή οργάνωση και διαχείριση του χρόνου συνεπώς δημιουργεί πίεση και άγχος που δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο το έργο τους. Η κακή διαχείριση του χρόνου, συνήθως, είναι απόρροια ενός συνονθυλεύματος παραγόντων, κοινωνικών, οικονομικών, βιολογικών και της προσωπικότητας.



Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Πρόσφατες μελέτες προσπάθησαν να μελετήσουν τον τρόπο που επηρεάζει ο τύπος της προσωπικότητας στη λήψη αποφάσεων ως προς την διαχείριση του χρόνου (Frederick, Loewenstein and O'Donoghue 2002; Schmidt and DeShon 2007; Schmidt, Dolis and Tolli 2009). Σύμφωνα με τον Myer Brigg, υπάρχουν δεκαέξι διαφορετικοί τύποι προσωπικοτήτων, οι οποίοι στηρίζονται σε τέσσερις δείκτες: Εξωστρέφεια ή Εσωστρέφεια, Διαίσθηση ή Αντίληψη, Συναισθηματικότητα ή Στοχαστικότητα, Κρίση ή Διορατικότητα. Κάθε φορά μπορεί να γίνει επιλογή δύο μόνο δεικτών και με τον τρόπο αυτό καταλήγει κανείς στον τύπο προσωπικότητάς του.

Εσωστρεφής vs Εξωστρεφής

Εσωστρεφή χαρακτήρα έχει εκείνο το πρόσωπο που προτιμάει τη μοναχικότητα. Περνάει πολύ ώρα μόνος, και ακόμα όταν είναι με άλλους χρειάζεται χρόνο για να σκεφτεί πριν εκφράσει τις ιδέες και τις αντιλήψεις του. Δεν μιλάει πολύ εύκολα και σκέφτεται πολύ πριν ενεργήσει. Οι ιδέες του αποσαφηνίζονται όταν έχει ησυχία και χρόνο να σκεφτεί.

Αντίθετα, εξωστρεφής είναι ο χαρακτήρας εκείνος που απολαμβάνει την επικοινωνία με τους άλλους ανθρώπους, είναι ιδιαίτερα παρορμητικός και κοινωνικός. Δεν μπορεί να μείνει πολύ ώρα μόνος, γι' αυτό προτιμάει τις ομαδικές εργασίες. Είναι σαφές ότι ο εξωστρεφής τύπος προσωπικότητας απειλείται από συχνές διακοπές και αναβολές της εργασίας λόγω της ανάγκης που έχει για επικοινωνία, είτε με συνεργάτες είτε μέσω τηλεφώνου, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει δυσκολία συγκέντρωσης και έγκαιρης παράδοσης του έργου του. Από την άλλη, η διάθεσή του για ομαδική εργασία

ίσως είναι περισσότερο παραγωγική. Ο εσωστρεφής δεν μπορεί να συγκεντρωθεί και να διαχειριστεί το χρόνο του, προκειμένου να περατώσει το έργο του. Η ανάθεση εργασιών, όταν απαιτείται, δεν είναι η πρώτη του επιλογή.

Διαισθητικός vs Αντιληπτικός

Ο τύπος προσωπικότητας που λειτουργεί με τη διαίσθηση, δρα και σκέφτεται έχοντας κατά νου ότι τα σημαντικά πράγματα είναι πιθανότητες, χωρίς να χρησιμοποιεί κάποιο νοητικό μηχανισμό. Πάντοτε διακινδυνεύει και δυσκολεύεται να φέρει εις πέρας οποιαδήποτε εργασία, εκτός εάν έχει διασφαλιστεί η επιτυχία της. Δεν βλέπει το παρόν αλλά το μέλλον. Στηρίζεται σε πιθανότητες και προσδοκίες να μετατρέψει κάτι όπως εκείνος το θέλει, χωρίς πάντα να το πετυχαίνει. Η λογική δεν υπάρχει στο λεξιλόγιο του και είναι αφηρημένος. Εντούτοις, όταν η διαίσθησή του επαληθεύεται, μπορεί να πετύχει έμμεσα τους στόχους του. Αντίθετα, ο αντιληπτικός άνθρωπος λειτουργεί με την αντίληψη, και είναι πραγματιστής και ρεαλιστής. Χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις του για την επεξεργασία μίας πληροφορίας. Εμπιστεύεται το βέβαιο και την κοινή λογική. Αρέσκεται σε ιδέες και αντιλήψεις με πρακτική εφαρμογή.

Συναισθηματικός vs Στοχαστικός

Πρόκειται για δύο διαφορετικούς τύπους ανθρώπων. Ο συναισθηματικός άνθρωπος λειτουργεί, σκέφτεται και πράττει με βάση το συναίσθημα. Η κρίση του δεν περιέχει λογικά και αντικειμενικά κριτήρια. Επιδιώκει την αρμονία και την ενσυναίσθηση, ενώ θέλει να είναι αρεστός. Ο στοχαστικός από την άλλη είναι περισσότερο αντικειμενικός. Κρίνει τις καταστάσεις απομονώνοντας τη λογική και το συναίσθημα, στηριζόμενος σε γεγονότα. Είναι καλός εκτιμητής της αλήθειας και μπορεί να επιλύσει εύκολα κάποιο πρόβλημα.

Κριτής vs Διορατικός

Ο κριτής προσεγγίζει τη ζωή με δομημένο τρόπο, δημιουργεί πλάνα και οργανώνει τη ζωή του για να πετύχει τους στόχους του με προβλέψιμο τρόπο. Παίρνει τον έλεγχο του περιβάλλοντος του και λαμβάνει αποφάσεις σχετικά γρήγορα. Διακρίνεται για την αυτοπειθαρχία και την αποφασιστικότητά του, είναι συγκεκριμένος και απαιτητικός, ενώ θεωρεί τον εαυτό του ειδικό σε αυτό που ξέρει να κάνει. Από την άλλη, διορατικός είναι ο τύπος ανθρώπου που λειτουργεί δογματικά και άκαμπτα. Αντιλαμβάνεται τη δομή και την οργάνωση ως περιορισμούς, που δεν τον αφήνουν να κινηθεί και να εκφραστεί ελεύθερα. Προτιμά να παίρνει αποφάσεις μόνο όταν αυτό είναι αναγκαίο, ενώ έχει την αντίληψη ότι ελέγχει τα πράγματα όταν διαθέτει επιλογές. Αναγνωρίζει τις περισσότερες φορές τις ελλείψεις του ως προς τις γνώσεις του και έχει διάθεση για μάθηση. Είναι ανεκτικός και προσαρμοστικός στις καταστάσεις. Γενικότερα, προτιμάει την αναβολή ή την αποφυγή διεκπεραίωσης μίας εργασίας, αφού αναλώνεται στη διερεύνηση τού προβλήματος ή της κατάστασης.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός προσωπικότητας για την αξιοποίηση της παραγωγικότητας είναι ο εσωστρεφής και αντιληπτικός χαρακτήρας, που μπορεί να κρίνει και να σκέφτεται. Η εσωστρέφειά του διευκολύνει τον καθορισμό προτεραιοτήτων, αφού είναι σε θέση να γνωρίζει το τι θέλει να πετύχει και το νόημα που έχει γι' αυτόν. Η ικανότητα κρίσης τού δίνει την ευχέρεια να

κατανοεί καλύτερα τα σχέδια δράσης και να τα διασπά σε μικρότερα, ώστε να γίνουν εύχρηστα. Η αντιληπτικότητα τού επιτρέπει να διαχειρίζεται καλύτερα τις λίστες και να επεξεργάζεται τις πληροφορίες, ενώ η ικανότητά του να στοχάζεται τον κάνει σταθερό στις αποφάσεις του, προστατεύοντας τον από τα συναισθήματα.

Από την άλλη, ο εξωστρεφής, διαισθητικός, συναισθηματικός χαρακτήρας που λειτουργεί με τη διόραση κάθε άλλο παρά παραγωγικός μπορεί να είναι. Η εξωστρέφεια του δυσκολεύει τον καθορισμό στόχων και την εύρεση του νοήματος. Η διαίσθησή του τις περισσότερες φορές μπαίνει πάνω από τα συστήματα, τα σχέδια και τους κανόνες, ενώ η συναισθηματικότητά του έχει αντικαταστήσει τη λογική με το συναίσθημα. Η διορατικότητά του δεν ενθαρρύνει τη δημιουργία σχεδίων, πλάνων και προγραμματισμών.

Εκτός από τους παραπάνω τύπους προσωπικότητας, έγιναν και άλλες προσπάθειες διάκρισης αναφορικά με τη διαχείριση του χρόνου από σύγχρονους μελετητές. Πιο συγκεκριμένα, η Susan Ward μίλησε για τους εξής τύπους:

- Ο Μεσολαβητής: Αντιμετωπίζει τα γεγονότα ως επείγοντα. Βρίσκεται συνεχώς σε κατάσταση κρίσης. Ασχολείται με τις «φωτιές» συσσωρεύοντας εργασίες που θεωρεί βαρετές και ανιαρές.
- Ο Τεμπέλης: Διακρίνεται από χαλαρότητα και τάση αποφυγής περάτωσης μίας εργασίας. Το έργο του δυσχεραίνεται όταν παρεμποδίζεται από απρόσμενους επισκέπτες ή μη αναμενόμενα γεγονότα. Η μία αναβολή ακολουθεί την άλλη, ενώ το πρόβλημα δεν εντοπίζεται στη διαχείριση του χρόνου, αλλά στην αποφυγή ενασχόλησης με την εργασία που του έχει ανατεθεί, αφού τις περισσότερες φορές θα τον βρει κανείς να αναπαύεται εν ώρα εργασίας.
- Ο Φλύαρος: Η συνεχής διάθεσή του για επικοινωνία τον αποσπάει από τις καθημερινές του υποχρεώσεις και δραστηριότητες. Βρίσκεται πάντοτε εκτός χρονοδιαγράμματος και κάθε μορφή αλληλεπίδρασης μετατρέπεται σε μακροχρόνια συζήτηση.
- Ο Τελειομανής: Η ολοκλήρωση μίας εργασίας προϋποθέτει περισσότερο χρόνο από ό,τι προβλέπεται. Δεν ικανοποιείται εύκολα και έχει εμμονή με την τελειότητα και την ακρίβεια. Πρακτικά σημαίνει ότι μένουν πίσω χρονικά πολλές εργασίες, καθώς ασχολείται με λεπτομέρειες που δεν επηρεάζουν τον στόχο.
- Ο Ενδοτικός: Έχει δυσκολία άρνησης. Οτιδήποτε και αν του προταθεί είναι έτοιμος να το αναλάβει. Με τον τρόπο αυτό συσσωρεύει πλήθος εργασιών, που δεν προλαβαίνει να φέρει εις πέρας. Πνίγεται και πιέζεται χρονικά, τόσο που δεν προλαβαίνει να καθορίσει στόχους και να οργανώσει το χώρο και το χρόνο του.

Οι παραπάνω τύποι προσωπικότητας κατά κάποιο τρόπο ομαδοποιούν τα συμπτώματα της καλής και της κακής διαχείρισης του χρόνου και λειτουργούν ως σημεία - κλειδιά για τον προσδιορισμό των αιτιών που οδηγούν στην κακή διαχείριση του χρόνου.

Συμπτώματα κακής διαχείρισης	Συμπτώματα καλής διαχείρισης
Συχνές αναβολές εργασιών και μη έγκαιρη παράδοσή τους - παράταση χρονικών προθεσμιών	Τήρηση χρονικών προθεσμιών και έγκαιρη παράδοση εργασιών
Πολύωρη εργασία	Επίτευξη επαγγελματικής και προσωπικής ισορροπίας
Συναισθήματα πίεσης από την έλλειψη χρόνου και την πληθώρα δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν	Μειωμένα συναισθήματα άγχους και πίεσης
Έλλειψη στόχων και κατεύθυνσης	Καθορισμός στόχων και εστίαση σε προτεραιότητες
Εναλλαγή πολλών εργασιών χωρίς να ολοκληρώνεται καμία	Αφιέρωση ποιοτικού χρόνου σε σημαντικά ζητήματα

Συνεπώς, ο βασικότερος εχθρός της καλής διαχείρισης του χρόνου είναι το πρώτο αξίωμα σύμφωνα με το νόμο του Parkinson: «κάθε εργασία τείνει να καλύψει το σύνολο του διαθέσιμου χρόνου για την ολοκλήρωσή της». Η υπόθεση αυτή εξηγεί το φαινόμενο της εξάντλησης του διαθέσιμου χρόνου για την εκτέλεσή της η οποία θα μπορούσε να ολοκληρωθεί γρηγορότερα από τη χρονική προθεσμία που έχει οριστεί. Τις περισσότερες φορές μάλιστα παρατηρείται το αίτημα για επέκταση της καθορισμένης προθεσμίας (Parkinson, 1958). Το φαινόμενο αυτό μπορεί να ερμηνευτεί αν λάβει κανείς υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:

- Αναβλητικότητα: Η αναβλητικότητα, σύμφωνα με ψυχολόγους, αποδίδεται στην τάση αποφυγής ευθυνών και στο άγχος που διακατέχει το άτομο. Συνήθως η αναβλητικότητα συνδέεται με εργασίες που χαρακτηρίζονται ανιαρές, βαρετές και τετριμμένες. Πολλές φορές συνδέεται και με το φόβο και την έλλειψη εμπιστοσύνης των ατόμων στην ικανότητα διεκπεραίωσής τους. Η δυσκολία συγκέντρωσης, η κόπωση και η έλλειψη κινήτρων αποτελούν με τη σειρά τους αίτια που ωθούν στην αναβολή μίας εργασίας.
- Έλλειψη προγραμματισμού και οργάνωσης: Η οργάνωση και ο προγραμματισμός, όπως προαναφέρθηκε, είναι συστατικά στοιχεία για τη σωστή διαχείριση του χρόνου. Είναι σημαντικό κάθε άτομο να μπορεί να οργανώνει τον προσωπικό του χώρο, εφαρμόζοντας ένα σύστημα αρχειοθέτησης, αποφεύγοντας τη συσσώρευση χαρτιών και σημειωμάτων, ενώ παράλληλα να μπορεί να οργανώνει το χρόνο του χρησιμοποιώντας κάποια εργαλεία (ημερολόγια, λίστα, χρονοδιάγραμμα κλπ). Συνήθως, η έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού συνδέεται άρρηκτα με τα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα κάποιου ατόμου. Επιπλέον, η αποδοτικότητα ποτέ δεν είναι σταθερή και πολλές φορές μερικοί άνθρωποι έχουν

- μεγαλύτερη διαύγεια τις πρωινές ώρες, ενώ άλλοι τις βραδινές. Συνεπώς, εκτός από την οργάνωση του χώρου, η ποιοτική οργάνωση του χρόνου είναι ίδιας σημασίας.
- Δυσκολία άρνησης: Ευγενικά αλλά κατηγορηματικά, οφείλει να αποκρούσει εκείνους που τον διακόπτουν κατά τη διάρκεια μίας εργασίας και να αποφύγει υποχρεώσεις άλλων που δεν μπορεί να αναλάβει την τρέχουσα χρονική περίοδο. Οφείλει ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει πότε θα πει ναι και πότε όχι. Η δυσκολία άρνησης συγχέεται σε σημαντικό βαθμό με τον τύπο της προσωπικότητας του ατόμου.
 - Τελειομανία: Παρότι θα μπορούσε να θεωρηθεί θετικό χαρακτηριστικό, η τελειομανία συγχέεται με μία τάση αναβλητικότητας. Μία εργασία αναβάλλεται με την πρόφαση ότι δεν είναι τέλεια και μπορεί να γίνει καλύτερα. Επίσης, ο τελειομανής κατατρίβεται με λεπτομέρειες και αυτό καθυστερεί την ολοκλήρωσή της. Συναντάται και το φαινόμενο αυτών, που έχουν ως δεδομένο ότι δεν μπορούν να κάνουν τίποτα σωστά-τέλεια, με αποτέλεσμα να μην αναλαμβάνουν ένα έργο ή να μην καταφέρνουν να το περατώσουν.
 - Συναισθηματική κατάσταση: Τα συναισθήματα σε γενικές γραμμές, ιδιαίτερα τα αρνητικά συναισθήματα, όπως είναι ο θυμός, η ζήλια, ο φόβος, απομακρύνουν την προσοχή του εργαζομένου από το στόχο. Εάν το μυαλό δεν είναι συγκεντρωμένο στην εργασία, τότε αυτή διαρκεί περισσότερο.

Επαγγελματική ισορροπία

Το ζήτημα της επαγγελματικής ισορροπίας δεν μπορεί να συζητηθεί χωρίς να γίνει αναφορά στην προσωπική ισορροπία. Πρόκειται για δύο διαφορετικές καταστάσεις, που συνάμα είναι αλληλοεξαρτώμενες και αλληλεπικαλυπτόμενες. Η εξισορρόπηση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή οδηγεί σε ομαλότητα και θετικά συναισθήματα. Η επίτευξη όμως αυτής της ισορροπίας για τους περισσότερους φαντάζει μακρινό, γι' αυτό τις περισσότερες φορές όσοι καταφέρνουν να οικοδομήσουν μία επιτυχημένη καριέρα δεν καταφέρνουν να δημιουργήσουν μία ολοκληρωμένη οικογένεια και το αντίθετο. Εντούτοις, υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι που κατάφεραν να είναι εξίσου επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί και στους δύο τομείς της ζωής τους. Κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικό τρόπο εξισορρόπησης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, ανάλογα με την προσωπικότητα του και τον βαθμό ευελιξίας που τον χαρακτηρίζει. Οι Kossek και Lautsch παρουσιάζουν τρεις διαφορετικούς τύπους ανθρώπων βάσει του τρόπου εξισορρόπησης:

Διεκπεραιωτές: Τα άτομα αυτά καταφέρνουν να συνδυάσουν την επαγγελματική και την προσωπική τους ζωή, τόσο στο χρόνο όσο και στο χώρο. Για παράδειγμα, μπορούν να απαντούν στο ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο, ενώ βρίσκονται στην πισίνα με την οικογένειά τους, να πραγματοποιούν επαγγελματικές κλήσεις την ώρα που βρίσκονται σε κοινωνικές τους υποχρεώσεις. Στην κατηγορία αυτή, υπάρχουν άνθρωποι που είναι ευτυχημένοι με αυτή την ανάμειξη, καθότι θεωρούν ότι αντανακλά τις αξίες και τους στόχους τους, ενώ άλλοι είναι δυσσχεσμένοι διαισθανόμενοι ότι απέχουν από τους προσωπικούς τους στόχους και πως η μία κατάσταση επισκιάζει συνεχώς την άλλη.

Διαχωριστές: Τα άτομα αυτά διακρίνουν την ιδιωτική από την επαγγελματική τους ζωή, τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά. Επικεντρώνονται στην εργασία τους όταν βρίσκονται στο εργασιακό τους περιβάλλον, και στην οικογένειά τους όταν βρίσκονται στον

ιδιωτικό τους χώρο. Εργάζονται στο σπίτι μόνο όταν καταστεί αναγκαίο. Σε αυτούς τους τύπους ανθρώπων, διακρίνονται αυτοί που δίνουν προτεραιότητα στο ένα έναντι του άλλου (για παράδειγμα προβάδισμα της οικογένειας έναντι της εργασίας) και αυτοί που δεν μπορούν να αποφασίσουν σε τι να δώσουν προτεραιότητα, αφού θεωρούν πως το ένα κομμάτι της ζωής τους τους αναγκάζει να θυσιάσουν το άλλο. Ως συνέπεια αυτού, δεν μπορούν να αφιερώσουν π.χ. χρόνο από τη δουλειά τους για να ανταποκριθούν σε μία προσωπική υποχρέωση.

Συνδυαστές: Τα άτομα αυτά εφαρμόζουν ένα συνδυασμό των δύο παραπάνω. Όταν υπάρχουν επείγοντα εργασιακά καθήκοντα, τότε αφοσιώνονται σε αυτά 24 ώρες το 24ωρο. Όταν όμως βρίσκονται σε διακοπές, δεν ασχολούνται με καμία επαγγελματική δραστηριότητα. Ουσιαστικά μετρούν το χρόνο ποιοτικά για να αποφασίσουν αν θα ενταχθούν στους διεκπεραιωτές ή στους διαχωριστές. Ωστόσο, κάποιες φορές δυσκολεύονται να μεταβούν από το ένα πλαίσιο στο άλλο, καταλήγοντας στην ανάμειξη της ιδιωτικής και της προσωπικής τους ζωής όταν αυτές θα πρέπει να διακρίνονται.

Κανένας τύπος δεν θεωρείται ο ιδανικός, ή καλύτερος από κάποιον άλλο. Εντούτοις, για κάθε τύπο υπάρχουν εκείνοι που έχουν καταφέρει να πετύχουν μία ισορροπία και εκείνοι που ακόμη δεν το έχουν καταφέρει.

Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

Οι τέσσερις σημαντικές διαστάσεις της διαχείρισης (έλεγχος, οργάνωση, σχεδιασμός και ηγεσία) επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι παράγοντες που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι κοινωνικοί, οικονομικοί, πολιτικοί και τεχνολογικοί (Montana & Charnon, 2000). Παράγοντες όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις, ο πολιτισμός επηρεάζουν διαφορετικά τον τρόπο διαχείρισης του χρόνου. Ο υπάλληλος οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή διάλογο με το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον καθότι αυτό επηρεάζει την υπηρεσία εντός της οποίας εργάζεται και άρα τον ίδιο. Οφείλει να μελετά από τους προμηθευτές, τους πελάτες, τη διοίκηση, μέχρι και τους ανταγωνιστές, ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνει σωστές διαχειριστικές αποφάσεις. Με τον ίδιο τρόπο οφείλει να εντάξει και κάθε τεχνολογική μεταβολή στον τρόπο λειτουργίας και εργασίας του, ώστε να παρέχει ευελιξία και ταχύτητα (Karger, 1991).

Οι εσωτερικοί παράγοντες, και συγκεκριμένα το περιβάλλον μίας επιχείρησης, αποτελείται από όλους τους διαθέσιμους πόρους για την εκπλήρωση του στόχου. Αυτοί οι πόροι μπορεί να είναι ανθρώπινοι, φυσικοί, τεχνολογικοί, άυλοι και οικονομικοί. Η καλή διαχείριση του χρόνου απαιτεί την απόκτηση όλων αυτών των πόρων και την αξιοποίησή τους για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Ειδικά όταν οι πόροι αυτοί είναι περιορισμένοι, η καλή διαχείριση του χρόνου εξαρτάται από το πόσο καλά οι εν λόγω πόροι έχουν αποκτηθεί και χρησιμοποιηθεί (Montana & Charnovne 2000).

SWOT Ανάλυση

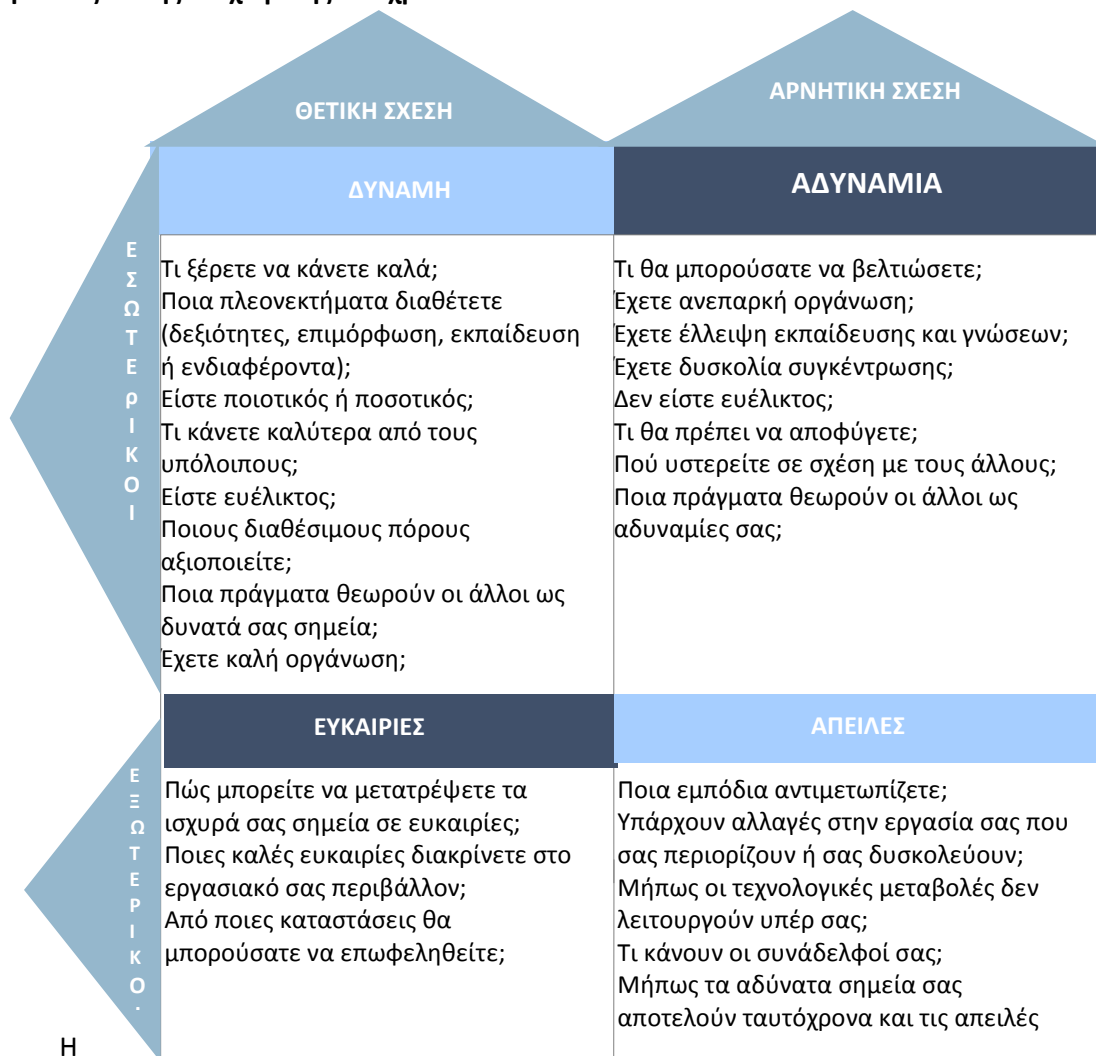
Η SWOT ανάλυση αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και της λήψης αποφάσεων. Μέσω αυτής μπορεί κανείς να υιοθετήσει τις εσωτερικές και τις εξωτερικές ικανότητες/χαρακτηριστικά τόσο της επιχείρησης όσο και των

ατόμων. Στο κομμάτι αυτό θα παρουσιαστεί πώς μπορεί πρακτικά να εφαρμοστεί η SWOT ανάλυση στη διαχείριση του χρόνου.

Η καλή διαχείριση του χρόνου εξαρτάται, όπως προαναφέρθηκε, από το πόσο καλά αξιοποιούνται οι ικανότητες και οι διαθέσιμοι πόροι. Μέσω αυτής, ο εργαζόμενος μπορεί να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις του (**Strengths**), να ξεπεράσει τις αδυναμίες του (**Weaknesses**) και παράλληλα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες (**Opportunities**) που παρουσιάζονται, προστατεύοντας τον εαυτό του από πιθανές απειλές και κινδύνους (**Threats**). Με τον τρόπο αυτό, αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητές του, ενώ γνωρίζει καλύτερα τον εαυτό του. Η SWOT ανάλυση βοηθάει στην οργάνωση και τη συλλογή τόσο ποσοτικών, όσο και ποιοτικών πληροφοριών.

Για την εφαρμογή αυτού του εργαλείου είναι χρήσιμη η καταγραφή των χαρακτηριστικών του ενδιαφερομένου και η ταξινόμησή τους σε δυνατά και αδύνατα. Η καταγραφή πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, ενώ θα πρέπει να εκτιμάται και η άποψη των ανθρώπων που βρίσκονται στο περιβάλλον του.

Ωφέλειες Καλής διαχείρισης του χρόνου



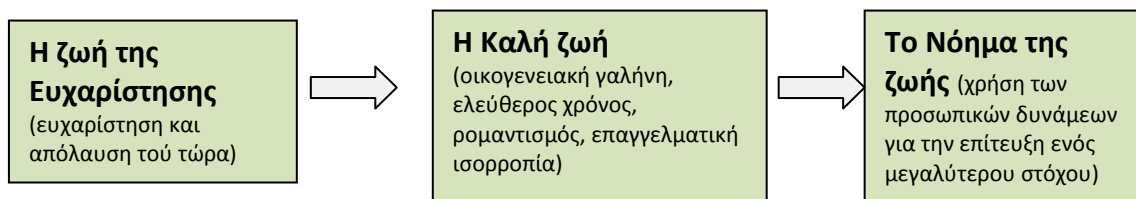
εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης χρόνου μειώνει σε σημαντικό βαθμό

συναισθήματα, όπως είναι η πίεση και το άγχος, ενώ παράλληλα ενισχύει την αποτελεσματικότερη κατανομή των δραστηριοτήτων εντός της ημέρας.

Όσοι καταφέρνουν να διαχειριστούν καλά το χρόνο τους σύμφωνα με τους Dodd & Sundheim (2005):

- είναι πιο παραγωγικοί
- έχουν περισσότερη ενέργεια
- είναι σε θέση να κάνουν τα πράγματα που επιθυμούν
- αναλαμβάνουν και περατώνουν μεγαλύτερο αριθμό εργασιών
- είναι αισιόδοξοι και θετικοί προς τους άλλους
- αισθάνονται καλύτερα με τον εαυτό τους

Η εύρεση της κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης τού χρόνου βοηθάει στην αναγνώριση κάθε φορά των παραγόντων εκείνων που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητά τους, ενώ παράλληλα ενισχύει την ικανότητά τους να διακρίνουν τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, ποιο είναι το όραμα και ποιες οι αξίες που καθοδηγούν και προσδιορίζουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους. Επιπλέον, διευκολύνει τον καθορισμό ορίων στην απόδοσή τους, αφού θα είναι σε θέση να γνωρίζουν το μέγιστο και το ελάχιστο που μπορούν να προσφέρουν, να εστιάζουν στις λύσεις και όχι στα προβλήματα. Έτσι, ο σωστός διαχειριστής του χρόνου μπορεί να επιτύχει την Αυθεντική Ευτυχία, όπως την ορίζει ο Seligman:



Στρατηγικές διαχείρισης χρόνου

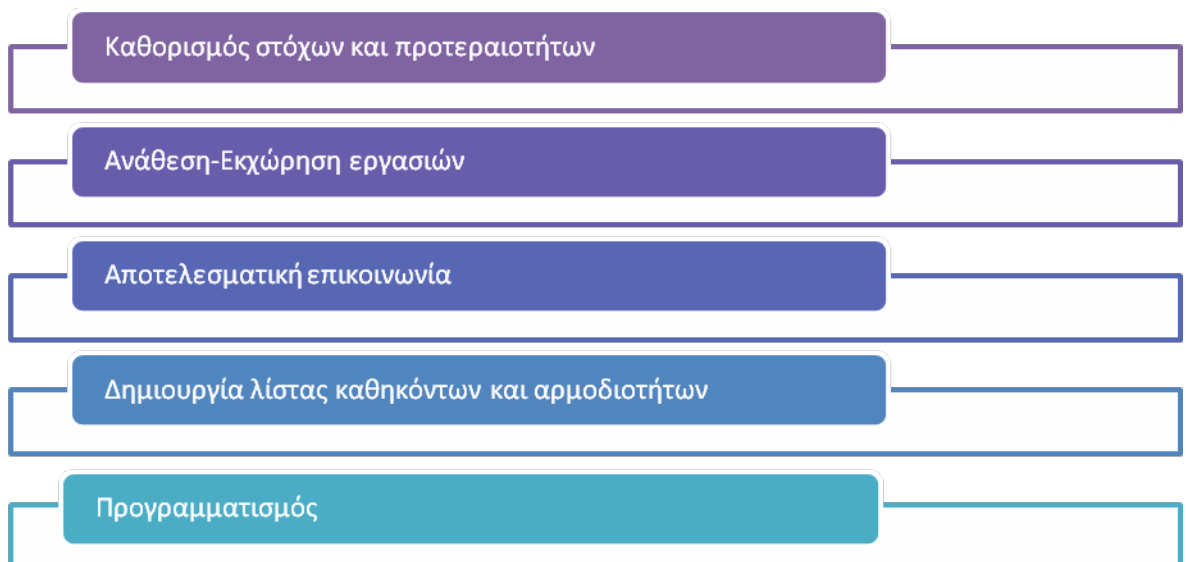
Όλα τα στελέχη φορέων ή υπηρεσιών, από την ανώτατη μέχρι την κατώτατη γραμμή, θεωρούν πως υπάρχει μία θετική σχέση ανάμεσα στην απόδοσή τους και την διαθεσιμότητα του χρόνου. Όσο περισσότερο χρόνο διαθέτουν, τόσο μεγιστοποιείται η απόδοσή τους. Κάθε άλλο παρά αυτό συμβαίνει όμως. Τις περισσότερες φορές, η πολύωρη εργασία δημιουργεί πίεση και πολλαπλά προβλήματα. Επικρατεί κόπωση και άγχος που περιορίζουν τη δημιουργικότητα και την αποτελεσματικότητα. Για το λόγο αυτό, είναι αναγκαία η γρήγορη λήψη αποφάσεων και η σωστή διαχείριση του χρόνου. Η σωστή διαχείριση του χρόνου συνίσταται, όχι μόνο στην αποτελεσματική οργάνωση και στον προγραμματισμό, αλλά ταυτόχρονα στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, την αποφυγή άσκοπης κόπωσης, την απόλυτη συγκέντρωση, στον έλεγχο και στη μείωση των λαθών. Πώς όμως μπορεί να καταστεί αυτό εφικτό;

Υπάρχουν ποικίλες τεχνικές και μέθοδοι που μπορούν να βελτιώσουν σε σημαντικό βαθμό τη διαχείριση του χρόνου, άρα και την εργασιακή τους απόδοση όπως είναι ο καθορισμός προτεραιοτήτων, ο συστηματικός προγραμματισμός, ο καθορισμός στόχων κλπ. Όλες οι τεχνικές και οι μέθοδοι πρέπει να ακολουθούν πιστά κάποιες βασικές αρχές, οι οποίες σύμφωνα με τον Forster (2000) συνοψίζονται στις εξής:

- Καθορισμός ξεκάθαρων και συγκεκριμένων στόχων
- Τήρηση χρονικών προθεσμιών και δεσμεύσεων
- Τμηματοποίηση εργασιών και σταδιακή εκτέλεση
- Ολοκλήρωση εργασιών
- Εκτέλεση κάθε φορά ενός μέρους της εργασίας
- Αποφυγή στήριξης στον παράγοντα τύχη

Εξίσου ενδιαφέρουσα είναι η άποψη του Forster (2000) σχετικά με την αξιολόγηση κάθε δραστηριότητας σε α) εργασία που πρέπει να ολοκληρωθεί, β) που μπορεί να ολοκληρωθεί και γ) που είναι καλό να ολοκληρωθεί. Κατά κάποιο τρόπο, το άτομο θέτει προτεραιότητες και ταξινομεί το χρόνο του, έτσι ώστε να καλύψει τις απαιτούμενες εργασίες.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω αρχές, θα γίνει μία προσπάθεια διάκρισης των διαφόρων τεχνικών και μεθόδων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του χρόνου. Συνοπτικά, οι τεχνικές ομαδοποιούνται στις κάτωθι:



1) Καθορισμός στόχων και προτεραιοτήτων

Ο καθορισμός στόχων και προτεραιοτήτων είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια του εργοδότη και του εργαζομένου. Η γνώση είναι εξουσία. Όταν λοιπόν ο εργαζόμενος και ο εργοδότης γνωρίζουν τους στόχους που έχουν τεθεί, πού βρίσκονται και πού θέλουν να φτάσουν, πού πρέπει να εστιάσουν και πώς να το πετύχουν, τότε επιτυγχάνεται η οργάνωση και ακολούθως η επιτυχής ολοκλήρωση της εργασίας.

Ο καθορισμός των στόχων από τους εργοδότες πρέπει να αντανακλά την πραγματικότητα. Συνήθως γίνεται μία διάκριση σε λειτουργικούς και στρατηγικούς στόχους. Ο στρατηγικός στόχος αφορά το τι θέλουμε να επιτύχουμε, και ο λειτουργικός με



τη σειρά του εάν το επιτύχαμε. Σε γενικές γραμμές οι στόχοι θα πρέπει να είναι:

Συγκεκριμένοι: δεν πρέπει να δημιουργούν ερωτήματα, να είναι απλοί και περιεκτικοί.

Μετρήσιμοι: να εκφράζονται σε ποσοτικούς όρους.

Εφικτοί-Λογικοί: να αποτελούν πρόκληση, αλλά να μπορούν να εφαρμοστούν.

Συμβατοί: να συνάδουν με την πολιτική και τη στρατηγική της εταιρείας.

Χρονικά προσδιορισμένοι: να υπάρχει χρονική προθεσμία.

Τα παραπάνω είναι γνωστά και ως «**SMART**» (**S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**elated, **T**ime-bound). Οι στόχοι μπορεί να είναι πρωταρχικοί και δευτερεύοντες τηρώντας όμως τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Ο επιτυχής καθορισμός των στόχων:

- αυξάνει την απόδοση και την συγκέντρωση
- μειώνει το άγχος
- ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την ικανοποίηση
- αυξάνει τα κίνητρα
- μειώνει τα λάθη και απομακρύνει ανασταλτικούς παράγοντες

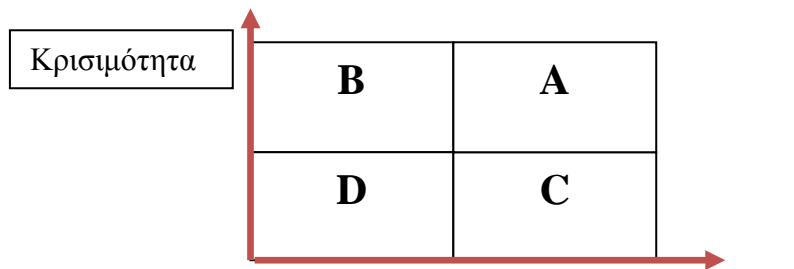
Έχοντας καθορίσει τους στόχους, τόσο ο εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος έχουν πλήρη εικόνα των προτεραιοτήτων τους. Ο καθορισμός των προτεραιοτήτων τώρα απαιτεί τη διάκριση μεταξύ τού τι είναι σημαντικό και τού τι επείγει. Οι ειδικοί συγκλίνουν στην άποψη ότι τα πιο σημαντικά καθήκοντα δεν είναι απαραίτητως και τα πιο επείγοντα. Παρ' όλα αυτά επικρατεί η τάση να δίνεται προτεραιότητα στις επείγουσες αρμοδιότητες και όχι στις σημαντικές (Covey, Merrill & Merrill, 1994. MacKenzie, 1990). Ο καθορισμός των προτεραιοτήτων επίσης μπορεί να σχετίζεται με τη συναισθηματική αντίδραση του ατόμου

προς τη δραστηριότητα που επιτελεί και όχι τόσο με τον στόχο τους να είναι αποτελεσματικοί (Puffer, 1989).

Ο καθορισμός των προτεραιοτήτων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση των παρακάτω μεθόδων:

α) Αρχή Eisenhower

Σύμφωνα με την αρχή του Eisenhower, κάθε υπάλληλος μπορεί να κατανέμει τις εργασίες τους βάσει της κρισιμότητας και της πιεστικότητας μίας κατάστασης. Δημιούργησε βάσει αυτής της αρχής ένα πλέγμα με δύο άξονες: τον οριζόντιο άξονα τον ονόμασε πιεστικότητα και τον κάθετο άξονα κρισιμότητα.

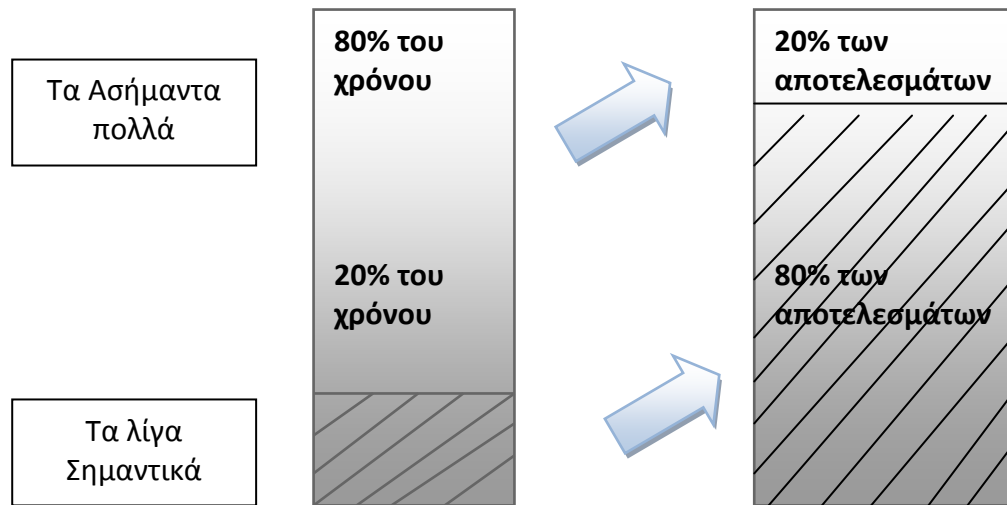


- Παρατηρείται ότι διέκρινε τέσσερα τεταρτημόρια:
- A: Κρίσιμη αρμοδιότητα αλλά και επείγουσα → δεν μπορεί να αναβληθεί (προβλήματα που πιέζουν, σημαντικές εργασίες, έκτακτα ζητήματα)
 - B: Κρίσιμη αρμοδιότητα αλλά όχι επείγουσα → δεν επείγει χρονικά (χτίσιμο σχέσεων, αύξηση παραγωγικότητας, επιμόρφωση-κατάρτιση)
 - C: Όχι κρίσιμη αρμοδιότητα αλλά επείγουσα → πρέπει να γίνει αλλά δεν επηρεάζει τους στόχους (συναντήσεις, κάποια e-mail, ορισμένοι πελάτες)
 - D: Ούτε κρίσιμη αρμοδιότητα ούτε επείγουσα → δεν επηρεάζει τους στόχους αλλά ούτε και επείγει, μπορεί να περιμένει (αρχειοθετήσεις, τηλεφωνήματα ρουτίνας ταξινόμηση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).

Η παραπάνω αρχή ουσιαστικά βοηθάει στον καθορισμό του βάρους κάθε εργασίας στο πλαίσιο του συνόλου των δραστηριοτήτων. Οι εργασίες που πρέπει να υλοποιηθούν είναι αυτές που ανήκουν στο πρώτο τεταρτημόριο, δηλαδή αυτές που είναι εξίσου σημαντικές και επείγουσες.

β) Ανάλυση κατά Pareto

Ο Pareto μίλησε για τον κανόνα 80-20, υποστηρίζοντας ότι από τις καθημερινές υποχρεώσεις μόνο το 20% έχει πραγματική αξία. Ουσιαστικά αυτό το 20% αποφέρει το 80% των αποτελεσμάτων. Αν ένας επιχειρηματίας ή ένας υπάλληλος εφαρμόσει τη μέθοδο Pareto, θα πρέπει να διακρίνει τα πράγματα αυτά που είναι περισσότερο σημαντικά και να εστιάσει στην επίτευξή τους. Με τον τρόπο αυτό επικεντρώνεται σε αυτό που είναι πραγματικά σημαντικό και το οποίο δεν μπορεί ούτε να αναβληθεί ούτε να καθυστερήσει. Πρακτικά, από μία λίστα 10 υποχρεώσεων, μόνο οι 2 έχουν ιδιαίτερη σημασία και θα αποφέρουν αποτέλεσμα. Παρακάτω διαφαινεται η ιδανική κατανομή του χρόνου.



Έστω ότι ένας υπάλληλος βρίσκεται ενόψει μίας σημαντικής και επείγουσας εργασίας και δέχεται μία απρόσμενη επίσκεψη, που τον καθυστερεί. Πώς εφαρμόζεται στην περίπτωση αυτή η αρχή του Pareto: Το 80% των διακοπών στην εργασία του υπαλλήλου οφείλεται στο 20% των επισκέψεων, είτε από συνεργάτες είτε από πελάτες. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος πριν πει «καθίστε» πρέπει να ρωτήσει «σε τι μπορώ να φανώ χρήσιμος» και ανάλογα με την σημαντικότητα της απάντησης, τότε θα προβεί στην αντίστοιχη απάντηση (καθίστε ή να τα πούμε καλύτερα αργότερα).

Σε γενικές γραμμές, ο υπάλληλος οφείλει να πει όχι, όταν η εργασία που επιτελεί είναι υψίστης σημασίας. Κάθε φορά το «όχι» λέγεται με τρόπο εποικοδομητικό και ευγενικό, χωρίς να αποκλείει την προσφορά βοήθειας κάποια άλλη στιγμή, ειδικά όταν πρόκειται για ένα σοβαρό συναδελφικό πρόβλημα ή πρόβλημα του πελάτη για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

γ) Ανάλυση ABC

Η ανάλυση ABC είναι μία μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρέως στη διοίκηση επιχειρήσεων, κυρίως για την ταξινόμηση ενός μεγάλου αριθμού προϊόντων σε ομάδες. Σύμφωνα λοιπόν με την τεχνική αυτή, τα προϊόντα κατατάσσονται σε A: πολύ σημαντικά, B: σημαντικά και C: οριακά σημαντικά.

Όλες οι παραπάνω τεχνικές λίγο πολύ αποφέρουν το ίδιο αποτέλεσμα. Πολλές φορές μπορούν να συνδυαστούν για καλύτερα αποτελέσματα. Εδώ είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο καθορισμός των στόχων και των προτεραιοτήτων δεν αποτελεί το ζητούμενο. Δεν αρκεί απλώς να καθοριστούν οι στόχοι, αλλά είναι κρίσιμης σημασίας να γίνει αποτίμηση των στόχων, να προσδιοριστεί δηλαδή ο βαθμός επιτυχίας, έπειτα να διαπιστωθούν τυχόν λάθη που έγιναν στην πορεία, να διορθωθούν για να μην επαναληφθούν και να αναθεωρηθούν, ώστε κάθε φορά να υπάρχει πρόοδος και βελτίωση. Η επισκόπηση κάθε δραστηριότητας είναι βασική συνιστώσα.

2) Δημιουργία λίστας καθηκόντων και αρμοδιοτήτων

Η δημιουργία λίστας είναι άμεσα συνυφασμένη με τον καθορισμό προτεραιοτήτων. Ανάλογα με τον τρόπο ζωής και τον αριθμό των καθηκόντων, κάθε εργαζόμενος μπορεί να δημιουργήσει μία λίστα σε καθημερινή, ή εβδομαδιαία, ή μηνιαία βάση. Πρόκειται ουσιαστικά για την καταγραφή όλων των προγραμματισμένων εργασιών σε μία ατζέντα ή σε ένα απλό χαρτί. Ταυτόχρονα μπορεί να δημιουργήσει μία λίστα με τις εργασίες που δεν έχει να κάνει. Οι λίστες αυτές είναι γνωστές ως **Do's and Don'ts** Κάθε φορά που ολοκληρώνεται μία εργασία τότε αυτή διαγράφεται από τη λίστα ή αντιστοίχως όταν πληθαίνουν οι υποχρεώσεις τότε η λίστα μεγαλώνει. Η λίστα πρέπει να τοποθετείται σε ευδιάκριτο και προσιτό σημείο, ώστε να ενημερώνεται συνεχώς.

Το μόνο που χρειάζεται είναι η καθημερινή καταγραφή και διαγραφή των εργασιών, οι οποίες ταξινομούνται ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας τους. Με τη δημιουργία και τη συνέχιση αυτής της λίστας, ο εργαζόμενος διατηρεί κατά κάποιο τρόπο ένα χρονοδιάγραμμα, που τον βοηθάει να αναγνωρίσει τις σημαντικές εργασίες. Η λίστα λειτουργεί ως μία μορφή υπενθύμισης, που του επιτρέπει να είναι συνεπής στις χρονικές προθεσμίες, και η οποία μπορεί πολύ εύκολα να γίνει και με τα σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα (κινητό τηλέφωνο, ηλεκτρονικό υπολογιστή). Έτσι πραγματοποιείται αυτό που χαρακτηριστικά αναφέρει ο Allen «Getting things done».

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα άτομα να διατηρούν την ίδια λίστα και όχι να φτιάχνουν κάθε φορά νέα, ενώ πριν διαγράψουν μία εργασία πρέπει να είναι σίγουροι για την ολοκλήρωσή της, για να αποφευχθούν οι αναβολές. Επίσης, πρέπει να καταγράφονται εκείνες οι εργασίες που θεωρούνται σημαντικές και επείγουσες, βάσει χρονικών προθεσμιών και καθορισμένων στόχων. Πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμη και οι εργασίες χαμηλής προτεραιότητας πρέπει να εκτελεστούν και όχι να παραμεληθούν. Ένα φαινόμενο που παρατηρείται είναι ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ασχολούνται με τα νέα καθήκοντα και τις εργασίες που προκύπτουν και όχι με τα παλιά. Ως συνέπεια αυτού είναι η συσσώρευση πολλών εργασιών που εκκρεμούν.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Έστω ότι έχουμε έναν υπάλληλο που εκτελεί χρέη γραμματειακής υποστήριξης. Μία λίστα καθηκόντων και αρμοδιοτήτων θα μπορούσε να είναι:

Κατάσταση	Προτεραιότητα	Ημερομηνία Παράδοσης	Εργασία	Σημειώσεις
Προγραμματισμένη	Υψίστης	2011-08-13	Να υποβληθεί η ετήσια έκθεση	Ενημέρωση όλων των προϊσταμένων για αποστολή των αρχείων που είναι απαραίτητα για τη σύνταξή της
Σε εξέλιξη	Επείγον	2011-06-06	Να σταλούν εκ νέου τα τηλέφωνα και οι διευθύνσεις για το αρχείο της επιχείρησης	Εκκρεμούν κάποιες διευθύνσεις

Σε εξέλιξη	Σημαντικό και Επείγον	2011-06-06	Αποστολή αναφορών	Εκκρεμούν οι υπογραφές των υπευθύνων
Σε εξέλιξη	Σημαντικό και Επείγον	2011-07-06	Προετοιμασία επόμενων συναντήσεων	Εκκρεμούν οι περιλήψεις των θεματικών
Σε εξέλιξη	Σημαντικό και Επείγον	2011-07-06	Ενημέρωση προϊσταμένου για επικείμενες συναντήσεις και εργασίες που εκκρεμούν	Να γίνει αναφορά του προβλήματος που προέκυψε με τον πελάτη Α.
Προγραμματισμένη	Υψίστης	2011-08-07	Αποστολή προσκλήσεων για συνάντηση	Ενημέρωση της λίστας παραληπτών και κατασκευή της πρόσκλησης
Προγραμματισμένη	Σημαντικό	2011-18-06	Συμμετοχή στη συνεδρίαση της εταιρείας	Να έχω μαζί όλα τα σχετικά έγγραφα. Συμπλήρωση στο φάκελο των αντίτυπων της βασικής αναφοράς
Προγραμματισμένη	Μπορεί να περιμένει	2011-18-07	Προετοιμασία ενημερωτικού δελτίου	Να περιλαμβάνει όλες τις τελευταίες εξελίξεις
Προγραμματισμένη	Σημαντικό	2011-28-06	Καταγραφή και αποστολή πρακτικών συνεδρίασης	Δημιουργία λίστας αποδεκτών και προετοιμασία της πρόχειρης αναφοράς για έγκριση

Η παραπάνω λίστα καθηκόντων και αρμοδιοτήτων αναπαρίσταται και σε ένα εβδομαδιαίο πλάνο ή μηνιαίο ή ετήσιο, ανάλογα με τη χρησιμότητα. Παρακάτω

Εβδομαδιαίο πλάνο

Διαχωρισμός μηνιαίων στόχων σε εβδομαδιαίο πλάνο

Δημιουργία χρονοδιαγράμματος για κάθε εβδομάδα

Καταγραφή μέχρι πέντε από τις εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν μέχρι την Παρασκευή

Καταγραφή των ενεργειών που πρέπει γίνουν για τη διεκπεραίωσή τους

Προσδιορισμός του επιπέδου σημαντικότητας και της χρονικής διάρκειας που απαιτείται να υλοποιηθεί

παρουσιάζεται ένα παράδειγμα εβδομαδιαίου πλάνου, ενώ στο παράρτημα μπορεί κανείς να εντοπίσει μηνιαία και καθημερινά πλάνα για την εφαρμογή του δικού του προγραμματισμού.

		1/7/2011		Ημέρ/ία έναρξης 29/6/2011	
Mmm'yy - Mmm'yy		Ιουνίου 2011		Ιουλίου 2011	
ddd40723, mmm d - ddd40729, mmm d		Su M Tu W Th F Sa		Su M Tu W Th F Sa	
W26-3 to W27-2		1 2 3 4		1 2	
		5 6 7 8 9 10 11		3 4 5 6 7 8 9	
		12 13 14 15 16 17 18		10 11 12 13 14 15 16	
		19 20 21 22 23 24 25		17 18 19 20 21 22 23	
		26 27 28 29 30		24 25 26 27 28 29 30	
				31	
				Αυγούστου 2011	
				Su M Tu W Th F Sa	
				1 2 3 4 5 6	
				7 8 9 10 11 12 13	
				14 15 16 17 18 19 20	
				21 22 23 24 25 26 27	
				28 29 30 31	
Notes	Τετάρτη	Ιουν 29, 2011		Σάββατο	Ιουλ 2, 2011
Επικοινωνία με προϊστάμενο για επίλυση αποριών σχετικά με την αναφορά					
Σημαντική η σύνταξη της έκθεσης για της επόμενη σύσκεψη-					
Εκκρεμούν οι αναλύσεις από την οικονομική διεύθυνση					
Αγορά υλικών για αρχειοθέτηση και εκτύπωση	8			8	
Έγκριση για ημέρες και ώρες ταξιδιών	9			9 Καταγραφή οικονομικών δραστηριοτήτων	
	10	Ενημέρωση προϊσταμένου		10 Διατήρηση και ενημέρωση εγγράφων	
	11			11 Προγραμματισμός σύσκεψης	
	12	Προγραμματισμός σύσκεψης		12 Προετοιμασία αίθουσας συσκέψεων	
	1	Υποδοχή πελάτη και ενημέρωση του		1	
	2			2	
	3			3 Υποδοχή πελάτη και ενημέρωση του	
	4			4	
	5			5	
	6			6	
<input checked="" type="checkbox"/> ABC	Prioritized Task List				
✓ 1	Ενημέρωση προϊσταμένου για τις προγραμματισμένες εργασίες				
✓ 2	Προετοιμασία αίθουσας συσκέψεων	Πέμπτη	Ιουν 30, 2011	Κυριακή	Ιουλ 3, 2011
✓ 3	Σύνταξη αναλυτικής έκθεσης				
✓ 4	Συμπλήρωση εντύπων για παραλαβή προμηθειών				
✓ 5	Συμπλήρωση εντύπων για έγκριση χρηματοδότησης				
6	Καταγραφή οικονομικών δραστηριοτήτων	8		8 Σύνταξη αναλυτικής έκθεσης	
7	Ρύθμιση ειστηρίων και ξενοδοχείων για προγραμματισμένα ταξίδια	9	Ρύθμιση ραντεβού	9	
8	Δημιουργία ενημερωτικού δελτίου	10	Υποδοχή πελάτη και ενημέρωση του	10	Ρύθμιση ραντεβού
9	Προγραμματισμός σύσκεψης	11		11	
10	Διατήρηση και ενημέρωση εγγράφων	12	Απάντηση σε τηλεφώνω και σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	12	Απάντηση σε τηλεφώνω και σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
11	Ρύθμιση ραντεβού	1	Απάντηση σε τηλεφώνω και σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	1	
12	Αρχειοθέτηση εγγράφων και φακέλων	2	Δημιουργία ενημερωτικού δελτίου	2	Αρχειοθέτηση εγγράφων και φακέλων
13	Απάντηση σε τηλεφώνω και σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	3		3	
14	Παραλαβή παραγγελιών	4		4	
15	Υποδοχή πελάτη και ενημέρωση του	5		5	
		6		6	
		Παρασκευή	Ιουλ 1, 2011	Δευτέρα	Ιουλ 4, 2011
Date	Σημαντικά τηλεφωνήματα	8	Συμπλήρωση εντύπων για προμήθειες	Υποδοχή πελάτη και ενημέρωση του	
29/6	Επικοινωνία με προϊστάμενο	9	Συμπλήρωση εντύπων για χρηματοδότηση	Απάντηση σε τηλεφώνω και σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	
1/7	Επικοινωνία με οικονομική διεύθυνση	10	Απάντηση σε τηλεφώνω και σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	Ρύθμιση ραντεβού	
3/7	Επικοινωνία με πελάτη Α	11	Διατήρηση και ενημέρωση εγγράφων	Παραλαβή παραγγελιών	
6/7	Επικοινωνία με πελάτη Β	12			
		1	Υποδοχή πελάτη και ενημέρωση του		
		2			
		3			
		4			
		5			
		6			
		Τρίτη	Ιουλ 5, 2011		
		8	Διατήρηση και ενημέρωση εγγράφων		
		9			
		10	Ρύθμιση ειστηρίων και ξενοδοχείων		
		11			
		12	Προγραμματισμός σύσκεψης		

3) Ανάθεση – εκχώρηση εργασιών

Η ανάθεση εργασιών κρίνεται αναγκαία στις περιπτώσεις που ο χρόνος πιέζει και οι εργασίες είναι πολυάριθμες. Ωστόσο, δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση. Προϋποθέτει το χτίσιμο μίας σχέσης εμπιστοσύνης και ενός πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάθεση εργασιών μπορεί να υλοποιηθεί από πάνω προς τα κάτω, αλλά και από κάτω προς τα πάνω. Το «μοίρασμα» της εργασίας σε περισσότερα άτομα πολλές φορές αποδεικνύεται ανεκτίμητης σημασίας και περισσότερο παραγωγικό. Η εκχώρηση

εργασιών σε άλλους όμως δεν πρέπει να μεταφράζεται σε αποποίηση ευθύνης. Όλη η διαδικασία-εργασία οφείλει να παρακολουθείται ανελλιπώς και ο εργαζόμενος, στον οποίο έχει ανατεθεί η υποχρέωση, να διατηρεί την τελική ευθύνη για την έγκαιρη και επιτυχή ολοκλήρωση της.

Η ανάθεση εργασιών για να είναι επιτυχής θα πρέπει προηγείται ενός σαφή προσδιορισμού των ρόλων του καθενός. Μαζί με τη γνωστοποίηση των ρόλων, θα πρέπει να ξεκαθαριστούν οι στόχοι της εργασίας και τα καθήκοντα που αναλαμβάνει το άτομο, στο οποίο ανατίθεται αυτή. Το πρόσωπο-συνεργάτης που επιλέγεται οφείλει να είναι πλήρως ενημερωμένο και καταρτισμένο στο αντικείμενο της εργασίας, ενώ παράλληλα θα πρέπει να έχει την εμπειρία και το ανάλογο ενδιαφέρον. Η ανάθεση εργασιών είναι χρήσιμη για την εξέλιξη των συνεργατών και πρέπει να λαμβάνει χώρα ακόμη και σε περιόδους που δεν υφίσταται χρονική πίεση. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η συνεργασία και η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης και ενισχύεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά τους (Dodd and Sundheim, 2005).

4) Αποτελεσματική επικοινωνία

Η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει πέντε βασικά στοιχεία: σκέφτομαι, ενεργώ, παρατηρώ, μιλώ και ακούω. Σύμφωνα με κάποιους συμπεριφοριστές, η δύναμη της επικοινωνίας βασίζεται στην ικανότητα που έχει κάποιος να ακούει. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι ανεπαρκείς ακροατές. Κάποιοι κανόνες καλής ακρόασης είναι:

- η ένδειξη υπομονής
- η διατήρηση της ψυχραιμίας
- η ικανότητα αποφυγής απόσπασης της προσοχής
- η ένδειξη καλής διάθεσης να ακούσει τον συνομιλητή του
- η εκδήλωση ερωτήσεων
- η σωστή στάση του σώματος και οι σωστές εκφράσεις
- η εστίαση της προσοχής

5) Προγραμματισμός

Ένα εξίσου σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση του χρόνου είναι η ικανότητα προγραμματισμού. Ο σωστός προγραμματισμός προϋποθέτει την αλληλεξάρτηση των διαφόρων δραστηριοτήτων, την εκτίμηση της διάρκειας τους, αλλά και τους περιορισμούς που κρύβουν. Δεν περιλαμβάνει μόνο την καταγραφή των αρμοδιοτήτων που πρέπει να γίνουν, αλλά και όσων επιθυμούν να πραγματοποιήσουν. Ο σωστός προγραμματισμός προϋποθέτει το άτομο να διαθέτει υψηλό βαθμό αυτογνωσίας.

Ο σωστός προγραμματισμός μπορεί να διευκολυνθεί με τη χρήση ραβδογραμμάτων ή διαγραμμάτων, όπως είναι το διάγραμμα Gantt. Το **διάγραμμα Gantt** χρησιμοποιείται κυρίως για την παρακολούθηση της πορείας μίας εργασίας, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει τυχόν καθυστερήσεις στην εκτέλεσή της. Απεικονίζει όλες τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα για την εκπόνηση μίας δραστηριότητας με τη μορφή μίας οριζόντιας ράβδου σε έναν άξονα ΧΨ, όπου Χ είναι η μεταβλητή του χρόνου. Πρακτικά, το μήκος της ράβδου αντικατοπτρίζει τη διάρκεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση μίας εργασίας και η γραμμή παρουσιάζει την εργασία που έχει ήδη ολοκληρωθεί. Τα βέλη δείχνουν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε κάθε δραστηριότητα (βλέπε σχήμα). Αργότερα, στο διάγραμμα

και την απάντηση στα e-mail, που κάθε άλλο παρά εξοικονόμηση χρόνου προσφέρουν. Δίνεται η δυνατότητα αυτόματης ταξινόμησης των e-mail σε σημαντικά, που πρέπει να απαντηθούν, και σε αυτά που μπορούν να περιμένουν, ενώ με κατάλληλα φίλτρα γίνεται αυτόματη ομαδοποίηση και η αποστολή των spam στον κάδο απορριμμάτων. Η ενασχόληση με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μπορεί να γίνει κατά τη διάρκεια του νεκρού διαστήματος ή θα ήταν χρήσιμο να οριστεί μία συγκεκριμένη ώρα της ημέρας που θα αφιερώνεται στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Εργαλεία που επιτρέπουν τη στιγμιαία συνομιλία με άλλους πρέπει να είναι απενεργοποιημένα.

Συναντήσεις-Συσκέψεις: Όταν η φύση της εργασίας απαιτεί τακτικές συναντήσεις-συσκέψεις με τους συνεργάτες της επιχείρησης, οι οποίες δεν μπορούν να αποφευχθούν ή να αναβληθούν, τότε είναι χρήσιμο:

- να είναι γνωστός εκ των προτέρων ο σκοπός της συνάντησης, ώστε να υπάρχει οργάνωση και προετοιμασία
- να τηρούνται οι ώρες έναρξης και λήξης των συναντήσεων
- να γίνεται καταγραφή των υπό μελέτη θεμάτων

7) Απρόσμενοι επισκέπτες- διακοπές

Πριν ο υπάλληλος κάνει διάλειμμα από την εργασία του καλό θα ήταν να έχει ολοκληρώσει την εργασία του, ώστε να μη χαθεί ο ειρμός του. Πολλοί εργάζονται κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού, και σχεδόν ποτέ δεν κάνουν διάλειμμα. Ωστόσο, συνίσταται η εύρεση μίας ώρας για ξεκούραση και χαλάρωση (Pollock, 1994). Όσον αφορά τους απρόσμενους επισκέπτες είναι αναγκαία η καθιέρωση ωραρίου για επισκέψεις και ο καθορισμός της διάρκειας αυτών, ανάλογα με τη σημασία. Σε όποια άλλη περίπτωση, με ευγενικό τρόπο μπορεί να προτρέψει τον επισκέπτη για πραγματοποίηση της συνάντησης σε άλλη προγραμματισμένη χρονική στιγμή, ενώ όταν κάποιος εισέρχεται, με τη στάση του σώματος, να τον αποτρέπει να καθίσει (όρθια συζήτηση).

Επειδή κάποιες καταστάσεις στο χώρο της εργασίας μπορεί να απαιτούν τακτικές χρονικές διακοπές, ο προγραμματισμός για την κάλυψή τους μπορεί να είναι μία ρεαλιστική στρατηγική. Οι κίνδυνοι που εγκυμονούν οι συχνές διακοπές στη διαχείριση του χρόνου είναι: η καταστροφή των σχεδίων, η τροποποίηση των προθεσμιών, η καταστροφή του έργου (Pollock, 1994).

8) Αποφυγή εναλλαγών μεταξύ πολλών δραστηριοτήτων

Πρόσφατες ψυχολογικές έρευνες κατέδειξαν ότι η εναλλαγή από τη μία εργασία στην άλλη δεν εξοικονομεί χρόνο, αλλά αντιθέτως οδηγεί στη μείωση της παραγωγικότητας (Rubinsteim, Meyer, and Evans, 2001). Επιπλέον, ενισχύει την απώλεια συγκέντρωσης και διατήρησης της εστίασης σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Οπότε, είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να συγκεντρώνει κάθε φορά την προσοχή του στην εκτέλεση μίας εργασίας. Αν αυτό δεν είναι εφικτό, λόγω φόρτου εργασίας, τότε είναι χρήσιμο να κατανέμει τις εργασίες σε μικρά κομμάτια.

9) Διατήρηση της ψυχικής και σωματικής υγείας

Η εύρεση και η διάθεση χρόνου για χαλάρωση και γυμναστική βοηθάει στη νοητική και σωματική ανανέωση. Η φροντίδα και η προσοχή του εαυτού ενισχύει την απόδοση και

τη διάθεση για εργασία. Πρακτικά σημαίνει ότι οι εργασίες υλοποιούνται πιο εύκολα και γρήγορα. Είναι ιδιαίζουσας σημασίας η οργάνωση του χρόνου βάσει του βιολογικού ρολογιού, δηλαδή να προγραμματίζονται οι υποχρεώσεις που είναι άμεσης προτεραιότητας τις ώρες που το επίπεδο ενέργειας και συγκέντρωσης είναι υψηλό. Η κακή διαχείριση του χρόνου προκαλεί κόπωση, κατάθλιψη και άγχος. Στο σημείο αυτό λειτουργεί θετικά η επιβράβευση, η οποία μπορεί να γίνει με το να αφιερωθεί λίγος χρόνος για τον εαυτό ως έπαινος για μία επιτυχημένη εργασία, πριν προβεί στη διεκπεραίωση της επόμενης. Επίσης, δεν πρέπει να δίνεται μεγάλη βαρύτητα μόνο στον επαγγελματικό τομέα, αλλά και στην ιδιωτική ζωή, η οποία αποτελεί πηγή άντλησης ενέργειας.

10) Εξισορρόπηση ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής

Ανεξάρτητα από τον τύπο προσωπικότητας στον οποίο ανήκει κάποιος, όσον αφορά την απόκτηση ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική του ζωή, θα πρέπει βάσει των χαρακτηριστικών που τον διακρίνουν να ανακτήσει τον έλεγχο. Όλοι οι τύποι προσωπικότητας έχουν κοινό σημείο αναφοράς το αίσθημα απώλειας του ελέγχου του χρόνου τους. Κανένας δεν μπορεί να είναι σίγουρος ότι δε θα δεχτεί κάποιο τηλεφώνημα όταν βρίσκεται στο σπίτι ή ότι δε θα ασχοληθεί με κάποιο επαγγελματικό ζήτημα στις διακοπές αν χρειαστεί. Το ζητούμενο είναι να διακρίνει τότε πρέπει να πει ναι και τότε όχι ή αργότερα. Η επανάκτηση του ελέγχου προϋποθέτει τον επαναπροσδιορισμό των επιθυμιών του τόσο στην εργασία όσο και στο οικογενειακό του περιβάλλον (επαναδιαπραγμάτευση των εργασιακών ωρών, μεταβίβαση καθηκόντων, διαμοιρασμός εργασιών του σπιτιού, τακτοποίηση αδειών). Αυτό μπορεί να διευκολυνθεί με τη δημιουργία χρονοδιαγράμματος. Επίσης, είναι σημαντικό η οικογένεια να είναι ενήμερη για τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον, αφού επηρεάζεται άμεσα από αυτές.

11) Απόκτηση κινήτρων

Έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι που πετυχαίνουν να διαχειριστούν το χρόνο τους είναι εκείνοι που έχουν κίνητρα, αφού τους δίνουν τη δύναμη και τη θέληση να πραγματοποιήσουν αυτό που πραγματικά χρειάζονται. Σύμφωνα με τον Heckhausen (1991), τα κίνητρα είναι ιδιοσυγκρασιακές, προσωπικές προδιαθέσεις προς πράγματα που έχουν αξία. Η αποδιδόμενη αξία μπορεί να είναι θετική και να κατευθύνει το άτομο σε ενέργειες που επιτρέπουν την προσέγγιση και την επίτευξή της, ή αρνητική και να οδηγεί το άτομο σε ενέργειες αποφυγής της. Τα κίνητρα κινητοποιούν το άτομο για δράση και αντίδραση, προκαλώντας τρόπους συμπεριφοράς ανάλογους προς τις φιλοδοξίες του (Βάμβουκας, 1977). Συνεπώς, η σωστή διαχείριση του χρόνου δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την ύπαρξη κινήτρου. Το κίνητρο μπορεί να λειτουργήσει ως μία μορφή επιβράβευσης ή ανταμοιβής, που επέρχεται μέσα από την τελειοποίηση του έργου και την αίσθηση της πληρότητας.

Οι τρόποι ενίσχυσης των κινήτρων είναι:

- ο καθορισμός των στόχων
- η επιβράβευση και η ανταμοιβή
- η παρακολούθηση και ο αναπροσδιορισμός των στόχων
- η ενασχόληση με την επιθυμητή εργασία

- η αυτοπειθαρχία

12) Κριτική σκέψη

Οι δεξιότητες κριτικής σκέψης είναι απαραίτητο συστατικό για κάθε εργαζόμενο, διότι καθημερινά βρίσκεται αντιμέτωπος με κρίσιμες καταστάσεις. Κάποιες ενδεικτικές μέθοδοι εφαρμογής κριτικής σκέψης είναι η:

- Εστίαση στην προσπάθεια: εξέταση της κατάστασης-προβλήματος με τη χρήση σωστών ερωτήσεων.
- Διασταύρωση των πληροφοριών που παρέχονται. Προσδιορισμός γεγονότων και παραδειγμάτων που επιβεβαιώνουν την υφιστάμενη κατάσταση. Ζήτηση διευκρινίσεων σε περίπτωση που κάτι δεν είναι κατανοητό.
- Λογική εξήγηση: Έλεγχος της ορθότητας των υποθέσεων και του βαθμού που τα συμπεράσματα ακολουθούν μία λογική σειρά.
- Ανάλυση επιχειρημάτων: Αναγνώριση της συλλογιστικής του επιχειρήματος, των παραδοχών και των παρατηρήσεων που έγιναν.
- Διερεύνηση πηγών: Καθορισμός της αξιοπιστίας των πηγών.
- Αξιολόγηση: Εκτίμηση της σημασίας των ευρημάτων και των εναλλακτικών λύσεων, απόφαση αποδοχής ή μη αποδοχής των συμπερασμάτων.

Διαχείριση χρόνου: Πρωινός ή Βραδινός τύπος;

Η καλύτερη ώρα για εργασία ποικίλλει ανάλογα με το κάθε άτομο. Οι περισσότεροι παράγοντες που καθορίζουν ποια είναι η καλύτερη ώρα είναι κυρίως βιολογικοί. Άλλοι παράγοντες συνδέονται με τον τρόπο ζωής, που συνάδει με τις εργασιακές και τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Μερικοί άνθρωποι είναι από τη φύση τους «πρωινοί τύποι», ενώ άλλοι θεωρούνται «νυχτοπούλια». Σύμφωνα με μία έρευνα που δημοσιεύτηκε σε επιστημονικό περιοδικό το 2009, η εγκεφαλική λειτουργία κορυφώνεται στις 9 το πρωί για τα πρωινά άτομα, και στις 9 το βράδυ για τους βραδινούς τύπους αντίστοιχα. Είναι γενικότερα αποδεκτό πως οι πρωινοί τύποι είναι περισσότερο αποδοτικοί από τους βραδινούς, και αυτό γιατί τις πρωινές ώρες δεν υπάρχουν παράγοντες, όπως οι απρόσμενοι επισκέπτες, τα τηλεφωνήματα, τα διαλείμματα που κλέβουν αρκετό από τον πολύτιμο χρόνο.

Επίσης, σε έρευνα του Randler (2010) αποδείχθηκε πως οι πρωινοί τύποι έχουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για επαγγελματική επιτυχία και ανέλιξη: έχουν καλύτερους βαθμούς στο σχολείο, είναι δυναμικοί, προβλέπουν και ελαχιστοποιούν τα προβλήματά τους. Από την άλλη, οι βραδινοί τύποι παρότι είναι έξυπνοι, αστείοι και δημιουργικοί, τις περισσότερες φορές είναι νευρικοί, καταθλιπτικοί και απαισιόδοξοι, ενώ δεν μπορούν να συγχρονιστούν με τις ώρες εκείνες που λειτουργούν οι υπηρεσίες. Βέβαια, με τις κατάλληλες ρυθμίσεις στο πρόγραμμά τους, μπορούν πολλοί εύκολα να μετατραπούν σε πρωινούς τύπους, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι θα αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Η ευσυνειδησία είναι ένας παράγοντας, κατά την έρευνα αυτή, που μπορεί να την αυξήσει. Εντούτοις, πρέπει να αναγνωριστεί πως η βραδινή εργασία, πολλές φορές είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, όταν για παράδειγμα ξυπνάει κάποιος το πρωί και βρίσκει στο ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο όλες εκείνες τις πληροφορίες που χρειάζεται για την διεκπεραίωση μίας εργασίας.

Είναι σημαντικό επομένως, ο προγραμματισμός των σημαντικών ζητημάτων να γίνει με βάση την ώρα που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι είναι περισσότερο αποδοτικός και παραγωγικός. Αν και αυτό πρακτικά περιορίζει την ευελιξία και τις επιλογές που έχει στη διάθεσή του κάποιος για την περάτωση μίας εργασίας, παράλληλα μειώνει τις χαμένες ώρες και την έλλειψη συγκέντρωσης. Η εύρεση της παραγωγικής ώρας μπορεί να γίνει αναλύοντας και καταγράφοντας τις καθημερινές δραστηριότητες, όπου μπορούν να εντοπιστούν οι συνήθειες και οι ώρες που χρονοτριβούν. Η ένταξη του εργαζομένου σε έναν εκ των δύο τύπων, δεν σημαίνει για παράδειγμα εάν είναι βραδινός τύπος ότι την υπόλοιπη μέρα δεν θα αναλαμβάνει αρμοδιότητες ή δεν θα διεκπεραιώνει εργασίες. Απλώς θα οργανώσει το χρόνο του, έτσι ώστε οι υψίστης σπουδαιότητας εργασίες να γίνονται βραδινές ώρες και οι λιγότερο σημαντικές, που δεν απαιτούν μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης, το πρωί.

ΣΥΝΟΨΗ-ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

- ✓ Δημιουργία στρατηγικού πλάνου
- ✓ Καθορισμός προτεραιοτήτων & στόχων
- ✓ Οργάνωση λίστας αρμοδιοτήτων
- ✓ Αποφυγή εναλλαγής δραστηριοτήτων
- ✓ Επιτέλεση σημαντικών εργασιών πρώτα
- ✓ Έλεγχος του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε προγραμματισμένη ώρα
- ✓ Οργάνωση –αρχειοθέτηση απαιτούμενων εγγράφων & εργαλείων για τη διεκπεραίωση των εργασιών
- ✓ Αναγνώριση της καλύτερης ώρας για εργασία και του κατάλληλου χώρου
- ✓ Αποφυγή άγχους
- ✓ Διατήρηση συγκέντρωσης
- ✓ Αναβλητικότητα ασήμαντων δραστηριοτήτων μέχρι την περάτωση των σημαντικών
- ✓ Προγραμματισμός διακοπών και διαλειμμάτων
- ✓ Εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- ✓ Διατήρηση ψυχικής & σωματικής υγείας
- ✓ Δημιουργία κινήτρων
- ✓ Ορισμός Ρεαλιστικών προσδοκιών
- ✓ Διαχωρισμός μεγάλων δραστηριοτήτων σε μικρές
- ✓ Άρνηση ανάληψης αρμοδιοτήτων όταν αυτό απαιτείται
- ✓ Ευελιξία & προσαρμοστικότητα

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Βάμβουκας Μ. (1977), "Τα κίνητρα και η σημασία της συνειδητοποιήσεώς τους για την επιλογή και εξάσκηση του εκπαιδευτικού επαγγέλματος", Ελληνοχριστιανική Αγωγή
- Bluedorn A. C. (2002), *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Stanford, CA: Stanford University Press
- Bond M. J. & N. T. Feather (1988), Some Correlates of Structure and Purpose in the Use of Time, *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 321-329.
- Bond M. & Feather N. (1988), Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 321-329.
- Britton B. & Tesser A. (1991), 'Effects of time-management practices on college grades', *Journal of Educational Psychology*, 83, 405-410.
- Butler G. & Hope T. (1996), *Managing Your Mind*. Oxford: University Press.
- Cascio W.F. (1998), *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, and Boston MA.
- Covey S. R. (1990), *The seven habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York, NY: Fireside
- Covey S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994), *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*. New York: Simon & Schuster.
- Davis M. A. (2000), Time and the nursing home assistant: Relationships among time management, perceived control over time, and work-related outcomes. Presented at the Academy of Management Meetings, Toronto, Canada.
- Dodd P. & Sundheim D. (2005), *The 25 Best Time Management Tools and Techniques: How to Get More Done Without Driving Yourself Crazy*. Ann Arbor, MI: Peak Performance Press, Inc.
- Drucker P. (1966), *The Effective Executive*, Pan, London.
- Eilam B., & Aharon I. (2003), Students' planning in the process of self-regulated learning. *Contemporary Educational Psychology*, 28(3), 304-334
- Forster M. (2000), *Get everything done and still have time to play*, Hodder & Stoughton
- Frederick S., Loewenstein, G. & O'Donoghue, T. (2002). Time discounting and time preference: A critical review. *Journal of Economic Literature*. 40, 351-401.
- Garhammer M. (2002), Pace of life and enjoyment of life. *Journal of Happiness Studies*, 3, 217–256
- Heckhausen H. (1991), "Motivation and action", Berlin: Springer
- Hindle T. (1998), *Manage Your Time*. London: Dorling Kindersley.
- Karger D. W. (1991), *Strategic Planning and Management: The Key to Corporate Success*. New York: Marcel Dekker
- King A. C., Winett, R. A., & Lovett, S. B. (1986), Enhancing coping behaviors in at-risk populations: The effects of time-management instruction and social support in women from dual-earner families. *Behavior Therapy*, 17, 57-66.
- Lakein A. (1973), *How to get control of your time and life*, Penguin, New York
- Lay CH, Schouwenburg HC (1993), Trait procrastination, time management, and academic behavior. *J. Soc. Behav. Pers.*, 8, 647–662.
- Lim S. G., & Murnighan, J. K. (1994), Phases, deadlines, and the bargaining process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 153-171.

- Macan T. H. (1994), Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391.
- Macan, TH, Shahani, C, Dipboye, RL & Phillips, AP (1990), College Students' Time Management: Correlations with Academic Performance and Stress, *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760-768.
- Macan TH. (1996), Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance, *The Journal of Psychology*, 130(3), 229-236.
- MacKenzie A. (1990), *The Time Trap* (3rd ed.). New York: American Management Association.
- Montana P. J. & Charnov B. H. (2000), *Management* (3rd Edition). Hauppauge, NY: Barron's Educational Series
- Navon D., (1978), On a conceptual hierarchy of time, space, and other dimensions. *Cognition* 6, Sep-228.
- Orlikowski W. J., & Yates, J. (2002), It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684–700. doi:10.1287/orsc.13.6.684.501
- Orpen C. (1994), The effect of time-management training on employee attitudes and behavior: A field experiment. *The Journal of Psychology*, 128, 393-396.
- Parkinson C.N. (1958), *Parkinson's Law or the Pursuit of Progress*, J.Murray, London.
- Pollock T. (1994), Fifteen Commonsense Ways to Manage Your Time Better, *Production*, Vol.106, No.2, February, 10.
- Puffer S. M. (1989), Task-Completion Schedules: Determinants and Consequences for Performance, *Human Relations*, 42 (10), 937-955.
- Rubinstein J. S., Meyer, D. E., & Evans, J. E. (2001), Executive control of cognitive processes in task switching. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 27, 763–797.
- Schmidt A.M. & DeShon R.P. (2007), What to do? The effects of discrepancies, incentives, and time on dynamic goal prioritization, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 928-941.
- Schmidt A.M., Dolis C.M. & Tolli A.P. (2009), A matter of time: Individual differences, contextual dynamics, and goal progress effects on multiple-goal self-regulation, *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 692-709.
- Settle R. B., M. A. Belch, & P. Alreck (1981), F-A-S-T: A Standardized Measure of Temporics, paper presented at the Annual Conference of the American Psychological Association, Division 23, Los Angeles.
- Slaven G. & P. Totterdell (1993), Time Management Training: Does It Transfer to the Workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 8(1), 20-28.
- Tulga M.K. & Sheridan T.B. (1980), Dynamic decisions and work load in multitask supervisory control. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 10, 217-232.
- Wood B.R. (2006), The Role of Existing buildings in the Sustainability Agenda, in *Facilities* 24 (1/2), 61-67.
- Woolfolk A. E. & Woolfolk R. L. (1986), Time management: an experimental investigation. *Journal of School Psychology*, 24, 267-276.
- Μπουραντάς Δ. (1992), *Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Team.
- Σιώμοκος Γ. (2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, 2η Έκδοση, Εκδόσεις: Σταμούλης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ



Δραστηριότητα: 1η

Μια μέρα στη δουλειά!

Υλικά: χαρτί και μολύβι, υλικά για κολλάζ

Σκοπός: αυτό – διερεύνηση, αυτό – αποκάλυψη, ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων

Διαδικασία: Συζήτηση στην ομάδα, αποτυπώσεις σκέψεις και προτάσεις στο χαρτί, ή δημιουργείς μια σύνθεση.

Στο χώρο εργασίας καθημερινά γνωρίζουμε, επικοινωνούμε και συνεργαζόμαστε, με προσωπικότητες, απόψεις και συμπεριφορές, διαφορετικές. Άλλες γνώριμες και οικείες, άλλες πρωτόγνωρες, «έξω» από εμάς, κάποτε έντονα απειλητικές. Η επιστημονική μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχει αναδείξει συγκεκριμένα πρότυπα επιθετικής συμπεριφοράς, που εκδηλώνουν μια συστηματική επιθετική ή αδικαιολόγητη συμπεριφορά προς το συνάδελφο, που δεν απορρέει από προσωπική διαφωνία, αντίθεση, αντιδικία, σύγκρουση, ή ιδιοτέλεια. Η «εργασιακή ψυχολογική κακομεταχείριση», ως όρος, επιχειρεί να περιγράψει, ένα ακραίο πρότυπο «εξουσιαστικής» επιθετικής συμπεριφοράς, που αποβλέπει αρχικά στον αποπροσανατολισμό, την «υποταγή» ή τον «έλεγχο των συναισθημάτων του προσώπου που γίνεται στόχος της επίθεσης». Στη συγκεκριμένη συμπεριφορά εμπεριέχονται μια μεγάλη ποικιλία επιθετικών συμπεριφορών, λεκτικές ή μη λεκτικές τακτικές, ψυχολογική βία, φυσική επίθεση και εξευτελισμός «του θύματος. Απώτερος στόχος αυτού του προτύπου συμπεριφοράς είναι η καλλιέργεια ενός κλίματος ελέγχου, έντασης και φόβου, με αποδέκτη όχι μόνο το συγκεκριμένο πρόσωπο, αλλά συνολικά το εργαζόμενο προσωπικό, ώστε να καταστεί αδύναμο, πιο δεκτικό και με λιγότερες αντιστάσεις σε όσα «υπαγορεύει» ο εντολέας, ενισχύοντας το γόητρο ενός ιδιότυπου «εργασιακού δυνάστη». Στο συγκεκριμένο πρότυπο συμπεριφοράς περιλαμβάνεται μια σημαντική ποικιλία συμπεριφορών διαφοροποιημένων και ως προς τον απώτερο επιδιωκόμενο σκοπό, τη μορφή έκφρασης, και φυσικά την ένταση.

Οι ακόλουθες ερωτήσεις σας βοηθούν να αναλύσετε όψεις ενός συγκεκριμένου προτύπου συμπεριφορών [που πιθανόν να αναπτύσσονται στην καθημερινότητα στο χώρο εργασίας:

1) Κατάγραψε την απάντησή σου (σημειώνοντας ένα Χ στο ΝΑΙ ή ΟΧΙ) για όλες τις περιπτώσεις:

	Στη δουλειά μου ξέρω κάποιον/-α που:	Ναι	Όχι
1	είναι συχνά αγενής ή εχθρικός		
2	μιλάει υποτιμητικά στο συνάδελφο, ή υφιστάμενο		
3	φωνάζει, ή βρίζει		
4	έχει αλαζονική συμπεριφορά (είμαι πάντα «σωστός» , οι άλλοι είναι «λάθος»)		
5	κριτικάρει με το παραμικρό, αλλά δύσκολα επαινεί		
6	καταστρέφει τα αντικείμενα του άλλου, ή το προϊόν της δουλειάς του		
7	αμαυρώνει την κοινωνική εικόνα κάποιου		
8	διασπείρει φήμες		
9	κουτσομπολεύει		
10	δεν υποδεικνύει τις κατάλληλες πηγές-τρόπους για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας		
11	προξενεί σε κάποιον φυσική ή κοινωνική απομόνωση		

2) *Αν εντοπίζεις τέτοιες συμπεριφορές, ποια θεωρείς ότι θα ήθελες να διακρίνεις για να την περιγράψεις αναλυτικότερα: (ανάφερε)*

.....

3) **Αναφερόμενος/-η στην συμπεριφορά που επέλεξες στην ερώτησης 2, πώς θα περιέγραφες:**

- **Τη συχνότητα επανάληψής της;** *(συμβαίνει με τακτικό ή τυχαίο τρόπο, π.χ. μια φορά τη βδομάδας)*

.....

- **Τη διάρκειά της;** *(η συμπεριφορά σταματάει με την πάροδο του χρόνου;)*

.....

- **Την κλιμάκωσή της;** *(π.χ. οι συμπεριφορές συχνά γίνονται όλο και πιο επιθετικές)*

.....

- **Την ανισότητα δύναμης στο χώρο;** *(ο θύτης έχει δύναμη στο χώρο ή εξουσία λόγω θέσης, στην οποία κάνει κατάχρηση).*

.....

- **Τη σκοπιμότητα;** *(ο εργαζόμενος-στόχος επιλέγεται με κριτήρια, όπως π.χ. το ότι δεν γνωρίζει το "παιχνίδι" και δεν έχει την δύναμη να το σταματήσει;)*

.....

*Για να διευκολύνουμε στον προβληματισμό σου, παραθέτουμε μερικά ενδιαφέροντα στοιχεία από την έρευνα του **Workplace Bullying Institute** και συγκεκριμένα τα ευρήματά της σχετικά με τις **συνηθέστερες** (με ποσοστό απαντήσεων) τακτικές αυτού του προτύπου συμπεριφοράς.*

1. Κατηγορούν άδικα κάποιον για "λάθη" που στην πραγματικότητα δεν έχει κάνει (71%)
2. Κοιτάζουν επίμονα ή άγρια με σκοπό να εκφοβίσουν με μη λεκτικό τρόπο το στόχο τους (68%)
3. Υποτιμούν τις σκέψεις, ή τα συναισθήματα του στόχου (μα τι λέτε, αυτό είναι ανόητο) στα meetings (64%)
4. Χρησιμοποιούν την "σιωπηλή μεταχείριση" για να διαχωρίσουν το στόχο από τους άλλους (64%)
5. Δείχνουν "εκτός ελέγχου" αλλαγές στη διάθεσή τους μπροστά στην ομάδα (61%)
6. Εφευρίσκουν δικούς τους κανόνες που ούτε αυτοί δεν έχουν ακολουθήσει (61%)
7. Παραμελούν το να δείξουν ικανοποίηση σε υποδειγματική δουλειά παρά τις μαρτυρίες (58%)
8. Σκληρή και σταθερή κριτική έχοντας διαφορετικά κριτήρια για τον στόχο (57%)

9. Ξεκινούν και μετά "αποτυγχάνουν να σταματήσουν" δυσφημιστικές ιστορίες ή κουτσομπολιά σχετικά με το στόχο (56%)
10. Ενθαρρύνουν τους άλλους να στρέφονται εναντίον του στόχου (55%)
11. Απομονώνουν το στόχο από τους συναδέλφους κοινωνικά είτε/και φυσικά (54%)
12. Δημόσια εκφράζουν υπερβολική, αναξιοπρεπή αλλά όχι παράνομη συμπεριφορά (53%)
13. Φωνάζουν μπροστά σε άλλους με σκοπό να ταπεινώσουν το στόχο (53%)
14. Κλέβουν επαίνους για δουλειά που έχουν κάνει άλλοι (47%)
15. Επιηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης λέγοντας ψέματα για το στόχο (46%)
16. Χαρακτηρίζουν το στόχο "απείθαρχο" γιατί αποτυγχάνει να ακολουθήσει αυθαίρετες εντολές (46%)
17. Χρησιμοποιούν προσωπικές πληροφορίες σχετικές με το στόχο για να τον εξευτελίσουν ιδιωτικά ή δημόσια (45%)
18. "Εκδικούνται" το στόχο όταν αυτός ανακοινώσει στην επιχείρηση ένα παράπονο (45%)
19. Κατηγορούν το στόχο βασιζόμενοι στο φύλο, τη φυλή, την προφορά ή τη γλώσσα, ή κάποια σωματική δυσλειτουργία του (44%)
20. Αναθέτουν μη επιθυμητή εργασία στο στόχο σαν τιμωρία (44%)
21. Δημιουργούν μη ρεαλιστικές απαιτήσεις (υπερβολικό φόρτο εργασίας, προθεσμίες, καθήκοντα) για να απομονωθεί ο στόχος (44%)
22. Δημιουργούν μια χωρίς βάση εκστρατεία για να διώξουν το στόχο -η προσπάθεια δεν σταματάει από τον εργοδότη (43%)
23. Ο στόχος αναγκάζεται να φύγει ή να μεταφερθεί σε άλλο χώρο για να μην αντιμετωπίσει περισσότερη δυσμενή μεταχείριση (43%)
24. Σαμποτάρουν τη συνεισφορά του στόχου σε μια ομαδική προσπάθεια (41%)
25. Επιβεβαιώνουν αποτυχία στις εργασίες του στόχου υποβιβάζοντας τη δουλειά του (40%).

4) Λαμβάνοντας υπόψη σας αυτές τις πληροφορίες δομείστε ένα κείμενο αναπτύσσοντας τις απαντήσεις σας με την ακόλουθη σειρά:

1. Τακτικές και συμπεριφορές σαν τις παραπάνω σας είναι γνώριμες; Αν **ΝΑΙ**, πόσο συχνά τις εντοπίζετε σε άλλους;
2. Ας υποθέσουμε ότι είστε **προϊστάμενος** σε κάποια υπηρεσία και διαπιστώνετε **τρεις** από τις πρακτικές στη συμπεριφορά κάποιου υφιστάμενου σας. **Α) Καταγράψτε 3 αντίστοιχα ενέργειες που θα κάνετε σε μία εβδομάδα, σε ένα μήνα, και σε ένα εξάμηνο. Β) Με ποιο τρόπο θα καταλάβετε ότι καταφέρατε να αντιμετωπίσετε την κατάσταση;**
3. Ας υποθέσουμε ότι είστε ο «**στόχος**», δηλαδή αυτός που υφίσταται, αυτές τις πρακτικές: **Α) πότε άρχισε η «ιστορία» αυτή; Β) Ποιοί άλλοι την ενθάρρυναν; Γ) Πόσο «ευάλωτοι» αισθάνεστε ότι είσθε; Δ) Σε ποιους σκέπτεσθαι να απευθυνθείτε για βοήθεια; Ε) Υπάρχει διέξοδος; Ποια ή ποιες μπορεί να είναι; Στ) Τι γίνεται αν διαπιστώσετε ότι τελικά είσθε μόνοι; Ζ) Φτιάξτε με τη βοήθεια ανθρώπων που είναι πιο κοντά σας και τους εμπιστεύεστε μια λίστα με ενέργειες που μπορείτε να κάνετε σε μια εβδομάδα, σε ένα μήνα, σε ένα εξάμηνο. Η) Πως θα πρέπει να μιλήσετε στις περιπτώσεις αυτές; Αν δεν μπορείτε να τα «πείτε». Γράψτε ένα γράμμα με τίτλο **ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΟΥ** και στείλτε το σε εσάς περιγράφοντας αναλυτικά όλα τα παραπάνω.**
4. Αν δεν θέλετε να απαντήσετε την ενότητα (3) γράψτε εναλλακτικά μια αναφορά με θέμα: **Ο εαυτός μου την επόμενη εβδομάδα, τον επόμενο μήνα, το επόμενο εξάμηνο, με παραλήπτη τον εαυτό σας.**

Δραστηριότητα: 2η

Ηρωικώς πεσών/πεσούσα υπέρ ... (εταιρικών) βωμών

Υλικά: χαρτί και μολύβι,

Σκοπός: αυτό – διερεύνηση, αυτό – αποκάλυψη, ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων

Διαδικασία: Διερεύνηση στάσεων ζωής

Πηγή: Διασκευή Από Γιάννη Παπαδάτο <http://www.e-go.gr/culture/>

Παρηγοριά στον άνεργο... Τον κακοπληρωμένο... Τον εργαζόμενο που άλλο ονειρευόταν να γίνει μικρός κι αλλού τον έριξε η μοίρα... Σε εκείνον που μισεί το αφεντικό του, αλλά προτιμά να ρισκάρει ένα εγκεφαλικό παρά τα ζωτικά 600-700 τον μήνα. (Το pay-roll του παρόντος και του μέλλοντος, λένε οι απαισιόδοξοι...)

Στην εργασιομανή Ιαπωνία -εκεί που θεωρείται φυσιολογικό να πεθάνεις από υπερκόπωση περασμένα μεσάνυχτα στο γραφείο, ηρωικώς πεσών υπέρ εταιρικών βωμών και άψυχων δεικτών παραγωγής- κάποιοι εφηύραν τον όρο «Karoshi Zone». Στη ζώνη του εργασιακού λυκόφωτος ανήκουν όσοι δουλεύουν πάνω από 60 ώρες την εβδομάδα. Και θα γίνονται όλο και περισσότεροι στον πλανήτη της ελαστικής εργασίας. Των συμβάσεων ορισμένου χρόνου. Των 700 τον μήνα. Της συνταξιοδότησης στα πρόθυρα του τάφου. Η γερμανική Μπούντεσταγκ μόλις αύξησε το όριο από τα 65 στα 67, κι έχει ο Θεός της «σωτηρίας των Ταμείων». «Με κάποιες εξαιρέσεις, ο κόσμος της εργασίας», λέει ο διευθυντής του Idler, Τομ Χόντκινσον, «είναι ένας ανθόκηπος του κακού: Πλήξη μέχρι θανάτου. Γελοίες αντιζηλίες και ανταγωνισμοί. Σεξουαλικές παρενοχλήσεις, Μοναξιά. Αλαζονεία. Στρες». «Οι ιστορίες που συλλέξαμε,» συνεχίζει, «είναι μια διάλεξη ιλαρότητας. Άλλους τους κάνουν να γελάνε. Άλλους να κλαίνε. Τους περισσότερους, πάντως, θα τους παρηγορήσουν για τη δική τους κατάσταση».

Στο Gap jobs μιλάνε οι ίδιοι οι άνθρωποι, που για έναν μήνα, έναν χρόνο ή και παραπάνω δούλεψαν σαν «διακορευτές τουρτών» (σ.σ.: ναι, άνοιγαν τρύπες στα κέικ), «τηλεφωνητές/τηλεφωνήτριες σε ροζ γραμμή», «υπεύθυνοι σε εργοστάσιο κηροποιίας», «εξολοθρευτές τρωκτικών», «ελεγκτές πιστωτικών καρτών» ή «συγγραφείς και αποστολείς spam στο Ιντερνετ». Ίδού τι λέει ένας εκτροφέας προνυμφών (κοινώς κάμπιες): «Την πρώτη μέρα στη δουλειά την πέρασα χωμένος σε έναν λάκκο με σκουλήκια. Κάτι σαν πισίνα ολυμπιακών διαστάσεων, γεμάτη κουφάρια ζώων και ψαριών σε αποσύνθεση, επάνω στα οποία αναπτύσσονταν οι προνύμφες. Φορούσα φόρμα και γαλότσες, και η δουλειά μου ήταν να κάθομαι μέσα στη δεξαμενή, ανακατεύοντας κάθε τόσο τα σκουλήκια με το φτυάρι». Μη φανταστείτε ότι είναι λιγότερο αηδιαστικές και κάποιες δουλειές που απαιτούν πτυχίο. Μια «εξετάστρια σπέρματος» (προφανώς σε ιατρικό εργαστήριο) διηγείται το δράμα της: «Καθημερινά εξετάζω περί τα τετρακόσια δείγματα σπέρματος, κυρίως για διαγνωστικούς σκοπούς. Πέρα από την καλλιέργεια, που είναι από μόνη της αηδιαστική, αυτό που απεχθάνομαι περισσότερο είναι η σπερματική ανάλυση. Απορροφώ όλη την ποσότητα με μια σύριγγα και την ξαναρίχνω στο δοχείο. Η μυρωδιά σου φέρνει λιποθυμία».

Και ο κατάλογος συνεχίζεται:

- 1) Με βάση την εμπειρία σας, αντίστοιχες καταστάσεις που βιώσατε, βιώνετε ή έχετε ακούσει στον εργασιακό σας χώρο, πώς θα αναλύατε και θα επεκτείνατε την παραπάνω σκέψη. Περιγράψτε όσο αναλυτικά θέλετε χαρακτηριστικές φράσεις, λέξεις και κινήσεις στην περιγραφή σας.

.....
.....

2) Συμπληρώστε με την πρώτη σκέψη που θα έρθει στη σκέψη σας τον ακόλουθο διάλογο:

Προϊστάμενος: - Καθυστερήσατε να έρθετε πάλι σήμερα. Τι σας συμβαίνει;

Υπάλληλος:

Προϊστάμενος: - Πες μου έναν λόγο για τον οποίο είσαι ευχαριστημένος στην εργασία σου. Ορίστε λέγε.

Υπάλληλος:

Προϊστάμενος: - Η καλύτερη στιγμή μου κάθε μέρα είναι όταν

Υπάλληλος: - Η καλύτερη στιγμή μου κάθε μέρα είναι όταν

3) Ας υποθέσουμε ότι, χωρίς να σας γνωρίζουμε, ερχόμαστε στο χώρο που εργάζεστε και θέλουμε μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα να εντοπίσουμε τόσο εσάς, όσο και τον Προϊστάμενο σας. Περιγράψτε μας πώς κινείστε στο χώρο, πώς μιλάτε στους άλλους, πώς συμπεριφέρεστε, πώς μιλάτε στο τηλέφωνο, πώς είναι ρυθμισμένος ο χώρος σας; Αναφερθείτε τόσο σε σας, όσο και στον προϊστάμενο σας αντίστοιχα (σε ότι αναφερθείτε για σας, θα πρέπει να αναφερθείτε και σε εκείνον).

Να μερικές προτάσεις που ενδεχομένως να σας βοηθήσουν. Συμπληρώστε τες αυθόρμητα.

Το πρωί η πρώτη δουλειά που κάνω όταν πάω στο γραφείο είναι

Όταν χτυπούν τα τηλέφωνα

Μπροστά μου βλέπω

Το πιο εύκολο είναι

Οι γυναίκες συνάδελφοι σχεδόν ποτέ

Οι τμηματάρχες/προϊστάμενοι όταν....., λένε

Το γραφείο μου

Είναι διασκεδαστικό στη δουλειά μου

Στην επαφή με το κοινό

Ευτυχώς στη δουλειά

Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;

(Τις βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες που μελέτησες, επιχειρήσε να τις ασκήσεις στην πράξη.)

Δραστηριότητα: 3η

Είναι μια δουλειά...

Υλικά: χαρτί και μολύβι, ψαλίδι, υλικά για εικαστική σύνθεση

Σκοπός: αυτό – διερεύνηση, τόνωση αυτοαντίληψης

Διαδικασία: Συζήτηση στην ομάδα, αποτυπώνεις σκέψεις και προτάσεις στο χαρτί, ή δημιουργείς μια σύνθεση.

A) Θα διευκολύνετε τη συγκεκριμένη δραστηριότητα αν έχετε ήδη αναζητήσει και εξασφαλίσει ένα ικανό αριθμό περιοδικών, εφημερίδων ή οτιδήποτε άλλου έντυπου, τα οποία θα αξιοποιήσετε προκειμένου να συνθέσετε ένα κολλάζ με θέμα «Στη δουλειά».

B) Θα χρειαστεί να έχετε ψαλίδι, κόλλα και ένα μεγάλο A3 χαρτόνι.

Γ) Δώστε αρκετό χρόνο στην ομάδα για να συνθέσει και να δημιουργήσει το κολλάζ.

Δ) Στη συνέχεια αναρτήστε όλες τις δημιουργίες διαμορφώνοντας μια έκθεση. Καλέστε τους συμμετέχοντες να την «παρατηρήσουν» για λίγο. Στην προσπάθειά μας να διερευνήσουμε, μέσω αυτής της προβολικής άσκησης, τις στάσεις των συμμετεχόντων ως προς την εργασία και την «επαγγελματική» τους αυτοαντίληψη, μπορούμε να τους θέσουμε, ενδεικτικά, τις ακόλουθες ερωτήσεις, που διευκολύνουν την έκφραση και «ασυνείδητων» στάσεων ή και στερεοτύπων, χωρίς την παρεμβολή των «φίλτρων» των κοινωνικά αποδεκτών στάσεων και συμπεριφορών.

- Τι θα ήθελες να βλέπουμε εδώ;
- Που θα έλεγες ότι είσαι εσύ;
- Είσαι μόνος ή με άλλους;
- Πόσο «γεμάτη» ή «άδεια» σου φαίνεται η σύνθεσή σου; Γιατί;

Προσπαθήστε να αξιοποιήσετε τις δεξιότητες Συμβουλευτικής

Δραστηριότητα: 4η

Ξεκινήστε ... χωρίς εμένα;

Υλικά: χαρτί και μολύβι

Σκοπός: αυτό – διερεύνηση, διαχείριση άγχους

Διαδικασία: Ελεύθερος προβληματισμός

Πηγή: <http://www.protagon.gr/>

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε το βρετανικό Ινστιτούτο Ψυχικής Υγείας «Mind», ένας στους πέντε εργαζομένους κάνει κοπάνα από τη δουλειά εξαιτίας του στρες, αλλά προφασίζεται λόγους ασθένειας. Η μελέτη αναφέρει ότι «το στρες - που είναι ο πραγματικός λόγος για τον οποίο ο εργαζόμενος επιθυμεί να λείψει από την εργασία του - αποτελεί ταμπού, με αποτέλεσμα να σκαρφίζεται διάφορες δικαιολογίες». Επτά στους δέκα από τους εργαζομένους που την έχουν κοπανήσει από τη δουλειά - λόγω άγχους - θα επιθυμούσαν να συζητήσουν αυτό το πρόβλημα με τον εργοδότη τους.

Το 1/3 θα ήθελε ο προϊστάμενος να κάνει το «πρώτο βήμα» για αυτή την κουβέντα, όταν τα πρώτα «σημάδια» στρες γίνονται εμφανή. «Εκατομμύρια άνθρωποι βιώνουν "κρίσεις" άγχους, τις οποίες όμως δεν δύνανται να διαχειριστούν στην εργασία τους. Το γεγονός ότι τόσοι πολλοί αναγκάζονται να πουν ψέματα, παρά να βρουν τη λύση του προβλήματός τους, θα έπρεπε να απασχολεί σημαντικά τις διοικήσεις των επιχειρήσεων», εξηγεί ο Paul Farmer, υπεύθυνος του «Mind».

«Αν οι εργαζόμενοι δεν λένε αλήθεια με την πίεση που νιώθουν στο εργασιακό περιβάλλον, είναι δυνατό να μειωθεί η απόδοσή τους στη δουλειά και να έχουν τάσεις φυγής».

Το «Top 5» των δικαιολογιών που λόγω στρες επικαλούνται οι εργαζόμενοι, είναι: στομαχικές διαταραχές το 36%, κρύωμα το 13%, πονοκέφαλος το 12%, ρανεβού με το γιατρό 6%, και πόνος στην πλάτη 5%.

Απαντήστε τις ακόλουθες ενότητες ερωτήσεων (χωρίς ιδιαίτερη σκέψη)

- Ποια είναι η πιο ευφάνταστη δικαιολογία που έχετε ακούσει να χρησιμοποιούν συνάδελφοί σας για να λείψουν;
- Α) Ποια είναι το πιο ευφάνταστο επιχείρημα που έχετε χρησιμοποιήσει για να μην πάτε στη δουλειά; Β) Πότε το χρησιμοποιήσατε την τελευταία φορά; Γ) Τι θα σας παρακινούσε σήμερα να μην το επικαλεστείτε εκ νέου;
- Α) Καταγράψτε σε ένα φύλλο χαρτί 3 ερωτήσεις που νομίζετε ότι θα σας έλεγε ο Προϊστάμενός σας σε περίπτωση αδικαιολόγητης απουσίας και τις αντίστοιχες απαντήσεις σας. Β) Πόσο συχνά επικαλείστε τις συγκεκριμένες αιτίες; Γ) Πώς μπορούν να εκλείψουν αυτές;
- Ας υποθέσουμε ότι είστε Προϊστάμενος/προϊσταμένη σε μια υπηρεσία και διαπιστώνετε ότι επικαλούνται αυτές τις αιτίες συχνά. Α) Πώς τις κρίνετε; Β) Ποια μπορεί να είναι η βασική σας πορεία χειρισμού του θέματος; Γ) Πόσο έτοιμος/η είστε να ακολουθήσετε κάτι διαφορετικό από αυτό που κάνατε μέχρι τώρα; Δ) Ποιο στοιχείο κρίνετε ως κρίσιμο σε μια πορεία αλλαγής;

Δραστηριότητα: 5η

Σκοτώνουν το στρες και ξεσπάνε!

Υλικά: χαρτί και μολύβι

Σκοπός: αυτό – διερεύνηση, διαχείριση άγχους

Διαδικασία: Ελεύθερος προβληματισμός

Πηγή:

<http://Pswnio.gr/>



Σπάστε τα! Προφανώς οι άνθρωποι στις φωτογραφίες έχουν πολύ στρες μέσα τους, μην αναφερθούμε για το πόσο θυμωμένοι είναι.

Συμπληρώστε τις ακόλουθες φράσεις με την πρώτη σκέψη που έρχεται στο νου σας.

- Όταν θυμώνω μην με

- Όταν θυμώνω, συνηθίζω να
- Είναι αδύνατο, όταν με νευριάζουν να
- Συνήθως θέλω να τα σπάσω όταν
- Προχθές /χθες όταν έμπαινα στη δουλειά έμαθα και με εκνεύρισε ότι

A) Ανακοινώστε στην ομάδα τις φράσεις σας και προβληματιστείτε για τις «κοινές» πηγές θυμού σας.

B) Διαλέξτε ανάμεσα στην ομάδα σας, ένα πρόσωπο «οικείο» που σας εμπνέει εμπιστοσύνη και για 10 λεπτά ασχοληθείτε με τα ακόλουθα θέματα. Ο ένας θα είναι ο «ακροατής» και ο άλλος θα παρουσιάζει.

- Περιγράψτε μια «ιδανική» για εσάς μέρα στην εργασία σας. A) Ποιοι παράγοντες την προσδιορίζουν; B) Ποιο είναι το κλίμα; Γ) Τι ακριβώς κάνατε; Δ) Πόσο βοηθούν οι συνάδελφοί σας; E) Πόσο βοηθούν οι προϊστάμενοί σας;
- Στη συνέχεια περιγράψτε μια «μέρα κόλαση» στην εργασία σας. A) Ποιοι παράγοντες την προσδιορίζουν; B) Ποιο είναι το κλίμα; Γ) Τι ακριβώς κάνατε; Δ) Πόσο βοηθούν οι συνάδελφοί σας; E) Πόσο βοηθούν οι προϊστάμενοί σας;
- Πόσο βοηθούν οι προϊστάμενοί σας;
- Αλήθεια τι αποτελεί «πηγή» για τη χαλάρωσή σας από το στρες;

Γ) μεταφέρετε στην ολομέλεια τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τους προβληματισμούς που είχατε ως ακροατής των απαντήσεων που σας έδωσε το ζευγάρι σας.

Δραστηριότητα: 6η

Παρατηρείστε τους ανθρώπους γύρω σας - στον οικογενειακό, στο φιλικό, στον εργασιακό χώρο σας - και τον τρόπο που χρησιμοποιούν τη μη λεκτική επικοινωνία. Επιχειρείστε μπροστά σε έναν καθρέφτη να εκφράσετε μη λεκτικά τα ακόλουθα: «χαρά», «λύπη», «ενθουσιασμό», «απορία», «απογοήτευση», «θυμό», «μίσος», «ζήλια», «θαυμασμό», «ανυπομονησία», «βαρεμάρα», «ανησυχία», «φούσκωμα». Μπορείτε να «παίξετε» και με τα άτομα της ομάδας σας

Παραλλαγή:

α) Διαβάζουμε (ατομικά) το ακόλουθο κείμενο και δεν το σχολιάζουμε:

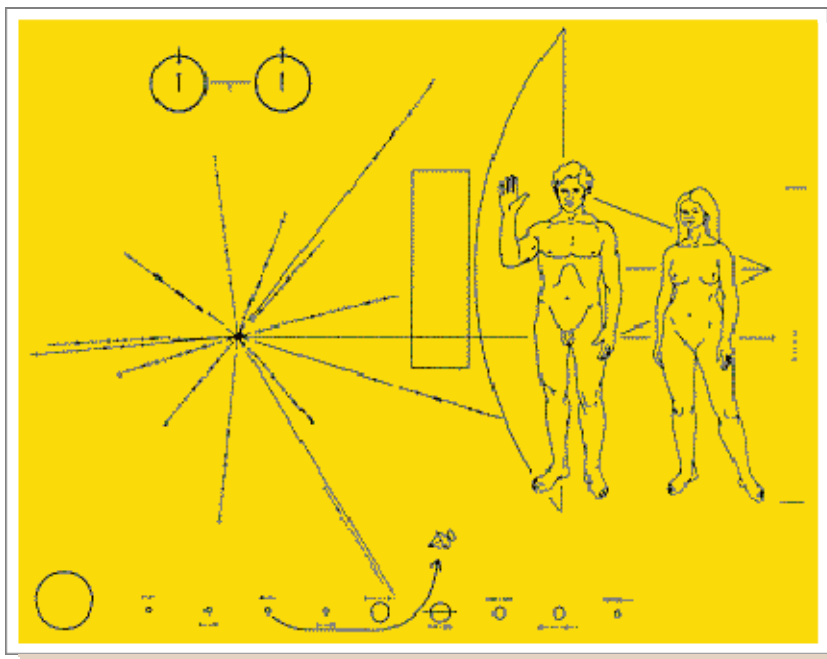
Κοιταχτείτε στον καθρέφτη. Η εικόνα που έχουν οι άλλοι για σας δεν είναι αυτή που βλέπετε. Η πραγματική σας εικόνα είναι πολύ διαφορετική, πιο ζεστή, πιο επικοινωνιακή. Κυρίως είναι πλούσια σε κινήσεις, όχι στατική, και με μηνύματα συναισθημάτων, στάσεων και προδιαθέσεων. Α όχι μην παίρνεις πόζες στον καθρέφτη. Δεν χρειάζεσαι εσύ μια ακίνητη, συμπαθέστατη, φωτογραφία σου. Αλήθεια, κρύβεται η αληθινή χαρά; Ο βαθύς πόνος μπορεί να φαίνεται διακριτικός; Η συγκίνηση καταπίνεται; Μπορεί το ναι, να είναι όχι; Μπορεί το σώμα μου να προδίδει το σφραγισμένο μου στόμα; Ποιος φανερώνει τα κρυμμένα μυστικά μου; Σκέφτομαι εκφράσεις προσώπων, ήχους, μυρωδιές, κινήσεις, γνώριμες μέσα μου και τους δίνω πρόσωπο. Τις είδα και με καθόρισαν! Ποια γλώσσα μου μίλησαν και με έπεισαν;

β) Συζητάμε στην ομάδα για αυτή τη λεκτική επικοινωνία ανθρώπινης επικοινωνίας και επιχειρούμε να καταγράψουμε τη σημασία της στην εργασιακή μας καθημερινότητα. Τους ακούω και για πρώτη φορά επιχειρώ στο λόγο τους να ανιχνεύσω το συμπλήρωμα που ολοκληρώνει το μήνυμά τους.

Δραστηριότητα: 7η

Το 1972, η ΝΑΣΑ έστειλε στο βάθος του διαστήματος ένα αστρικό σύστημα εκπομπής στοιχείων με το όνομα Pioneer 10. Έφερε μια χρυσή πλάκα.

A) Επιχειρήστε να σχολιάσετε την εικόνα που απεικονίζεται στην πλάκα αυτή.



B) Αν ζητούσαν τη συνδρομή σας εσείς τι θα αφαιρούσατε; Και τι θα κρίνατε απολύτως απαραίτητο να προστεθεί;

Γ) Μελετήστε το σχόλιο για αυτή την απεικόνιση που διατύπωσε η ιστορικός τέχνης Ernst Gombrich, και καταγράψτε 3 θετικούς και 3 αρνητικούς χαρακτηρισμούς για αυτό (τεκμηριώνοντας την άποψή σας)

«Η Διεύθυνση Αεροναυτικής και Διαστήματος εξόπλισε ένα σύστημα εκπομπής στοιχείων στο διάστημα με ένα οπτικό μήνυμα «για την απίθανη περίπτωση που κάπου στο δρόμο του θα ληφθεί από νοήμονα όντα με επιστημονική παιδεία». Είναι απίθανο η προσπάθειά τους να έγινε για να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη, αλλά τι κακό θα συμβεί αν το προσπαθήσουμε; Αυτά τα όντα θα έπρεπε πρώτ' απ' όλα να είναι εξοπλισμένα με δέκτες μεταξύ των αισθητηρίων τους οργάνων, που να αντιστοιχούν στο ίδιο φάσμα ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων όπως τα μάτια μας. Ακόμη και σε αυτή την απίθανη περίπτωση δε θα μπορούσαν πιθανόν να πάρουν το μήνυμα. Η ανάγνωση μιας εικόνας, όπως η λήψη ενός άλλου μηνύματος, εξαρτάται από την πρότερη γνώση πιθανοτήτων: μπορούμε μόνο να αναγνωρίσουμε αυτό που ήδη γνωρίζουμε. Ακόμη και η θέα των άγαρμπων γυμνών σωμάτων στην εικόνα δεν μπορεί να διαχωριστεί στο μυαλό μας από τη γνώση μας. Γνωρίζουμε ότι τα πόδια είναι για να στέκεσαι και τα μάτια είναι για να βλέπεις και προβάλλουμε τη γνώση αυτή σε αυτές τις απεικονίσεις, που δε θα έμοιαζαν 'με τίποτε γήινο' χωρίς αυτή την πρότερη πληροφορία. Είναι μόνη αυτή η πληροφορία που μας δίνει τη δυνατότητα να απομονώσουμε τον κώδικα από το μήνυμα. Βλέπουμε ποιες από τις γραμμές σχεδιάζονται ως περιγράμματα και ποιες έχουν σκοπό συμβατικού πλαισιώματος. Τα 'επιστημονικά μορφωμένα' συντροφικά μας πλάσματα στο διάστημα πρέπει να συγχωρηθούν, αν δουν τις φιγούρες ως συρμάτινες κατασκευές με ελεύθερα κομματάκια που ίπτανται χωρίς βάρος στα ενδιάμεσα. Ακόμη κι αν αποκωδικοποιούσαν αυτή την πλευρά του κώδικα, τι θα φαντάζονταν ότι είναι το δεξιό χέρι μιας γυναίκας που στενεύει σαν το λαιμό και το ράμφος ενός φλαμέγκο; Τα πλάσματα «είναι σχεδιασμένα σε κλίμακα μπροστά από τη φιγούρα ενός διαστημόπλοιου», αλλά αν οι αποδέκτες υποτίθεται ότι καταλαβαίνουν τις αποστάσεις, μπορεί

επίσης να περιμένουν να δουν την προοπτική και να εννοήσουν ότι το διαστημόπλοιο βρίσκεται πίσω, πράγμα που θα έκανε την κλίμακα των πυγμαίων ελάχιστη. Όσον αφορά το γεγονός ότι «ο άνθρωπος έχει το δεξί του χέρι σηκωμένο σε χαιρετισμό (το θηλυκό του είδους προφανώς είναι λιγότερο εκδηλωτικό), ούτε ένας γήινος Κινέζος ή Ινδιάνος δε θα μπορούσε να ερμηνεύσει σωστά τη χειρονομία αυτή από το ρεπερτόριό του.

Η αναπαράσταση των ανθρώπων συνοδεύεται από ένα χάρτη: ένα σχήμα με γραμμές πίσω από τις φιγούρες που εκπροσωπεί τα 14 πάσσαρ του Γαλαξία, όπου το σύνολο είναι σχεδιασμένο για να τοποθετεί τον ήλιο στο στερέωμα. Μια δεύτερη ζωγραφιά - πώς μπορούμε να ξέρουμε ότι δεν είναι μέρος της ίδιας ζωγραφιάς - «δείχνει τη Γη, και τους άλλους πλανήτες σε σχέση με τον ήλιο και με την τροχιά του Pioneer από τη Γη, που αιωρείται δίπλα στο Δία». Η τροχιά, θα παρατηρήσει κανείς, έχει ένα βέλος με διεύθυνση. Μοιάζει να έχει ξεφύγει από τους σχεδιαστές ότι αυτό είναι ένα συμβατικό σύμβολο άγνωστο σε μια ράτσα, που ποτέ δεν είχε το αντίστοιχο των τόξων και των βελών. (Gombrich 1974, 255-8). Το σχόλιο του Gombrich γι' αυτή την προσπάθεια επικοινωνίας με αλλογενή όντα τονίζει τη σημασία αυτών, που οι σημειωτιστές ονομάζουν κώδικες».

(στο Σημειωτική για Αρχαρίους του Daniel Chandler).

Δ) Στην Ολομέλεια ανακοινώνουμε πρώτα τους αρνητικούς και μετά τους αρνητικούς σχολιασμούς και στη συνέχεια επιχειρούμε να αναφερθούμε στη σημασία της «αποκωδικοποίησης» των μηνυμάτων στην καθημερινή μας ζωή.

Δραστηριότητα: 8η

Το πρώτο σήριαλ ήταν του σταθμού NBC στις Η.Π.Α. το 1949, *They are my children* (Αυτά είναι τα παιδιά μου). Τα προγράμματα αυτά τα οποία προβάλλονται σε επεισόδια όπου η πλοκή συνεχίζεται στο επόμενο, κρατώντας υψηλά το ενδιαφέρον του κοινού εντάσσονται στη ζώνη μεταξύ 7 και 11 το βράδυ. Το χρονικό αυτό διάστημα ονομάζεται «primetime» γιατί οι περισσότεροι θεατές βρίσκονται μπροστά στις οθόνες τους και αποτελεί τον πιο ενδιαφέροντα χρόνο για τη διαφήμιση. Πολλές από τις εκπομπές αυτές χορηγούνται από μεγάλες εταιρείες. Πρόδρομοι των τηλεοπτικών αυτών σειρών ήταν οι ραδιοφωνικές σειρές που απευθύνονταν, κυρίως, σε νοικοκυρές και τις χορηγούσαν εταιρείες απορρυπαντικών όπως η Procter and Gamble. Το πρόγραμμα το διέκοπταν συχνά για τραγουδιστικά διαφημιστικά σποτ των εταιρειών ώσπου έμεινε ο τίτλος «σαπουνόπερες» για τις εκπομπές αυτές.

Συζητήστε σε ομάδες ποια ήταν τα αγαπημένα σας σήριαλ και πόσο σας επηρέασαν στις απόψεις σας για ομάδες ανθρώπων, επαγγέλματα, σχέσεις...

Δραστηριότητα: 9η

Οι πολίτες, στη γλώσσα των Μέσων, χαρακτηρίζονται ως «καταναλωτές ειδήσεων». Αφού ξαναδιαβάσετε τις 10 κατηγορίες του Τσόμσκυ σχετικά με τη στρατηγική της πολιτικής χειραγώγησης των πολιτών από τα ΜΜΕ, σκεφτείτε τους τρόπους που θα μπορούσατε να γίνετε εσείς παραγωγοί ειδήσεων κάνοντας και χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας. Ή μήπως είστε ήδη, χωρίς να το συνειδητοποιείτε;

Δραστηριότητα: 10η

Καταγράψτε ποια είναι τα διάφορα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και αναζητήστε διάφορες πληροφορίες για το καθένα στο Διαδίκτυο σχετικά με το ποιος και πότε τα ανακάλυψε, διάφορα στοιχεία για το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς κ. τ. ό.. Γράψτε ένα μικρό άρθρο για το πώς διαφαίνεται το μέλλον τους στην ηλεκτρονική εποχή.

Για παράδειγμα

Εφημερίδα: Ως εφημερίδα χαρακτηρίζεται οποιαδήποτε έντυπη περιοδική έκδοση της οποίας η περιεχόμενη ύλη αφορά κατά πλειονότητα ειδησεογραφία τρεχόντων γεγονότων της περιόδου στην οποία εκδίδεται (ημερήσια, εβδομαδιαία κ.λπ.). Αυτή είναι και η ουσιώδης διαφορά από το έντυπο περιοδικό. Το σύνολο των εφημερίδων και περιοδικών ονομάζεται γενικότερα Τύπος διακρινόμενος ανάλογα σε "ημερήσιο τύπο", "εβδομαδιαίο τύπο" κ.λπ. ή "περιοδικό τύπο", ειδικότερα για τα περιοδικά. Οι εφημερίδες, όπως ομοίως και τα περιοδικά συγκαταλέγονται στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Σήμερα με την ηλεκτρονική τεχνολογική εξέλιξη απαντάται και το είδος της "ηλεκτρονικής εφημερίδας". Οι εφημερίδες απευθύνονται σε μεγάλο αριθμό αναγνωστών είτε με ειδησεογραφία γενικού περιεχομένου είτε ειδικού, λαμβάνοντας ανάλογους χαρακτηρισμούς, π.χ. πολιτικές, οικονομικές, αθλητικές κ.λπ. Η εκτύπωσή της γίνεται συνήθως σε χαρτί χαμηλού κόστους. Οι εφημερίδες παραδοσιακά χαρακτηρίζονται από την ώρα έκδοσής τους (πρωινές, μεσημβρινές, απογευματινές), την περιοδικότητα έκδοσής τους, (ημερήσιες, εβδομαδιαίες κ.λπ.) και σε έκτακτες εκδόσεις, ως "έκτακτα παραρτήματα" των κυρίων εκδόσεών τους. (πηγή Βικιπαίδεια)

Συνεχίστε με το δικό σας σχολιασμό.....

Δραστηριότητα: 11η

Πλήθος βιβλίων και σεμιναρίων προτείνει τεχνικές αποτελεσματικότερης επικοινωνίας στο χώρο των οργανώσεων ώστε να επιτευχθούν καλύτερες εργασιακές σχέσεις, αποτελεσματικότερο management, ικανοποιητικότερο marketing και πωλήσεις. Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζονται και έρευνες του Νευρογλωσσικού Προγραμματισμού σύμφωνα με τις οποίες υπάρχουν τρία είδη γλώσσας των αισθήσεων και αν μπορέσουμε να ταυριάζουμε τη γλώσσα που χρησιμοποιούμε με αυτήν του συνεργάτη/πελάτη αυξάνουμε την πιθανότητα για πετύχουμε τους στόχους μας: 1) **Οπτική γλώσσα:** την χρησιμοποιούν αυτοί που προτιμούν τις οπτικές πληροφορίες, π.χ. «θα το κοιτάξω», «βλέπω τι εννοείτε». Χρησιμοποιούν πολλές «οπτικές» λέξεις, μιλούν πολύ γρήγορα και ο τόνος της φωνής τους μπορεί να είναι πιο δυνατός από το μέσο όρο. 2) **Ακουστική γλώσσα:** είναι η γλώσσα για όσους οι ήχοι είναι σημαντικοί π.χ. «Μίλησέ μου», «Έχω συντονιστεί με», «Σας ακούω», «Ας το συζητήσουμε». Εκφράζονται έχοντας έναν καλό έλεγχο της γλώσσας και μιλούν με ρυθμική, μελωδική φωνή. 3) **Αισθαντική γλώσσα:** για όσους χρησιμοποιούν την αίσθηση που δίνει ένα συναίσθημα π.χ. «Έχω την αίσθηση πως», «Δεν μπορώ να το νιώσω», «Μου αρέσει», «Δεν αισθάνομαι άνετα με». Έχουν την τάση να μιλούν αργά με πολλές παύσεις και περιοδικούς αναστεναγμούς. Ο τόνος της φωνής τους είναι χαμηλότερος του μέσου όρου.

Λέξεις που χρησιμοποιούνται από τους τρεις τύπους:

Οπτικός τύπος	Ακουστικός τύπος	Αισθαντικός τύπος
Φαντάζομαι	Ακούω	Αισθάνομαι
Εικόνα	Ήχοι	Αφή
Βλέπω	Συντονίζομαι	Πιάνω
Προοπτική	Ακούω	Άνεση
Προβάλλω	Μιλώ	Ενθουσιάζομαι
Εικόνα	Λέω	Βαρύ
Προβλέπω	Στατικό	Οξύνω
Δείχνω	Θόρυβος	Απτό
Διάυγεια	Προφορά	Συγκεκριμένο
Περιγράφω	Μιλώ για	Με συγκινεί

(στο Oliver D. Πώς να Διαπραγματεύεστε Αποτελεσματικά, 2006).

Σύμφωνα με τους γλωσσικούς τύπους που αναφέρονται χωριστείτε σε ομάδες των τεσσάρων ατόμων. Οι τρεις θα είναι οι πελάτες/ συνάδερφοι που ανήκουν ο καθένας σε έναν διαφορετικό από τους 3 τύπους και ο τέταρτος θα είναι ο υπάλληλος/συνάδελφος που προσπαθεί να συνεννοηθεί μαζί τους. Οι ομάδες θα διαλέξουν το είδος της επικοινωνιακής σχέσης που θα έχουν και το στόχο της. Οι τρεις τύποι θα πρέπει να κάνουν χρήση των λέξεων του κάθε τύπου από τον πίνακα.

Δραστηριότητα: 12η

A. Πώς μπορώ να γίνω περισσότερο αντιληπτός/ή !

Μία βασική παράμετρος της καθημερινής εργασιακής καθημερινότητας πολλών εργαζομένων είναι η επικοινωνία τους με το κοινό. Αν λάβει κανείς υπ όψιν του ότι σε μια τέτοια περίπτωση ενυπάρχει θυμός, οργή, κόπωση ή και διαπολιτισμική «σύγχυση» δεδομένων και πολλών ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, διαμορφώνεται ένα πλαίσιο συχνά φορτικό και για τον υπάλληλο και για τον πολίτη. Σε κάθε περίπτωση προτείνονται ορισμένα βήματα που μπορεί να φανούν χρήσιμα.

Είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι ο συνομιλητής σας κατανοεί. Ακολουθούν μερικές συμβουλές για να είστε σίγουροι ότι αυτό που θέλετε να επικοινωνήσετε στον εξυπηρετούμενο γίνεται κατανοητό με σαφήνεια.

1. Επικοινωνήστε τις σκέψεις σας με οργανωμένο τρόπο. Σκεφτείτε για ένα λεπτό τι είναι αυτό που θέλετε να επικοινωνήσετε στον εξυπηρετούμενο και παρουσιάστε αυτή την πληροφορία συνοπτικά και ξεκάθαρα. Για παράδειγμα:

- Πρέπει/ είναι απαραίτητο/χρειάζεται/ οφείλετε να διότι
- Πρέπει να κάνεις αυτά τα πράγματα που θα σας πω για να εξυπηρετηθείς:
 - 1).....,
 - 2)
 - 3).....,

2. Χρησιμοποιήστε απλή γλώσσα. Λέξεις που εσείς χρησιμοποιείτε καθημερινά στο λόγο σας μπορεί να είναι άγνωστες και να προκαλέσουν σύγχυση στον εξυπηρετούμενο και / ή στην οικογένειά του. Προσέξτε ιδιαίτερα στη χρήση εξειδικευμένης ή επαγγελματικής γλώσσας που μπορεί να είναι άγνωστη σε όσους δεν σχετίζονται με τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες που απαιτούν εξειδικευμένες ενέργειες από τον πολίτη.

3. Εάν επιλέξετε να χρησιμοποιήσετε έντυπο υλικό για να εξηγήσετε μια κατάσταση καλύτερα, φροντίστε να υπογραμμίσετε τα πιο σημαντικά κομμάτια. Έτσι ο εξυπηρετούμενος και/ή η οικογένειά του δεν θα χρειαστεί να διαβάσει ολόκληρο το κείμενο προκειμένου να αναζητήσει τις συγκεκριμένες πληροφορίες.

4. Οποιαδήποτε πληροφορία δώσετε γραπτώς, πρέπει να είναι τυπωμένη και όχι γραμμένη με το χέρι. Είναι προτιμότερο να γράφετε χρησιμοποιώντας πεζά και κεφαλαία γράμματα. Επίσης, χορηγήστε τις οδηγίες σε μικρές, απλές προτάσεις και αποφύγετε τις συντομογραφίες.

5. Χρησιμοποιήστε μέσα που θα βοηθήσουν τους εξυπηρετούμενους και τις οικογένειές τους να θυμούνται τις οδηγίες. Ζητήστε από τον εξυπηρετούμενο να επαναλάβει τις οδηγίες που του δώσατε, κάνοντάς του ερωτήσεις, όπως: «Τι θα πεις στο/στη σύζυγό σου για την κατάστασή σου;». Έτσι θα μάθετε εάν έχει κατανοήσει την κατάστασή του/της.

Είναι πιθανό πολλά από τα βήματα αυτά να τα εφαρμόζετε ήδη. Αν ναι, τότε εντείνετε την προσπάθειά σας και κοινοποιήστε την στους συναδέλφους σας. Διαμορφώστε ένα ημερήσιο, εβδομαδιαίο και μηνιαίο πρόγραμμα παρακολούθησης της πορείας σας. Θα τα καταφέρετε!!!

Αν όχι, τότε είναι ευκαιρία να ξεκινήσετε τώρα. Βρείτε συνάδελφους σας που υπηρετούν στην ίδια θέση με εσάς και συνεργαστείτε πώς μπορούν να γίνουν τα παραπάνω σε ένα ημερήσιο, εβδομαδιαίο και μηνιαίο πρόγραμμα. Θα τα καταφέρετε.

Ανταλλάξτε εμπειρίες ζητώντας τη βοήθεια και ειδικών. Δεν είστε μόνοι!!!!.

B. Όλοι μπορούμε να βρεθούμε στη θέση να αντιμετωπίσουμε ένα θυμωμένο πελάτη/πολίτη.

Παιχνίδι ρόλων: Σε δυάδες παίξτε το ρόλο του υπαλλήλου και του αγανακτισμένου πελάτη. Το σενάριο θα το διαλέξουν οι ομάδες, κατά προτίμηση, για ένα πραγματικό γεγονός που αντιμετωπίσατε και σας προβλημάτισε. Μια δυάδα θα πραγματοποιεί το διάλογο και οι υπόλοιποι θα έχουν το ρόλο **παρατηρητών** σημειώνοντας με **X** τη συχνότητα των παρατηρήσεων τους σε όλες τις προτροπές του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Ερωτηματολόγιο

Προτάσεις για καλύτερη επικοινωνία	Πολύ	Αρκετά	Καθόλου
Ακούστε. Η ενεργός ακρόαση είναι η βασική δεξιότητα- τεχνική των Συμβούλων. Δεν ξεχνάμε να στέλνουμε τα λεκτικά μηνύματα: κατάλαβα, καλώς, συνεχίστε, σε συνδυασμό μη λεκτικά μηνύματα κίνηση κεφαλιού, κοντινή στάση, απόλυτη προσοχή σε ότι μας λένε.			
Κάνετε ερωτήσεις. Αποτελεί συνέχεια της ενεργού ακρόασης οι ανοικτές ερωτήσεις επιτρέπουν στον πελάτη να περιγράψει το πρόβλημά του ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητό και σας επιτρέπει να σκεφτείτε πιθανές λύσεις.			
Δείξτε ενδιαφέρον και κατανόηση.			
Μην δικαιολογείτε τα αδικαιολόγητα.			
Παραμείνετε ψύχραιμος. Μην παίρνετε το ξέσπασμα ενός πελάτη προσωπικά.			
Μην βγάζετε βεβιασμένα συμπεράσματα.			
Αποδεχθείτε το θυμό του πελάτη. Βασικός κανόνας των ψυχολόγων είναι ότι αποδεχόμαστε τη συναισθηματική κατάσταση του πελάτη και δεν προσπαθούμε ποτέ να τον πείσουμε ότι δεν αισθάνεται έτσι όπως αισθάνεται.			
Μην κάνετε ερωτήσεις με τη λέξη γιατί, πολύ συχνά δίνεται η εντύπωση ότι προσπαθείτε να ρίξετε το φταίξιμο στον πελάτη/πολίτη.			
Ζητήστε συγγνώμη. Μην φοβάστε να ζητάτε συγγνώμη. Φράσεις όπως λυπάμαι για το γεγονός, λυπάμαι που αντιμετωπίσατε δυσκολίες, λυπάμαι που είχατε πρόβλημα αποφορτίζουν το κλίμα και βοηθούν στην επικοινωνία.			
Επιδείξτε συναισθηματική κατανόηση. Να είστε ειλικρινής και να σκεφτείτε ότι και εσείς μπορεί να έχετε βρεθεί στην ίδια κατάσταση. Οι όροι είναι <u>ενσυναίσθηση</u> και <u>γνησιότητα</u> .			
Συνεργαστείτε με τον ίδιο, ή και με συναδέλφους, για πιθανή λύση.			

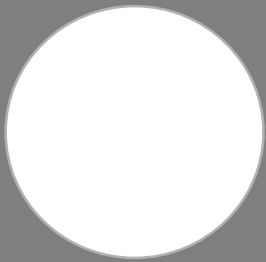
Γ. Δεν επικοινωνούμε!!! Τυχαίο, δεν νομίζω!!!!!!

Είναι φανερό πολλές φορές ότι η πλέον θεμελιώδης λειτουργία οποιασδήποτε συνάντησης (κοινωνικής, θεραπευτικής) είναι η επικοινωνία. Όλοι χρησιμοποιούμε λεκτικούς και μη λεκτικούς τρόπους έκφρασης που έχουν επηρεαστεί από το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο μεγαλώσαμε. Αυτοί οι τρόποι μπορεί να διαφέρουν δραματικά μεταξύ ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες. Για παράδειγμα:

- **Προσωπικός χώρος:** Σε κάποιες χώρες, όπως για παράδειγμα στις ΗΠΑ, οι άνθρωποι όταν συζητούν στέκονται συνήθως σε απόσταση ενός περίπου μέτρου από το συνομιλητή τους. Σε άλλες κουλτούρες οι άνθρωποι μπορεί να στέκονται αρκετά κοντά, γεγονός που πιθανώς προκαλεί αμηχανία σε κάποιον που δεν είναι εξοικειωμένος με αυτόν τον τρόπο.
- **Βλεμματική επαφή και συμπεριφορές ανατροφοδότησης:** Υπάρχουν χώρες, όπως για παράδειγμα οι ΗΠΑ, όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν να κοιτούν απευθείας στα μάτια το συνομιλητή τους και να δίνουν ζωηρή ανατροφοδότηση (κλίση του σώματος προς τα εμπρός, χαμόγελο, ελαφριά κίνηση του κεφαλιού προς ένδειξη συμφωνίας κ.ο.κ.). Αντιθέτως, άτομα από διαφορετική κουλτούρα μπορεί να δείχνουν σεβασμό ή υποχωρητικότητα όταν αποφεύγουν την βλεμματική επαφή ή όταν συμμετέχουν λιγότερο ενεργητικά με τη στάση του σώματός τους.
- **Συμπεριφορές διακοπής και εναλλαγής του λόγου (turn-taking behaviors):** Πολλοί άνθρωποι στον “δυτικό κόσμο” συζητούν παίρνοντας το λόγο ο ένας μετά τον άλλο. Σε άλλα πολιτισμικά πλαίσια μπορεί να θεωρείται φυσικό να μιλούν ταυτόχρονα όλοι μαζί. Χρειάζεται συνεπώς να καλλιεργηθούν δεξιότητες ακρόασης για τη διαχείριση των διαφορετικών κανόνων που διέπουν την επικοινωνία.
- **Χειρονομίες:** Οι χειρονομίες μπορεί να διαφέρουν λίγο σε κάποια πολιτισμικά πλαίσια. Γενικά, η υπερβολή στις χειρονομίες δεν πρέπει να ερμηνεύεται απαραίτητα ως ενθουσιασμός διότι μπορεί να αποτελούν απλώς τον συνηθισμένο τρόπο επικοινωνίας του ομιλητή.
- **Εκφράσεις προσώπου:** Και σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας οι διαφορές είναι αρκετά συχνές. Γι' αυτό είναι σημαντικό να μην υποθέτει κανείς ότι, για παράδειγμα, κάποιος είναι απόμακρος ή είναι στενοχωρημένος βασισμένος μόνο στη δική του πολιτισμική εμπειρία.
- **Παρατεταμένη σιωπή:** Υπάρχουν άνθρωποι, όπως για παράδειγμα πολλοί Αμερικανοί, που συχνά δυσκολεύονται ν' αντέξουν διαστήματα παρατεταμένης σιωπής, σε σύγκριση με άλλους από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, και μπορεί να προσπαθήσουν να τα καλύψουν.

Είμαστε σίγουροι ότι αξιοποιώντας τα πιο πάνω θα είσθε σε θέση την επόμενη φορά να επικοινωνείτε πιο αποτελεσματικά! Δοκιμάστε το!!

*Η συγκεκριμένη δραστηριότητα έχει βασισθεί στο **Delia Saldana, Ph.D.** Cultural Competency A practical guide for mental health service providers c 2001 Hogg Foundation for Mental Health - The University of Texas at Austin Μετάφραση από τα αγγλικά: Αγγελική Βλασοπούλου. Την ευθύνη της ελληνικής έκδοσης έχει το Κέντρο Ημέρας “Βαβέλ” της “Συνειρμός – ΑμΚΕ Κοινωνικής Αλληλεγγύης” μετά από άδεια του Ιδρύματος Hogg (Austin-Texas). Αθήνα 2010*



ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ

Copyright© ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ, Αθήνα



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης