

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ,
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ»
του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου
Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174**

της Δράσης 16972 ΤΑΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ - 1Ο ΕΠΙΠΕΔΟ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος:

**ΥΠΟΕΡΓΟ : ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ,
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ»
του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου
Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ - 1Ο ΕΠΙΠΕΔΟ**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής/στρια: Δρ. Χαράλαμπος Διονάτος

Συγγραφείς:

Δρ. Κλεάνθης Κατσαρός

Δρ. Μελομένη Κουτσοσίμου

Αξιολογητές/τριες:

Δρ. Σαράντης Κουγιού

Στυλιανή Ιωαννίδου

Περιεχόμενα

Ευρετήριοπινάκων	6
Ευρετήριο εικόνων	7
ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος	10
Σκοπός.....	10
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	10
1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	13
1.1 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων	17
1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης	23
2 Αυτο-αποτελεσματικότητα (Self Efficacy).....	29
2.1 Αυτο-αποτελεσματικότητα και συγγενικές έννοιες	32
2.2 Αυτό-αποτελεσματικότητα και οργανωσιακή αλλαγή.....	35
2.3 Ερευνητικές μελέτες για την αυτό-αποτελεσματικότητα	37
2.4 Ανάπτυξη αυτό-αποτελεσματικότητας	46
2.5 Παραδείγματα υψηλής αυτό-αποτελεσματικότητας	49
2.6 Μέτρηση Αυτό-αποτελεσματικότητας	50
2.7 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα	54
2.8 Ενίσχυση αυτό-αποτελεσματικότητας	57
2.9 Διαχείριση εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας.....	59
2.10 Άσκηση ανάπτυξης αυτο-αποτελεσματικότητας	62
Ερωτήσεις Κεφαλαίου	66
3 Αρχές και εργαλεία προσωπικής διαχείρισης αποτελεσμάτων	69
3.1 WBS (Work Breakdown Structure)	69
3.2 Kanban	71
3.3 CPM (Critical Path Method)	72
3.4 Πως Συνδυάζονται τα Εργαλεία	74

3.5 Key performance indicators (KPI)	75
3.6 Βασικές αρχές Agile (Agile manifesto).....	82
Ερωτήσεις Κεφαλαίου	86
4 Διαχείριση χρόνου και άγχους για προσήλωση και εστίαση στο αποτέλεσμα ...	89
4.1 Τεχνικές διαχείρισης χρόνου (π.χ. Λίστα ενεργειών, timeboxing, Eisenhowermatrix).....	90
4.2 Κύκλος άγχους	97
4.2.1 Εργασιακό στρες	102
4.2.2 Διαχωρισμός από το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout)	103
4.2.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης - BurnoutSyndrome.....	105
4.2.4 Στρες και ψυχοσωματικά σύνδρομα: μια δυναμική προσέγγιση. Πηγές καθημερινού στρες και διαχείριση αυτών	106
4.3 Σωματικές τεχνικές για διαχείριση άγχους	113
4.3.1 Τεχνικές διαχείρισης άγχους (CBT).....	119
4.4 Ο ρόλος της εστίασης στην απόδοση. Η “γρήγορη” και η “αργή σκέψη” (D. Kahneman).....	124
4.4.1 Οι 4 κατευθύνσεις της προσοχής.....	126
4.4.2 Οι 3+1 συνθήκες που διευκολύνουν την κατάσταση ροής στην εργασία ..	128
Ερωτήσεις Κεφαλαίου	133
5 Επικοινωνία και διαπραγματεύσεις για αποτελέσματα	136
5.1 Μορφές Επικοινωνίας	138
5.2 Εμπόδια στην επικοινωνία	140
5.3 Διαπραγματεύσεις για αποτελέσματα.....	143
5.4 Στρατηγικές διαπραγμάτευσης	146
Μελέτη περίπτωσης	150
Ερωτήσεις Κεφαλαίου	153
6 Ψηφιακά εργαλεία αποτελεσματικότητας.....	157
Ερωτήσεις Κεφαλαίου	161

7	Τα αποτελέσματα της συνήθειας στην προσωπική αποτελεσματικότητα	165
7.1	Η δύναμη της συνήθειας και η νευρο-επιστήμη πίσω από αυτήν (Hebbianlearning)	165
7.1.1	Σύνδεση συμπεριφοράς & επιβράβευσης – είδη επιβράβευσης	168
7.2	Υποκίνηση, αυτό-παρακίνηση, προσήλωση και ευτυχία	170
	Άσκηση: Εντοπίστε που κυμαίνεται η δική σας συναισθηματική νοημοσύνη	176
7.2.1	Τα 4 είδη της ανθρώπινης διασκέδασης	178
7.2.1	Μοντέλο ευτυχίας PERMA και σύνδεσή του με τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα	185
7.2.3	Στήριξη συναδέλφων	190
7.4	Προσωπικό σχέδιο δράσεων & δημιουργία σχημάτων υποστήριξης	194
	Ερωτήσεις Κεφαλαίου	215
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	218
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	229

Ευρετήριοπινάκων

Πίνακας 1: Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου	19
Πίνακας 2: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα.....	31
Πίνακας 3: Παράδειγμα πίνακα Kanban	72
Πίνακας 4: 12 βασικές αρχές του Agile Manifesto (Πηγή: https://agilemanifesto.org/iso/el/manifesto.html)	83
Πίνακας 5: Μορφές Γραπτής και Προφορικής Ενδο-οργανωσιακής Επικοινωνίας	138

Ευρετήριο εικόνων

Εικόνα 1: Στάδια διενέργειας αξιολόγησης	24
Εικόνα 2: Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο	25
Εικόνα 3: Χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα (Πηγή: Gushue et al., 2006).....	32
Εικόνα 4: Υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα (Πηγή: Gushue et al., 2006)	34
Εικόνα 5: Θεωρία κοινωνικής μάθησης, Παρατήρηση & Μίμηση (Πηγή: Bandura, 1999)	47
Εικόνα 6: Παράγοντες που επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα (Πηγή: Eggen & Kauchak, 2017).....	49
Εικόνα 7: Work Breakdown Structure (Πηγή: https://templatelab.com).....	70
Εικόνα 8: CPM (Πηγή: https://asana.com).....	73
Εικόνα 9: The 7 Habits of Highly Effective People (1989)	91
Εικόνα 10: Η διαδικασία της επικοινωνίας (Πηγή: Gordon, 2002).....	137
Εικόνα 11: Τι παριστάνει το σκίτσο; (Πηγή: Βακόλα & Κατσαρός, 2020).....	141

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το εκπαιδευτικό υλικό που παρατίθεται επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και ενίσχυση της προσωπικής αποτελεσματικότητας και διαχείρισης χρόνου, με έμφαση σε θεωρητικά και πρακτικά εργαλεία και στρατηγικές.

Η πρώτη ενότητα αναλύει το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων που θεσμοθετήθηκε με τον Ν. 4940/2022 για τη δημόσια διοίκηση. Παρουσιάζεται ο σκοπός και οι εννέα βασικές δεξιότητες που καθορίζονται από το πλαίσιο, με έμφαση στην αξιολόγηση, την ανάπτυξη και την εφαρμογή τους, καθώς και τα εργαλεία για την παρακολούθηση και εφαρμογή των δεξιοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον.

Η δεύτερη ενότητα εξετάζει τη έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας, δηλαδή την πίστη του ατόμου στις ικανότητές του να πετύχει στόχους και να ξεπεράσει δυσκολίες. Παρουσιάζονται έννοιες όπως η ψυχολογική ροή, η σχέση της αυτο-αποτελεσματικότητας με τις οργανωσιακές αλλαγές, και τεχνικές ανάπτυξης της αυτο-αποτελεσματικότητας, όπως η ενίσχυση της πίστης στις ικανότητές μας και η μέτρηση της αυτοεκτίμησης.

Η τρίτη ενότητα εξετάζει εργαλεία για τη διαχείριση αποτελεσμάτων όπως το WBS (Work Breakdown Structure), το Kanban, το Critical Path Method (CPM) και οι KPI (Key Performance Indicators), καθώς και οι βασικές αρχές του Agile manifesto. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν στην καλύτερη οργάνωση και παρακολούθηση εργασιών, την αποδοτική διαχείριση έργων και τη συνεχιζόμενη αξιολόγηση της απόδοσης.

Η τέταρτη ενότητα εξετάζει τεχνικές και στρατηγικές για την διαχείριση χρόνου και το άγχος, προκειμένου να διατηρηθεί η εστίαση στην απόδοση. Εξετάζονται τεχνικές όπως η λίστα ενεργειών, το timeboxing και το Eisenhower Matrix για την οργάνωση προτεραιοτήτων. Παράλληλα, αναλύονται οι διάφορες μορφές εργασιακού άγχους και Burnout, καθώς και τεχνικές CBT (Cognitive Behavioral Therapy) για τη διαχείριση άγχους.

Η πέμπτη ενότητα εξετάζει την επικοινωνία και τις διαπραγματεύσεις ως κλειδί για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στον επαγγελματικό χώρο. Παρουσιάζονται διαφορετικές μορφές επικοινωνίας, εμπόδια στην επικοινωνία, στρατηγικές διαπραγμάτευσης και τρόποι για την αποτελεσματική διαχείριση διαφωνιών ή αναγκαίων προσαρμογών σε εργασιακές σχέσεις.

Η έκτη ενότητα εξετάζει τη χρήση ψηφιακών εργαλείων για την ενίσχυση της προσωπικής και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Παρουσιάζονται εφαρμογές και πλατφόρμες που βοηθούν στη διαχείριση έργων, στη συνεργασία, καθώς και στην παρακολούθηση της παραγωγικότητας.

Η τελευταία ενότητα εστιάζει στη δύναμη της συνήθειας και στη νευροεπιστήμη που την υποστηρίζει. Εξετάζονται μοντέλα όπως το PERMA (Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) και οι τρόποι με τους οποίους η ευτυχία και η προσήλωση συνδέονται με την αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, παρέχονται στρατηγικές για την ανάπτυξη θετικών συνηθειών και την υποστήριξη των συναδέλφων μέσω συνεργασίας και καθοδήγησης.

Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος

Σκοπός

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η βελτίωση της δεξιότητας προσανατολισμού στο αποτέλεσμα των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης.

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία και δράσεις που βοηθούν τους συμμετέχοντες να αναπτύξουν και να ενισχύσουν την ικανότητά τους να εστιάζουν στην επίτευξη μετρήσιμων και ουσιαστικών αποτελεσμάτων.

Ειδικότερα, το πρόγραμμα περιλαμβάνει:

1. Διαχείριση εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας
2. Εμπόδια στην προσωπική αποτελεσματικότητα
3. Αρχές και εργαλεία προσωπικής διαχείρισης αποτελεσμάτων
4. Διαχείριση χρόνου και άγχους για προσήλωση και εστίαση στο αποτέλεσμα
5. Επικοινωνία και διαπραγματεύσεις για αποτελέσματα
6. Ψηφιακά εργαλεία αποτελεσματικότητας
7. Πρακτικές σε εργαλεία προσωπικής διαχείρισης χρόνου και αποτελεσμάτων
8. Τα αποτελέσματα της συνήθειας στην προσωπική αποτελεσματικότητα
9. Αυτοπαρακίνηση προσήλωση και ευτυχία
10. Προσωπικό σχέδιο δράσης και δημιουργία συστημάτων υποστήριξης

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση του επιμορφωτικού προγράμματος, οι συμμετέχοντες αναμένεται να αποκτήσουν μια σειρά από αναπτυγμένες δεξιότητες και γνώσεις, οι οποίες θα τους επιτρέψουν να εστιάζουν αποτελεσματικά στο αποτέλεσμα, να βελτιώσουν την ατομική τους απόδοση και να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη

των στρατηγικών στόχων του οργανισμού τους. Αναλυτικά, οι στόχοι που αναμένονται από το πρόγραμμα περιλαμβάνουν:

1. Βελτίωση της ατομικής απόδοσης: Οι συμμετέχοντες θα εξοικειωθούν με τεχνικές και εργαλεία για τη βελτίωση της προσωπικής τους απόδοσης, όπως είναι η οργάνωση του χρόνου, η προτεραιοποίηση των καθηκόντων και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων (χρόνος, πληροφορίες, ανθρώπινοι πόροι). Μέσα από τις ασκήσεις και τη θεωρητική εκπαίδευση, θα κατανοήσουν πώς να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να πετύχουν περισσότερο σε λιγότερο χρόνο, διασφαλίζοντας υψηλότερη ποιότητα στις παραδοτέες τους.
2. Συμβολή στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού: Θα αναπτύξουν την ικανότητα να συνδέουν την προσωπική τους απόδοση με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό θα τους επιτρέψει να κατανοήσουν το πώς οι προσωπικοί τους στόχοι και ενέργειες επηρεάζουν τη συνολική πορεία του οργανισμού. Επιπλέον, θα είναι σε θέση να συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά με άλλες ομάδες και να συνεισφέρουν στη συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων του οργανισμού.
3. Αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία για την επίτευξη αποτελεσμάτων: Οι συμμετέχοντες θα μάθουν πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας τους και άλλους εμπλεκόμενους φορείς, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι όλοι οι συμμετέχοντες κατανοούν τους στόχους και τους ρόλους τους. Η ικανότητα της συνεργασίας και της συντονισμένης δουλειάς θα τους βοηθήσει να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα με λιγότερους πόρους και λιγότερο χρόνο.
4. Χρήση ανατροφοδότησης και αυτο-αξιολόγηση: Οι συμμετέχοντες θα αναπτύξουν την ικανότητα να δέχονται και να παρέχουν ανατροφοδότηση που προάγει τη συνεχιζόμενη βελτίωση. Θα μάθουν να αξιολογούν την προσωπική τους απόδοση με αντικειμενικό τρόπο, να αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους και να αναπτύσσουν στρατηγικές για τη βελτίωση τους. Η ικανότητα για

αυτοαξιολόγηση και διόρθωση της πορείας τους θα τους βοηθήσει να είναι πιο ευέλικτοι και αποτελεσματικοί στην επίτευξη των στόχων τους.

5. Διαχείριση αντιφάσεων και προκλήσεων: Οι συμμετέχοντες θα μάθουν να διαχειρίζονται δυσκολίες και προκλήσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της επίτευξης των στόχων. Με την κατάλληλη καθοδήγηση, θα είναι σε θέση να εντοπίζουν πιθανά εμπόδια στην πορεία τους και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους ώστε να τα ξεπερνούν με αποτελεσματικότητα και προσανατολισμό στο τελικό αποτέλεσμα.
6. Ολοκληρωμένη σκέψη και στρατηγικός προγραμματισμός: Το πρόγραμμα θα ενισχύσει την ικανότητα των συμμετεχόντων να σκέφτονται στρατηγικά και να σχεδιάζουν τα βήματά τους με βάση τα τελικά αποτελέσματα που επιθυμούν να επιτύχουν. Θα μάθουν να ενσωματώνουν τις οργανωτικές προτεραιότητες στον προσωπικό τους σχεδιασμό και να προσαρμόζουν τις ενέργειές τους αναλόγως με τις αλλαγές στις ανάγκες του οργανισμού.

Με αυτές τις δεξιότητες και ικανότητες, οι συμμετέχοντες θα μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην καθημερινή τους εργασία, να συμβάλλουν στην επιτυχία των ομάδων και του οργανισμού τους και να παίξουν κεντρικό ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Ο Νόμος 4940/2022 εισάγει ένα νέο σύστημα αξιολόγησης που επικεντρώνεται στη βελτίωση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και προϊσταμένων μέσω Σχεδίων Ανάπτυξης. Κεντρικό στοιχείο αυτού του συστήματος είναι η στοχοθεσία, η οποία αφορά τον καθορισμό των στόχων για κάθε τμήμα ή διεύθυνση, βασισμένων στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους των αντίστοιχων φορέων. Σύμφωνα με την Αιτιολογική Έκθεση του νόμου, αυτή η ρύθμιση έγινε μετά την πανδημική κρίση, η οποία έφερε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, υπογραμμίζοντας τη μετατόπιση του σημείου αναφοράς της Δημόσιας Διοίκησης προς τον υπάλληλο και τις δεξιότητες που διαθέτει¹.

Στο Α' Μέρος του νόμου καθορίζονται οι βασικές δεξιότητες που αποτελούν το θεμέλιο των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα και οι οποίες, σύμφωνα με διεθνείς πρακτικές και σχετικές μελέτες, θεωρούνται απαραίτητες για το ανθρώπινο κεφάλαιο του μέλλοντος (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43).

Στο Β' Μέρος καθιερώνεται το νέο πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας, το οποίο επικεντρώνεται στη χρήση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Το νέο θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει ένα εργαλείο με διττό στόχο: α) να προσδιορίσει το επίπεδο δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τις αρμοδιότητες της μονάδας του και β) να προωθήσει τις απαραίτητες πρωτοβουλίες για τη συνεχιζόμενη ανάπτυξή του. Μια σημαντική επισήμανση είναι ότι το σύστημα αυτό δεν συνδέεται με βαθμολογίες και επιδόσεις (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43-44). Μια δεύτερη επισήμανση αφορά την προώθηση της έννοιας της ομάδας στις οργανικές μονάδες του δημοσίου. Ο προϊστάμενος κάθε μονάδας είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των στόχων της μονάδας και την

¹ Οι συγγραφείς έχουν χρησιμοποιήσει στοιχεία σε αυτό το κεφάλαιο από το εκπαιδευτικό υλικό Ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων: επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον δημόσιο τομέα - 1ο Επίπεδο, Κομσέλη, Φ. (2024), ΕΚΔΔΑ.

κινητοποίηση των υπαλλήλων της. Είναι το μόνο άτομο που αξιολογείται με βαθμό τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τις προσωπικές του δεξιότητες, και επομένως λογοδοτεί για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του. Ο Αξιολογητής επιλέγει τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου που χρήζουν περαιτέρω ανάπτυξης, με σκοπό να ενδυναμώσει την προστιθέμενη αξία του υπαλλήλου στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας και της υπηρεσίας συνολικά.

Για τη διαμόρφωση του Α' Μέρους του νόμου ελήφθησαν υπόψη τα πλαίσια των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τους δημόσιους υπαλλήλους και στις οποίες βασίζονται οι σχετικές διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε ευρωπαϊκές χώρες, με έμφαση στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και τη Σλοβενία (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51). Επίσης, αναγνωρίζεται η σημασία της έννοιας του «σφυγμού της ομάδας», δηλαδή της αποτύπωσης της γνώμης των ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων σχετικά με τη λειτουργία της οργανικής μονάδας, μέσω ειδικών ερωτήσεων που αφορούν τη συνολική λειτουργία και όχι τις δεξιότητες του προϊσταμένου. Στο Β' Μέρος του νόμου λήφθηκαν υπόψη έννοιες όπως ο «σφυγμός της ομάδας» και το Σχέδιο Ανάπτυξης, οι οποίες εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες.

- Ιρλανδία: α. πλαίσιο δεξιοτήτων ως βάση για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και β. υποχρεωτικός καθορισμός «αναπτυξιακών και μαθησιακών» στόχων για τους υπαλλήλους.
- Ηνωμένο Βασίλειο: α. αξιολόγηση προϊσταμένων και από τους υφισταμένους τους, β. στοχοθεσία σε τέσσερις (4) συγκεκριμένες κατηγορίες στόχων και γ. αναθεώρηση στόχων κατά τη διάρκεια της χρονιάς.
- ΟΟΣΑ: α. τα συστήματα αξιολόγησης προϊσταμένων πρέπει να περιλαμβάνουν και αξιολόγηση επίτευξης συμφωνημένων στόχων και β. ανάληψη αναπτυξιακών δράσεων για την ενίσχυση και υποστήριξη των υπαλλήλων που υπολείπονται σε απόδοση (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51).

Κύρια επιδίωξη του νέου νομοθετικού πλαισίου και μακροπρόθεσμος στόχος των ρυθμίσεων είναι η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσα από τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσέγγισης ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των απαραίτητων δεξιοτήτων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 54).

Κύρια σημεία της διαδικασίας είναι τα εξής:

- Καθιέρωση ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης με το οποίο οριοθετείται το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου. Οι 9 δεξιότητες που προβλέπονται στο ν. 4940/2022 είναι:
 1. προσανατολισμός στον πολίτη,
 2. ομαδικότητα,
 3. προσαρμοστικότητα,
 4. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
 5. οργάνωση και προγραμματισμός,
 6. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
 7. επαγγελματισμός και ακεραιότητα,
 8. διαχείριση γνώσης, και
 9. ηγετικότητα.
- Καθιέρωση σχεδίου ανάπτυξης δεξιοτήτων με βάση το οποίο ο/η υπάλληλος σε συνεννόηση με τον/την προϊστάμενό/ή του/της, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη. Τα σχετικά έντυπα περιγράφονται στην Υπουργική απόφαση υπ. αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ. 18708 (ΦΕΚ 6176/Τ.Β'/5.12.22).
- Εισαγωγή για πρώτη φορά των εννοιών της συμβουλευτικής (Mentoring) και της καθοδήγησης (Coaching) ως μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων

υπαλλήλων.

- Καθιέρωση υποχρεωτικών συναντήσεων μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου (checks-ins) τρεις φορές το χρόνο για επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης και για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.
- Αξιοποίηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων για τη διαμόρφωση σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων στη κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, κατ' επέκταση της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Σύμφωνα με την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ) του Νόμου 4940/2022 (Βουλή των Ελλήνων, 2022), η πανδημική κρίση και οι αλλαγές που αυτή επέφερε στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών ανέδειξαν την ανάγκη μετατόπισης του επίκεντρου της Δημόσιας Διοίκησης προς τον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Με δεδομένη τη μονιμότητα της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης, οι πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό επικεντρώνονται στη διασφάλιση ότι οι σωστοί άνθρωποι τοποθετούνται στις κατάλληλες θέσεις. Ο Νόμος 4940/2022 αποσκοπεί στο να προσφέρει μια νέα προοπτική στην αξιολόγηση, συνδέοντας για πρώτη φορά τις διαδικασίες αξιολόγησης με την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Ο νόμος εστιάζει σε βασικούς πυλώνες όπως η στρατηγική διοίκηση μέσω στοχοθεσίας, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση που επικεντρώνεται στην ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων, καθώς και η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων για την ευημερία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Στο επίκεντρο της ΔΔ βρίσκεται ο Άνθρωπος, τόσο ως πολίτης όσο και ως υπάλληλος, οι δεξιότητές του και η εξασφάλιση της αξιοκρατίας. Ο νέος νόμος αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τη Δημόσια Διοίκηση, προκειμένου να προσδιοριστεί όχι μόνο ποιος υπάλληλος είναι κατάλληλος για κάθε θέση, αλλά και ποιος είναι ο πιο κατάλληλος για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της. Η σωστή επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της αξιοκρατίας

και της αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα (Μπουρμπούλη, 2023).

Με τη νέα νομοθεσία, η αξιολόγηση αποκτά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα:

- θέτοντας σαφείς στόχους με επίκεντρο τον άνθρωπο και μέσα από τον άνθρωπο,
- αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των υπηρεσιών,
- προωθώντας κλίμα μάθησης, επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων,
- συμπεριλαμβάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην υλοποίηση των στρατηγικών με την επίδειξη υπευθυνότητας και αφοσίωσης από πλευράς τους και
- αξιολογώντας την απόδοση.

Με τη στοχοθεσία σε τρεις άξονες και τη θέσπιση: του ελάχιστου υποχρεωτικού αριθμού στόχων, τη διαδικασία αξιολόγησης σε τρία στάδια καθόλη τη διάρκεια του έτους, τον αυξημένο ρόλο του Προϊστάμενου/ης/Αξιολογητή/τριας, το Σχέδιο Ανάπτυξης, τη θέσπιση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, την καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, και την εισαγωγή πιλοτικού συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής, δίνει για πρώτη φορά τη δυνατότητα στους δημοσίους υπάλληλους να προσβλέπουν τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ανάπτυξη.

1.1 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων

Κάθε δημόσιος οργανισμός θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό του ως το πιο σημαντικό του πλεονέκτημα, καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωτική του απόδοση και επιτυχία. Οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς χρειάζονται τόσο σκληρές όσο και ήπιες δεξιότητες για να επιτύχουν. Οι σκληρές δεξιότητες αφορούν συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, ενώ οι ήπιες δεξιότητες περιλαμβάνουν άυλες

ικανότητες, των οποίων η αξία εξαρτάται από τη θέση εργασίας του υπαλλήλου (Majid et al., 2019; Matteson, Anderson & Boyden, 2016). Οι πρώτες είναι πιο εύκολο να μετρηθούν, ενώ οι τελευταίες, που ανήκουν στις άυλες δεξιότητες, είναι πιο δύσκολο να αξιολογηθούν ποσοτικά.

Η ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων θεωρείται απαραίτητη, όχι μόνο για την αρχική τους κατάρτιση, αλλά και για τον επαναπροσανατολισμό και την επανακατάρτισή τους κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας (Μπουρμπούλη, Νιάρη, 2023). Οι δεξιότητες και η διαρκής μάθηση είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την καινοτομία των οργανισμών, και συνεπώς αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα των δημόσιων φορέων (Fernandez, 2023; European Commission, 2020). Η παροχή των κατάλληλων δεξιοτήτων επιτρέπει στα στελέχη του δημόσιου τομέα να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, να αξιοποιούν τις σύγχρονες τεχνολογίες (Woessmann, 2017) και να συμβάλλουν στην έρευνα, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί ισότιμη πρόσβαση σε ευκαιρίες κατάρτισης και αναβάθμισης δεξιοτήτων για όλους τους υπαλλήλους, ανεξαρτήτως φύλου, φυλής, εθνοτικής καταγωγής, θρησκείας, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού, καθώς και για άτομα με χαμηλά προσόντα ή προερχόμενα από οικογένειες μεταναστών (Fernandez, 2023; European Commission, 2020).

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Ν. 4940/2022, καθιερώνεται Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης. Στο άρθρο 4 του ίδιου νόμου, καθορίζεται το «Περιεχόμενο Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων», το οποίο αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 1: Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου

ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ
Προσανατολισμός στον πολίτη	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα "	Κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πολίτη (εναλλακτικός όρος «πελάτης» = αποδέκτης της υπηρεσίας). Εξυπηρετεί με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές στον πολίτη.
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	Στοιχίση με τους στόχους της ομάδος: Τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου συγκλίνουν και βοηθούν συνολικά τα αποτελέσματα της ομάδας. Συνεργασία: Προσφέρει βοήθεια ή/και καθοδήγηση στους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθώντας τους συναδέλφους του να συνεργαστούν έτσι ώστε δημιουργηθεί το πλαίσιο για αμοιβαία συνεισφορά στους κοινούς στόχους της ομάδας Συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων, συζητώντας ανοιχτά με τους συναδέλφους του τις ιδέες και τις προτάσεις και επιδεικνύοντας σεβασμό στη διαφορετικότητα. Αναγνωρίζει την αξία της συνεισφοράς τους και προσπαθεί να ενώνει την ομάδα γύρω από κοινούς στόχους.

<p>Προσαρμοστικότητα</p>	<p>Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει στα ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.</p>	<p>Εκμεταλλεύεται αλλαγές σε τεχνολογίες, εργαλεία, συστήματα, πολιτικές, και διαδικασίες που εισάγονται στον χώρο εργασίας για να βελτιώσει το έργο της μονάδας. Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών του και της ομάδος . Επισημαίνει προβλήματα που προκύπτουν από αλλαγές και συμμετέχει στην επίλυσή τους. Παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.</p>
<p>Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</p>	<p>Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του</p>	<p>Εστιάζει σε ότι έχει σημασία για την παραγωγή του έργου αποφεύγοντας να αποπροσανατολιστεί από διασπαστικούς παράγοντες. Επιδιώκει βελτιώσεις σε κάθε σημαντικό για το αποτέλεσμα παράγοντα. Δεν αφήνει διαδικασίες, προσωπικότητες ή συγκυρίες να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του. Αξιολογεί τακτικά την πρόοδο των εργασιών και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, προκειμένου να εντοπίζει τυχόν υστερήσεις και να προβαίνει έγκαιρα στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.</p>

<p>Οργάνωση & Προγραμματισμός</p>	<p>Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.</p>	<p>Δημιουργεί καταλόγους με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να εκτελεστούν, καθορίζοντας προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα, για να εξασφαλίσει ότι οι πιο σημαντικές και επείγουσες εργασίες θα ολοκληρωθούν πρώτα. Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία διαχείρισης χρόνου, ηλεκτρονικά και μη, για να παρακολουθεί την πρόοδο των καθηκόντων και να λαμβάνει έγκαιρες αποφάσεις σχετικά με την αναδιάταξη των προτεραιοτήτων και την αναπροσαρμογή των προθεσμιών. Επικοινωνεί τακτικά με τους συναδέλφους και τους πολίτες / πελάτες για να κατανοήσει τις αλλαγές στις ανάγκες και τις προτεραιότητες, και προσαρμόζει το πρόγραμμα και την οργάνωση των καθηκόντων του ανάλογα, εξασφαλίζοντας ότι θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και θα επιτύχει τους στόχους</p>
<p>Επίλυση προβλημάτων & Δημιουργικότητα</p>	<p>Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την</p>	<p>Διακρίνει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και δρα προληπτικά. Πραγματοποιεί λεπτομερή ανάλυση του προβλήματος. Εξετάζει διάφορες πτυχές και παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία του προβλήματος /δυσχέρειας. Προτείνει λύσεις, πολλές φορές καινοτόμες. Σε περίπτωση που το υπάρχον σύστημα ή οι διαδικασίες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και προτείνει βελτιώσεις που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να επιταχύνουν την επίτευξη των στόχων.</p>

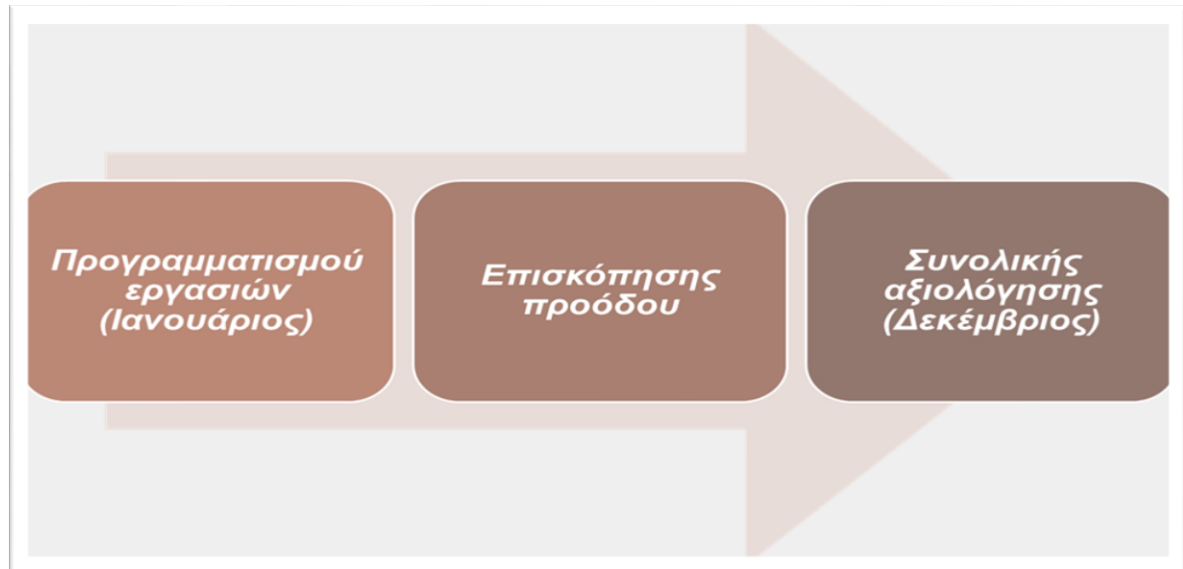
	υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.	Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.
Επαγγελματισμός & ακεραιότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	Αυξημένη υπευθυνότητα: αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του. Συμμόρφωση με τους κανονισμούς: Ακολουθεί πιστά τους κανονισμούς και τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν την εργασία του, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των διαδικασιών και την προστασία των συμφερόντων του δημοσίου. Διακυβέρνηση και αποφασιστικότητα: Επιδεικνύει ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίβλεψης έργων ή πρωτοβουλιών, πάντα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αποφυγή προσωπικών προκαταλήψεων ή επιδιώξεων. Κάθε του δράση είναι σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του. Το προσωπικό του όφελος είναι συνυφασμένο με αυτό της ομάδος και του οργανισμού.
Διαχείριση της γνώσης	Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων,	Συνεχής μάθηση και βελτίωση: Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη γνώση, αναζητά συνεχώς ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να εμπλουτίσει τις δεξιότητές του προς όφελος των αποτελεσμάτων του. Μοιράζεται: Δρα άτυπα σαν μέντορας ή coach για οποίος χρειάζεται την

	<p>με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία</p>	<p>γνώση και εμπειρία του. Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας. Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).</p>
Ηγετικότητα	<p>Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.</p>	<p>Καλλιεργεί εμπιστοσύνη και “ψυχολογική ελευθερία” ώστε οι συνάδελφοί του να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να μοιράζονται ιδέες και να συνεργάζονται χωρίς επιφυλάξεις. Έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Είναι σε θέση να βοηθά την ομάδα να λαμβάνει τις σωστότερες κάθε φορά αποφάσεις. Καθοδήγηση και προσανατολισμός της ομάδας: Βοηθά τους συναδέλφους του να στοχεύσουν προς την σωστή κατεύθυνση και υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι. Θετική επιρροή και ανταπόκριση: Επηρεάζει τους γύρω του για απόδοση πέρα από την ελάχιστη αποδεκτή, χωρίς την χρήση εξουσίας θέσεως ή ισχύος. Αποτελεί θετικό παράδειγμα και δρα ως πρότυπο με τις δράσεις του για τους συναδέλφους του.</p>

1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

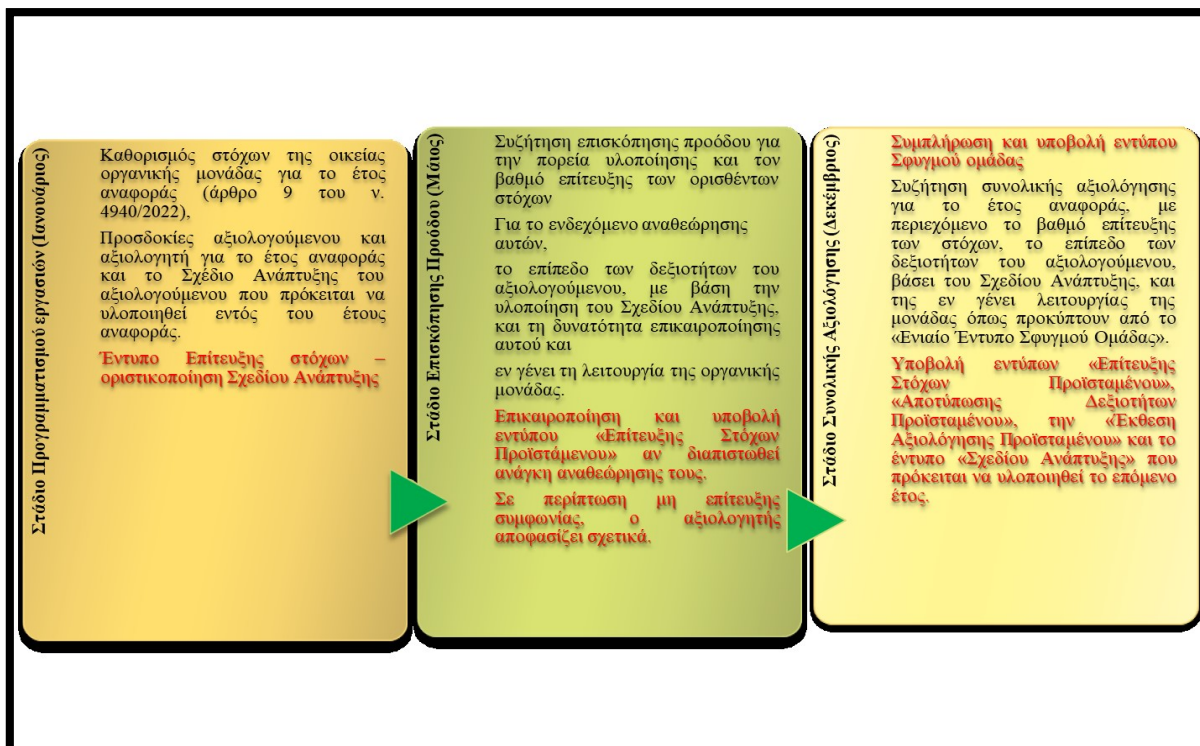
Η διαδικασία αξιολόγησης συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία στοχοθεσίας. Η έναρξη και η ολοκλήρωσή της απαιτούν τον καθορισμό, την παρακολούθηση και την υλοποίηση των στόχων της μονάδας. Το έτος αναφοράς για την αξιολόγηση είναι το

ημερολογιακό έτος και η διαδικασία πραγματοποιείται σε τρία στάδια, όπως απεικονίζεται στην Εικόνα 1.



Εικόνα 1: Στάδια διενέργειας αξιολόγησης

Η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών σε κάθε στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης, η οποία καταλήγει σε μια συνολική εκτίμηση της απόδοσης στο τέλος του έτους, διευκολύνει τον ρόλο του/της αξιολογητή/τριας και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων στην ιεραρχική δομή της οργανωτικής μονάδας (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016). Τα αποτελέσματα από τις συζητήσεις χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση του Σχεδίου Ανάπτυξης του αξιολογούμενου υπαλλήλου για το επόμενο έτος. Για πρώτη φορά, εισάγεται ένα νέο εργαλείο για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υπαλλήλους, ο λεγόμενος "σφυγμός της ομάδας". Αυτή η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω ειδικής πλατφόρμας, η οποία είναι ενσωματωμένη στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του ελληνικού δημοσίου. Στο Γράφημα 1.2 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα έντυπα που πρέπει να συμπληρώσει και να υποβάλει ο/η προϊστάμενος/η σε κάθε στάδιο της διαδικασίας.



Εικόνα 2: Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

Ο/Η αξιολογητής/τρια - κατά την κρίση του και με γνώμονα τον ρόλο του/της υπαλλήλου στην ομάδα,- καλείται να επιλέξει:

1. από τις εννέα (9) συνολικά δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες και συνιστούν ισχυρό εργασιακό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου,
2. τις δεξιότητες του/της αξιολογούμενου/ης, οι οποίες, κατά την κρίση του/της Αξιολογητή/ριας επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης, χαρακτηρίζονται ως προς ανάπτυξη δεξιότητες, και είναι αυτές για τις οποίες θα κληθεί ο/η αξιολογητής/ρια να επιλέξει στο Σχέδιο Ανάπτυξης τις κατάλληλες μεθόδους και δράσεις βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης αυτών.

Στην περίπτωση, που ο/η αξιολογητής/ρια, κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του/της υπαλλήλου καθιστά εξαιρετικά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών

πρωτοβουλιών, τότε δεν επιλέγει δεξιότητες και παραθέτει ανά δεξιότητα ειδική και εμπειριστατωμένη αιτιολογία για την οποία απαιτείται η καταγραφή των πραγματικών περιστατικών που συντέλεσαν στην κρίση αυτή.

Η μη επιλογή δεξιοτήτων αποτελεί, από τη μία, λόγο για την παραπομπή της έκθεσης στο υπηρεσιακό συμβούλιο, προκειμένου να διαμορφώσει κρίση για τη δυνατότητα προαγωγής του/της υπαλλήλου. Από την άλλη, παρέχει στον αξιολογούμενο το δικαίωμα να υποβάλει ένσταση επί της αξιολόγησης στην ΕΕΑ. Για υπάλληλο που διαθέτει αναπτυγμένες δεξιότητες και έχει επιδείξει εξαιρετική απόδοση κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς σε ένα ή περισσότερα θεματικά πεδία, τα οποία συνδέονται με κάποιον από τους 24 τομείς Δημόσιας Πολιτικής του άρθρου 12 της Υπουργικής Απόφασης ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25.11.2022 (ΑΔΑ: 6ΣΠ146ΜΤΛ6-4ΞΙ), ο/η αξιολογητής/τρια μπορεί να καταχωρίσει τα εν λόγω θεματικά πεδία στο αντίστοιχο πεδίο αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή, για κάθε θεματικό πεδίο και για κάθε δεξιότητα που έχει χαρακτηριστεί ως αναπτυγμένη, ο/η αξιολογητής/τρια υποχρεούται να παράσχει αιτιολογία και να καταγράψει τα συγκεκριμένα πραγματικά περιστατικά που αποδεικνύουν την ύπαρξη αυτών των δεξιοτήτων.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας, προκύπτει η έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου στην οποία αποτυπώνονται τα εξής στοιχεία:

1. Τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων, τα οποία περιλαμβάνουν μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, καθώς και τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες, τις οποίες ο/η αξιολογούμενος/η οφείλει να βελτιώσει κατά την κρίση του/της αξιολογητή/ριάς του/της.
2. Τα στοιχεία του αποτελέσματος της αξιολόγησης του/της αξιολογούμενου/ης υπαλλήλου (δηλ. ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης, ένδειξη παραπομπής στο υπηρεσιακό συμβούλιο, ένδειξη θεμελίωσης δικαιώματος ένστασης, ένδειξη παραπομπής στην ΕΕΑ λόγω υψηλής απόδοσης).

3. Τα στοιχεία που αφορούν σε τυχόν εξέταση της έκθεσης αξιολόγησης από την ΕΕΑ.

Για να συνταχθεί έκθεση αξιολόγησης (προϊσταμένου/ης ή υπαλλήλου) και Σχέδιο Ανάπτυξης, το ελάχιστο απαιτούμενο χρονικό διάστημα είναι τέσσερις (4) μήνες. Εάν ο/η προϊστάμενος/η μετακινηθεί πριν από την ολοκλήρωση του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης, τότε οι ενέργειες του τρίτου σταδίου πρέπει να διενεργηθούν υποχρεωτικά από τον/την αξιολογητή/τρια στην υπηρεσία προέλευσης. Αν η μετακίνηση γίνει πριν από την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, οι ενέργειες αξιολόγησης πραγματοποιούνται υποχρεωτικά και στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα. Συνεπώς, για έναν/μία προϊστάμενο/η μπορεί να προκύψουν δύο εκθέσεις αξιολόγησης εντός του αξιολογικού έτους, εφόσον στην καινούργια θέση συμπληρώσει τουλάχιστον τέσσερις μήνες υπηρεσίας.

Ο/Η υπάλληλος που αποχωρεί λόγω μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης ή μετάταξης από τη θέση του/της, στην οποία έχει συμπληρώσει το ελάχιστο χρονικό διάστημα των τεσσάρων μηνών, οφείλει πριν την αποχώρηση να υποβάλει το έντυπο «σφυγμού ομάδας» για τον/την προϊστάμενό του/της. Εάν ο/η υπάλληλος αποχωρήσει πριν από την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, δεν απαιτείται σύνταξη ενδιάμεσης έκθεσης αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή, όπως και σε περίπτωση διορισμού ή πρόσληψης υπαλλήλου πριν την 31η Αυγούστου, οι ενέργειες αξιολόγησης διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα. Σχετικά με τις Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου η ΕΕΑ «...αποτελείται από:

1. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με τον αναπληρωτή του, ως Πρόεδρο,
2. ένα (1) μέλος που προέρχεται από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) με τον αναπληρωτή του και

3. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (Ν.Σ.Κ.) με τον αναπληρωτή του...».

Ειδικότερα, το έργο των Επιτροπών συνίσταται στα εξής:

1. την εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων,
2. τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων και
3. την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης (πρώην ΓΓΑΔΔΤ) σε συνέχεια ανάλυσης στατιστικών δεδομένων επί εισηγήσεων για τις διαμορφούμενες τάσεις και τυχόν ακραίες αποκλίσεις, και τη λήψη σχετικών διορθωτικών μέτρων (όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή εξηγήσεων και την πρόταση ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων). Κατά την εξέταση των αξιολογήσεων οι ΕΕΑ οφείλουν να αιτιολογούν τις αποφάσεις τους παραθέτοντας ειδική αιτιολογία.

2 Αυτο-αποτελεσματικότητα (Self Efficacy)

Η αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy), σύμφωνα με την κοινωνικογνωστική θεωρία του Bandura (1977), αναφέρεται στην προσωπική πεποίθηση ενός ατόμου για την ικανότητά του να ανταπεξέλθει με επιτυχία σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, και αυτή η αντίληψη επηρεάζει σημαντικά τα κίνητρα και την ατομική δράση. Ο Bandura παρατήρησε ότι υπήρχε ένας σημαντικός ψυχολογικός μηχανισμός που διαμορφώνει τη ζωή των ανθρώπων, ο οποίος μέχρι τότε δεν είχε κατανοηθεί ή εξεταστεί επαρκώς. Αυτός ο μηχανισμός αφορά την πίστη των ανθρώπων ότι έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τα γεγονότα της ζωής τους. Σύμφωνα με τον Bandura, η αντιληπτή αυτό-αποτελεσματικότητα καθορίζει την αντίδραση ενός ατόμου στις προκλήσεις και το άγχος, καθώς και την προσπάθεια που θα καταβάλει για την επίτευξη των στόχων του, συμπεριλαμβανομένου του πόσο καιρό θα συνεχίσει να προσπαθεί για αυτούς τους στόχους².

Στο πλαίσιο του μοντέλου του Bandura, η αυτό-αποτελεσματικότητα επηρεάζει τη σκέψη, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των ατόμων. Συγκεκριμένα, μια χαμηλή αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας σχετίζεται με συναισθήματα όπως η κατάθλιψη, το άγχος και η απόγνωση, ενώ άτομα με περιορισμένη αυτό-αποτελεσματικότητα τείνουν να κάνουν απαισιόδοξες σκέψεις για τα επιτεύγματά τους και την προσωπική τους εξέλιξη. Αντίθετα, μια ισχυρή αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας ενισχύει τις γνωστικές διαδικασίες και τις επιδόσεις σε διάφορους τομείς, όπως η λήψη αποφάσεων, η ακαδημαϊκή επιτυχία και η επαγγελματική ανάπτυξη (Schwarzer & Hallum, 2008).

Η αυτό-αποτελεσματικότητα, επομένως, αντιπροσωπεύει την πίστη ενός ατόμου στην ικανότητά του να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις και να ολοκληρώσει εργασίες με

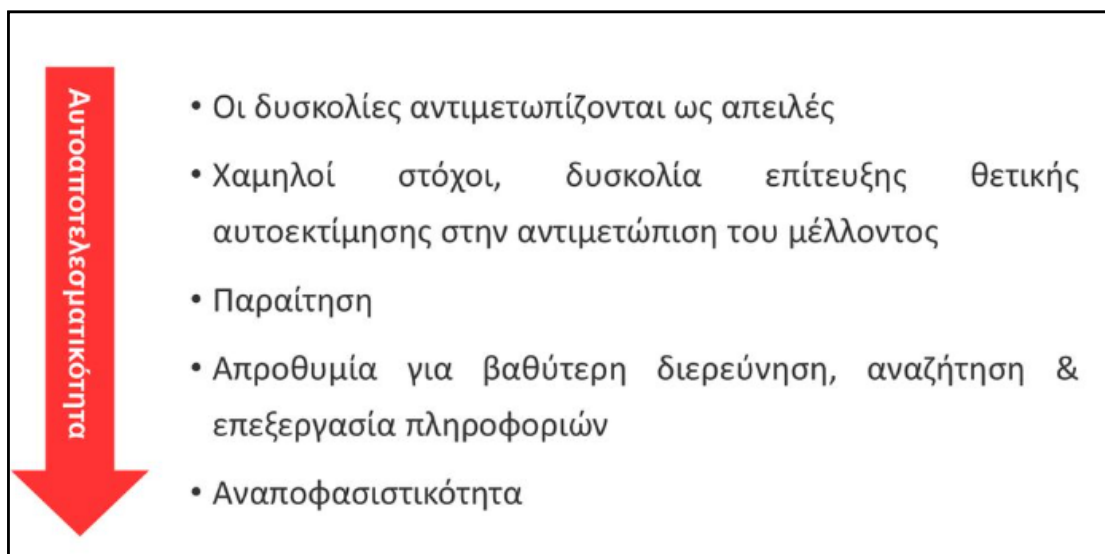
² Οι συγγραφείς έχουν χρησιμοποιήσει στοιχεία σε αυτό το κεφάλαιο από το «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: προαγωγή και προάσπιση της ψυχολογικής ευεξίας», Κατσαρός, Κ., Πετσιμέρη, Ε. & Γκαντώνια, Γ. (2022), ΙΝ.ΕΠ-Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

επιτυχία. Η γενική αυτό-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στη συνολική πεποίθηση ενός ατόμου για την ικανότητά του να πετύχει, ενώ υπάρχουν και πιο εξειδικευμένες μορφές, όπως η ακαδημαϊκή, η γονεϊκή ή η αθλητική αυτό-αποτελεσματικότητα. Αυτή η έννοια περιγράφει την πεποίθηση ενός ατόμου για την ικανότητά του να αποδώσει σε συγκεκριμένους τομείς (Griffin & Hesketh, 2003). Η αυτό-αποτελεσματικότητα παίζει επίσης κεντρικό ρόλο στην αυτορρύθμιση της συμπεριφοράς, επηρεάζοντας σκέψεις και συναισθήματα, ενώ καθορίζει τις μελλοντικές ενέργειες και αποφάσεις (Bandura, 1997). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα δεν πρέπει να συγχέεται με άλλες έννοιες, όπως η αυτοεκτίμηση, η αυτοαντίληψη και ο αυτοσεβασμός, καθώς πρόκειται για μια εννοιολογική κατασκευή που αφορά τις αντιλήψεις για τις μελλοντικές δυνατότητες ενός ατόμου, και όχι για την αξιολόγηση των υπάρχουσών ικανοτήτων του (Gist & Mitchell, 1992; Tschannen-Moran & Woolfolk-Hoy, 2007).

Η επίδραση της αυτό-αποτελεσματικότητας στη διαμόρφωση συμπεριφορών εξηγεί τη σημαντική ερευνητική ενασχόληση με το ρόλο της στην ανάπτυξη του ατόμου, καθώς και τη σημασία της στη μάθηση και τη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον. Πολλοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει θετική σχέση μεταξύ της αυτό-αποτελεσματικότητας και της προσαρμοστικής απόδοσης, επισημαίνοντας ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι ένας από τους κύριους παράγοντες πρόβλεψης της προσαρμοστικής συμπεριφοράς όταν το περιβάλλον αλλάζει (π.χ. van den Heuvel et al., 2010). Οι Niessen et al. (2010) αναφέρουν ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα συνδέεται θετικά με την απόδοση εντός του ρόλου μετά από μια αλλαγή, τονίζοντας ότι η απόδοση των ατόμων σε νέες συνθήκες δείχνει την ικανότητά τους να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

Πίνακας 2: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα

Προσωπικοί παράγοντες:
<ul style="list-style-type: none"> • Προσωπική αντίληψη: Η ατομική εκτίμηση των δυνατοτήτων και ικανοτήτων του ατόμου. • Εμπειρίες: Προηγούμενες επιτυχίες ή αποτυχίες που διαμορφώνουν την πεποίθηση για την ικανότητα επίτευξης στόχων. • Επιδόσεις: Η εκτίμηση του ατόμου για την απόδοσή του σε διάφορες δραστηριότητες. • Μάθηση και προετοιμασία: Η εκπαίδευση και η προετοιμασία που έχει το άτομο για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις. • Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: Π.χ. η αισιοδοξία, η αυτοπεποίθηση και άλλες προσωπικές τάσεις που επηρεάζουν τη γενική στάση απέναντι στις προκλήσεις. • Σωματική και συναισθηματική διάθεση: Η φυσική κατάσταση και τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά, όπως το άγχος ή η θετική διάθεση, που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αναλαμβάνει δράση.
Περιβαλλοντικοί παράγοντες:
<ul style="list-style-type: none"> • Συνθήκες και πλαίσιο: Ο κοινωνικός, πολιτιστικός και επαγγελματικός περίγυρος μέσα στον οποίο δρα το άτομο, π.χ. υποστηρικτικά ή αντίξοα περιβάλλοντα. • Οικογένεια και κοινωνική υποστήριξη: Η ενθάρρυνση και η υποστήριξη από σημαντικά πρόσωπα στην οικογένεια και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. • Κοινωνικοοικονομικές συνθήκες: Η οικονομική κατάσταση και η κοινωνική θέση του ατόμου, που μπορεί να επηρεάζουν την αίσθηση του ελέγχου και της επιτυχίας. • Κοινωνικά πρότυπα και αξίες: Η επίδραση των κοινωνικών προσδοκιών, των ρόλων και των κοινωνικών κανόνων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά. • Ενθάρρυνση και κοινωνική πειθώ: Οι εξωτερικές επιρροές και η κοινωνική πίεση που μπορούν να ενισχύσουν ή να αποδυναμώσουν την πίστη ενός ατόμου στην ικανότητά του να πετύχει.



Εικόνα 3: Χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα (Πηγή: Gushue et al., 2006)

2.1 Αυτο-αποτελεσματικότητα και συγγενικές έννοιες

Αυτο-αποτελεσματικότητα vs Αυτοεκτίμηση

Η αυτοεκτίμηση νοείται ως ένα είδος γενικής ή συνολικής αίσθησης της αξίας κάποιου (Neill, 2005). Ενώ η αυτοεκτίμηση εστιάζει περισσότερο στο «είναι» (π.χ., το να νιώθεις ότι είσαι απόλυτα αποδεκτός όπως ακριβώς είσαι), η αυτο-αποτελεσματικότητα επικεντρώνεται περισσότερο στο «να κάνεις» (π.χ. να νιώθεις ότι είσαι έτοιμος για μια πρόκληση). Η υψηλή αυτοεκτίμηση μπορεί σίγουρα να βελτιώσει την αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας κάποιου, όπως και η υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να συμβάλει στην αίσθηση της συνολικής αξίας κάποιου, αλλά τα δύο αποτελούν ξεχωριστές και διακριτές έννοιες.

Αυτο-αποτελεσματικότητα vs Αυτορρύθμιση

Δεδομένου ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την έννοια του αυτοελέγχου και την ικανότητα να ρυθμίζει κάποιος τη συμπεριφορά του για να επιτύχει τους στόχους του, μερικές φορές μπορεί να συγχέεται με την έννοια της αυτορρύθμισης. Είναι όντως συγγενικές έννοιες, αλλά και πάλι διακριτές. Η αυτορρύθμιση αναφέρεται στις αυτοπαραγόμενες σκέψεις, συναισθήματα και ενέργειες ενός

ατόμου που έχουν σχεδιαστεί συστηματικά για να επηρεάσουν τη μάθησή του (Schunk & Zimmerman, 2007), ενώ η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι μια έννοια που σχετίζεται στενότερα με τις αντιληπτές ικανότητες του ατόμου. Με άλλα λόγια, η αυτορρύθμιση είναι περισσότερο μια στρατηγική για την επίτευξη των στόχων κάποιου, ειδικά σε σχέση με τη μάθηση, ενώ η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι η πεποίθηση ότι μπορεί να πετύχει. Και τα δύο μπορούν να αναπτυχθούν ταυτόχρονα (ιδιαίτερα μέσω της μοντελοποίησης) αλλά παραμένουν διακριτές έννοιες (Schunk & Zimmerman, 2007).

Αυτό-αποτελεσματικότητα vs Κινητοποίηση

Αν και η αυτό-αποτελεσματικότητα και η κινητοποίηση είναι βαθιά συνυφασμένες, είναι επίσης δύο ξεχωριστές μεταβλητές. Η αυτο-αποτελεσματικότητα βασίζεται στην πίστη του ατόμου για την ικανότητά του να επιτύχει, ενώ η κινητοποίηση βασίζεται στην επιθυμία του ατόμου να επιτύχει. Όσοι έχουν υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα έχουν συχνά υψηλή κινητοποίηση και το αντίστροφο, αλλά δεν είναι δεδομένο. Ωστόσο, είναι αλήθεια ότι όταν ένα άτομο αποκτά ή διατηρεί την αυτο-αποτελεσματικότητα μέσω της εμπειρίας της επιτυχίας (όσο μικρή κι αν είναι) γενικά παίρνει ώθηση η κινητοποίηση για να συνεχίσει να μαθαίνει και να προοδεύει (Mayer, 2010). Η σχέση μπορεί επίσης να λειτουργήσει προς την άλλη κατεύθυνση για να δημιουργήσει έτσι ένα είδος κύκλου επιτυχίας. Όταν ένα άτομο έχει υψηλά κίνητρα για μάθηση και επιτυχία, είναι πιο πιθανό να επιτύχει τους στόχους του, δίνοντάς του μια εμπειρία που συμβάλλει στη συνολική αυτο-αποτελεσματικότητά του.

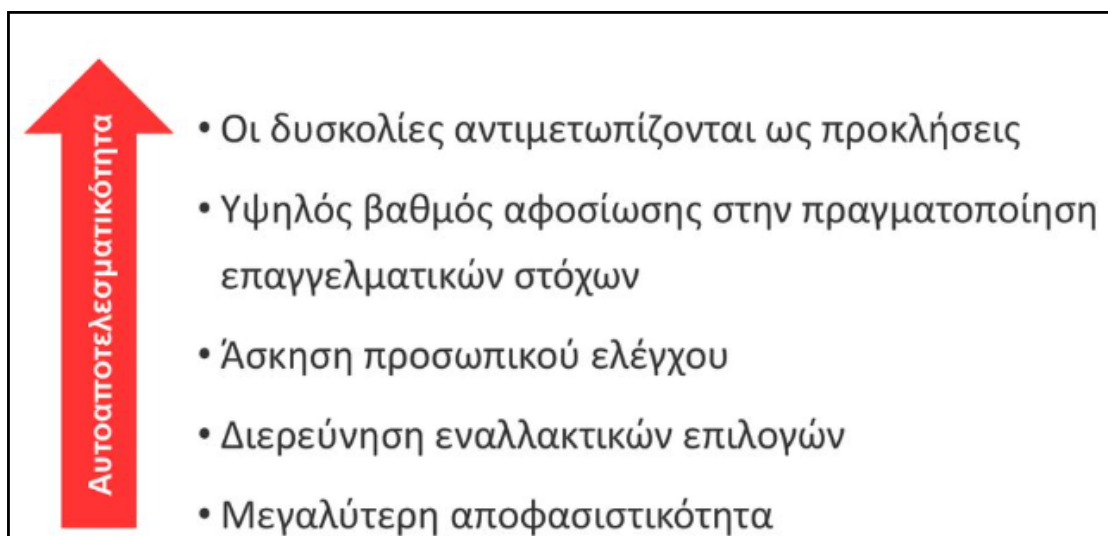
Αυτο-ποτελεσματικότητα vs Ανθεκτικότητα

Ενώ οι εμπειρίες της επιτυχίας αποτελούν σίγουρα ένα μεγάλο μέρος της ανάπτυξης της αυτο-αποτελεσματικότητας, υπάρχει επίσης χώρος ή ενδεχόμενο για αποτυχία. Όσοι έχουν υψηλό επίπεδο αυτο-αποτελεσματικότητας όχι μόνο έχουν περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν, αλλά είναι επίσης πιο πιθανό να ανακάμψουν και να επανέλθουν μετά από την αποτυχία. Αυτή η ικανότητα είναι στο επίκεντρο της

ανθεκτικότητας και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την αυτό-αποτελεσματικότητα των ατόμων.

Αυτο-αποτελεσματικότητα vs Αυτοπεποίθηση

Σύμφωνα με τον Bandura (1997) η αυτο-αποτελεσματικότητα σχετίζεται θετικά με την αυτοπεποίθηση, αλλά δεν είναι το ίδιο πράγμα. Η αυτοπεποίθηση είναι ένας μη περιγραφικός όρος που αναφέρεται στη δύναμη της πεποίθησης, αλλά δεν προσδιορίζει απαραίτητως περί τίνος πρόκειται. Η αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα από την άλλη όμως αναφέρεται στην πίστη στις πρακτικές ικανότητές κάποιου, ότι μπορεί δηλαδή να παράγει δεδομένα αποτελέσματα. Ακριβώς όπως με την αυτοεκτίμηση και τη κινητοποίηση, η αυτο-αποτελεσματικότητα και η αυτοπεποίθηση μπορούν να λειτουργήσουν σε έναν θετικό κύκλο. Όσο πιο σίγουρος είναι ένας άνθρωπος για τις ικανότητές του, τόσο πιο πιθανό είναι να πετύχει, γεγονός που του παρέχει εμπειρίες για να αναπτύξει την αυτο-αποτελεσματικότητά του. Αυτή η υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, με τη σειρά της, του δίνει περισσότερη εμπιστοσύνη στον εαυτό του, και συνεχίζεται με αυτό το τρόπο η αλληλεπίδραση.



Εικόνα 4: Υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα (Πηγή: Gushue et al., 2006)

2.2 Αυτό-αποτελεσματικότητα και οργανωσιακή αλλαγή

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι αλλαγές προκαλούν αβεβαιότητα η οποία με τη σειρά της επηρεάζει αρνητικά τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, προτείνεται ότι η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε προσαρμοστικές και υποστηρικτικές συμπεριφορές που είναι κρίσιμες για την επιτυχία της αλλαγής. Σε αυτό το πλαίσιο, πολλές οργανωτικές αλλαγές αποτυγχάνουν επειδή οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι δεν τις υποστηρίζουν (Katsaros, 2022).

Ο θετικός προσανατολισμός ως προς την αλλαγή μπορεί να οριστεί ως ένας αριθμός ήπιων ατομικών χαρακτηριστικών που μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται ως προς την αλλαγή (Fugate et al., 2012). Η θεωρητική βάση του θετικού προσανατολισμού ως προς την αλλαγή βασίζεται τόσο στη θεωρία διαχείρισης αβεβαιότητας όσο και στη θεωρία μείωσης της αβεβαιότητας. Δηλαδή, η μειωμένη αβεβαιότητα σχετίζεται με πιο θετικές στάσεις των εργαζομένων καθώς και με καλύτερα αποτελέσματα που σχετίζονται με την αλλαγή (Rafferty & Griffin, 2006). Σύμφωνα με τους Fugate et al. (2012) υπάρχουν τρεις διακριτοί δείκτες θετικού προσανατολισμού προς την αλλαγή, δηλαδή, α) αυτο-αποτελεσματικότητα της αλλαγής, β) η θετική στάση απέναντι στην αλλαγή και γ) ο αντιληπτός έλεγχος

Η αυτο-αποτελεσματικότητα κατά την αλλαγή αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να ανταποκρίνεται και να επηρεάζει την αλλαγή καθώς και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις που σχετίζονται με την αλλαγή (Jimmieson et al., 2004). Είναι κοινά αποδεκτό ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να επηρεάσει θετικά τις αντιδράσεις των ατόμων προς την αλλαγή (Judge et al., 1999). Επιπλέον, τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας κατά την αλλαγή νιώθουν σίγουρα ότι μπορούν να προχωρήσουν γρήγορα και με επιτυχία (Locke, 2009),

αξιολογούν τις αλλαγές πιο αποτελεσματικά, είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν τις προσπάθειες αλλαγής (Eby et al., 2000) και τελικά να επιτύχουν τους στόχους της αλλαγής. Παράλληλα, η έρευνα των Wanberg & Banas (2000) δείχνει ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα σχετίζεται θετικά με την αποδοχή της αλλαγής, καθώς η αυτό-αποτελεσματικότητα ως προς την αλλαγή, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία και η αίσθηση του ελέγχου αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες της δεκτικότητας ως προς την αλλαγή. Υπό το ίδιο πρίσμα, ο Arifin (2020) τονίζει ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης των θετικών στάσεων κατά την αντιμετώπιση μίας οργανωσιακής αλλαγής.

Οι θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή μπορεί να προάγουν χρήσιμες ενέργειες και να αυξήσουν την υποστηρικτικές συμπεριφορές των εργαζομένων (Vakola et al., 2013). Δηλαδή, οι θετικές στάσεις των εργαζομένων ως προς την αλλαγή επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο προσαρμογής τους σε αυτήν, μπορεί να οδηγήσουν σε προληπτικές συμπεριφορές αντιμετώπισης και επηρεάζουν θετικά την υποστήριξη της αλλαγής (Svensen et al., 2007). Αυτές οι προληπτικές συμπεριφορές ενσωματώνουν μια θετική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των στρεσογόνων παραγόντων της αλλαγής και συνήθως περιλαμβάνουν τη συσσώρευση πόρων, αναγνώριση πιθανών στρεσογόνων παραγόντων, αρχική αξιολόγηση, πρώιμες προσπάθειες αντιμετώπισης και χρήση ανατροφοδότησης σχετικά με τις πρωταρχικές προσπάθειες (Aspinwall & Taylor, 1997).

Ο αντιληπτός έλεγχος σε μια προσπάθεια αλλαγής αναφέρεται στην πεποίθηση των εργαζομένων ότι μπορούν να επηρεάσουν τις διαδικασίες και τα σχετικά αποτελέσματα αλλαγής (Ashford, 1988). Οι ενέργειες που ενισχύουν την προβλεπτικότητα της αλλαγής μπορεί να αυξήσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον έλεγχο και να μετριάσουν τις αντιλήψεις για απειλή ή/και κίνδυνο (Neves & Caetano, 2006). Έτσι, η βιβλιογραφία για τη διαχείριση της αλλαγής υποδηλώνει ότι ο

αντιληπτός έλεγχος μπορεί να επηρεάσει θετικά την αποτελεσματική αντιμετώπιση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της αλλαγής (Terry et al., 1996).

Σε αυτό το πλαίσιο, ο θετικός προσανατολισμός ως προς την αλλαγή με την ενσωμάτωση χαρακτηριστικών μείωσης της αβεβαιότητας μπορεί να χρησιμεύσει ως μηχανισμός που μπορεί να διευκολύνει την αξιολόγηση της αλλαγής από τους εργαζόμενους και κατά συνέπεια, τις συμπεριφορές τους που σχετίζονται με την αλλαγή. Πιο αναλυτικά, η αυτο-αποτελεσματικότητα παίζει ζωτικό ρόλο στην απαραίτητη ψυχολογική προσαρμογή των εργαζομένων κατά την αλλαγή, καθώς μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση της προσπάθειας αλλαγής και της σχετικής αβεβαιότητας (Scheck & Kinicki, 2000). Επιπλέον, αυτή η ικανότητα να χειρίζεται κάποιος αποτελεσματικά τις προκλήσεις που σχετίζονται με την αλλαγή μπορεί να επηρεάσει θετικά τις αντιδράσεις των ατόμων ως προς την αλλαγή (Judge et al., 1999) και τελικά, να εξασφαλίσει την ενίσχυση των υποστηρικτικών συμπεριφορών τους (Eby et al., 2000).

2.3 Ερευνητικές μελέτες για την αυτό-αποτελεσματικότητα

Η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι ένα δημοφιλές θέμα στη γενική ψυχολογία και έλαβε μια επιπλέον ώθηση όταν η θετική ψυχολογία ξεκίνησε να κάνει την εμφάνισή της. Κατά συνέπεια, υπάρχουν πολλές σχετικές έρευνες, συμπεριλαμβανομένου του τι είναι, πώς σχετίζεται με παρόμοιες έννοιες, πώς μπορεί να βελτιωθεί και πώς επηρεάζει τους ανθρώπους σε διάφορα πλαίσια.

Μάθηση και εκπαίδευση

Η αυτο-αποτελεσματικότητα έχει πιθανώς μελετηθεί περισσότερο στο πλαίσιο της σχολικής τάξης. Υπάρχει ένας καλός λόγος για αυτό, καθώς η αυτό-αποτελεσματικότητα, όπως πολλά άλλα γνωρίσματα και δεξιότητες, καλύτερα να αναπτυχθεί νωρίς για να αποκομίσει το άτομο τα πλήρη οφέλη. Έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στο πώς οι δάσκαλοι μπορούν να ενισχύσουν αποτελεσματικότερα την αυτό-αποτελεσματικότητα των μαθητών τους και να τους βοηθήσουν να μάθουν, να

εργαστούν, να παίξουν και να επικοινωνήσουν με τους άλλους με υγιή και παραγωγικό τρόπο. Αποδεικνύεται ότι ένας από τους καλύτερους τρόπους για να ενισχύσουν οι δάσκαλοι την αυτό-αποτελεσματικότητα σε αυτούς που διδάσκουν ή καθοδηγούν είναι να διασφαλίσουν πρώτα ότι έχουν μια υγιή αίσθηση της δικής τους αυτο-αποτελεσματικότητας.

Ανάπτυξη της αυτό-αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού: Η διδασκαλία είναι ένα επάγγελμα στο οποίο είναι πραγματικά καλό να έχεις ισχυρή αίσθηση της αυτό-αποτελεσματικότητας. Δεν αποτελεί έκπληξη, λοιπόν, ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι ένας φυσικός προστατευτικός παράγοντας έναντι της εργασιακής πίεσης των εκπαιδευτικών, του εργασιακού στρες και της εξουθένωσης. Τα υψηλά επίπεδα εργασιακού στρες σχετίζονται στενά με την επακόλουθη επαγγελματική εξουθένωση, αλλά η υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα λειτουργεί ως ένα αποτελεσματικό εμπόδιο μεταξύ εργασιακού στρες και εξουθένωσης (Schwarzer & Hallum, 2008). Έρευνα σχετικά με την αυτό-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών υποδηλώνει ότι υπάρχουν έξι στοιχεία που λειτουργούν ως μηχανισμός ρύθμισης του διδακτικού άγχους και της εξουθένωσης των εκπαιδευτικών (Skaalvik & Skaalvik, 2007):

1. Εντολή/ Οδηγία
2. Προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ατομικές ανάγκες των μαθητών
3. Κίνητρα στους μαθητές
4. Διατήρηση πειθαρχίας
5. Συνεργασία με συναδέλφους και γονείς.
6. Αντιμετώπιση αλλαγών και προκλήσεων

Γενικά, όταν οι δάσκαλοι πιστεύουν στην ικανότητά τους να διδάσκουν αποτελεσματικά τους μαθητές, να προσαρμόζουν τα μαθήματα στις ατομικές ανάγκες των μαθητών κ.λπ., έχουν υψηλό επίπεδο συνολικής αυτό-αποτελεσματικότητας που σχετίζεται με τη διδασκαλία. Αυτή η δομή των έξι παραγόντων έχει επίσης αποδειχθεί

ότι συσχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση, δηλαδή, η μεγαλύτερη αυτο-αποτελεσματικότητα οδηγεί σε λιγότερη εξουθένωση (Skaalvik & Skaalvik, 2007).

Αύξηση της ακαδημαϊκής απόδοσης των μαθητών: Εκτός από το να βοηθάει τους δασκάλους, η αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να βοηθήσει τις επιδόσεις των μαθητών. Οι μαθητές με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα τείνουν επίσης να έχουν υψηλή αισιοδοξία, και οι δύο μεταβλητές αυτές έχουν ως αποτέλεσμα μια πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, καλύτερη ακαδημαϊκή επίδοση, πιο αποτελεσματική προσωπική προσαρμογή, καλύτερη αντιμετώπιση του άγχους, καλύτερη υγεία και υψηλότερη συνολική ικανοποίηση και δέσμευση να παραμείνουν στο σχολείο (Chemers, Hu, & Garcia, 2001).

Για τους μαθητές, η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι ταυτόχρονα το αποτέλεσμα και το κλειδί για τη συνεχή επιτυχία τους. Οι δάσκαλοι που προάγουν την αυτο-αποτελεσματικότητα είναι ικανοί να ανακαλύψουν ότι αυτοί οι μαθητές είναι πιο ενθουσιώδεις και πιο αφοσιωμένοι στη μάθηση από εκείνους που δεν έχουν λάβει ενθάρρυνση μέσω της σταδιακής προόδου (Margolis & McCabe, 2006). Οι ερευνητές Margolis και McCabe (2006) συνιστούν στους εκπαιδευτικούς να επικεντρωθούν στην ενίσχυση της αυτό-αποτελεσματικότητας των μαθητών μέσω τριών πηγών αυτο-αποτελεσματικότητας: α) ενεργητική κυριαρχία, β) αντικαταστάτες εμπειρίες, γ) λεκτική πειθώ. Δίνοντας στους μαθητές την ευκαιρία να βιώσουν μικρές νίκες, γιορτάζοντας ακόμη και τις μικρές επιτυχίες, δημιουργώντας κίνητρα και σκληρή δουλειά και προσφέροντας λεκτική ενθάρρυνση, οι δάσκαλοι μπορούν να βοηθήσουν τους μαθητές τους να χτίσουν την αυτο-αποτελεσματικότητα που θα τους εξυπηρετήσει σε όλη την ακαδημαϊκή τους σταδιοδρομία και πέραν αυτής. Όλοι οι μαθητές μπορούν να επωφεληθούν από ένα υγιές επίπεδο αυτο-αποτελεσματικότητας, αλλά εκείνοι που πηγαίνουν στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να απολαμβάνουν ορισμένα πρόσθετα πλεονεκτήματα.

Νοσηλευτική και υγειονομική περίθαλψη

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα ενός νοσηλευτή σχετίζεται με το πόση εμπειρία έχει στον τομέα του (Soudagar, Rambod, & Beheshtipour, 2015). Όσο περισσότερο χρόνο εργάζεται ένας νοσηλευτής σε κλινικό περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη είναι η πεποίθηση του νοσηλευτή για την ικανότητά του/της να κάνει τη δουλειά και να την κάνει καλά. Δεδομένου ότι οι εμπειρίες κυριαρχίας προάγουν την αυτό-αποτελεσματικότητα, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η περισσότερη πρακτική εμπειρία οδηγεί σε υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα.

Είναι επίσης λογικό ότι οι νοσηλευτές με πτυχίο πανεπιστημίου ανέφεραν μεγαλύτερη αυτό-αποτελεσματικότητα από εκείνους που δεν είχαν, καθώς η προηγμένη εκπαίδευση παρέχει πολλές δεξιότητες, καθώς και πρόσβαση σε πρότυπα και υποστηρικτικούς δασκάλους, μέντορες και επόπτες (Soudagar et al., 2015). Τα οφέλη από την ενίσχυση της αυτό-αποτελεσματικότητας των νοσηλευτών είναι πολυάριθμα. Εκτός από το να επηρεάζει το πόσο καλά εκτελούν το ρόλο τους, μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως ρυθμιστής μεταξύ των νοσηλευτών και των αρνητικών ή ανθυγιεινών συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας, να τους προστατεύσει από την επαγγελματική εξουθένωση και να μειώσει τις προθέσεις αποχώρησης (Fida, Laschinger, & Leiter, 2018). Είναι ζωτικής σημασίας για τους νοσηλευτές και τους άλλους επαγγελματίες υγείας να έχουν μια αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας όταν πρόκειται για την ικανότητά τους να φροντίζουν ασθενείς και ωφελεί επίσης τους ασθενείς που λαμβάνουν φροντίδα (Hoffman, 2013).

Όπως αποδεικνύεται, η αυτό-αποτελεσματικότητα προσφέρει μερικά υπέροχα οφέλη και για τους ασθενείς. Οι καρκινοπαθείς με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα έχουν μεγαλύτερες προθέσεις να κόψουν το κάπνισμα, να συμμετέχουν σε προγράμματα προσυμπτωματικού ελέγχου πιο συχνά και να προσαρμόζονται στη διάγνωσή τους καλύτερα από εκείνους με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα (Lev, 1997). Επιπλέον, είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν τη θεραπεία, να φροντίσουν τον εαυτό τους και να

εμφανίσουν λιγότερα σε αριθμό και λιγότερο σοβαρά σωματικά και ψυχολογικά συμπτώματα. Όχι μόνο η αυτο-αποτελεσματικότητα παρέχει οφέλη στους ασθενείς με καρκίνο, αλλά επίσης βοηθά τους ασθενείς με νεφρική νόσο να πάρουν βάρος - ένας σημαντικός στόχος σε αυτό το είδος της νόσου (Tsay, 2003). Η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί επίσης να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των ασθενών που υποβάλλονται σε αιμοκάθαρση (Tsay, 2002) και έχει ως αποτέλεσμα αυξημένη άσκηση και καλύτερη μετεγχειρητική απόδοση σε ασθενείς με αρθροπλαστική (Moon & Backer, 2000).

Εργασιακή απόδοση

Μια μετα-ανάλυση από τους Stajkovic και Luthans (1998) συγκέντρωσε τα δεδομένα από περισσότερες από 100 ξεχωριστές μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας και εργασιακής απόδοσης και παράγαγε μερικά πρωτοποριακά αποτελέσματα. Βρήκαν ότι υπήρχε μια συσχέτιση 0,38 μεταξύ της αυτο-αποτελεσματικότητας και της απόδοσης που σχετίζεται με την εργασία, αυτό μπορεί να μην φαίνεται πολύ, αλλά στην ψυχολογία, μια συσχέτιση 0,38 θεωρείται γενικά μια πολύ καλή σύνδεση. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ της αυτο-αποτελεσματικότητας και της εργασιακής απόδοσης.

Σίγουρα, ένα μέρος αυτής της σχέσης εξηγείται από την επιτυχή απόδοση που επηρεάζει την αυτο-αποτελεσματικότητα, αλλά υπάρχουν πολλά στοιχεία που υποδηλώνουν ότι και το αντίθετο είναι επίσης μια σημαντική σχέση. Ότι δηλαδή η αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας οδηγεί κατά μέσο όρο σε καλύτερη εργασιακή απόδοση. Μια άλλη μετα-ανάλυση η οποία διεξήχθη λίγα χρόνια αργότερα βρήκε αποτελέσματα που ήταν εξίσου σημαντικά. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε η αυτο-αποτελεσματικότητα να σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση καθώς και με την εργασιακή ικανοποίηση (Judge & Bono, 2001). Αυτό δείχνει ότι όχι μόνο όσοι έχουν υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα τείνουν να αποδίδουν καλύτερα στις δουλειές τους, αλλά τείνουν επίσης να τους αρέσουν περισσότερο οι δουλειές τους. Επιπλέον, η

μελέτη βρήκε στοιχεία ότι η αυτοεκτίμηση, η αυτο-αποτελεσματικότητα, ο τόπος ελέγχου και η συναισθηματική σταθερότητα ήταν όλα σχετιζόμενα και όλα επηρέασαν θετικά την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτή η σχέση μεταξύ αυτό-αποτελεσματικότητας και απόδοσης φαίνεται ιδιαίτερα σημαντική στο πλαίσιο των νεοφυών επιχειρήσεων και γενικότερα των επιχειρηματικών προσπαθειών.

Επιχειρηματικότητα

Η αυτό-αποτελεσματικότητα έχει αντίκτυπο επίσης στους επιχειρηματίες πριν καν γίνουν επιχειρηματίες. Οι ερευνητές Zhao, Seibert και Hills (2005) διαπίστωσαν ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα εξήγησε πλήρως τη σχέση μεταξύ της μάθησης σε επιχειρηματικά μαθήματα, της προηγούμενης επιχειρηματικής εμπειρίας και της προθυμίας να αναλάβει κάποιος τον κίνδυνο και να γίνει επιχειρηματίας καθώς και τις επιχειρηματικές προθέσεις ενός ατόμου. Με άλλα λόγια, η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι το μυστικό συστατικό που οδηγεί από τη μάθηση για την επιχειρηματικότητα στο να κάνεις κάποιος πραγματικά το άλμα και να γίνει επιχειρηματίας.

Ένας συγκεκριμένος τύπος αυτο-αποτελεσματικότητας που ονομάζεται επιχειρηματική αυτο-αποτελεσματικότητα αναπτύσσεται σε όσους έχουν την ώθηση και την πεποίθηση για τον εαυτό τους ώστε να ιδρύσουν τη δική τους επιχείρηση, και αυτός ο τύπος αυτό-αποτελεσματικότητας σχετίζεται θετικά με τις πεποιθήσεις για τις γνώσεις και την ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται τα χρηματοοικονομικά, το μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ (Chena, Greeneb, & Cricks, 1998). Επιπλέον, η αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να προσφέρει στα άτομα την ώθηση που χρειάζονται για να ξεκινήσουν την επιχειρηματική τους περιπέτεια. Η έρευνα προτείνει ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί να είναι ο ζωτικός παράγοντας για την ενθάρρυνση των επίδοξων επιχειρηματιών ώστε να δημιουργήσουν επίσημα επιχειρηματικά σχέδια,

να διεξάγουν αναλύσεις ευκαιριών και να εμπλακούν σε άλλη παραγωγική, στοχευμένη συμπεριφορά (Boyd & Vozikis, 1994).

Αθλητισμός και την άσκηση

Ένας άλλος τομέας στον οποίο η αυτό-αποτελεσματικότητα έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση είναι ο αθλητισμός και η άσκηση. Μια μετα-ανάλυση 45 ερευνών που δημοσιεύθηκε το 2000 διαπίστωσε ότι η συσχέτιση μεταξύ της αυτό-αποτελεσματικότητας και της αθλητικής απόδοσης ήταν σταθερή 0,38 (Moritz, Feltz, Fahrbach, & Mack). Αυτό υποδηλώνει μια μέτρια έως ισχυρή σχέση μεταξύ των δύο, υποδηλώνοντας ότι όπως και σε άλλους τομείς η σταθερή πίστη στις ικανότητες ενός ατόμου έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την απόδοση του στην επιλεγμένη δραστηριότητα. Η υψηλότερη αυτο-αποτελεσματικότητα όχι μόνο μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους αθλητές, αλλά μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως καταλύτης ενθάρρυνσης για όσους επιθυμούν απλώς να ασκούνται πιο συχνά, να είναι υγιείς ή να χάσουν βάρος. Μια μελέτη με σχεδόν 1.500 συμμετέχοντες προσέφερε στοιχεία ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα της άσκησης σχετιζόταν στενά με την ετοιμότητα των συμμετεχόντων να αλλάξουν (Marcus, Selby, Niaura, & Rossi, 1991). Αυτό υποδηλώνει ότι όσοι βελτιώνουν την αυτο-αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με την άσκηση μπορεί να παραλείψουν κάποια βήματα στην κλίμακα του κινήτρου και της ετοιμότητας για αλλαγή, με αποτέλεσμα ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά αποτελέσματα.

Η έρευνα δείχνει επίσης ότι οι ηλικιωμένοι ενήλικες μπορεί να είναι ιδιαίτερα κατάλληλοι να εστιάσουν στην αυτό-αποτελεσματικότητα. Πιο αναλυτικά, μελέτες έχουν δείξει ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην (προηγούμενης) καθιστική συμπεριφορά ενηλίκων μέσης ηλικίας και στην άσκηση, με αποτέλεσμα περισσότερη αερόβια δραστηριότητα και καλύτερη υγεία (McAuley, 1993). Αυτή η ώθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην αυτοεκτίμηση και στην ικανοποίηση του σώματος καθώς και στη σωματική υγεία

σε μεσήλικες ενήλικες, ένα όφελος που δεν πρέπει να αγνοηθεί (McAuley, Mihalko, & Bane, 1997).

Στρες, κατάθλιψη και άγχος

Η αυτο-αποτελεσματικότητα έχει συνδεθεί θετικά με τη διαχείριση του στρες και την ανακούφιση από τα συμπτώματα της κατάθλιψης και του άγχους και μπορεί ακόμη και να λειτουργήσει ως ρυθμιστικό στοιχείο μεταξύ του ατόμου και της ανάπτυξης κατάθλιψης και αγχωδών διαταραχών. Αν και το υψηλό άγχος μπορεί να εμποδίσει την επίδοση στο σχολείο, η υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα δρα ως ρυθμιστικό παράγοντα ενισχύοντας έτσι την ακαδημαϊκή επιτυχία των μαθητών. Η αυτο-αποτελεσματικότητα μπορεί επίσης να παρέχει στις νέες μητέρες προστασία από τις καταστάσεις υψηλού στρες που εμφανίζονται όταν φέρνουν ένα νέο μωρό στο σπίτι. Η αυτο-αποτελεσματικότητα των νέων μητέρων που σχετίζεται με την ανατροφή των παιδιών λειτούργησε ως μεσολαβητής μεταξύ των ιδιοσυγκρασιακών βρεφών και της επιλόχειας κατάθλιψης (Cutrona & Troutman, 1986). Η κοινωνική υποστήριξη που προστατεύει επίσης τις μητέρες από τις επιπτώσεις της επιλόχειας κατάθλιψης, είναι και αυτός ένας παράγοντας που σχετίζεται με την αυτό-αποτελεσματικότητα. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι το άγχος μπορεί να οδηγήσει σε ή να επιδεινώσει τα συμπτώματα της κατάθλιψης, υποδεικνύοντας ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί έμμεσα να έχει θετικό αντίκτυπο στην μείωση της κατάθλιψης. Ωστόσο, η έρευνα έχει δείξει επίσης άμεσο αντίκτυπο της αυτό-αποτελεσματικότητας στα συμπτώματα της κατάθλιψης.

Η αυτο-αποτελεσματικότητα επίσης προστατεύει τα παιδιά από την ανάπτυξη παιδικής κατάθλιψης ή τουλάχιστον τα προστατεύει από τα πιο σοβαρά και διάχυτα συμπτώματα της κατάθλιψης (Bandura, Pastorelli, Barbaraenelli, & Caprara, 1999). Όπως ήταν αναμενόμενο, τα παιδιά με ακαδημαϊκή ανεπάρκεια υπέφεραν λόγω της έλλειψης πίστης στον εαυτό τους, ιδιαίτερα τα κορίτσια. Επιστρέφοντας στις μητέρες μικρών παιδιών, η αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί επίσης να τις ωφελήσει με άλλο

τρόπο. Όχι μόνο μπορεί να τις προστατεύσει από το περιβάλλον υψηλού στρες κατά την ανατροφή ενός μικρού παιδιού, αλλά μπορεί επίσης να τα προστατεύσει από την κατάθλιψη. Οι μητέρες με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα σε σχέση με τις γονεϊκές τους δεξιότητες είναι πιο ευάλωτες στην κατάθλιψη από εκείνες με υγιέστερη αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας (Gross, Conrad, Fogg, & Wothke, 1994). Οι αυτοαπασχολούμενοι είναι μια άλλη ομάδα που απολαμβάνει το πλεονέκτημα της προστασίας κατά της κατάθλιψης όταν η αυτο-αποτελεσματικότητά τους είναι υψηλή. Όσοι είναι αυτοαπασχολούμενοι και έχουν υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα όχι μόνο απολαμβάνουν χαμηλότερα επίπεδα κατάθλιψης, αλλά βιώνουν επίσης μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Bradley & Roberts, 2003). Η υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικός παράγοντας έναντι του άγχους καθώς και της κατάθλιψης ή μπορεί να χρησιμεύσει ως παράγοντας επιδείνωσης όταν είναι χαμηλή. Στους εφήβους, η χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα σχετίζεται στενά με το άγχος και τον νευρωτισμό, τα συμπτώματα της αγχώδους διαταραχής και τα καταθλιπτικά συμπτώματα (Muris, 2002). Επιπλέον, όσοι είχαν χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα ήταν επίσης πιο πιθανό να εμφανίσουν κοινωνική φοβία, σχολική φοβία και κρίσεις πανικού. Αυτή η σχέση δεν περιορίζεται στα παιδιά. Οι αθλητές γυμνασίου επωφελούνται επίσης από την υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα. Όταν έχουν μια σταθερή πίστη στις δικές τους ικανότητες που σχετίζονται με την αθλητική απόδοση, προστατεύονται από τις αρνητικές επιπτώσεις του άγχους απόδοσης (Martin & Gill, 1991). Αυτή η σύνδεση μεταξύ της αυτό-αποτελεσματικότητας και του άγχους προτάθηκε αρχικά από τον ίδιο τον Bandura. Σημείωσε ότι η χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι βασικά η πεποίθηση ότι κάποιος δεν έχει τον έλεγχο μιας κατάστασης και δεν μπορεί να διαχειριστεί πιθανές απειλές, κάτι που λογικά οδηγεί σε αυξημένο άγχος (Bandura, 1988).

Σε αυτή τη κατεύθυνση, στην έρευνα των Skaalvik και Skaalvik (2010) βρέθηκε ότι η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση των εκπαιδευτικών σχετίζονται αρνητικά με την αυτό-αποτελεσματικότητα. Αυτό σημαίνει πως, η χαμηλή αυτο-

αποτελεσματικότητα οδηγεί σε υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Για παράδειγμα, η χαμηλή προσδοκία από μέρους ενός εκπαιδευτικού σχετικά με τη διαχείριση της τάξης μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του επαγγελματικού άγχους των εκπαιδευτικών, το οποίο με τη σειρά του αυξάνει την συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση. Παρόμοια, οι Motallebzadeh et al. (2014) αναφέρουν πως όσο υψηλότερη είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, τόσο χαμηλότερα είναι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς εκπαιδευτικοί που αισθάνονται περισσότερο επιτυχημένοι στο επάγγελμά τους, είναι περισσότερο πιθανό να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν διαφορετικές πηγές άγχους που μπορούν να οδηγήσουν στην επαγγελματική εξουθένωση.

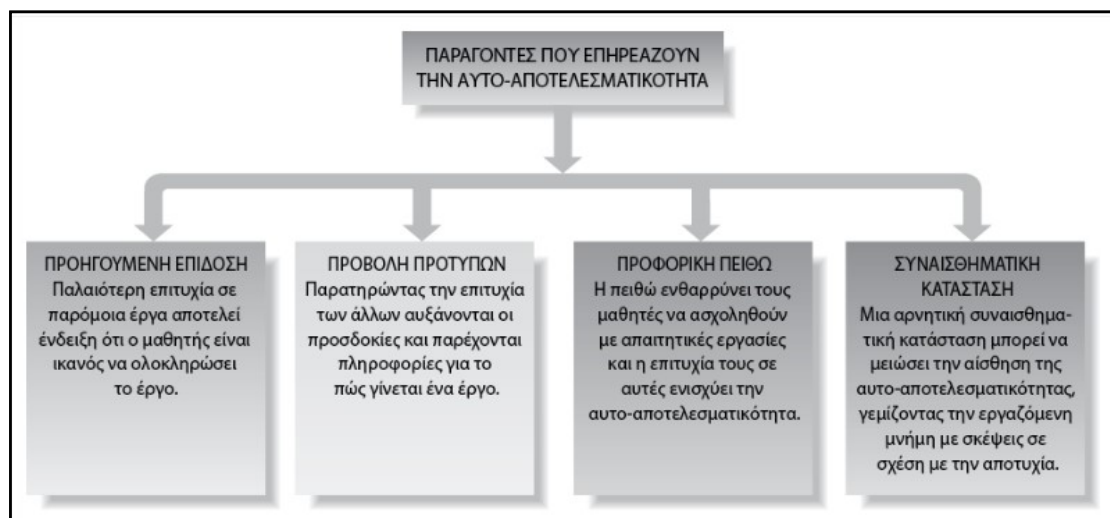
2.4 Ανάπτυξη αυτό-αποτελεσματικότητας

Η ανάπτυξη της αυτό-αποτελεσματικότητας του κάθε ατόμου μπορεί να προέρχεται από τέσσερις διαφορετικές πηγές, α) τα βιώματα, β) τα πρότυπα, γ) τη κοινωνική πειθώ και δ) τη συναισθηματική/σωματική κατάσταση του ατόμου (Καλαντζή – Αζίζι κα., 2002).

Τα βιώματα του ατόμου είναι στενά συνδεδεμένα με τις παρελθοντικές του επιδόσεις και αποτελούν τις πιο ισχυρές ενδείξεις ως προς την ικανότητα που έχει κάποιος να υλοποιήσει ένα έργο (Bandura, 1997). Τα παρελθοντικά βιώματα του ατόμου είναι ικανά να δημιουργήσουν την απαραίτητη αυτοπεποίθηση για την διεκπεραίωση παρόμοιων έργων στο μέλλον και για αυτό το λόγο αποτελούν ίσως τον πιο σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της αυτό-αποτελεσματικότητας. Γενικά, τα βιώματα που σχετίζονται με την επιτυχία και την επίτευξη στόχων (προσωπικών και εργασιακών) ενισχύουν την αυτό-αποτελεσματικότητα σε αντίθεση με τις αποτυχίες οι οποίες την εξασθενούν. Αυτή η εξασθένηση είναι ιδιαίτερα αισθητή, αν συμβούν πολλές αποτυχίες οι οποίες δεν δικαιολογούνται από έλλειψη προσπάθειας ή από αυξημένη δυσκολία, και χωρίς να έχει προλάβει να θεσπιστεί μια αίσθηση αποτελεσματικότητας. (Bandura, 1997). Ουσιαστικά, οι προηγούμενες εμπειρίες

τα άτομα του κοινωνικού του κύκλου. Σκοπός της είναι να κάνει τα άτομα να πιστέψουν ότι είναι ικανά να ολοκληρώσουν με επιτυχία ένα έργο και να πετύχουν τους σκοπούς τους (Bandura, 1997). Η εμπιστοσύνη μεταξύ αυτού που εμπυχώνει και αυτού που την δέχεται επηρεάζει σε πολύ σημαντικό βαθμό την αξία της. Η αξιοπιστία είναι επιπλέον ένας παράγοντας που επηρεάζει τον βαθμό ενίσχυσης της αυτό-αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τον Bandura (1997) η κοινωνική πειθώ μάλλον είναι λιγότερη σημαντική σε σχέση με τις άλλες πηγές ως προς τον βαθμό επιρροής της αυτό-αποτελεσματικότητας των ατόμων. Από την μία πλευρά, τα άτομα που εμπυχώνονται λεκτικά εμπλέκονται πιο συχνά σε ενέργειες που σε άλλη περίπτωση θα απέφευγαν, προσπαθούν περισσότερο και τελικά να καλλιεργούν τις ικανότητες τους. Από την άλλη πλευρά, η υιοθέτηση απόψεων που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα ως προς τις ικανότητες του ατόμου γρήγορα οδηγούν σε αποτυχίες οι οποίες με την σειρά τους αποδυναμώνουν την αυτό-αποτελεσματικότητα του σε βαθμό ανάλογο με την προσπάθεια που κατέβαλε το άτομο (Bandura, 1997).

Η τελευταία πηγή βελτίωσης της αυτό-αποτελεσματικότητας του ατόμου είναι η συναισθηματική/σωματική κατάσταση του. Είναι σαφές ότι οι δραστηριότητες που έχουν ως προϋπόθεση σωματική δύναμη και αντοχή προκαλούν κούραση και πόνο κατά της υλοποίηση τους γεγονός που μπορεί να γίνει αντιληπτό ως ένδειξη φυσικής αδυναμίας από αυτόν που επιχειρεί να τις υλοποιήσει. Σε περίπτωση χαμηλής αυτοπεποίθησης του ατόμου μεγεθύνετε ο φόβος τυχόν αποτυχίας γεγονός το οποίο προκαλεί αύξηση του άγχους και κατά συνέπεια μείωση των επιδόσεων (Bandura, 1997). Γίνεται επομένως κατανοητό ότι τα άτομα μέσα από την σωματική και πνευματική διέγερση λαμβάνουν ενδείξεις αποτυχίας ενώ η χαρά και η ανακούφιση μετά από την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου λαμβάνονται ως ενδείξεις επιτυχίας (Bandura, 1997).



Εικόνα 6: Παράγοντες που επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα (Πηγή: Eggen & Kauchak, 2017)

2.5 Παραδείγματα υψηλής αυτό-αποτελεσματικότητας

Είναι σχετικά εύκολο να εντοπιστεί η υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, επειδή αυτοί με ενισχυμένη αυτό-αποτελεσματικότητα τείνουν να είναι αυτοί που επιτυγχάνουν, και πετυχαίνουν πιο συχνά/πολλά από τους άλλους. Η υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να εκδηλωθεί ως ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές:

1. Ένας μαθητής που δεν είναι ιδιαίτερα προικισμένος σε ένα συγκεκριμένο μάθημα, αλλά πιστεύει στη δική του ικανότητα να το μάθει καλά.
2. Ένας άντρας που είχε κακή τύχη με τις σχέσεις του μέχρι τώρα, αλλά διατηρεί μια θετική προοπτική για την ικανότητά του να βρει την ιδανική σύντροφο στο επερχόμενο ραντεβού του.
3. Μια μέλλουσα μητέρα που είναι νευρική για τη φροντίδα ενός νέου μωρού, αλλά πιστεύει ότι έχει ότι χρειάζεται για να πετύχει, όσο δύσκολο ή τρομακτικό κι αν είναι.

4. Μια νέα πτυχιούχος που αναλαμβάνει μια δουλειά υψηλού προφίλ, που δεν έχει κάνει ποτέ πριν, αλλά αισθάνεται ότι μπορεί να πετύχει.
5. Ένας επιχειρηματίας που δίνει την καρδιά και την ψυχή του για να ιδρύσει την επιχείρησή του, αλλά γρήγορα προχωρά στην επόμενη υπέροχη ιδέα του όταν η επιχείρησή του αντιμετωπίζει μια ανυπέρβλητη και απροσδόκητη πρόκληση.
6. Ένα άτομο που παλεύει να διαχειριστεί μια χρόνια ασθένεια αλλά νιώθει σίγουρο ότι μπορεί να επιστρέψει σε καλό δρόμο και να βελτιώσει την υγεία του δουλεύοντας σκληρά και ακολουθώντας τις συστάσεις του γιατρού του.
7. Ένας μαθητής που νιώθει σίγουρος ότι θα μπορέσει να μάθει τις πληροφορίες και να τα πάει καλά σε ένα τεστ.
8. Κάποιος που μόλις αποδέχτηκε μια θέση εργασίας σε έναν ρόλο που δεν είχε παίξει ποτέ πριν, αλλά αισθάνεται ότι έχει την ικανότητα να μάθει και να εκτελεί καλά τη δουλειά.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα υψηλής αυτο-αποτελεσματικότητας. το μόνο που χρειάζεται να κάνετε για να τα βρείτε είναι να κοιτάξετε γύρω σας!

2.6 Μέτρηση Αυτό-αποτελεσματικότητας

Η αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί πράγματι να μετρηθεί. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι μεθοδολογικά για να επιτευχθεί. Ορισμένοι ερευνητές προτείνουν να κάνετε την δική σας κλίμακα για τον τύπο της αυτό-αποτελεσματικότητας που θέλετε να μελετήσετε. Για παράδειγμα, αν σας ενδιαφέρει η ακαδημαϊκή αυτό-αποτελεσματικότητα, ρωτήστε για ακαδημαϊκές φιλοδοξίες/στόχους και αυτοπεποίθηση. Υπάρχουν όμως κάποιες διαθέσιμες κλίμακες για τη μέτρηση συγκεκριμένων τύπων αυτό-αποτελεσματικότητας, αλλά είναι επίσης δυνατό να προσαρμοστούν (προσεκτικά!) για να στοχεύσουν καλύτερα την διάσταση που αποτελεί το κέντρο του ενδιαφέροντος.

Γενική κλίμακα αυτοαποτελεσματικότητας (1995)

Η συγκεκριμένη κλίμακα είναι η πιο δημοφιλής κλίμακα αυτό-αποτελεσματικότητας. Χρησιμοποιείται από το 1995 και έχει αναφερθεί σε εκατοντάδες άρθρα. Αναπτύχθηκε από τους ερευνητές Schwarzer και Jerusalem, δύο κορυφαίους ειδικούς στην αυτό-αποτελεσματικότητα. Η κλίμακα αποτελείται από 10 ερωτήσεις που βαθμολογούνται σε κλίμακα από το 1 (καθόλου αληθές) έως το 4 (απόλυτα αληθές).

Οι ερωτήσεις αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Μπορώ πάντα να καταφέρνω να λύνω δύσκολα προβλήματα αν προσπαθώ αρκετά.
2. Εάν κάποιος μου εναντιώνεται, μπορώ να βρω τα μέσα και τους τρόπους για να αποκτήσω αυτό που θέλω.
3. Είναι εύκολο για μένα να επιμείνω στους σκοπούς μου και να πραγματοποιήσω τους στόχους μου.
4. Είμαι βέβαιος ότι θα μπορούσα να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά απροσδόκητα γεγονότα.
5. Χάρη στην επινοητικότητά μου, ξέρω πώς να χειρίζομαι απρόβλεπτες καταστάσεις.
6. Μπορώ να λύσω τα περισσότερα προβλήματα εάν καταβάλω την απαραίτητη προσπάθεια.
7. Μπορώ να παραμένω ήρεμος όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες γιατί μπορώ να βασιστώ στις ικανότητές μου για την αντιμετώπιση.
8. Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος με ένα πρόβλημα, συνήθως μπορώ να βρω πολλές λύσεις.
9. Αν έχω πρόβλημα, συνήθως μπορώ να σκεφτώ μια λύση.
10. Συνήθως μπορώ να χειριστώ ότι μου προκύψει.

Η βαθμολογία υπολογίζεται αθροίζοντας την απάντηση σε κάθε ερώτηση. Το σύνολο θα είναι μεταξύ 10 και 40, με τις υψηλότερες βαθμολογίες να υποδηλώνουν υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα. Η κλίμακα έχει αποδειχθεί αξιόπιστη και έγκυρη σε πολλαπλά πλαίσια και πολιτισμούς.

Νέα γενική κλίμακα αυτό-αποτελεσματικότητας (2001)

Μια άλλη χρήσιμη κλίμακα μέτρησης της αυτο-αποτελεσματικότητας αναπτύχθηκε από τους Chen, Gully και Eden (2001). Αυτή η κλίμακα παρέχει επίσης ένα τρόπο μέτρησης της αυτο-αποτελεσματικότητας και αποτελεί βελτιωμένη εκδοχή της αρχικής κλίμακας γενικής αυτο-αποτελεσματικότητας 17 ερωτήσεων που αναπτύχθηκε από τον Sherer και τους συνεργάτες του το 1982. Αποτελείται από μόνο 8 ερωτήσεις, βαθμολογημένες σε κλίμακα από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτήσεις αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Θα μπορέσω να πετύχω τους περισσότερους από τους στόχους που έχω θέσει στον εαυτό μου.
2. Όταν αντιμετωπίζω δύσκολα καθήκοντα, είμαι σίγουρος ότι θα τα καταφέρω.
3. Γενικά, νομίζω ότι μπορώ να επιτύχω αποτελέσματα που είναι σημαντικά για μένα.
4. Πιστεύω ότι μπορώ να πετύχω κάθε προσπάθεια που έχω αποφασίσει να επιχειρήσω.
5. Θα μπορέσω να ξεπεράσω με επιτυχία πολλές προκλήσεις.
6. Είμαι βέβαιος ότι μπορώ να εκτελέσω αποτελεσματικά πολλές διαφορετικές εργασίες.
7. Σε σύγκριση με άλλους ανθρώπους, μπορώ να κάνω τις περισσότερες εργασίες πολύ καλά.
8. Ακόμα και όταν τα πράγματα είναι δύσκολα, μπορώ να αποδώσω αρκετά καλά.

Οι βαθμολογίες υπολογίζονται λαμβάνοντας τον μέσο όρο και των 8 απαντήσεων, ο οποίος θα κυμαίνεται από 1 έως 5. Οι υψηλότερες βαθμολογίες υποδηλώνουν μεγαλύτερη αυτό-αποτελεσματικότητα.

Ερωτηματολόγιο Αυτο-αποτελεσματικότητας (2015)

Αυτό το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε το 2015 από την Research Collaboration, έναν οργανισμό που συνδέεται με το Κέντρο Έρευνας για τη Μάθηση του Πανεπιστημίου του Κάνσας και στοχεύει στη βελτίωση της εκπαίδευσης για τους μαθητές και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Αποτελείται από 13 ερωτήσεις που βαθμολογούνται σε μια κλίμακα από το 1 (Δεν μοιάζει πολύ με εμένα) έως το 5 (Μοιάζει πολύ με εμένα). Δημιουργήθηκε με γνώμονα τους μαθητές και τους δασκάλους, επομένως επικεντρώνεται ιδιαίτερα στη μαθησιακή αυτό-αποτελεσματικότητα (αν και μπορεί να τροποποιηθεί για να ταιριάζει με μια άλλη ομάδα). Μετρά δύο διαστάσεις της αυτό-αποτελεσματικότητας: α) Η πίστη στην ικανότητα ότι μπορεί να αναπτυχθεί με προσπάθεια, και β) Η πίστη στην ικανότητα να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένους στόχους ή/και προσδοκίες. Οι ερωτήσεις αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Μπορώ να μάθω τι διδάσκεται στην τάξη φέτος.
2. Μπορώ να καταλάβω οτιδήποτε αν προσπαθήσω αρκετά.
3. Αν εξασκούσα κάθε μέρα, θα μπορούσα να αναπτύξω σχεδόν οποιαδήποτε ικανότητα.
4. Μόλις αποφασίσω να ολοκληρώσω κάτι που είναι σημαντικό για μένα, συνεχίζω να προσπαθώ να το πετύχω, ακόμα κι αν είναι πιο δύσκολο από όσο νόμιζα.
5. Είμαι βέβαιος ότι θα πετύχω τους στόχους που έθεσα για τον εαυτό μου.
6. Όταν παλεύω να πετύχω κάτι δύσκολο, εστιάζω στην πρόοδό μου αντί να νιώθω αποθαρρυσμένος.
7. Θα πετύχω σε όποια επαγγελματική πορεία επιλέξω.
8. Θα πετύχω σε όποια κατεύθυνση κολεγίου επιλέξω.
9. Πιστεύω ότι η σκληρή δουλειά αποδίδει.
10. Η ικανότητά μου μεγαλώνει με την προσπάθεια.
11. Πιστεύω ότι ο εγκέφαλος μπορεί να αναπτυχθεί σαν μυς.

12. Νομίζω ότι ανεξάρτητα από το ποιος είσαι, μπορείς να αλλάξεις σημαντικά το επίπεδο του ταλέντου σου.

13. Μπορώ να αλλάξω σημαντικά το βασικό μου επίπεδο ικανοτήτων.

Η βαθμολογία παράγεται σε κλίμακα 0-100 για ευκολία στην ερμηνεία, με τις υψηλότερες βαθμολογίες να υποδηλώνουν υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα. Τα αποτελέσματα αυτής της κλίμακας έχουν αποδειχθεί αξιόπιστα για μαθητές γυμνασίου και λυκείου, υποδηλώνοντας ότι είναι μια καλή επιλογή για τη μέτρηση της αυτό-αποτελεσματικότητας.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα περιλαμβάνουν:

2.7 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα

Τα εμπόδια στην προσωπική αποτελεσματικότητα (ή αυτό-αποτελεσματικότητα) αναφέρονται σε παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη και την εκδήλωση των ικανοτήτων ενός ατόμου να πετύχει τους στόχους του ή να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Αυτά τα εμπόδια μπορεί να προέρχονται από προσωπικούς, ψυχολογικούς, κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς παράγοντες και μπορεί να επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά, τη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη στόχων. Τα κυριότερα εμπόδια περιλαμβάνουν (Van Dinther et al., 2011):

1. Ψυχολογικά εμπόδια

- **Χαμηλή αυτοεκτίμηση:** Όταν το άτομο δεν πιστεύει στις ικανότητές του, τείνει να αποφεύγει προκλήσεις ή να μην καταβάλλει τη δέουσα προσπάθεια.
- **Αυτοαμφιβολία:** Η αμφισβήτηση των προσωπικών δυνατοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε αναβλητικότητα ή έλλειψη κινήτρων για δράση.
- **Αρνητική σκέψη και απαισιοδοξία:** Η συνεχής αρνητική σκέψη ή η πεποίθηση ότι η αποτυχία είναι αναπόφευκτη, αποδυναμώνει την αυτοπεποίθηση και εμποδίζει την ανάληψη δράσης.

- **Άγχος και φόβοι αποτυχίας:** Ο φόβος της αποτυχίας ή του να μην ανταποκριθούν οι προσδοκίες των άλλων μπορεί να δημιουργήσει αίσθημα ανικανότητας και να αποτρέψει την ανάληψη κινδύνων.
- **Κατάθλιψη:** Η καταθλιπτική διάθεση ή η συναισθηματική εξάντληση μπορεί να μειώσουν την ενέργεια και τη διάθεση για δράση, περιορίζοντας τη δυνατότητα αποτελεσματικής δράσης.

2. Εμπόδια που σχετίζονται με τις εμπειρίες

- **Αποτυχία ή προηγούμενη απογοήτευση:** Προηγούμενες αποτυχίες χωρίς σωστή ανάλυση ή υποστήριξη μπορεί να οδηγήσουν σε πεποίθηση ότι οι προσπάθειες δεν θα αποδώσουν, περιορίζοντας την προσπάθεια και τη δράση σε μελλοντικές καταστάσεις.
- **Απουσία θετικών παραδειγμάτων ή υποστήριξης:** Η έλλειψη υποστήριξης ή καθοδήγησης από πρότυπα επιτυχίας μπορεί να μειώσει την πίστη του ατόμου στην ικανότητά του να επιτύχει.
- **Περιορισμένη ή κακή ανατροφοδότηση:** Η έλλειψη θετικής ανατροφοδότησης ή η κακή εκτίμηση της προόδου μπορεί να προκαλέσει αμφιβολίες στις ικανότητες του ατόμου και να μειώσει την προσπάθεια.

3. Περίγυρος και περιβαλλοντικοί παράγοντες

- **Αντίξοες συνθήκες εργασίας ή κοινωνικές συνθήκες:** Κακές συνθήκες στο επαγγελματικό ή κοινωνικό περιβάλλον, όπως αρνητική ατμόσφαιρα, υπερβολική πίεση ή μη υποστηρικτικό περιβάλλον, μπορεί να μειώσουν την ικανότητα του ατόμου να είναι αποτελεσματικό.
- **Κοινωνική αποδοχή και πίεση:** Η πίεση από το κοινωνικό ή οικογενειακό περιβάλλον για να ανταποκριθεί κανείς σε συγκεκριμένα πρότυπα ή

προσδοκίες μπορεί να περιορίσει την ελευθερία δράσης και να δημιουργήσει άγχη που μειώνουν την αυτό-αποτελεσματικότητα.

- **Οικονομικές ή κοινωνικές ανισότητες:** Η έλλειψη πόρων, η φτώχεια ή άλλες κοινωνικές ανισότητες μπορεί να περιορίσουν τις ευκαιρίες για μάθηση, ανάπτυξη ή βελτίωση, οδηγώντας σε αίσθημα αδυναμίας.

4. Δυσκολίες στην αναγνώριση ή αξιολόγηση των ικανοτήτων

- **Μη ρεαλιστικές προσδοκίες ή πρότυπα:** Αν το άτομο θέτει υπερβολικά υψηλούς στόχους ή συγκρίνει τον εαυτό του με μη ρεαλιστικά πρότυπα, μπορεί να νιώσει ανίκανη να ανταποκριθεί στις προσδοκίες, μειώνοντας την αυτό-αποτελεσματικότητα.
- **Αδυναμία αναγνώρισης των δυνατοτήτων:** Όταν κάποιος δεν αναγνωρίζει τα δικά του δυνατά σημεία και επιτυχίες, είναι πιο δύσκολο να πιστέψει στις δυνατότητές του και να αναλάβει δράση.

5. Απουσία ικανότητας για αυτορρύθμιση και διαχείριση

- **Έλλειψη αυτοπειθαρχίας:** Η δυσκολία στον έλεγχο της συμπεριφοράς, η αναβλητικότητα ή η έλλειψη οργανωτικότητας μπορεί να εμποδίσουν την αποτελεσματικότητα, καθώς το άτομο δεν μπορεί να παραμείνει συγκεντρωμένο στους στόχους του.
- **Δυσκολία στην επίλυση προβλημάτων:** Η αδυναμία να διαχειριστεί κανείς τα προβλήματα ή να αναπτύξει στρατηγικές αντιμετώπισης μπορεί να δημιουργήσει αίσθημα ανικανότητας και να αποτρέψει την αποτελεσματική δράση.

6. Βιολογικοί και σωματικοί παράγοντες

- **Κόπωση ή ασθένεια:** Η σωματική κούραση ή η κακή υγεία μπορεί να μειώσουν την ενέργεια και τη διάθεση για δράση, περιορίζοντας την ικανότητα του ατόμου να αποδώσει στο μέγιστο.
- **Διαταραχές ύπνου ή άλλες σωματικές δυσλειτουργίες:** Η αϋπνία ή άλλες σωματικές διαταραχές μπορούν να μειώσουν την ψυχική και σωματική ικανότητα να ανταπεξέλθει το άτομο στις καθημερινές προκλήσεις.

Αυτά τα εμπόδια αλληλοεπικαλύπτονται συχνά και μπορεί να είναι αλληλένδετα, ενισχύοντας το αίσθημα της ανικανότητας και περιορίζοντας την προσωπική αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, με την κατάλληλη υποστήριξη, ενθάρρυνση και στρατηγικές, τα άτομα μπορούν να ξεπεράσουν πολλά από αυτά τα εμπόδια και να ενισχύσουν την αίσθηση της αυτό-αποτελεσματικότητας τους.

2.8 Ενίσχυση αυτό-αποτελεσματικότητας

Γιορτάστε την επιτυχία σας: Οι εμπειρίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην καθιέρωση της αυτό-αποτελεσματικότητας. Ο Bandura (1997) το προσδιόρισε πραγματικά ως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να δημιουργήσετε μια ισχυρή αίσθηση αυτοπεποίθησης. Όταν πετυχαίνεις σε κάτι, είσαι σε θέση να οικοδομήσεις μια ισχυρή πίστη στις ικανότητές σου. Η αποτυχία, από την άλλη πλευρά, μπορεί να υπονομεύσει αυτά τα συναισθήματα, ιδιαίτερα εάν βρίσκεστε ακόμα στα πρώτα στάδια της οικοδόμησης μιας αίσθησης προσωπικής αποτελεσματικότητας. Τα ιδανικά είδη επιτυχιών, ωστόσο, δεν είναι απαραίτητα εκείνα που έρχονται εύκολα. Εάν βιώσετε πολλές εύκολες επιτυχίες, μπορεί να βρείτε τον εαυτό σας να τα παρατάτε πιο εύκολα όταν τελικά αντιμετωπίσετε την αποτυχία. Εργαστείτε λοιπόν για να θέσετε στόχους που είναι επιτεύξιμοι, αλλά όχι απαραίτητα εύκολοι. Θα χρειαστεί δουλειά και επιμονή, αλλά θα αναδυθείτε με μια ισχυρότερη πίστη στις δικές σας ικανότητες μόλις τις πετύχετε.

Παρατηρήστε τους άλλους: Βλέποντας και παρατηρώντας τους άλλους να καταβάλλουν προσπάθεια και να πετυχαίνουν, μπορεί να αυξηθεί η πίστη σας στη

δική σας ικανότητα να πετύχετε. Ένας παράγοντας που παίζει βασικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα αυτής της προσέγγισης είναι το πόσο παρόμοιο είναι το μοντέλο/πρότυπο αυτό με τον εαυτό σας. Όσο πιο όμοιοι νιώθετε ότι είστε, τόσο πιο πιθανό είναι οι παρατηρήσεις σας να αυξήσουν την αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητάς σας.

Αναζητήστε θετικές επιβεβαιώσεις: Το να ακούτε θετικά σχόλια από άλλους μπορεί επίσης να σας βοηθήσει να βελτιώσετε την αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητάς σας. Με την ίδια λογική, προσπαθήστε να αποφύγετε να ζητάτε σχόλια από άτομα που γνωρίζετε ότι είναι πιο πιθανό να έχουν αρνητική ή κριτική άποψη για την απόδοσή σας. Για παράδειγμα, το να σας πει ο γιατρός σας ότι κάνετε καλή δουλειά τηρώντας το πρόγραμμα διατροφής σας μπορεί να είναι ενθαρρυντικό. Τα σχόλια από φίλους, μέντορες, επαγγελματίες υγείας και άτομα που σέβεστε μπορούν να σας βοηθήσουν να αισθανθείτε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις δικές σας ικανότητες. Η θετική κοινωνική ανατροφοδότηση μπορεί να είναι χρήσιμη για την ενίσχυση της ήδη υπάρχουσας αίσθησης της αποτελεσματικότητάς σας, αλλά τα αρνητικά σχόλια μπορεί συχνά να έχουν ισχυρή υπονόμηση. Ο Bandura (1997, 1999) πρότεινε ότι η κοινωνική ανατροφοδότηση από μόνη της δεν αρκεί για να χτίσει την αυτοπεποίθησή σας, αλλά μπορεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο όταν χρειάζεστε λίγη επιπλέον ενθάρρυνση.

Δώστε προσοχή στις σκέψεις και τα συναισθήματά σας: Εάν αγχώνεστε ή στρεσάρεστε πριν από ένα δύσκολο γεγονός, μπορεί να αισθάνεστε λιγότερο σίγουροι για την ικανότητά σας να ανταπεξέλθετε στο έργο που έχετε. Ένας άλλος τρόπος για να ενισχύσετε την αυτο-αποτελεσματικότητά σας είναι να αναζητήσετε τρόπους να διαχειριστείτε τις σκέψεις και τα συναισθήματά σας σχετικά με αυτό που προσπαθείτε να πετύχετε. Νιώθεις άγχος; Η αναζήτηση τρόπων για να μειώσετε τα επίπεδα άγχους σας μπορεί να σας βοηθήσει να αισθανθείτε πιο σίγουροι για τις δυνατότητές σας. Βρίσκετε τον εαυτό σας να μένει σε αρνητικές σκέψεις; Αναζητήστε

τρόπους να αντικαταστήσετε την αρνητικότητα με θετική αυτό-ομιλία που προάγει την αυτοπεποίθηση.

2.9 Διαχείριση εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας

Η διαχείριση των εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας αφορά την ανάπτυξη στρατηγικών και τεχνικών που επιτρέπουν σε ένα άτομο να ξεπεράσει τις δυσκολίες και να ενισχύσει την ικανότητά του να επιτύχει τους στόχους του, παρά τα εξωτερικά και εσωτερικά εμπόδια που ενδέχεται να αντιμετωπίζει. Αυτή η διαδικασία απαιτεί συνειδητή προσπάθεια για να αναγνωρίσει το άτομο τα εμπόδια που το επηρεάζουν και να εφαρμόσει στρατηγικές που θα ενισχύσουν την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και την προσαρμοστικότητα. Παρακάτω παρατίθενται μερικές κεντρικές στρατηγικές για τη διαχείριση των εμποδίων στην προσωπική αποτελεσματικότητα (Gist, 1987):

1. Ανάπτυξη αυτογνωσίας και αυτοεκτίμησης

- Αναγνώριση των προσωπικών δυνατοτήτων και περιορισμών: Ο πρώτος και σημαντικότερος βήμας είναι η αυτογνωσία, η οποία επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του. Αυτή η αναγνώριση ενισχύει την πίστη στις ικανότητες του και μειώνει τις αμφιβολίες.
- Ενίσχυση της θετικής αυτοεκτίμησης: Η καλλιέργεια μιας θετικής αντίληψης για τον εαυτό μας, μέσω της επιβράβευσης των επιτυχιών και της αποδοχής των αποτυχιών ως ευκαιρίες μάθησης, μπορεί να μειώσει το αίσθημα ανικανότητας και να ενισχύσει την αυτό-αποτελεσματικότητα.

2. Αντιμέτωπιση αρνητικής σκέψης και αυτοεκπληρούμενων προφητειών

- Αναγνώριση και αμφισβήτηση αρνητικών σκέψεων: Η ενσυνείδητη αναγνώριση των αρνητικών σκέψεων (π.χ. «δεν μπορώ να τα καταφέρω» ή

«θα αποτύχω») και η αντικατάστασή τους με πιο ρεαλιστικές και θετικές σκέψεις μπορεί να μειώσει τα εμπόδια στην προσωπική αποτελεσματικότητα.

- Χρησιμοποίηση της θετικής αυτο-ομιλίας: Αντί να επικεντρώνεται στις αποτυχίες, το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει θετικές δηλώσεις (π.χ. «μπορώ να τα καταφέρω αν προσπαθήσω») για να ενισχύσει την πίστη του στον εαυτό του.

3. Θέσπιση ρεαλιστικών και επιτεύξιμων στόχων

- Στρατηγική καθορισμού στόχων: Η καθιέρωση μικρών, ρεαλιστικών και συγκεκριμένων στόχων μπορεί να αποτρέψει την απογοήτευση που μπορεί να προκύψει από υπερβολικά φιλόδοξους στόχους. Οι μικροί στόχοι λειτουργούν ως σταθερά βήματα προς τη συνολική επιτυχία και ενισχύουν την αίσθηση της επίτευξης.
- Αξιολόγηση προόδου και προσαρμογή στόχων: Συχνά πρέπει να αναθεωρούνται οι στόχοι, και να προσαρμόζονται σύμφωνα με την πρόοδο και τις νέες συνθήκες που προκύπτουν. Αυτό επιτρέπει στο άτομο να διατηρεί τη συγκέντρωσή του και να αποφεύγει την απογοήτευση.

4. Ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας

- Ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων: Η ικανότητα να επιλύει κανείς προβλήματα αποτελεσματικά βοηθά στη μείωση των εμποδίων. Όταν ένα πρόβλημα προκύπτει, είναι σημαντικό να αναπτύξει στρατηγικές για την ανάλυση και επίλυσή του.
- Εξάσκηση της ψυχικής ανθεκτικότητας (resilience): Η ανθεκτικότητα ενισχύεται όταν το άτομο αντιμετωπίζει τις δυσκολίες με θετική στάση, αναγνωρίζει ότι η αποτυχία είναι μέρος της διαδικασίας μάθησης και είναι διατεθειμένο να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

5. Διαχείριση του άγχους και των αρνητικών συναισθημάτων

- Ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης άγχους: Τεχνικές όπως η βαθιά αναπνοή, ο διαλογισμός και η γυμναστική μπορούν να μειώσουν το άγχος και να βοηθήσουν στην αποκατάσταση της ψυχικής ισορροπίας, επιτρέποντας στο άτομο να παραμείνει συγκεντρωμένο στις δράσεις του.
- Αναγνώριση και επεξεργασία των αρνητικών συναισθημάτων: Όταν το άτομο βιώνει έντονα αρνητικά συναισθήματα, όπως η απογοήτευση ή η κατάθλιψη, είναι σημαντικό να τα αναγνωρίσει και να τα επεξεργαστεί αντί να τα καταπιέσει. Η συναισθηματική διαχείριση μπορεί να μειώσει τις αντιφάσεις και τα εμπόδια στην προσωπική αποτελεσματικότητα.

6. Αξιοποίηση της κοινωνικής υποστήριξης

- Ζήτηση υποστήριξης από άλλους: Η ανταλλαγή εμπειριών και η αναζήτηση καθοδήγησης από φίλους, συναδέλφους ή μέντορες μπορεί να βοηθήσει το άτομο να ξεπεράσει τις προκλήσεις και να ενισχύσει την αίσθηση της ικανότητας.
- Συνεργασία και δημιουργία υποστηρικτικών δικτύων: Η συμμετοχή σε ομάδες ή κοινότητες που ενισχύουν τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη μπορεί να προσφέρει κίνητρα και να μειώσει το αίσθημα της απομόνωσης.

7. Ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτορρύθμισης

- Διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων: Η καλή οργάνωση και ο στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπουν στο άτομο να εστιάζει στην επίτευξη των στόχων του χωρίς να αποσπάται από άλλες μη σημαντικές δραστηριότητες.
- Αυτοπαρακολούθηση: Η συνεχής παρακολούθηση της προόδου και της επίδοσης μπορεί να βοηθήσει το άτομο να διατηρεί την κατεύθυνση του, να

προσαρμόζει τις στρατηγικές του και να επαναπρογραμματίζει τις ενέργειές του αν χρειαστεί.

8. Προετοιμασία και προληπτική δράση

- Προετοιμασία για τις δυσκολίες: Η προετοιμασία για τα πιθανά εμπόδια και η δημιουργία στρατηγικών αντιμετώπισης πριν από την εμφάνισή τους βοηθούν το άτομο να παραμείνει ήρεμο και αποφασιστικό.
- Μάθηση από τις αποτυχίες: Η αποτυχία πρέπει να θεωρείται ως μάθημα, όχι ως τελικό εμπόδιο. Η ανάλυση των αιτιών της αποτυχίας και η εφαρμογή των μαθημάτων μπορεί να βοηθήσει το άτομο να αποφύγει τα ίδια λάθη στο μέλλον.

9. Αναγνώριση των προσωπικών αξιών και κινήτρων

- Σύνδεση με προσωπικούς στόχους και αξίες: Το άτομο πρέπει να εντοπίσει και να συνδεθεί με τις βαθύτερες αξίες και τα κίνητρά του, καθώς αυτό ενισχύει τη δέσμευση και την εστίαση στην επίτευξη στόχων.
- Αναγνώριση των εσωτερικών κινήτρων: Η εστίαση σε προσωπικά και εσωτερικά κίνητρα, αντί σε εξωτερικές επιβραβεύσεις, ενισχύει την ικανοποίηση και τη δέσμευση στην προσπάθεια.

Με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, το άτομο μπορεί να ενισχύσει την προσωπική του αποτελεσματικότητα και να ξεπεράσει τα εμπόδια που το περιορίζουν στην επίτευξη των στόχων του, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα της προσωπικής και επαγγελματικής του ζωής (Bandura, 2023).

2.10 Άσκηση ανάπτυξης αυτο-αποτελεσματικότητας

Ας εξετάσουμε τώρα τέσσερις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην αύξηση της αυτό-αποτελεσματικότητας.

1. Βγείτε από τη ζώνη άνεσης

Συχνά μας ενθαρρύνουν να βγούμε από τις ζώνες άνεσής μας και για καλό λόγο. Η έξοδος από τη ζώνη άνεσης ενός ατόμου περιλαμβάνει δοκιμή και λάθος, μάθηση και την ευκαιρία να εμπλακεί σε νέες, ουσιαστικές αναζητήσεις. Αν και η έξοδος από τη ζώνη άνεσής μας μπορεί αρχικά να είναι τρομακτική, το πλεονέκτημα είναι ότι όσο περισσότερο βιώνουμε την επιτυχία όταν βγαίνουμε έξω από τη ζώνη άνεσής μας, τόσο περισσότερο μπορούμε να αυξήσουμε την αυτό-αποτελεσματικότητά μας. Ομοίως, ακόμη και όταν αποτυγχάνουμε, η ανάκαμψη από την αποτυχία παρέχει ευκαιρίες για να αυξήσουμε την ανθεκτικότητά μας. Ακολουθούν μερικές απλές ιδέες που θα σας βγάλουν από τη ζώνη άνεσής σας και θα σας οδηγήσουν στη ζώνη ανάπτυξής σας:

- Πάρτε ένα μονοήμερο μάθημα σε μια δεξιότητα που δεν έχετε δοκιμάσει ποτέ.
- Γνωρίστε κάποιον νέο σε ένα γρήγορο ραντεβού ή μια κοινωνική εκδήλωση.
- Δοκιμάστε μια κοινωνική υποστήριξη ή ξεκινήστε την εκπαίδευση για μια εκδήλωση (π.χ. μια διασκεδαστική διαδρομή).
- Πηγαίνετε κάπου στην πόλη σας για το οποίο έχετε ακούσει αλλά δεν έχετε ξαναπάει.

2. Θέστε έξυπνους (SMART) στόχους

Όλοι οι στόχοι (εργασιακοί και προσωπικοί) πρέπει να είναι έξυπνοι SMART (Specific συγκεκριμένος, Measurable = μετρήσιμος, Achievable = επιτεύξιμος, Realist = ρεαλιστικός, Time bound = σε συγκεκριμένο χρόνο).

Παράδειγμα: Κάνω δίαιτα και θέλω να χάσω 5 κιλά και ο τελικός στόχος είναι να γίνω 75 κιλά (από 80 που είμαι σήμερα).

- Θα πρέπει να είμαστε **συγκεκριμένοι** όταν κάνουμε τη στρατηγική μας. Δηλαδή συγκεκριμένα πόσα κιλά θέλω να χάσω; Ας υποθέσουμε ότι είμαι τώρα 80 κιλά θέλω να χάσω πέντε κιλά.
- Ο στόχος μας είναι **μετρήσιμος** αφού τα κιλά που θέλω να χάσω είναι 5. Πάρα πολύ ξεκάθαρο αυτό που θέλω.
- Είναι **επιτεύξιμος**; Αν είναι δηλαδή εφικτό να επιτευχθεί. Και βέβαια είναι επιτεύξιμος αλλά αυτό θα πρέπει να συνυπολογιστεί και με άλλους παράγοντες (π.χ. άθληση, διατροφή κτλ).
- Ο στόχος μου είναι **ρεαλιστικός**; Δηλαδή βασίζεται κάπου, έχει ξανασυμβεί στο παρελθόν, είναι κάτι που είναι δυνατόν να γίνει; Το έχει ξανακάνει κάποιος;
- Και όλα αυτά θα πρέπει να συνυπολογιστούν σε σχέση με το **χρόνο**. Δηλαδή κάποια πράγματα θέλουν το χρόνο τους. Πχ. Αν θέλω να χάσω πέντε κιλά πρέπει να ξέρω ότι το υγιές και αυτό που προτείνει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας είναι περίπου απώλεια 3 κιλών μέσα σε ένα μήνα.

Ο αποτελεσματικός καθορισμός στόχων υποστηρίζεται ότι αυξάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της γλωσσικής διερμηνείας (Bates, 2016), της αλλαγής συμπεριφοράς που σχετίζεται με την υγεία (Bailey, 2017) και της εργασιακής απόδοσης. Επομένως, είναι καλή ιδέα να οικοδομήσουμε και να διατηρήσουμε την αυτό-αποτελεσματικότητα θέτοντας λογικούς στόχους που αντιμετωπίζουμε έναν κάθε φορά. Ομοίως, μπορεί να είναι χρήσιμο να αναλύσετε τους μεγάλους στόχους σε μικρότερους, πιο διαχειρίσιμους υποστόχους. Ένα καλό πλαίσιο καθορισμού στόχων μπορεί να βοηθήσει σε αυτό.

3. Κοιτάξτε τη μεγαλύτερη εικόνα

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ατόμων με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι η δύναμη να κοιτάζουν πέρα από τις βραχυπρόθεσμες απώλειες και να μην τους αφήνουν να μειώσουν την εμπιστοσύνη τους στον εαυτό

τους. Έχουμε υψηλότερους στόχους να επιτύχουμε και η προσήλωση σε αυτήν την προοπτική βοηθά στη διατήρηση μιας υψηλής αυτο-αποτελεσματικότητας. Η αυτο-αποτελεσματικότητα μας επιτρέπει να ταξινομούμε τις προτεραιότητές μας, να κάνουμε καλύτερα σχέδια και να επικεντρωνόμαστε σε αυτές πιο αποτελεσματικά.

4. Επαναπροσδιορίστε τα εμπόδια

Τα εμπόδια είναι ένα φυσικό μέρος της μετάβασης πέρα από τις ζώνες άνεσής μας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Επομένως, είναι σημαντικό να σκεφτόμαστε τα εμπόδια με εποικοδομητικό τρόπο, ώστε να μην κινδυνεύει η αυτο-αποτελεσματικότητά μας. Ακολουθούν μερικές ιδέες που θα σας βοηθήσουν:

- Ορίστε τις προθέσεις υλοποίησης δημιουργώντας ένα σχέδιο εάν-τότε (if-then plan). Δηλαδή, αναρωτηθείτε πριν από την επιδίωξη ενός στόχου ποιες προκλήσεις θα μπορούσατε εύλογα να περιμένετε να προκύψουν κατά την επιδίωξη του στόχου. Στη συνέχεια, αποφασίστε ποια δράση θα λάβετε ως απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις (Gollwitzer & Brandstätter, 1997).
- Σκεφτείτε τα εμπόδια παιχνιδιάρικα σαν να ήταν δοκιμασία (π.χ. από το σύμπαν), αυτό έκαναν οι Στωικοί φιλόσοφοι πριν από πολλά χρόνια και συνεχίζουν να κάνουν σήμερα. Απαντώντας σε αυτές τις «δοκιμές», προσπαθήστε (α) να βρείτε συστηματικά την πιο αποτελεσματική λύση για το εμπόδιο και (β) να παραμείνετε συναισθηματικά ήρεμοι ενώ βάζετε τη λύση σας σε πράξη (Irvine, 2019).
- Σκεφτείτε τα δύσκολα εμπόδια που έχετε ξεπεράσει στο παρελθόν. Κάνοντας αυτό, θα φέρετε στο προσκήνιο τις εμπειρίες του παρελθόντος, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητάς σας στο παρόν.

Ερωτήσεις Κεφαλαίου

Ποιες είναι οι συνέπειες μιας υψηλής αυτοαποτελεσματικότητας;

- A. Αυξημένη ανθεκτικότητα και ευημερία
- B. Αδυναμία να αντιμετωπίσει προκλήσεις
- C. Υψηλότερη εξάρτηση από άλλους
- D. Περιορισμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων

Ποιος είναι ο κύριος θεωρητικός που ανέπτυξε την έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας;

- A. Carl Rogers
- B. Albert Bandura
- C. Sigmund Freud
- D. Abraham Maslow

Ποιο από τα παρακάτω είναι ένα παράδειγμα αίσθησης αυτο-αποτελεσματικότητας;

- A. "Δεν μπορώ να το κάνω αυτό."
- B. "Θα προσπαθήσω και θα μάθω από τα λάθη μου."
- C. "Είναι πολύ δύσκολο, καλύτερα να τα παρατήσω."
- D. "Δεν είναι στη φύση μου."

Πώς επηρεάζει η αυτο-αποτελεσματικότητα την απόδοση σε μια εργασία;

- A. Μειώνει την απόδοση
- B. Δεν έχει καμία επίδραση
- C. Αυξάνει την απόδοση και την επιμονή

D. Δημιουργεί άγχος και πίεση

Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες ΔΕΝ σχετίζεται με την ανάπτυξη της αυτο-αποτελεσματικότητας;

- A. Εμπειρίες από επιτυχίες
- B. Παρατήρηση άλλων που έχουν επιτυχία
- C. Υψηλή αβεβαιότητα
- D. Θετική ενίσχυση από άλλους

Από την άποψη του συναισθήματος, χαμηλή αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας συνδέεται με:

- A. Την κατάθλιψη
- B. Το άγχος
- C. Την απόγνωση
- D. Όλες οι λοιπές απαντήσεις

Παράγοντες που επηρεάζουν την αυτο-αποτελεσματικότητα είναι:

- A. Προσωπικοί παράγοντες
- B. Περιβαλλοντικοί παράγοντες
- C. Όλες οι λοιπές απαντήσεις

Αναφέρεται στις αυτοπαραγόμενες σκέψεις, συναισθήματα και ενέργειες ενός ατόμου που έχουν σχεδιαστεί συστηματικά για να επηρεάσουν τη μάθησή του:

- A. Αυτο-αποτελεσματικότητα
- B. Αυτορρύθμιση
- C. Αυτοεκτίμηση
- D. Κινητοποίηση

Εστιάζει περισσότερο στο «είναι» (π.χ., το να νιώθεις ότι είσαι απόλυτα αποδεκτός όπως ακριβώς είσαι):

- A. Αυτο-αποτελεσματικότητα
- B. Αυτορρύθμιση
- C. Αυτοεκτίμηση
- D. Κινητοποίηση

Είναι ένας μη περιγραφικός όρος που αναφέρεται στη δύναμη της πεποίθησης, αλλά δεν προσδιορίζει απαραίτητα περί τίνος πρόκειται.:

- A. Αυτο-αποτελεσματικότητα
- B. Αυτορρύθμιση
- C. Αυτοεκτίμηση
- D. Αυτοπεποίθηση

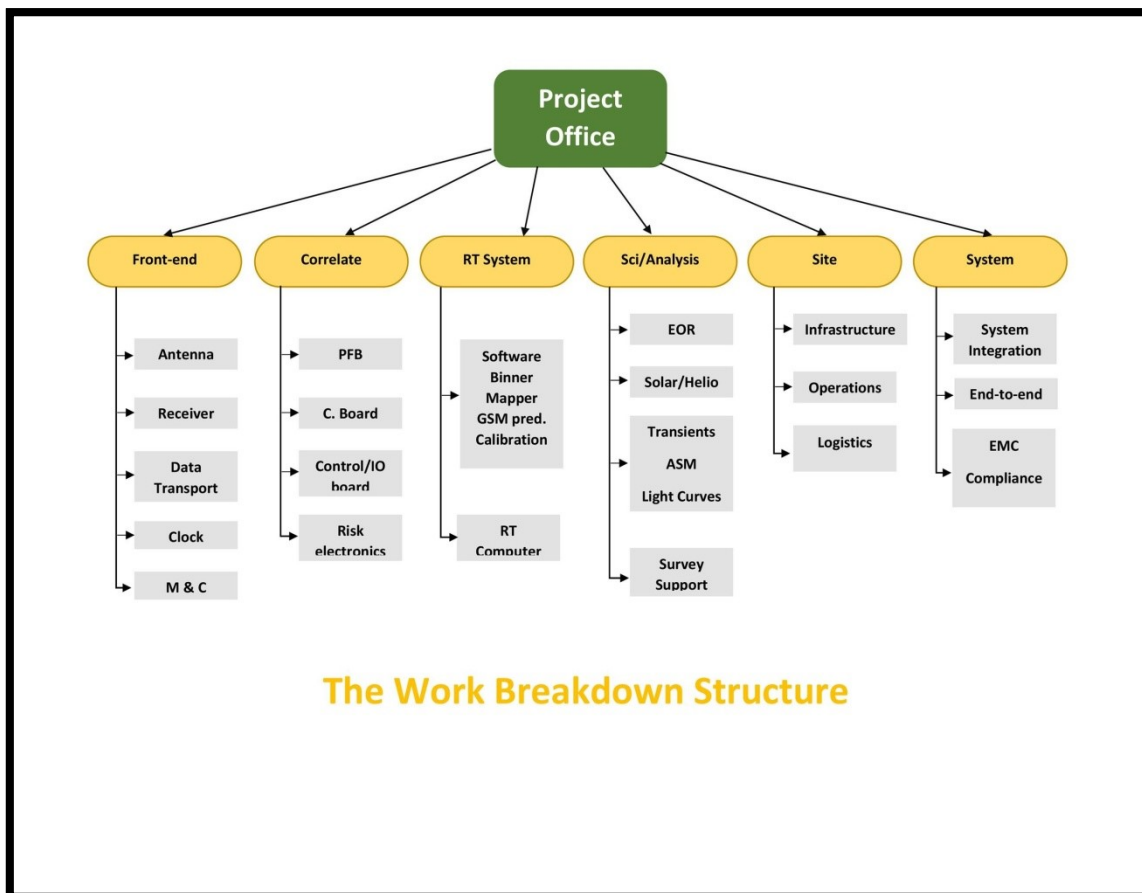
3 Αρχές και εργαλεία προσωπικής διαχείρισης αποτελεσμάτων

Τα εργαλεία διαχείρισης έργων, όπως το WBS (Work Breakdown Structure), το Kanban, και το CPM (Critical Path Method), είναι πολύ χρήσιμα για την οργάνωση, τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση των έργων. Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή για το καθένα:

3.1 WBS (Work Breakdown Structure)

Το WBS είναι μια ιεραρχική διάρθρωση που διασπά ένα έργο σε μικρότερα, διαχειρίσιμα τμήματα (ή εργασίες). Ο στόχος είναι να κατανοηθεί πλήρως το έργο με την καταγραφή όλων των εργασιών και των παραδοτέων που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή του (Haugan, 2001). Η δομή του WBS είναι συνήθως ιεραρχική, με το κύριο έργο στην κορυφή και τις μικρότερες εργασίες να αναλύονται στα επόμενα επίπεδα. Για παράδειγμα:

- Επίπεδο 1: Το κύριο έργο.
- Επίπεδο 2: Υποέργα ή μεγάλες φάσεις του έργου.
- Επίπεδο 3: Υποδιαίρεση των υποέργων σε συγκεκριμένα καθήκοντα ή παραδοτέα.
- Επίπεδο 4 και κάτω: Πολύ λεπτομερείς εργασίες και ενέργειες.



Εικόνα 7: Work Breakdown Structure (Πηγή: <https://templatelab.com>)

Η χρησιμότητα του WBS έχει να κάνει τόσο με την οργάνωση όσο και με τον προγραμματισμό και τη παρακολούθηση ενός έργου. Πιο αναλυτικά (Haugan, 2001):

- **Οργάνωση:** Εξασφαλίζει ότι όλες οι απαραίτητες εργασίες έχουν καθοριστεί και κατανέμεται το έργο σε επιμέρους τμήματα.
- **Προγραμματισμός:** Αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία χρονοδιαγράμματος και την εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων.
- **Παρακολούθηση:** Διευκολύνει την παρακολούθηση της προόδου του έργου με την καταγραφή των παραδοτέων και των επιμέρους εργασιών.

Για παράδειγμα, ένα έργο ανάπτυξης λογισμικού μπορεί να έχει το εξής WBS:

1. Ανάπτυξη λογισμικού

- 1.1 Ανάλυση απαιτήσεων
 - 1.1.1 Συνέντευξη με χρήστες
 - 1.1.2 Συλλογή απαιτήσεων
- 1.2 Σχεδιασμός
 - 1.2.1 Δημιουργία αρχιτεκτονικής
 - 1.2.2 Σχεδίαση βάσης δεδομένων
- 1.3 Υλοποίηση
 - 1.3.1 Κωδικοποίηση
 - 1.3.2 Τεστ μονάδας
- 1.4 Ανάπτυξη δοκιμών
- 1.5 Παράδοση

3.2 Kanban

Το Kanban είναι μια οπτική μέθοδος διαχείρισης ροής εργασίας, που επιτρέπει στους διαχειριστές έργου και τα μέλη της ομάδας να παρακολουθούν την πρόοδο των εργασιών σε πραγματικό χρόνο, χρησιμοποιώντας έναν πίνακα που χωρίζεται σε στήλες (Junior & Godinho Filho, 2010). Οι εργασίες αντιπροσωπεύονται από κάρτες ή στοιχεία που τοποθετούνται στις στήλες ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκονται. Οι βασικές φάσεις ενός πίνακα Kanban μπορεί να περιλαμβάνουν τις στήλες:

- **To Do (Προς εκτέλεση)**
- **In Progress (Σε εξέλιξη)**
- **Done (Ολοκληρωμένο)**

Η χρησιμότητα του Kanban έχει να κάνει τόσο με την οπτικοποίηση όσο και με τον εντοπισμό «στενωμάτων» και τη βελτιστοποίηση ροής ενός έργου. Πιο αναλυτικά:

- **Οπτικοποίηση:** Παρέχει μια καθαρή και οπτική αναπαράσταση της ροής εργασίας και της προόδου του έργου.
- **Εντοπισμός "στενωμάτων":** Διευκολύνει την αναγνώριση των σημείων όπου η ροή της εργασίας φράζει ή καθυστερεί.
- **Βελτιστοποίηση ροής:** Μέσω της περιορισμένης ταυτόχρονης εργασίας (Work In Progress - WIP), το Kanban ενθαρρύνει την ολοκλήρωση των εργασιών προτού προχωρήσουν νέες.

Για παράδειγμα, στον πίνακα Kanban ενός έργου ανάπτυξης λογισμικού, οι εργασίες μπορεί να είναι οι εξής:

Πίνακας 3: Παράδειγμα πίνακα Kanban

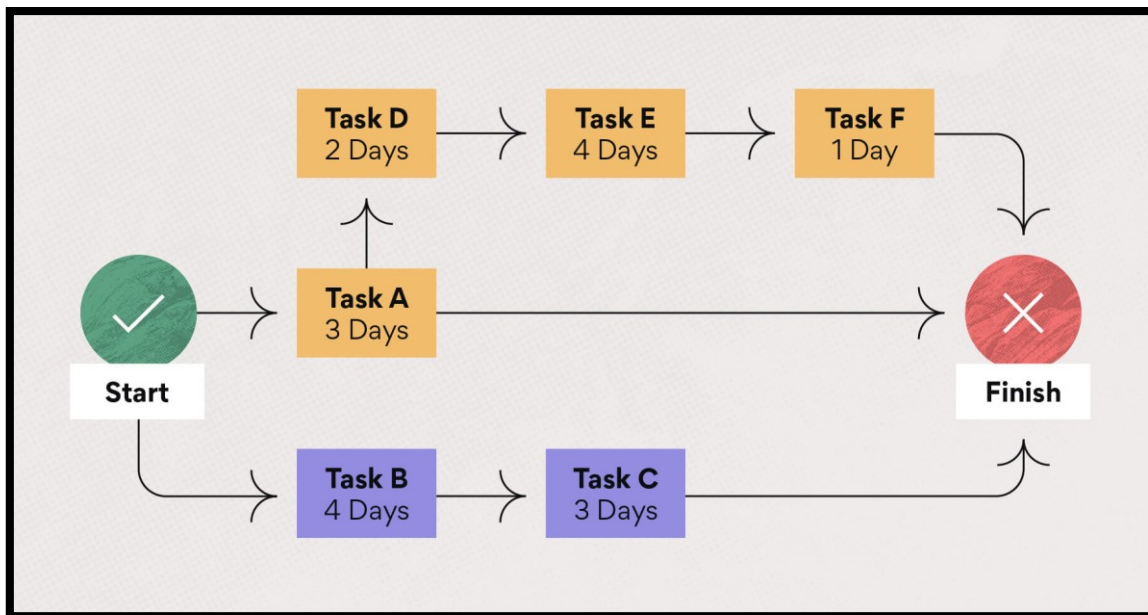
To Do	In Progress	Done
Ανάλυση απαιτήσεων	Σχεδίαση βάσης δεδομένων	Κωδικοποίηση
Συλλογή απαιτήσεων	Δημιουργία αρχιτεκτονικής	Τεστ μονάδας
Σχεδίαση UI	Εφαρμογή λειτουργιών	Ολοκλήρωση δοκιμών

Αυτό επιτρέπει σε όλους τους εμπλεκόμενους να βλέπουν σε ποιο στάδιο βρίσκονται οι εργασίες και ποια είναι τα επόμενα βήματα.

3.3 CPM (Critical Path Method)

Η Μέθοδος Κρίσιμου Μονοπατιού (Critical Path Method - CPM) είναι μια τεχνική προγραμματισμού που χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τη χρονική διάρκεια ενός έργου. Εστιάζει στον εντοπισμό του κρίσιμου μονοπατιού, δηλαδή της ακολουθίας των εργασιών που δεν μπορούν να καθυστερήσουν χωρίς να καθυστερήσει ολόκληρο

το έργο. Η μέθοδος CPM απαιτεί τη χρήση ενός δικτύου εργασιών, όπου καθορίζεται η σχέση εξάρτησης μεταξύ των εργασιών και υπολογίζεται η χρονική διάρκεια κάθε εργασίας (Antill & Woodhead, 1991).



Εικόνα 8: CPM (Πηγή: <https://asana.com>)

Βήματα για την εφαρμογή του CPM:

1. **Καταγραφή όλων των εργασιών** που πρέπει να εκτελούνται στο έργο.
2. **Καθορισμός των σχέσεων εξάρτησης** (π.χ. ποια εργασία πρέπει να ολοκληρωθεί πριν αρχίσει η επόμενη).
3. **Υπολογισμός των χρονικών διαστημάτων** για κάθε εργασία (εκτίμηση διάρκειας).
4. **Υπολογισμός του κρίσιμου μονοπατιού**, που είναι η ακολουθία των εργασιών με την μεγαλύτερη συνολική διάρκεια.

Η χρησιμότητα του κρίσιμου μονοπατιού έχει να κάνει τόσο με τον προσδιορισμό της συνολικής διάρκειας του έργου όσο και με τον εντοπισμό κρίσιμων εργασιών που επηρεάζουν τη χρονική πορεία του έργου και τη διαχείριση κινδύνων. Αν μια κρίσιμη εργασία καθυστερήσει, όλο το έργο θα καθυστερήσει, οπότε η παρακολούθηση

αυτών των εργασιών είναι ζωτικής σημασίας. Για παράδειγμα, ας πούμε ότι το έργο έχει τις εξής εργασίες:

Εργασία	Διάρκεια	Εξαρτάται από
Ανάλυση απαιτήσεων	3 μέρες	-
Σχεδίαση βάσης δεδομένων	4 μέρες	Ανάλυση απαιτήσεων
Κωδικοποίηση	5 μέρες	Σχεδίαση βάσης δεδομένων
Δοκιμές	2 μέρες	Κωδικοποίηση
Παράδοση	1 μέρα	Δοκιμές

Με βάση τις εξαρτήσεις και τις διάρκειες, το **κρίσιμο μονοπάτι** είναι:

**Ανάλυση απαιτήσεων → Σχεδίαση βάσης δεδομένων → Κωδικοποίηση → Δοκιμές
→ Παράδοση**

Το συνολικό χρονοδιάγραμμα του έργου θα είναι 15 μέρες.

3.4 Πως Συνδυάζονται τα Εργαλεία

Τα εργαλεία WBS, Kanban, και CPM συνεργάζονται για να παρέχουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην εκτέλεση του έργου (Mirtalebi & Mirtalebi, 2017):

- Το WBS προσφέρει την αναλυτική διάρθρωση του έργου και καθορίζει τις εργασίες.
- Το Kanban παρακολουθεί την πρόοδο αυτών των εργασιών σε πραγματικό χρόνο.

- Το CPM καθορίζει το χρονοδιάγραμμα και τις κρίσιμες εργασίες που πρέπει να παρακολουθούνται για να αποφευχθούν καθυστερήσεις.

Έτσι, το WBS χρησιμοποιείται για τον αρχικό προγραμματισμό και την ανάλυση, το Kanban για την παρακολούθηση και την καθημερινή διαχείριση, ενώ το CPM για τη διαχείριση του χρόνου και των κρίσιμων εργασιών.

3.5 Key performance indicators (KPI)

Στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο που βασίζεται σε δεδομένα, η κατανόηση και η χρήση Βασικών Δεικτών Απόδοσης (KPIs) είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της επιτυχίας του οργανισμού. Οι KPI δεν είναι απλώς αριθμοί σε ένα υπολογιστικό φύλλο, είναι ισχυρά εργαλεία που παρέχουν αξιόπιστες πληροφορίες για διάφορες πτυχές της επιχείρησής, από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ μέχρι την εξυπηρέτηση πελατών και τους ανθρώπινους πόρους. Οι KPI αντιπροσωπεύουν τον βασικό δείκτη απόδοσης και είναι ένας μετρήσιμος δείκτης απόδοσης με την πάροδο του χρόνου προς ένα επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Παρέχει στους οργανισμούς στρατηγική εστίαση για την επίτευξη στόχων, την παρακολούθηση ορόσημων και την απόκτηση γνώσεων για το τι μπορεί να βελτιωθεί (Parmenter, 2015).

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI) είναι συγκεκριμένες μετρήσεις που βοηθούν τους οργανισμούς να παρακολουθούν και να μετρούν την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων τους για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Οι KPI παρέχουν πληροφορίες βάσει δεδομένων σε τομείς όπως η αύξηση των πωλήσεων, η ικανοποίηση των πολιτών, η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η διατήρηση των εργαζομένων. Παρακολουθώντας τους KPIs, οι ηγέτες μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις που οδηγούν την επιχειρηματική απόδοση και ευθυγραμμίζουν τις πρωτοβουλίες του τμήματος με τους γενικούς στόχους της εταιρείας. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τους KPI όπως το ποσοστό αποχώρησης των εργαζομένων, το χρόνος πλήρωσης των κενών θέσεων ή η αφοσίωση των εργαζομένων, μπορεί μια επιχείρηση να εντοπίσει συγκεκριμένα

ζητήματα και να εφαρμόσει στοχευμένες στρατηγικές για να τα διορθώσει (Parmenter, 2015). Με αυτόν τον τρόπο, δεν βασίζεστε μόνο στη διαίσθηση των στελεχών, λαμβάνει αποφάσεις βάσει δεδομένων που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ολόκληρο τον οργανισμό. Οι KPI είναι απαραίτητοι για κάθε τμήμα επειδή προσφέρουν μετρήσιμους τρόπους αξιολόγησης της απόδοσης και εντοπισμού περιοχών προς βελτίωση. Ακολουθούν οι κύριοι τύποι KPIs (Peterson, 2006).

1. Οικονομικοί Δείκτες (Financial KPIs)

Οι οικονομικοί KPIs χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της οικονομικής υγείας ενός οργανισμού. Αυτοί οι δείκτες αναλύουν την κερδοφορία, τα έσοδα, το κόστος και τη χρηματοοικονομική απόδοση.

- **Ρυθμός Ανάπτυξης Εσόδων:** Μετράει την ποσοστιαία αύξηση ή μείωση των εσόδων σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Δείχνει την ανάπτυξη της επιχείρησης.
- **Καθαρό Περιθώριο Κέρδους (Net Profit Margin):** Ποσοστό των εσόδων που παραμένει ως καθαρό κέρδος μετά από την αφαίρεση όλων των εξόδων.
- **Μικτό Περιθώριο Κέρδους (Gross Profit Margin):** Δείχνει την κερδοφορία μιας επιχείρησης από τις πωλήσεις, αφού αφαιρεθούν τα κόστη παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών.
- **Απόδοση Επένδυσης (ROI):** Μετράει την αποδοτικότητα μιας επένδυσης και υπολογίζεται ως το καθαρό κέρδος προς το κόστος της επένδυσης.
- **Ταμειακή Ροή Λειτουργίας (Operating Cash Flow):** Μετράει την ποσότητα μετρητών που παράγεται από τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.

2. Δείκτες Πελατών (Customer KPIs)

Οι δείκτες πελατών χρησιμοποιούνται για να παρακολουθούν την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την αλληλεπίδραση των πελατών με την επιχείρηση.

- **Βαθμολογία Ικανοποίησης Πελατών (CSAT):** Μετρά την ικανοποίηση των πελατών από το προϊόν ή την υπηρεσία, συνήθως μέσω ερευνών ή ερωτηματολογίων.
- **Δείκτης Καθαρού Προώθησης (NPS):** Μετρά την αφοσίωση των πελατών με το πόσο πιθανό είναι να συστήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία σε άλλους.
- **Ποσοστό Διατήρησης Πελατών:** Το ποσοστό των πελατών που παραμένουν πιστοί σε μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- **Αξία Ζωής Πελάτη (CLTV):** Υπολογίζει την αξία που μπορεί να προσφέρει ένας πελάτης σε μια επιχείρηση καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης τους.
- **Κόστος Απόκτησης Πελάτη (CAC):** Ο υπολογισμός του κόστους που απαιτείται για την απόκτηση ενός νέου πελάτη, περιλαμβάνοντας όλα τα έξοδα marketing και πωλήσεων.

3. Δείκτες Λειτουργίας (Operational KPIs)

Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για να παρακολουθήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης.

- **Χρόνος Κύκλου (Cycle Time):** Ο χρόνος που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μια διαδικασία ή να παραχθεί ένα προϊόν από την αρχή μέχρι το τέλος.
- **Ανακύκλωση Αποθεμάτων (Inventory Turnover):** Ο αριθμός των φορών που πωλούνται και ανανεώνονται τα αποθέματα σε μια δεδομένη περίοδο.
- **Χρόνος Εκπλήρωσης Παραγγελιών (Order Fulfillment Time):** Ο χρόνος που απαιτείται για να επεξεργαστεί και να παραδοθεί μια παραγγελία στον πελάτη.
- **Διακοπές Λειτουργίας (Downtime):** Ο χρόνος που μια μηχανή ή σύστημα είναι εκτός λειτουργίας, συνήθως λόγω συντήρησης ή βλάβης.

- **Απόδοση Πρώτης Φάσης (First Pass Yield):** Το ποσοστό των προϊόντων που παράγονται σωστά την πρώτη φορά χωρίς να χρειαστεί επανεργασία ή διόρθωση.

4. Δείκτες Εργαζομένων (Employee KPIs)

Αυτοί οι δείκτες αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους από το εργασιακό περιβάλλον.

- **Παραγωγικότητα Εργαζομένων:** Η απόδοση των εργαζομένων με βάση το παραγόμενο έργο ή τα έσοδα ανά εργαζόμενο.
- **Ικανοποίηση Εργαζομένων:** Μετράει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, το περιβάλλον εργασίας, και τα οφέλη.
- **Ποσοστό Αποχώρησης Εργαζομένων:** Ο αριθμός των εργαζομένων που εγκαταλείπουν την εταιρεία σε μια δεδομένη περίοδο, συχνά υποδεικνύοντας προβλήματα στην κουλτούρα ή τη διαχείριση.
- **Απουσιολόγιο (Absenteeism Rate):** Το ποσοστό των εργαζομένων που απουσιάζουν από την εργασία τους για λόγους πέρα από τις κανονικές άδειες.
- **Στρατηγική Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης:** Μετράει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων, όπως η ολοκλήρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η βελτίωση της απόδοσης.

5. Δείκτες Marketing (Marketing KPIs)

Οι δείκτες marketing παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα των διαφημιστικών προσπαθειών και τη δέσμευση του κοινού.

- **Ποσοστό Μετατροπής (Conversion Rate):** Ο αριθμός των επισκεπτών ή πιθανών πελατών που αναλαμβάνουν μια επιθυμητή ενέργεια, όπως η αγορά ή η εγγραφή.

- **Κόστος Ανά Πελάτη (Cost per Lead - CPL):** Το κόστος για την απόκτηση ενός νέου υποψήφιου πελάτη μέσω μιας διαφημιστικής καμπάνιας.
- **Ποσοστό Μετατροπής Από Πελάτες (Lead-to-Customer Conversion Rate):** Μετράει πόσοι από τους υποψήφιους πελάτες (leads) μετατρέπονται σε πραγματικούς πελάτες.
- **Αναλογία Κλικ (Click-Through Rate - CTR):** Η αναλογία των ατόμων που κάνουν κλικ σε μια διαφήμιση ή σε έναν σύνδεσμο σε σχέση με τον αριθμό των ατόμων που την είδαν.
- **Εμπλοκή στα Κοινωνικά Μέσα (Social Media Engagement):** Μετρά τις αλληλεπιδράσεις του κοινού με την εταιρεία μέσω των κοινωνικών μέσων, όπως σχόλια, κοινοποιήσεις και likes.

6. Δείκτες Πωλήσεων (Sales KPIs)

Οι δείκτες πωλήσεων μετρούν την αποτελεσματικότητα των ομάδων πωλήσεων και την απόδοσή τους.

- **Αύξηση Πωλήσεων:** Η αύξηση των πωλήσεων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- **Επίτευξη Στόχων Πωλήσεων:** Το ποσοστό των στόχων πωλήσεων που επιτυγχάνονται από την ομάδα ή τον υπάλληλο πωλήσεων.
- **Ποσοστό Μετατροπής Πωλήσεων:** Ο αριθμός των δυνητικών πελατών που καταλήγουν σε πωλήσεις.
- **Μέγεθος Μέσης Συναλλαγής (Average Deal Size):** Ο μέσος όρος των εσόδων από κάθε συμφωνία ή πώληση.
- **Μήκος Κύκλου Πωλήσεων (Sales Cycle Length):** Ο μέσος χρόνος που απαιτείται για να κλείσει μια συμφωνία, από την αρχική επαφή έως την ολοκλήρωση της πώλησης.

7. Δείκτες Διαχείρισης Έργων (Project Management KPIs)

Αυτοί οι δείκτες αξιολογούν την πρόοδο, το κόστος και την αποτελεσματικότητα των έργων.

- **Τήρηση Χρονοδιαγράμματος Έργου:** Μετράει κατά πόσο το έργο τηρεί το προβλεπόμενο χρονοδιάγραμμα.
- **Απόκλιση Προϋπολογισμού (Budget Variance):** Διαφορά μεταξύ του προϋπολογισμού και των πραγματικών εξόδων του έργου.
- **Αύξηση Σκοπού (Scope Creep):** Επέκταση του αρχικού σχεδίου του έργου που ενδέχεται να επηρεάσει το χρονοδιάγραμμα ή τον προϋπολογισμό.
- **Απόδοση Πόρων (Resource Utilization):** Πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι (χρόνος, χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό) για την υλοποίηση του έργου.

Οι ποσοτικοί δείκτες μπορούν να παρουσιαστούν αριθμητικά.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Αριθμός πελατών που διατηρήθηκαν

Οι ποιοτικοί δείκτες δεν μπορούν να παρουσιαστούν αριθμητικά.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Ικανοποίηση εργαζομένων

Οι κορυφαίοι δείκτες μπορούν να προβλέψουν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Αριθμός νέων πελατών

Οι δείκτες καθυστέρησης μπορούν να παρουσιάσουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας διαδικασίας μετά την ολοκλήρωσή της.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Συνολικά σφάλματα αποστολής

Οι δείκτες εισόδου μετρούν τον αριθμό των πόρων που χρησιμοποιούνται

κατά τη δημιουργία του συνολικού αποτελέσματος.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Χρήματα που δαπανήθηκαν

Οι δείκτες διαδικασίας αντιπροσωπεύουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Επιλύθηκαν τα εισιτήρια πελατών

Οι δείκτες παραγωγής αντικατοπτρίζουν το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων της διαδικασίας. Αυτοί είναι ένας από τους πιο χρησιμοποιούμενους τύπους ΚΡΙ.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Κέρδος

Οι πρακτικοί δείκτες διασυνδέονται με τις υπάρχουσες διαδικασίες της εταιρείας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Θα αφορά συγκεκριμένα την εταιρεία

Οι δείκτες κατεύθυνσης προσδιορίζουν εάν ένας οργανισμός βελτιώνεται.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Χρόνος που δαπανάται για την επίλυση εισιτηρίων

Οι δραστικοί δείκτες βρίσκονται υπό τον έλεγχο του οργανισμού όσον αφορά την αλλαγή.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Θα αφορά συγκεκριμένα την εταιρεία

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μετρούν την οικονομική σταθερότητα ή την ανάπτυξη.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Περιθώριο μικτού κέρδους

Συμπερασματικά, οι KPIs είναι κρίσιμοι για την παρακολούθηση και τη βελτίωση της απόδοσης σε κάθε τομέα μιας επιχείρησης. Με τη σωστή χρήση των KPIs, μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει αδυναμίες, να βελτιώσει τις διαδικασίες της και να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

3.6 Βασικές αρχές Agile (Agile manifesto)

Το Agile (ευκίνητος-ευέλικτος) είναι μια φιλοσοφία και προσέγγιση για την ανάπτυξη λογισμικού και τη διαχείριση έργων, η οποία δίνει έμφαση στην ευελιξία, την προσαρμοστικότητα, και τη συνεχιζόμενη συνεργασία με τους πελάτες (Fowler & Highsmith, 2001). Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στη δημιουργία μικρών, λειτουργικών κομματιών λογισμικού, τα οποία παραδίδονται συχνά και σε σύντομα χρονικά διαστήματα (συνήθως κάθε 2-4 εβδομάδες). Ο στόχος είναι η ταχύτατη προσαρμογή στις αλλαγές και η συνεχής παράδοση αξίας στον πελάτη. Επιπλέον, το Agile επιτρέπει και ενθαρρύνει τις αλλαγές στις απαιτήσεις ακόμα και σε προχωρημένα στάδια του έργου. Αντί δηλαδή να ακολουθεί αυστηρά προκαθορισμένα σχέδια, η μέθοδος προσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του πελάτη, καθώς και στις συνθήκες της αγοράς. Η παράδοση του λογισμικού γίνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα (συνήθως κάθε 1-4 εβδομάδες), ώστε οι πελάτες να βλέπουν συνεχώς πρόοδο και να έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ανατροφοδότηση για βελτιώσεις. Επιπλέον, οι ομάδες Agile συνεργάζονται στενά με τους πελάτες ή τους εκπροσώπους τους καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Αυτή η συνεχής επικοινωνία και ανατροφοδότηση διασφαλίζουν ότι το παραδιδόμενο λογισμικό ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες των χρηστών. Πολύ σημαντικό είναι ότι οι ομάδες που δουλεύουν με Agile είναι αυτοοργανωμένες, πράγμα που σημαίνει ότι έχουν την ελευθερία και την ευθύνη να λαμβάνουν αποφάσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα ολοκληρώσουν το έργο. Αυτό ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την καινοτομία. Το Agile επίσης προάγει την απλότητα και την ελαχιστοποίηση της εργασίας που δεν προσφέρει άμεσα αξία για τον πελάτη.

Οι βασικές αρχές του Agile προέρχονται από το Agile Manifesto (Μανιφέστο του Agile), το οποίο διατυπώθηκε το 2001 από 17 επαγγελματίες του λογισμικού που ήθελαν να αναδείξουν έναν νέο τρόπο εργασίας στην ανάπτυξη λογισμικού, πιο ευέλικτο και προσανατολισμένο στις ανάγκες του πελάτη (Beck et al., 2001). Το Agile Manifesto βασίζεται σε τέσσερα θεμελιώδη αξιώματα και δώδεκα βασικές αρχές, που

καθοδηγούν τις ομάδες στο πώς να συνεργάζονται, να προσαρμόζονται και να παραδίδουν έργα με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Παρακάτω παρουσιάζονται οι τέσσερις βασικές αξίες του Agile Manifesto (Fowler & Highsmith, 2001):

1. **Άνθρωποι και αλληλεπίδραση πάνω από διαδικασίες και εργαλεία:** Οι αλληλεπιδράσεις και η συνεργασία της ομάδας είναι πιο σημαντικές από τα αυστηρά καθορισμένα εργαλεία και τις διαδικασίες. Η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας και των πελατών επιταχύνουν την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.
2. **Λειτουργικό λογισμικό πάνω από εκτενείς τεκμηριώσεις:** Αν και η τεκμηρίωση είναι σημαντική, η αξία της βρίσκεται στη λειτουργικότητα του λογισμικού που παραδίδεται. Η ομάδα εστιάζει στο να παραδώσει γρήγορα λειτουργικά προϊόντα, που πληρούν τις ανάγκες του πελάτη, παρά σε μεγάλης κλίμακας τεκμηρίωση.
3. **Συνεργασία με τον πελάτη πάνω από διαπραγματεύσεις συμβολαίων:** Η συνεργασία με τον πελάτη είναι πιο σημαντική από τη συμφωνία για συγκεκριμένους όρους και περιορισμούς. Το Agile ενθαρρύνει την τακτική επικοινωνία και προσαρμογή στις ανάγκες του πελάτη κατά τη διάρκεια του έργου.
4. **Αντιμετώπιση αλλαγών πάνω από την αυστηρή τήρηση του αρχικού σχεδίου:** Αντί να προσκολλώνται σε ένα αυστηρό αρχικό σχέδιο, οι ομάδες Agile προσαρμόζονται στις αλλαγές και τις νέες ανάγκες, ακόμα και αργά στη διαδικασία ανάπτυξης. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι κεντρικές για την επιτυχία του έργου.

Πίνακας 4: 12 βασικές αρχές του Agile Manifesto (Πηγή:
<https://agilemanifesto.org/iso/el/manifesto.html>)

<p>1. Ικανοποίηση του πελάτη μέσω τακτικών και συνεχιζόμενων παραδόσεων λειτουργικού λογισμικού:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η συνεχής παράδοση λογισμικού που πληροί τις ανάγκες του πελάτη είναι η βασική προτεραιότητα.
<p>2. Υποδοχή αλλαγών στις απαιτήσεις, ακόμα και αργά στην ανάπτυξη:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Το Agile υποστηρίζει την προσαρμογή και την αντιμετώπιση αλλαγών ακόμα και σε προχωρημένο στάδιο της ανάπτυξης, εφόσον αυτό είναι επωφελές για τον πελάτη.
<p>3. Παράδοση λειτουργικού λογισμικού σε τακτά χρονικά διαστήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Οι παραδόσεις γίνονται σε σύντομα διαστήματα (συνήθως κάθε 2-4 εβδομάδες), έτσι ώστε να μπορεί να γίνει αξιολόγηση και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα νωρίς.
<p>4. Συνεργασία με τον πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια του έργου:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η συνεχής συνεργασία και επικοινωνία με τον πελάτη είναι κρίσιμη για την κατανόηση και τη διαχείριση των αναγκών του.
<p>5. Δημιουργία λειτουργικών και αφοσιωμένων ομάδων εργασίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Οι ομάδες είναι αυτοδύναμες, αφοσιωμένες και αποτελούνται από άτομα με διαφορετικές δεξιότητες, ώστε να μπορούν να δουλεύουν αποτελεσματικά και ανεξάρτητα.
<p>6. Προώθηση μιας θετικής και υποστηρικτικής εργασιακής ατμόσφαιρας:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος ενισχύει την απόδοση των ομάδων και τη συνεργασία τους.
<p>7. Η πιο αποτελεσματική και αποδοτική επικοινωνία είναι πρόσωπο με πρόσωπο:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η προσωπική επικοινωνία είναι η πιο αποδοτική και αποτελεσματική μέθοδος για να επιλυθούν προβλήματα και να ληφθούν αποφάσεις.
<p>8. Το λειτουργικό λογισμικό είναι το κύριο μέτρο της προόδου:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η παραδοτέα αξία είναι το λειτουργικό λογισμικό που παραδίδεται στον πελάτη και όχι οι γραφειοκρατικές διαδικασίες ή οι αναφορές προόδου.

9. Η βιώσιμη ανάπτυξη είναι προτεραιότητα:

- Η ομάδα πρέπει να εργάζεται με ρυθμό που μπορεί να διατηρηθεί με την πάροδο του χρόνου χωρίς εξάντληση των μελών της.

10. Συνεχής προσοχή στην τεχνική αριστεία και το καλό σχεδιασμό:

- Η ποιότητα του λογισμικού εξασφαλίζεται μέσω της τεχνικής αριστείας, της σωστής σχεδίασης και του καθαρού κώδικα.

11. Απλοποίηση — Η τέχνη της μεγιστοποίησης του μη ολοκληρωμένου έργου:

- Η απλοποίηση είναι βασικό στοιχείο του Agile. Η ομάδα πρέπει να επικεντρώνεται στο να παραδώσει μόνο αυτό που είναι απαραίτητο και να αποφεύγει περιττές λειτουργίες.

12. Η αυτοοργάνωση των ομάδων δημιουργεί τα καλύτερα σχέδια και λύσεις:

- Οι αυτοοργανωμένες ομάδες έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους και να λαμβάνουν τις καλύτερες αποφάσεις για την υλοποίηση του έργου.

Συμπερασματικά, το Agile Manifesto ενσωματώνει μια νέα φιλοσοφία στην ανάπτυξη λογισμικού, βασισμένη στην ευελιξία, την ταχύτητα, την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και τη συνεχιζόμενη συνεργασία. Επιπλέον, οι αρχές του Agile προσφέρουν έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο εργασίας, επικεντρωμένο στην παράδοση αξίας, την ικανοποίηση του πελάτη και την συνεχιζόμενη βελτίωση της διαδικασίας ανάπτυξης.

Ερωτήσεις Κεφαλαίου

Είναι μια ιεραρχική διάρθρωση που διασπά ένα έργο σε μικρότερα, διαχειρίσιμα τμήματα (ή εργασίες).

- A. Kanban
- B. WBS
- C. CPM (Critical Path Method)

Είναι μια οπτική μέθοδος διαχείρισης ροής εργασίας, που επιτρέπει στους διαχειριστές έργου και τα μέλη της ομάδας να παρακολουθούν την πρόοδο των εργασιών σε πραγματικό χρόνο, χρησιμοποιώντας έναν πίνακα που χωρίζεται σε στήλες.

- A. Kanban
- B. WBS
- C. CPM (Critical Path Method)

Είναι μια τεχνική προγραμματισμού που χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τη χρονική διάρκεια ενός έργου.

- A. Kanban
- B. WBS
- C. CPM (Critical Path Method)

Ο χρόνος κύκλου (cycle time) και ο χρόνος εκπλήρωσης παραγγελιών (order fulfillment time) είναι:

- A. Δείκτες Λειτουργίας
- B. Δείκτες Marketing
- C. Οικονομικοί Δείκτες (Financial KPIs)
- D. Δείκτες Πελατών (Customer KPIs)

Ο δείκτης καθαρού προώθησης και το κόστος απόκτησης πελάτη είναι:

- A. Δείκτες Λειτουργίας
- B. Δείκτες Marketing
- C. Οικονομικοί Δείκτες (Financial KPIs)
- D. Δείκτες Πελατών (Customer KPIs)

Το Agile Manifesto βασίζεται σε τέσσερα θεμελιώδη αξιώματα και δώδεκα βασικές αρχές, που καθοδηγούν τις ομάδες στο πώς να συνεργάζονται, να προσαρμόζονται και να παραδίδουν έργα με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

- A. Σωστό
- B. Λάθος

Οι δείκτες καθυστέρησης μετρούν τον αριθμό των πόρων που χρησιμοποιούνται κατά τη δημιουργία του συνολικού αποτελέσματος.

- A. Σωστό
- B. Λάθος

Οι δείκτες εισόδου μπορούν να παρουσιάσουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας διαδικασίας μετά την ολοκλήρωσή της.

- A. Σωστό
- B. Λάθος

Το Agile ακολουθεί αυστηρά προκαθορισμένα σχέδια, η μέθοδος προσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του πελάτη, καθώς και στις συνθήκες της αγοράς.

- A. Σωστό
- B. Λάθος

Το παρακολουθεί την πρόοδο αυτών των εργασιών σε πραγματικό χρόνο.

- A. Kanban
- B. WBS
- C. CPM (Critical Path Method)

4 Διαχείριση χρόνου και άγχους για προσήλωση και εστίαση στο αποτέλεσμα

Η καθημερινότητα είναι γεμάτη αφορμές για διάσπαση της προσοχής. Έτσι, δεν είναι λίγες οι φορές που αναρωτιόμαστε πόσο γρήγορα πέρασε η ώρα και πόσα λίγα καταφέραμε να ολοκληρώσουμε μέσα στην ημέρα. Ο σύγχρονος εργαζόμενος δέχεται βομβαρδισμό ερεθισμάτων και αποσπάται από την δουλειά του περίπου κάθε 10' (ένα τηλεφώνημα πελάτη, μια ερώτηση συναδέλφου, ένα μήνυμα που έλαβε κλπ). Έρευνες αποδεικνύουν πως απαιτούνται περισσότερα από 5 ολόκληρα λεπτά προκειμένου να ξαναβρεθεί κανείς στην προηγούμενη νοητική κατάσταση της συγκέντρωσης. Όπως είναι φυσικό, αυτή η σπατάλη χρόνου έχει συχνά αντίκτυπο στη δουλειά και την αποδοτικότητά μας, καθώς αναλωνόμαστε σε ασχολίες που, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, δεν προσθέτουν κάποια υπεραξία στο τέλος της εργάσιμης ημέρας. Τι μπορούμε να κάνουμε για να αισθανόμαστε και να λειτουργούμε καλύτερα;

Σε αυτή την ενότητα δίνουμε συμβουλές και tips για την αποτελεσματικότερη οργάνωση του χρόνου μας. Ξεκινώντας από το κομβικό θέμα των προτεραιοτήτων, περνάμε στη σωστή δόμηση στόχων και καταλήγουμε στα μεθοδολογικά και ψηφιακά εργαλεία που βελτιώνουν την προσωπική και επαγγελματική οργάνωσή μας κι ελαχιστοποιούν το άγχος μας.

Χρόνος ...υπάρχει!

Καθημερινά, απαιτείται να διαλέξει κανείς το πού και το πώς θα διαχειριστεί το χρόνο του. Οι σωστές επιλογές που κάνει και η ορθή διαχείριση του χρόνου συμβάλλουν σε μία γεμάτη ημέρα. Είναι πολλοί εκείνοι που υποστηρίζουν ότι «δεν υπάρχει χρόνος για τα πάντα». Στην πραγματικότητα όμως υπάρχει αρκετός χρόνος για να κάνει κανείς αυτό που είναι απαραίτητο για τη ζωή του. Ο χρόνος «δημιουργείται» για εκείνες τις δραστηριότητες που προκαλούν ευχαρίστηση ή που καλούμαστε να κατανείμουμε ανάμεσα στις απαραίτητες εργασίες, καθώς και με ανθρώπους που αισθανόμαστε καλά μαζί τους. Το μόνο που χρειάζεται είναι να τον διαχειριστούμε με σύνεση. Κι όμως... η σωστή διαχείριση του χρόνου πριν γίνει συνήθεια και τρόπος ζωής, θα πάρει... κι άλλο χρόνο! Οι τεχνικές για τη διαχείρισή του στην αρχή γίνονται με κόπο, δεν επιτυγχάνουν πάντα, δεν έχουμε αμέσως τα επιθυμητά αποτελέσματα, μέχρι να φτάσουν να γίνονται πιο εύκολα και αυθόρμητα εκ μέρους μας. Στην

πραγματικότητα, όταν μιλάμε για διαχείριση χρόνου, μιλάμε για πολλά πράγματα μαζί. Οι αρχές που διέπουν τη διαχείρισή του έχουν συγκεκριμένη δομή και χρειάζεται να τις ενσωματώσουμε στο δικό σας σύστημα αξιών (και όχι απλά ως τεχνικές που πρέπει να μάθουμε να εφαρμόζουμε).

Η δέσμευση ανήκει στις αρχές αυτές και είναι υψίστης σημασίας. Αν δεν μπορέσετε να δεσμευθείτε σε κάτι που κρίνεται απαραίτητο, τότε ΜΗΝ το βάλετε στο πρόγραμμά σας. Προγραμματίστε μόνο αυτά που είναι εφικτό να γίνουν, γιατί αλλιώς θα καταλήξετε με μια λίστα η οποία αντί να σας βοηθά, θα σας προκαλεί συγκρούσεις (εσωτερικές, αλλά και με το περιβάλλον σας), καθώς και περισσότερη σύγχυση.

Ο προγραμματισμός των ευχάριστων δραστηριοτήτων απαιτεί συγχρονισμό και τη δημιουργία μίας λίστας με τις δραστηριότητες που προηγούνται και ποντάρουν στην άντληση ικανοποίησης. Αν αφήσετε εκτός αυτής, τις εν λόγω δραστηριότητες, θα έχετε μπροστά σας μια λίστα «καθηκόντων» που ενδέχεται να σας τρομοκρατήσει.

4.1 Τεχνικές διαχείρισης χρόνου (π.χ. Λίστα ενεργειών, timeboxing, Eisenhowermatrix)

Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε αποτελεσματικά τον χρόνο μας όταν έχουμε πολλά πράγματα να κάνουμε το ίδιο χρονικό διάστημα; Πώς μπορούμε να θέσουμε σωστά τις προτεραιότητές μας ώστε να ολοκληρώσουμε όλα τα καθήκοντα που έχουμε αναλάβει εντός των προθεσμιών; Ποιο εργαλείο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να χαρτογραφήσουμε τις εργασίες μας με βάση την σημαντικότητα και την ανάγκη της άμεσης περάτωσής τους; Σε αυτή την ενότητα γίνεται κατανοητό με ποιον τρόπο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά τις τεχνικές διαχείρισης χρόνου, ώστε να ενισχύσουμε και να βελτιώσουμε τις ικανότητές μας.

Όταν μιλάμε για αποτελεσματική διαχείριση χρόνου, μιλάμε πρακτικά, για μια σωστή προτεραιοποίηση εργασιών και στόχων.

- Τι είναι επείγον;
- Τι είναι σημαντικό;
- Ποιος προγραμματισμός είναι πιο ρεαλιστικός;

- Ποια εργασία χρειάζεται να “σπάσω” σε κομμάτια για να μη με αποθαρρύνει ο
- όγκος της;
- Τι μπορώ να βγάλω τελείως από το πρόγραμμά μου;

Χρειάζεται να κοιτάζουμε μέσα μας και να αναρωτηθούμε: Όταν ιεραρχούμε κατάλληλα τις εργασίες της καθημερινότητάς μας - και, βασικά, της ζωής μας-τότε πλησιάζουμε μία κατάσταση ευημερίας κι ένα αίσθημα ολοκλήρωσης. Το βασικό ερώτημα είναι: από πού μπορούμε να ξεκινήσουμε αυτήν την ιεράρχηση;

Μία από τις πιο γνωστές και ευρέως διαδεδομένες προσεγγίσεις για τη διαχείριση χρόνου και των προτεραιοτήτων είναι αυτή του Stephen Covey, η οποία έχει τις ρίζες της σε παλαιότερο μοντέλο. Τόσο στο παγκόσμιο bestseller βιβλίο του "The 7 Habits of Highly Effective People" (1989), όσο και στο σύγγραμμα αυτοβοήθειας "First things first" (2015), ο Covey εστιάζει στην πρακτική διάσταση της διαχείρισης του χρόνου. Η μεγάλη συμβολή του έγκειται στο ότι βοήθησε να κατανοήσουμε τη διάκριση ανάμεσα στο επείγον και το σημαντικό.



Εικόνα 9: The 7 Habits of Highly Effective People (1989)

Η ταξινόμηση του Covey πηγάζει από το Eisenhower Matrix, καθώς πρόκειται για ένα εργαλείο παραγωγικότητας, διαχείρισης χρόνου και ιεράρχησης εργασιών, που έχει δημιουργηθεί με σκοπό την ενίσχυση της διάκρισης προτεραιοτήτων. Με βάση το παρόν

μοντέλο η κατηγοριοποίηση των εργασιών γίνεται σύμφωνα με την σημαντικότητα και την προθεσμία της εκάστοτε εργασίας. Το παρόν μοντέλο δημιουργήθηκε από τον Πρόεδρο Dwight Eisenhower ως μέθοδος προσωπικής οργάνωσης ώστε να διαχειρίζεται μεγάλης σημασίας ζητήματα. Το εργαλείο του matrix συνίσταται από έναν κάθετο άξονα, ο οποίος χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: Σημαντικό και Μη Σημαντικό και σε ένα οριζόντιο άξονα που χωρίζεται στις κατηγορίες Επείγον και Όχι Επείγον. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται τέσσερα τετράγωνα τα οποία αντιπροσωπεύουν τους μοναδικούς συνδυασμούς των κατηγοριών των δύο αξόνων.

Τα τετράγωνα που δημιουργούνται συγκεκριμένα αντιπροσωπεύουν τα παρακάτω:

1. Επείγον και Σημαντικό
2. Μη Επείγον και Σημαντικό
3. Επείγον και Μη Σημαντικό
4. Μη Επείγον και Μη Σημαντικό

Στην συνέχεια αντιστοιχίζονται οι εργασίες στην κατάλληλη κατηγορία και λαμβάνονται οι ανάλογες ενέργειες:

1. Άμεση εκτέλεση αυτών των εργασιών
2. Προγραμματισμός αυτών των εργασιών
3. Ανάθεση αυτών των εργασιών σε τρίτους
4. Διαγραφή αυτών των εργασιών

Εάν πρόκειται να επιλέξετε μία μόνο έννοια από αυτό το σχεδιάγραμμα, ας είναι η εξής: Όσα δίνουν αξία στη ζωή μας, εργασιακή ή προσωπική, βρίσκονται στο τεταρτημόριο "Diarise". Είναι, δηλαδή, σημαντικά, αλλά όχι επείγοντα. Εκεί τοποθετείται η καλλιέργεια των εργασιακών σχέσεων, η προσωπική ανάπτυξη, η φυσική άσκηση, οι ενέργειες πρόβλεψης – γενικά οτιδήποτε μπορεί να μας βοηθήσει να γίνουμε καλύτεροι άνθρωποι και επαγγελματίες.

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό στοιχείο του έργου του Covey είναι το πως συνδέει αυτές τις έννοιες με το ευρύτερο αξιακό σύστημα που έχει κάποιος. Με άλλα λόγια, μας θυμίζει πως οι

αξίες μας - όπως η σωστή οργάνωση - καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ισορροπία (ή απουσία αυτής) που μπορεί να βιώνουμε. Και πως υπάρχει τρόπος να οργανώσουμε το μυαλό μας και τη ζωή μας, θέτοντας τις κατάλληλες προτεραιότητες.

Η ιεράρχηση είναι απαραίτητη, ωστόσο όχι επαρκής, προκειμένου να διαχειριζόμαστε αποδοτικά τον χρόνο. Προς αυτή την κατεύθυνση, είναι ο τρόπος που θέτουμε στόχους. Το 1981, ο George T. Doran δημοσίευσε ένα επιστημονικό άρθρο με τίτλο “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives”, το οποίο αποτέλεσε την απαρχή της δημοφιλούς S.M.A.R.T. στοχοθεσίας.

Η S.M.A.R.T. λογική μας βοηθά να διαμορφώνουμε στόχους που έχουν αυξημένες πιθανότητες επιτυχούς ολοκλήρωσης. Οι στόχοι μας, λοιπόν, πρέπει να είναι:

- συγκεκριμένοι (κι όχι γενικές εικόνες που οραματιζόμαστε)
- μετρήσιμοι (να συγκεκριμενοποιούν την πρόοδο που επιθυμούμε)
- εφικτοί (ρεαλιστικοί, με συγκεκριμένα βήματα)
- σχετικοί (με την εργασία, τις ανάγκες και τους υπόλοιπους στόχους)
- χρονικά προσδιορισμένοι (να είναι σαφές μέχρι πότε πρέπει να έχουν εκπληρωθεί και ο χρονικός ορίζοντάς τους να είναι ρεαλιστικός)

Σε αυτό το σημείο, θα περάσουμε στην παρουσίαση ορισμένων εργαλείων που μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη οργάνωση.

Η τεχνική Pomodoro λόγου χάρη, πήρε το όνομά της από το χρονόμετρο (σε σχήμα τομάτας) που χρησιμοποιούσε ο δημιουργός της, Francesco Cirillo, για την οργάνωσή του, όταν σπούδαζε. Αξιοποιείται σε διάφορα πλαίσια, έχοντας βρει μια ιδιαίτερη θέση στον κόσμο της τεχνολογίας και του προγραμματισμού.

Στηρίζεται στην ιδέα της εναλλαγής μεταξύ χρονικά προσδιορισμένων διαστημάτων εργασίας και χρονομετρημένων διαλειμμάτων, στοχεύει δε, στη μείωση της αναβλητικότητας και της διάσπασης της προσοχής και, όπως όλες οι προσεγγίσεις διαχείρισης χρόνου, απαιτεί έναν σημαντικό βαθμό αυτοπειθαρχίας.

Τα βασικά βήματα της τεχνικής είναι:

Αποφασίστε με ποια συγκεκριμένη εργασία (task) θα ασχοληθείτε.

- Βάλτε χρονόμετρο (η προτεινόμενη διάρκεια είναι 25').
- Ασχοληθείτε με αυτήν την εργασία για 25' (ένα "pomodoro").
- Βάλτε ένα "τικ" () σε ένα χαρτί όταν τελειώσει το "pomodoro".
- Κάντε ένα μικρό διάλειμμα (3-5') μετά από το "pomodoro".
- Μετά από κάθε 4 "pomodoros" κάντε μεγαλύτερο διάλειμμα (20-30').

Η μέθοδος Posec επίσης, αρτικόλεξο των λέξεων Prioritize - Organize – Streamline – Economize –Contribute, υπαγορεύει ένα πρότυπο που δίνει έμφαση στην άμεση αίσθηση ενός ατόμου για συναισθηματική και οικονομική ασφάλεια. Υποδηλώνει ότι με την εκπλήρωση των προσωπικών ευθυνών, το άτομο είναι καλύτερα προετοιμασμένο να φέρει συλλογικές ευθύνες. Είναι εμφανής στο μοντέλο αυτό μια ιεραρχία αυτοπραγμάτωσης, η οποία αντικατοπτρίζει την ιεράρχηση των αναγκών του Abraham Maslow.

Επιπροσθέτως, ο R. Alec Mackenzie στο βιβλίο του «Πώς να κερδίσετε δύο ώρες την ημέρα» μας προτείνει μεταξύ άλλων:

- Ξεκαθαρίστε τους καθημερινούς καθώς και τους μακροπρόθεσμους στόχους σας.
- Προβλέψτε μία καθορισμένη ώρα για προγραμματισμό. Μία 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 που να φαίνεται.
- Αποφεύγετε την τυραννία του επείγοντος. Συγκεντρωθείτε στα σημαντικά θέματα της δουλειάς σας.

Τέλος, υπάρχουν πολλά σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία που μπορούν συμβάλουν στην οργάνωση χρόνου και εργασιών μας. Παρακάτω μπορείτε να επισκεφθείτε μερικά από αυτά και να επιλέξετε όποιο/α σας ταιριάζει:

1. RescueTime<https://www.rescuetime.com/>
2. Asana<https://asana.com/>
3. Trello<https://trello.com/>

4. Google calendar <https://calendar.google.com/calendar/u/0/r?pli=1>
5. APPAGG <https://appagg.com/?hl=el>
6. Jira <https://www.atlassian.com/software/jira>
7. Slack <https://slack.com/>

Όποια εργαλεία και αν επιλέξετε, μεθοδολογικά ή ψηφιακά, αυτό που συνήθως βοηθά είναι ο συνδυασμός ενός εργαλείου από κάθε είδος. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αξιοποιούνται πολλά εργαλεία ταυτόχρονα, καθώς αυτό μας επιστρέφει στην αποδιοργάνωση!

Προτεινόμενες Δραστηριότητες:

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;
Επιπλέον Δραστηριότητες
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.

Ασκήσεις:

1. Δημιουργήστε μία λίστα με όλες τις εργασίες και τα καθήκοντα που έχετε αναλάβει και θέλετε να ολοκληρώσετε.
2. Σχεδιάσετε ένα EisenhowerMatrix είτε σε χαρτί είτε ηλεκτρονικά και αντιστοιχίστε τις εργασίες που έχετε ορίσει παραπάνω στις κατηγορίες που τις αντιπροσωπεύουν.
3. Πώς ένιωσες μετά το τέλος της διαδικασίας; Σε βοήθησε το εργαλείο να ολοκληρώσεις όσα ήθελες; Στείλε μας το Matrix σου!

4.2 Κύκλος άγχους

Η πιο συνηθισμένη απάντηση που δίνεται στη σύγχρονη εποχή στην ερώτηση τι κάνεις, είναι για πολλούς: «δεν την παλεύω» ή «η ζωή είναι διαρκής αγώνας». Μας παραπέμπουν δηλαδή σε «αγωνιστικές» παραμέτρους της καθημερινότητας που εμπεριέχουν την ένταση, το γοργό των εξελίξεων, το απρόβλεπτο των αλλαγών, την έλλειψη ρουτίνας... την απουσία της επανάληψης. Ως απόρροια, το στρες έχει κεντρικό, μοναδικό και ανατρεπτικό πολλές φορές ρόλο στη ζωή μας. Πολλοί έχουν αποπειραθεί να προσδιορίσουν εννοιολογικά τον όρο, να τον συνδέσουν με το άγχος, προσεγγίζοντάς τον φυσικά από την ιδιαίτερη σκοπιά του θεωρητικού τους υποβάθρου ή άλλων προτεραιοτήτων.

Το στρες έχει επεξηγηθεί ποικιλοτρόπως βάσει θεωρητικών προσεγγίσεων και μοντέλων. Οι θεωρίες για την ανάπτυξη στρες και άγχους συμπίπτουν και αλληλοεπικαλύπτονται σε μεγάλο βαθμό. Ο Freud ήταν ο πρώτος που εισηγήθηκε τον κεντρικό και θεμελιακό ρόλο που διαδραματίζει το άγχος στο σχηματισμό νευρωτικών και ψυχοσωματικών καταστάσεων (Mitrousieta, 2013). Το άγχος αποτελεί ένδειξη ότι το Εγώ απειλείται και, γι' αυτό, ενέχει τη δυνατότητα να θέσει σε λειτουργία τους μηχανισμούς άμυνας, διακρίνοντας δύο σημαντικές μορφές άγχους, το ηθικό και το νευρωτικό, αποδίδοντας το στρες σε ενδοψυχικές συγκρούσεις.

Στη βιολογική προσέγγιση του Hans Selye (1950, 1956, 1975, 1975b), το στρες γίνεται αντιληπτό ως φυσιολογική αντίδραση του οργανισμού, η ένταση της οποίας εξαρτάται εξ' ολοκλήρου από τα ίδια τα ερεθίσματα ως εξωγενείς δυνάμεις που ασκούν πίεση στο άτομο. Παρουσιάζεται μεγάλη ομοιότητα με αυτό που χρησιμοποιείται από τους μηχανικούς για την περιγραφή της άσκησης δυνάμεων στα φυσικά αντικείμενα, ενώ η σημασία δίνεται στη μέτρηση της έντασης των εξωτερικών στρεσογόνων ερεθισμάτων. Υπό αυτό το πρίσμα, δε λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές διαφορές, ούτε και η ευχάριστη ή δυσάρεστη φύση μίας κατάστασης. Αυτό που τονίζεται είναι η ένταση της απαίτησης για προσαρμογή στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες.

Προκειμένου να εξηγήσει τη διαδικασία αντίδρασης στα στρεσογόνα γεγονότα, ο Selye ανέπτυξε το μοντέλο του Συνδρόμου Γενικής Προσαρμογής (General Adaptation Syndrome ή GAS), το οποίο διαρθρώνεται σε τρεις φάσεις αντίδρασης: την αντίδραση συναγερμού, το στάδιο αντίστασης και το στάδιο εξάντλησης. Ειδικότερα, ορίζεται ως η πιο κοινή αντίδραση προσαρμογής του οργανισμού σε απειλές, η αντίδραση πάλης ή φυγής (fight or flight response). Με σκοπό την προετοιμασία για μία τέτοια αντίδραση, ο οργανισμός τροποποιεί ορισμένες από τις φυσιολογικές λειτουργίες του. Η προετοιμασία αυτή συνιστά το στάδιο συναγερμού. Εάν η αντίδραση επιτευχθεί, ο οργανισμός ανακτά τις ισορροπίες του, διαφορετικά, περνάει στο στάδιο αντίστασης, όπου συνεχίζει τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση της απειλής, μέχρι να επιτύχει ή να εξαντληθεί. Στην περίπτωση που η προσπάθεια δε στεφθεί με επιτυχία, ο οργανισμός εισέρχεται στο τρίτο στάδιο της εξάντλησης, ως αποτέλεσμα της παρατεταμένης υπερδιέγερσής του (Αντωνίου, 2002).

Μία πολύ διαφορετική εξήγηση προσφέρουν τα γνωσιακά μοντέλα, τα οποία περιγράφουν το στρες ως μία παγκοσμίως γνωστή εμπειρία, που λειτουργεί ως μηχανισμός προειδοποίησης σε αβέβαιες ή επικίνδυνες καταστάσεις (Hoehn-Saric & McLeod, 1988; Freeman, 1990). Ο μηχανισμός αυτός, όμως, δυσλειτουργεί παρουσία υπερβολικού ή παρατεταμένου στρες, που συνεχίζεται πέρα από την έκθεση σε κάποιο κίνδυνο. Λειτουργεί επίσης με προβληματικό και επιβαρυντικό για το άτομο τρόπο, όταν ενεργοποιείται χωρίς κανέναν ιδιαίτερο λόγο ή σε καταστάσεις, οι οποίες αντικειμενικά δεν εμπεριέχουν στοιχεία κινδύνου ή απειλής. Το γνωσιακό μοντέλο (Beck & Emery, 1985) υποστηρίζει μία υφιστάμενη σχέση μεταξύ συναισθημάτων και σκέψης στις διαταραχές του άγχους, οι οποίες ορίζονται πρωταρχικά ως γνωστικές διαταραχές (Blackburn & Davidson, 1990), με έμφαση, που εντοπίζεται στον τρόπο ερμηνείας των γεγονότων από τους ανθρώπους, παρά στα ίδια τα γεγονότα. Οι ερμηνείες αυτές πυροδοτούν, με τη σειρά τους, ένα σύνολο αρνητικών συναισθημάτων (π.χ. άγχος, θυμός, θλίψη). Στην περίπτωση αυτή, οι σκέψεις και τα συναισθήματα του ατόμου χαρακτηρίζονται τυπικά από: α) απουσία ρεαλισμού, β) υπερεκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης και του βαθμού δριμύτητας δυσάρεστων καταστάσεων, και γ) υποτίμηση των υπαρχόντων μέσων και ικανοτήτων για την επίλυση των προβλημάτων (Clark & Beck, 1988).

Σύμφωνα με τους Clark και Beck (1988), τη στιγμή που μία κατάσταση εκλαμβάνεται ως απειλητική, τίθεται σε λειτουργία ένα σύνολο οργανικών, συμπεριφορικών και γνωστικών αντιδράσεων, ως εξέλιξη των πρωτόγονων μηχανισμών προστασίας. Έτσι, επέρχονται αλλαγές: α) στο αυτόνομο νευρικό σύστημα (ΑΝΣ), με την προετοιμασία για πάλη ή φυγή, β) στην αναστολή και αντικατάσταση των παροντικών συμπεριφορικών επιλογών από άλλες, συνήθως λιγότερο αποτελεσματικές, και γ) σε μία συνεχή επαγρύπνηση και σάρωση του περιβάλλοντος για ανίχνευση άλλων κινδύνων. Όταν οι αντιδράσεις αυτές προκαλούνται από μία λανθασμένη ερμηνεία της κατάστασης ή υπερεκτίμηση του κινδύνου, καταλήγουν να επιδρούν αρνητικά, αντί να συντελούν στην αντιμετώπιση της απειλής. Πέραν αυτού, τα προαναφερθέντα συμπτώματα εκλαμβάνονται ως περαιτέρω απειλές, δημιουργώντας ένα φαύλο κύκλο διατήρησης και ενίσχυσης του άγχους. Στο γνωσιακό μοντέλο του άγχους που προτείνουν οι Blackburn και Davidson (1990) εμπλέκονται τρεις παράγοντες: το ερέθισμα (stimulus), η μεσολάβηση (mediation) και η αντίδραση (response). Η μεσολάβηση μεταξύ ενός στρεσογόνου ερεθίσματος και μίας αντίδρασης, εκπροσωπεί το προϊόν της αλληλεπίδρασης

των υπάρχοντων γνωστικών διαδικασιών με τις αυτόματες σκέψεις. Ο αρνητικός τρόπος που ένα άτομο σκέφτεται για τον εαυτό του, τον κόσμο γύρω του, και το μέλλον, συγκροτεί τη γνωστή αγχογενή γνωστική τριάδα (anxiogenic cognitive triad), μέσα από την οποία το άτομο βιώνει τον εαυτό του ως ευάλωτο, τον κόσμο ως απειλητικό και το μέλλον ως απρόβλεπτο. Αυτό το γνωστικό σχήμα αφήνει το άτομο ευπαθές στο άγχος, την κατάθλιψη, την έλλειψη αυτοπεποίθησης και την αδυναμία αυτοσυγκέντρωσης, ενώ παράλληλα το υποβάλλει σε συμπεριφορές αποφυγής, ταραγμένο ύπνο και διαρκή επαγρύπνηση. Η γνωσιακή θεραπεία διαμορφώνεται ανάλογα με το θεωρητικό της υπόβαθρο. Έτσι, στρέφεται στον εντοπισμό των αυτόματων αρνητικών σκέψεων και των πιθανών συνεπειών τους, και στη συνέχεια στην προσπάθεια για αντικατάστασή τους με εναλλακτικές, λειτουργικές σκέψεις (Beck, 1976).

Τέλος, τα φαινομενολογικά μοντέλα, αναδεικνύουν την προσωπική εμπειρία του ατόμου, απορρίπτοντας την αιτιοκρατική θεώρηση της ανθρώπινης φύσης (Mitrousietai, 2013). Επομένως, παραμερίζεται η πεποίθηση ότι η συμπεριφορά καθοδηγείται από ενορμήσεις ή από περιβαλλοντικές συνεξαρτήσεις ενίσχυσης, και υιοθετείται η άποψη ότι καθείς είναι υπεύθυνος για τις επιλογές του. Ο υπαρξισμός και ο ανθρωπισμός αποτελούν χαρακτηριστικές φαινομενολογικές θεωρίες. Στον υπαρξισμό, οι μεταφυσικές ανησυχίες και τα υπαρξιακά ερωτήματα προξενούν το στρες, μέσα από τον αναλογισμό του θανάτου. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξήγηση της προσωποκεντρικής θεωρίας για τη γέννηση του στρες.

Η προσωποκεντρική θεωρία του Carl Rogers (1942, 1951, 1961), ως ανθρωπιστική θεωρία, δίνει έμφαση στον εγγενή αυτοκαθορισμό και την τάση του ατόμου να ενεργοποιεί και να αξιοποιεί το δυναμικό του. Η αυτοαντίληψη ξεκινά να διαμορφώνεται ήδη από τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης ενός παιδιού, μέσα από την κοινωνική αλληλεπίδραση, κατά την οποία αρχίζει να διαφοροποιεί τον εαυτό του από το περιβάλλον. Μέσα από τη διαδικασία αυτή, προκύπτει η ανάγκη για θετική εκτίμηση από τους άλλους. Εάν αυτή η αναγνώριση και η αποδοχή προσφερθεί χωρίς όρους εκ μέρους των σημαντικών άλλων, τότε το άτομο κατορθώνει να αντιμετωπίζει τον εαυτό του με θετικό τρόπο. Ωστόσο, κάτι τέτοιο συμβαίνει σπανίως, αφού η θετική αναγνώριση και αποδοχή συνήθως παρέχεται υπό προϋποθέσεις. Έτσι, το άτομο καταλήγει να απομακρύνεται από τις προσωπικές του αξίες ή να απαρνείται πτυχές της προσωπικότητας και της εμπειρίας του, αποσκοπώντας στην απόκτηση αυτοαξίας

και θετικής αναγνώρισης, μέσα από την κάλυψη των απαιτήσεων και περιοριστικών συνθηκών που ορίστηκαν από τους άλλους. Όταν το άτομο βιώνει νέες εμπειρίες, οι οποίες έρχονται σε μεγάλη ασυμφωνία με την έννοια του εαυτού, η εσωτερική ισορροπία διαταράσσεται. Εάν, δε, η διάσταση ανάμεσα στην εμπειρία και την έννοια του εαυτού είναι μεγάλη, είναι πιθανό να αναδυθούν αμυντικές συμπεριφορές, όπως η φαντασίωση, η εκλογίκευση και η προβολή. Κατά την προσωποκεντρική θεωρία, λοιπόν, η πηγή του στρες έγκειται σε αυτή την εσωτερική ασυμφωνία, η οποία οδηγεί στην αποδιοργάνωση της δομής του εαυτού και στην εκδήλωση άγχους. Ως αποτέλεσμα, παρεμποδίζεται σημαντικά η αυτοπραγμάτωση του ατόμου, καθώς το άτομο κινείται προς την υιοθέτηση των αξιών των άλλων, αντί να εμπιστεύεται την εγγενή διαδικασία αξιολόγησης (Καλαντζή-Αζίζι & Αναγνωστόπουλος, 1999).

Τέλος, δεν μπορεί να παραλειφθεί η παρουσίαση της θεωρίας του Spielberger (1966, 1972), η οποία διαμορφώνεται γύρω από τη διάκριση ανάμεσα στο παροδικό άγχος και το άγχος ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας. Όπως εξηγεί ο Spielberger (1966), το παροδικό άγχος (state anxiety) αναφέρεται στην υπάρχουσα ή άμεση συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από ένταση και ανησυχία. Αυτά τα υποκειμενικά συναισθήματα ανησυχίας του παροδικού άγχους συνοδεύονται ή συσχετίζονται με την ενεργοποίηση ή διέγερση του Αυτόνομου Νευρικού Συστήματος. Από την άλλη, το άγχος ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας (trait anxiety) περιγράφει μία μόνιμη, επίκτητη, συμπεριφορική προδιάθεση ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται αντικειμενικά μη απειλητικές καταστάσεις ως απειλητικές και, κατά συνέπεια, να αντιδρά σε αυτές παρουσιάζοντας δυσανάλογης έντασης παροδικό άγχος. Η έμφαση στη θεωρία του Spielberger εναποτίθεται στο ερέθισμα που προκαλεί παροδικό άγχος, στις γνωστικές διαδικασίες που ερμηνεύουν το ερέθισμα ως απειλητικό, καθώς και στις συμπεριφορές που εκδηλώνονται ως απάντηση στην αντιλαμβανόμενη απειλή (Martens, Vealey & Burton, 1990).

Ο κύκλος του στρες αποτυπώνεται στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιδρά στο στρες και μπορεί να είναι είτε υγιής, τείνοντας προς την επίλυση του προβλήματος, είτε παθολογικός, συνοδευόμενος από έντονο θυμό ή/και εκρήξεις επιθετικότητας (Ραγιά, 1993). Ανάλογα με το είδος της αντίδρασης, ταξινομούνται και τα είδη του στρες. Έτσι, υπάρχει το αρνητικό στρες (stress ή distress), που επιβαρύνει ψυχοσωματικά τον άνθρωπο με πολλαπλούς τρόπους, και

το ευεργετικό στρες (eustress), που συχνά ενεργοποιεί το άτομο ώστε να αντιδρά γρήγορα και κατάλληλα, να αναπτύσσει αποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης και να διαχειρίζεται επιτυχώς τα εμπόδια που ανακύπτουν σε διάφορους τομείς της ζωής (Αντωνίου, 2006). Το θετικό στρες ονομάζεται από τον Spielberger (1982) και ως «αντικειμενικό» στρες, αφού αφορά μία πραγματική «απειλή» και επιτρέπει στο άτομο να ανταπεξέλθει σε αυτή. Επίσης, παρατηρείται και ένας τύπος ουδέτερου στρες (neustress), που δε δρα απαραίτητα με επιβλαβή ή βοηθητικό τρόπο (Αντωνίου, 2006).

Η πιο γνωστή και κοινή κατηγοριοποίηση, που χρησιμοποιείται εκτενώς στη θεωρία, έρευνα και πρακτική της ψυχολογίας, είναι η διάκριση του στρες σε ήπιο, μέτριο και έντονο (Ραγιά, 1993). Το ήπιο στρες αποτελεί το ελαφρύ άγχος που βιώνεται καθημερινά σε φυσιολογικά επίπεδα και δεν επιδρά αρνητικά, ενώ μπορεί να αποβεί βοηθητικό για τα άτομα. Όταν το στρες κινείται σε μέτρια επίπεδα, αρχίζει να δημιουργεί προβλήματα στην καθημερινότητα του ατόμου, φθίνοντας την ικανότητα για συγκέντρωση και πνευματική διαύγεια, και παρεμποδίζοντας την άμεση εκπλήρωση υποχρεώσεων. Με το έντονο, οξύ στρες, όλα τα προηγούμενα συμπτώματα εντείνονται σημαντικά και, επιπλέον, το άτομο πολλές φορές απομονώνεται. Το έντονο στρες είναι δυνατό να οδηγήσει σε κατάσταση πανικού. Σε αυτό το στάδιο, το στρες επιφέρει ανικανότητα αντιμετώπισης οποιασδήποτε κατάστασης και λήψης αποφάσεων, εσωτερικώς επικρατεί ένα έντονο αίσθημα αβοηθήτου και απελπισίας, ενώ μπορεί να καταλήξει ακόμη και σε ψυχωσικά συμπτώματα.

4.2.1 Εργασιακό στρες

Ως εργασιακό στρες ορίζεται η ψυχοσωματική και συναισθηματική αντίδραση του εργαζομένου, τόσο σε δυσάρεστες, όσο και σε βλαβερές πλευρές της εργασίας του. 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).

4.2.2 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 ψυχο-κοινωνικές 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 ίδια πορεία κατ' ανάγκη αλλά σίγουρα εντοπίζονται ως διακριτικά στοιχεία.

Ορισμένοι αυτοκαταναγκάζονται ώστε να αποδείξουν στους άλλους «ποιοι είναι».

Στην αρχή τους 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 και 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, παραμελώντας 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.

Ως απόρροια των παραπάνω, ο κύκλος του άγχους εδραιώνεται στους παρακάτω άξονες:

Α) 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.

Β) 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.

Γ) 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.

Δ) 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», όπου συνοδεύονται από συναισθήματα απελπισίας και έλλειψης προσανατολισμού.

Ε) Εμφανείς αλλαγές στη συμπεριφορά: Συνεργάτες, οικογένεια, φίλοι, και άλλοι άνθρωποι που βρίσκονται στο άμεσο κοινωνικό τους περίγυρο, δεν μπορούν να παραβλέψουν τις αλλαγές στη συμπεριφορά του προσώπου αυτού.

ΣΤ) 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.

Ζ) 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.

Η) Κατάθλιψη: Επαγγελματική εξουθένωση και κατάθλιψη εύκολα συνδέονται. Το άτομο έχει εξαντληθεί, ζει χωρίς ελπίδα για το μέλλον. Δεν υπάρχει πλέον νόημα στη ζωή και ανακύπτουν τα τυπικά συμπτώματα της κατάθλιψης.

4.2.3 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης - Burnout Syndrome

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, η μελέτη του σχετικού πεδίου επιδιώκει τη διερεύνηση, επαναξιολόγηση ή και τον επανασχεδιασμό των στάσεων ζωής, σκέψεων, γνωστικών σχημάτων 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 ποιοι πραγματικά είμαστε και τι θέλουμε.

Προτεινόμενες 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, ζωγράψισε, 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. Σημαντική άσκηση αυτογνωσίας, που μπορεί να υλοποιηθεί αξιοποιώντας την τεχνική του χάρακα, από το σημείο εκκίνησης με μονάδα μέτρησης, μέχρι το σημείο αφετηρίας και πάει λέγοντας.

3. Ένα παράθυρο στη ζωή. Ανιχνεύονται οι προσδοκίες μέσω προβολικής διαδικασίας.

4.2.4 Στρες και 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, ιδέα ή πρόσωπο, ορίζουμε, 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).

Οι στάσεις όμως, δεν αντιπροσωπεύουν συλλήψεις, ιδέες, συμπεριφορές που είναι τόσο βαθιά ριζωμένες στα άτομα, όσο είναι το αξιοκρατικό σύστημα της κοινωνίας που, εάν και εφόσον παραβιαστεί, ενδέχεται να δημιουργήσει στο άτομο τύψεις συνείδησης ή συναισθήματα αποτυχίας (Γεώργας, 1995). Ας πάρουμε ένα παράδειγμα. Το γεγονός ότι ο συνάδελφός μου Α είναι διευθυντής/ προϊστάμενος/ τμηματάρχης (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).
- 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 ομοιόσταση και η ισορροπία μεταξύ του πραγματικού και του φανταστικού εαυτού.

Η περίπτωση αυτή αφορά περισσότερο την ερμηνεία που δίνουμε σε γεγονότα της ζωής, όπως για παράδειγμα οι πιεστικές ημερομηνίες για να πληρώσω τους λογαριασμούς μου, η σύγκρουση με συναδέλφους ή προϊσταμένους μου, η ασθένεια ή ο θάνατος κάποιου αγαπημένου προσώπου, ο χωρισμός ή το 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 οργανισμών 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. 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.

Ως απόρροια των παραπάνω, το άγχος επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα των οργανισμών. 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:

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).

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 ομοιόσταση και η ισορροπία μεταξύ του πραγματικού και του φανταστικού εαυτού.

Η περίπτωση αυτή αφορά περισσότερο την ερμηνεία που δίνουμε σε γεγονότα της ζωής, όπως για παράδειγμα οι πιεστικές ημερομηνίες για να πληρώσω τους λογαριασμούς μου, η σύγκρουση με συναδέλφους ή προϊσταμένους μου, η ασθένεια ή ο θάνατος κάποιου αγαπημένου προσώπου, ο χωρισμός ή το 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 οργανισμών 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. 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.

Ως απόρροια των παραπάνω, το άγχος επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα των οργανισμών. 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:

A) Στη φιλοσοφία ή στο «κλίμα» του οργανισμού: 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.

Β) 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.

Γ) 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.

Δ) Στις διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό: 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».

Ε) 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.

ΣΤ) Στο ρόλο των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό: η ασαφής περιγραφή καθηκόντων (ασάφεια ρόλου) και η συνύπαρξη αλληλοσυγκρουόμενων ρόλων στον ίδιο εργαζόμενο (σύγκρουση ρόλων).

Ζ) 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.

Η) 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. διασυνοριακή 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 (παροξυντική 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 γίνεσθαι 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 να είμαστε πιο αποτελεσματικοί στο να εντοπίζουμε τις πηγές του καθημερινού στρες και στο βαθμό που μπορούν να τις διαχειρίζονται αποτελεσματικά.

Προτεινόμενες Δραστηριότητες:

1. Αναζήτησε στο διαδίκτυο ή όπου αλλού κρίνεις καλό περισσότερο για τις αιτίες του άγχους και της εργασιακής τους παραμέτρου. Κάνε μια συγκριτική μελέτη ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες. Ποιοι φορείς ασχολούνται με τα ζητήματα αυτά; Ποιες πολιτικές έχουν ήδη αναληφθεί; Πόσο ενημερωμένοι είστε; Τι μπορείτε να κάνετε γι' αυτό;
2. Οργανώστε ένα στρογγυλό τραπέζι στην υπηρεσία σας και συζητήστε τις γενεσιουργές αιτίες του άγχους, φροντίζοντας να ακουστούν όλες οι απόψεις και επικεντρωθείτε σε θέματα που σας αφορούν περισσότερο.
3. Γράφοντας στον εαυτό μου. Ακολούθως αντάλλαξε τις φράσεις σου με ένα συνάδελφό σου κατά προτίμηση 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;

4.3 Σωματικές τεχνικές για διαχείριση άγχους

Ως δώρο λοιπόν μπορεί να χαρακτηριστεί το stress (Σαπουντζή-Κρέπια, 2000) και όχι άδικα αν σκεφτούμε πόσο ανιαρή και χωρίς ενδιαφέρον θα ήταν η ζωή αν απουσίαζε παντελώς, 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 τη 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. Στη συνέχεια παρατίθενται μερικά βήματα για να τα καταφέρετε.

Παραμένοντας υγιείς και ασφαλείς

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. 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.

Ασκηθείτε 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 αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μας.

Ώρα για ύπνο

Η ζωή μπορεί να είναι πολυάσχολη. Δουλειά, σπίτι, οικογένεια, διασκέδαση, τηλεόραση. Κι όμως αισθανόμαστε καταπονημένοι. Ο ύπνος αναζωογονεί το σώμα και φορτίζει τη συναισθηματική μας πληρότητα. Δώστε στον εαυτό σας την ανάπαυση που του χρειάζεται για να αποδώσει τα μέγιστα. Προσπαθήστε να κοιμάστε την ίδια ώρα περίπου κάθε βράδυ. Αποφύγετε 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, 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 καρδιαγγειακών παθήσεων.

Προστατεύστε την υγεία σας

Φροντίστε να εφαρμόζετε τους κανόνες της σωστής υγιεινής, ελέγχοντας τακτικά την υγεία σας. Αναζητείστε 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 έως και θάνατο.

Κρατηθείτε μακριά 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.

Προτεινόμενες Δραστηριότητες:

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 αναπνοή: 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 προμηθεύονται αρκετό οξυγόνο, ώστε να είναι έτοιμοι να δράσουν (π.χ να το βάλουμε στα πόδια) μπροστά σε μια επικίνδυνη κατάσταση. Όταν όμως η γρήγορη αναπνοή γίνεται συνήθεια, τότε συσσωρεύεται περισσότερο οξυγόνο στο αίμα και πολύ λιγότερο διοξείδιο του άνθρακα απ' ό,τι 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 γι' αυτό και πρέπει συχνά να ασκούμεθα σε αυτήν. Στη συνέχεια παρατίθενται 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 χαλάρωση

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. 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.

Εστιάστε 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/αυχένας:** 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.
1. Προσπάθησε να ολοκληρώσεις τις τεχνικές συγκέντρωσης.
 2. Διαμόρφωσε ένα σύντομο ερωτηματολόγιο, στο οποίο θα ζητήσεις τη γνώμη των συναδέλφων σου:
 - A) Πώς μπορείς να είσαι σίγουρος ότι κάνεις τις σωστές διατροφικές επιλογές;
 - B) Γιατί άραγε η διατροφική πυραμίδα προτείνει ελάχιστες ή καθόλου μερίδες λιπαρών, ελαίων και γλυκών;

Γ) Τι δραστηριότητες αρέσουν σε εσένα και τους φίλους σου; Πόσο συχνά ασκείστε μέσα στην εβδομάδα; Με ποιο τρόπο;

Δ) Πόση ώρα κοιμάσαι κατά μέσο όρο κάθε βράδυ; Ποιες μέρες συνήθως ξενυχτάς; Γιατί;

Ε) Μερικές θετικές καταστάσεις μπορεί να προκαλέσουν στρες. Προσδιόρισε μερικές από αυτές. Θα ένιωθες στρες; Γιατί ή γιατί όχι;

Τέλος, αξίζει να αναφερθούμε σε ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα, αυτό της διασύνδεσης της χαλάρωσης, με τη διαχείριση 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 κόντραροντας 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, 'NightThoughts', 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.

4.3.1 Τεχνικές διαχείρισης άγχους (CBT)

Τα ζητήματα της ζωής και της εργασίας, ευρισκόμενα στην κορυφή των ανθρωπίνων προτεραιοτήτων, απορροφούν εντέλει 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 γι' αυτά». Μάλιστα, η γνωστική προσέγγιση του ζητήματος του άγχους έχει σημαντικότερες προεκτάσεις και εφαρμογές στον τομέα της διαχείρισής του (Coping-StressManagement).

Θυμίζουμε ότι ο Selye (1936) 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 ανταπεξέλθει 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, διαμορφώνοντας μια άλλη στάση ζωής με και πέρα από το στρες στην εργασία και τη ζωή.

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 «εξωραΐσουν» την σκληρή κοινωνική πραγματικότητα αμβλύνοντας τα προβλήματα. Αντιθέτως μάλιστα, στόχο έχουν να πείσουν ότι υπάρχει και μια άλλη πορεία ζωής, πιο γνήσια, πιο δοκιμασμένη. 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 μη-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 συνυφίνεται 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 έτοιμο αλλαγής και να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις. Η δυσκολότερη φάση σε αυτή είναι το ξεκίνημα. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι οι Αρχαίοι Έλληνες πίστευαν «η αρχή εστί το ήμισυ του παντός».

Ακολούθως 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 σεδιάφορες αποφάσεις, προσαρμόζοντας ήκαι αλλάζοντάς τα, ώστε να ταιριάζουν στιςκαταστάσεις και στην προσωπικότητά του. Η εφαρμογή τους ίσως να φαίνεται περίπλοκη. Ωστόσο με κάθε απόφαση θα γίνονται πιο γνώριμα, άρα και πιο χειρίσιμα.

1. Προσδιόρισε τις ανάγκες σου (προσωπικές, επαγγελματικές, μεταφυσικές κ.ά).
2. Περιέγραψε με απλά λόγια τι καλείσαι να αποφασίσεις συγκεκριμένα, εστιάζοντας στα συναισθήματά σου και σε μια κατεύθυνση πιθανής λύσης.
3. Ανέλυσε 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;
4. 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.
5. 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. 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

6. 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;
7. Λάβε μια απόφαση. Είναι η 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 σχέδιοδράσης. 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.

Ως προς τη διαχείριση κρίσεων:

- Τοποθετείστε 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.

Ως προς την 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, εάν είναι δυνατόν, και γραπτώς.
- Δώστε μεγαλύτερη σημασία και έμφαση στα αποτελέσματα παρά στις μεθόδους.
- Καθορίστε χρονικά σημεία ελέγχου και απαιτείστε να υπάρχουν τακτικές εκθέσεις προόδου.
- Παρουσιάστε σ' αυτόν πού αναφέρεστε πιθανές λύσεις προβλημάτων και όχι τα προβλήματα.

Αν είναι θέμα ορίων:

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 των ανώτερων

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)

Αν είναι θέμα αναβλητικότητας:

- ✓ Προβλέψτε και κάντε πρώτα τις δύσκολες, τις σημαντικές, τις δυσάρεστες εργασίες.
- ✓ Μετά ακολουθείστε το πρόγραμμά σας.
- ✓ Τοποθετείστε 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.

Τέλος, όλοι μας μπορούμε να βρούμε λόγους για να μην παίρνουμε αποφάσεις. Μήπως κάποιος από αυτούς σας είναι γνώριμος; Αν ναι, ποιοι 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;

4.4 Ο ρόλος της εστίασης στην απόδοση. Η “γρήγορη” και η “αργή σκέψη” (D. Kahneman)

Η γρήγορη σκέψη αφορά την αυτόματη, τη διαισθητική σκέψη, αυτή που με τη χρήση ευρετικών μεθόδων παράγει εντυπώσεις και προκαλεί παρορμήσεις. Από την άλλη, η αργή σκέψη είναι η επίμοχθη, η σκόπιμη σκέψη, αυτή που κατόπιν λογισμού τρέπει την εντύπωση σε πεποίθηση και την παρόρμηση σε εκούσια (κατά κανόνα, ορθολογική) επιλογή και δράση.

Παράδειγμα: Ένα άτομο έχει περιγραφεί από κάποιον γείτονά του σε μια Πολιτεία των ΗΠΑ ως εξής: «Ο Στιβ είναι πολύ ντροπαλός και εσωστρεφής, πάντα εξυπηρετικός, αλλά με μικρό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους του πραγματικού κόσμου. Είναι πράος και κόσμιος, έχει ανάγκη από τάξη και δομή, και τον διακρίνει πάθος για τις λεπτομέρειες». Τι θεωρείτε πιθανότερο να είναι ο Στιβ, βιβλιοθηκάριος ή αγρότης; Στο νου όλων έρχεται αμέσως η ομοιότητα της προσωπικότητας του Στιβ με εκείνη ενός τυπικού βιβλιοθηκάριου. Το πολιτιστικό στερεότυπο του κάθε επαγγέλματος χρησιμοποιείται διαισθητικά ως ευρετική μέθοδος απάντησης στο σχετικό ερώτημα. Ωστόσο, σχεδόν πάντοτε κατά τη διατύπωση της κρίσης μας αγνοούμε σημαντικές σχετικές στατιστικές θεωρήσεις. Έτσι, αν οι στατιστικές βεβαιώνουν ότι στις ΗΠΑ υπάρχουν είκοσι άρρενες αγρότες για κάθε άρρενα βιβλιοθηκάριο, είναι σχεδόν βέβαιο ότι οι πιο πολλοί «πράοι και κόσμιοι» θα βρίσκονται επάνω στα τρακτέρ παρά πίσω από τα γραφεία πληροφοριών των βιβλιοθηκών.

Σύμφωνα με τον Kahneman, αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο με δύο διαφορετικές μεθόδους σκέψης:

Σύστημα 1: γρήγορο, διαισθητικό συνειρμικό, μεταφορικό, αυτόματο, ιμπρεσιονιστικό, που δεν μπορεί να απενεργοποιηθεί. Οι δραστηριότητές του δεν περιλαμβάνουν καμία αίσθηση του ελέγχου εκ προθέσεως, αλλά είναι ο 'μυστικός' συγγραφέας πολλών από τις επιλογές και αποφάσεις που παίρνουμε.

Σύστημα 2: αργό, σκόπιμο, γεμάτο από προσπάθεια. Οι δραστηριότητές του απαιτούν προσοχή. Αναλαμβάνει, μάλλον απρόθυμα και μόνο όταν τα πράγματα γίνονται δύσκολα. Είναι 'η συνειδητή έννοια της ύπαρξης που αποκαλούμε 'ΕΓΩ' και αυτό είναι ένα από τα κυριότερα λάθη μας κατά τον Kahneman.

Είναι λάθος να ταυτιζόμαστε με το Σύστημα 2 γιατί είμαστε επίσης ισότιμα και βαθιά Σύστημα 1 επίσης. Ο Kahneman συγκρίνει το Σύστημα 2 με έναν υποστηρικτικό χαρακτήρα που πιστεύει στον εαυτό του και στην ικανότητα να πρωταγωνιστήσει και συχνά έχει μικρή ιδέα για το τι συμβαίνει.

Το Σ1 βασίζεται στη διαίσθηση, και το Σ2 τον ορθολογικό υπολογισμό. Το πρώτο λειτουργεί καλά σε καταστάσεις που χρειάζονται γρήγορη ανταπόκριση, για παράδειγμα, την εύρεση της συντομότερης διαδρομής για να τρέξει μακριά από ένα αρπακτικό, αλλά κακώς σε καταστάσεις που απαιτούν σύνεση.

Για να παρθεί μία απόφαση ίσως χρειάζεται η αλληλεπίδραση του τοπογραφικού μοντέλου του Freud: ασυνείδητο, υποσυνείδητο, συνειδητό. Το συνειδητό υπολογίζει, ενώ το υποσυνείδητο είναι διαισθητικό και οι ασυνείδητες σκέψεις συσχετίζονται με τα έντονα συναισθήματα άγχους, επιθυμίας κλπ.

Η Συσχέτιση των μοντέλων Freud – Kahneman συνεχίζει να ερευνάται αλλά ο εαυτός που ζει και ο εαυτός που θυμάται, οι γνωσιακές παγίδες, οι υπερβολές ότι οι άλλοι είναι πάντα καλύτεροι από εμάς, τα λάθη που κάνουμε για τον εαυτό μας, η έννοια της ευτυχίας, συναρπάζουν και θα αλλάξουν στο μέλλον τον τρόπο που σκεπτόμαστε για τη σκέψη, τον εαυτό μας και το περιβάλλον.

Η διάθεση επηρεάζει επίσης τον τρόπο σκέψης μας: Όταν αισθανόμαστε ανήσυχοι και θλιμμένοι, χάνουμε την επαφή με τη διαίσθησή μας (η γρήγορη σκέψη εξασθενεί). Αντίθετα, η χαρούμενη διάθεση χαλαρώνει τον αυτοέλεγχο (η αργή σκέψη εξασθενεί), και έτσι γινόμαστε πιο διαισθητικοί και πιο δημιουργικοί, αλλά ταυτόχρονα λιγότερο προσεκτικοί και πιο επιρρεπείς σε σφάλματα λογικής.

Η διαισθητική σκέψη (γρήγορη σκέψη) είναι εύπιστη και μεροληπτική στο να πείθεται σχεδόν για το οτιδήποτε. Η σκόπιμη σκέψη (αργή σκέψη) αμφιβάλει και δυσπιστεί, αλλά μερικές φορές έχει πολλές ασχολίες και συχνά διακρίνεται από οκνηρία. Όταν η αργή σκέψη είναι απασχολημένη, οι άνθρωποι είμαστε ευεπίφοροι στο να πιστέψουμε σχεδόν το οτιδήποτε. Έτσι, όταν είμαστε κουρασμένοι και εξαντλημένοι έχουμε περισσότερες πιθανότητες να επηρεαστούμε από κενά περιεχομένου πειστικά μηνύματα (όπως, διαφημίσεις).

Προτεινόμενες Δραστηριότητες:

1. Σε ένα φύλλο χαρτί περιέγραψε 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. Ποια από τα εμπόδια αυτά συνάντησες στη ζωή σου; Ποιο σε επηρεάζει ακόμη; 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.

4.4.1 Οι 4 κατευθύνσεις της προσοχής

Η προσοχή σχετίζεται με την ικανότητά μας να εστιάζουμε τη συγκέντρωσή μας σε συγκεκριμένα αντικείμενα, εργασίες ή στοιχεία του περιβάλλοντος, αγνοώντας ταυτόχρονα τις περισσότερες από τις πληροφορίες που δεν είναι σχετικές με το εν λόγω θέμα. Η προσοχή μπορεί να διακριθεί σε επιλεκτική, διαίρεσης και παρατεταμένη. Αναλυτικότερα: α) Η επιλεκτική προσοχή αναφέρεται στην ικανότητά μας να επικεντρωθούμε σε μία πηγή

πληροφορίας και να αποκλείσουμε τις υπόλοιπες. β) Η προσοχή διαίρεσης αναφέρεται στην ικανότητά μας να επικεντρωθούμε σε περισσότερες από μία πηγές πληροφορίας ταυτόχρονα. γ) Η παρατεταμένη προσοχή αναφέρεται στην ικανότητά μας να διατηρήσουμε την επικέντρωσή μας για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Για παράδειγμα, όταν διαβάζουμε ένα βιβλίο, χρησιμοποιούμε την επιλεκτική προσοχή για να εστιάσουμε στο κείμενο και να αποκλείσουμε τις περισσότερες από τις πληροφορίες του περιβάλλοντος, όπως οι ήχοι ή άλλα αντικείμενα γύρω μας. Κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την προσοχή διαίρεσης για να παρακολουθήσουμε τόσο τις λέξεις του συνομιλητή μας όσο και την έκφραση του προσώπου του. Κατά την παρακολούθηση ενός μακροσκελούς σεμιναρίου, απαιτείται παρατεταμένη προσοχή για να διατηρήσουμε τη συγκέντρωσή μας. Επιπρόσθετα, υπάρχει και η οπτική σάρωση, την κίνηση δηλαδή των ματιών από ένα σημείο ή αντικείμενο σε ένα άλλο.

Η έλλειψη ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της εποχής μας. Ένα από τα σημαντικότερα στάδια της κοινωνικής μας ανάπτυξης είναι η κοινή προσοχή (Joint Attention). Πρόκειται για μία συμπεριφορά που αναπτύσσεται αυτόματα στο παιδί και δείχνει τη διάθεσή μας για μοίρασμα γεγονότων, αντικειμένων και εμπειριών. Η κοινή προσοχή έχει τριαδικό χαρακτήρα και διακρίνεται στην αυθόρμητη, στην ανταπόκριση και στην επιστροφή και αναπτύσσεται προοδευτικά. Το ζητούμενο όμως στη σύγχρονη εποχή παραμένει η απενεργοποίηση των σκέψεων, ως προς την πληθώρα των ερεθισμάτων που εισέρχονται καθημερινά και στην αποσύνδεση των σκέψεων, στις οποίες συχνά έχουμε την τάση να αντιμετωπίζουμε ως απόλυτη αλήθεια. Η συνθήκη αυτή αφορά την αποστασιοποιημένη ενσυνειδητότητα, η οποία συνδέεται με την αντικειμενική ενσυνειδητότητα σκέψεων και εσωτερικών εμπειριών, χωρίς την ανάλυση του περιεχομένου τους.

Προτεινόμενη Δραστηριότητα:

1. Στείλτε μήνυμα!!! Πάρτε ένα φάκελο και γράψτε «Έχεις μήνυμα!!!!». Σε ένα φύλλο χαρτί περιέγραψε 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.

4.4.2 Οι 3+1 συνθήκες που διευκολύνουν την κατάσταση ροής στην εργασία

Μπορεί να έχετε βιώσει μια κατάσταση ροής σε κάποιο σημείο - αυτή την αίσθηση ρευστότητας μεταξύ του σώματος και του μυαλού σας, όπου είστε πλήρως απορροφημένοι και βαθιά συγκεντρωμένοι σε κάτι, πέρα από το σημείο απόσπασης της προσοχής. Ο χρόνος μοιάζει σαν να έχει επιβραδυνθεί. Οι αισθήσεις σας είναι αυξημένες. Είστε ένα με το έργο που έχετε ετοιμάσει, καθώς η δράση και η ευαισθητοποίηση συγχρονίζονται για να δημιουργήσουν μια αβίαστη ορμή.

Μερικοί άνθρωποι περιγράφουν αυτό το συναίσθημα ως «στη ζώνη». Αυτή είναι η κατάσταση ροής και είναι προσβάσιμη σε όλους, είτε ασχολείστε με μια φυσική δραστηριότητα, μια δημιουργική ενασχόληση ή ακόμα και μια απλή καθημερινή εργασία. Δημοφιλές από τους θετικούς ψυχολόγους MihalyCsikszentmihalyi και JeanneNakamura, η κατάσταση ροής περιγράφει ένα συναίσθημα όπου, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, βυθίζεστε πλήρως σε οτιδήποτε κάνετε.

«Υπάρχει αυτή η εστίαση που, μόλις γίνει έντονη, οδηγεί σε μια αίσθηση έκστασης, μια αίσθηση διαύγειας: ξέρετε ακριβώς τι θέλετε να κάνετε από τη μια στιγμή στην άλλη, λαμβάνετε άμεση ανατροφοδότηση», είπε ο Csikszentmihalyi σε μια ομιλία TED το 2004. Οι Csikszentmihalyi και Lebudá (2017) κατέληξαν σε αυτό το συμπέρασμα παίρνοντας συνεντεύξεις από διάφορους αυτοπραγματοποιημένους ανθρώπους με υψηλές επιδόσεις: συμπεριλαμβανομένων ορειβατών, σκακιστών, χειρουργών και χορευτών μπαλέτου. Όταν δίνετε την πλήρη προσοχή σας σε μια δραστηριότητα ή εργασία για την οποία είστε απίστευτα παθιασμένοι, εστιάζετε μοναδικά και βυθίζεστε πλήρως, μπορεί να βρείτε τον εαυτό σας να δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες για να βιώσετε μια κατάσταση ροής. Η συνηθισμένη φλυαρία του μυαλού αρχίζει να σβήνει, τοποθετώντας μας σε μια ζώνη που δεν αποσπάται η προσοχή. Τα συναισθήματα που θα σας έτρωγαν υπό κανονικές συνθήκες (αναστολή, πείνα, κούραση ή πόνοι) εξαφανίζονται και το μόνο που έχει σημασία είναι η αφοσίωσή σας στην τέχνη σας.

Η ψυχική κατάσταση ροής είναι γενικά λιγότερο συχνή κατά τη διάρκεια περιόδων χαλάρωσης και εμφανίζεται κατά τη διάρκεια δύσκολων και ελκυστικών δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τον Csikszentmihalyi, «Οι καλύτερες στιγμές στη ζωή μας δεν είναι οι παθητικές, δεκτικές, χαλαρωτικές στιγμές... οι καλύτερες στιγμές συμβαίνουν συνήθως εάν το σώμα ή το μυαλό ενός ατόμου τεντωθεί στα όριά του σε μια εθελοντική προσπάθεια να επιτύχει κάτι δύσκολο και αξιόλογο». Για το σκοπό αυτό, η δέσμευση και η συγκέντρωση είναι βασικές για την επίτευξη της κατάστασης ροής.

Σύμφωνα με τον Csikszentmihalyi, το ανθρώπινο μυαλό μπορεί να επεξεργαστεί έως και 120 bit πληροφοριών ανά δευτερόλεπτο. Όταν αμφισβητούμε τον εαυτό μας με μια εργασία, το μυαλό μας φτάνει στο έπακρο. Εάν η συγκεκριμένη δραστηριότητα τυχαίνει να είναι κάτι που απολαμβάνουμε και στο οποίο είμαστε καλοί, πετυχαίνουμε μια ροή ψυχικής κατάστασης - και μπορεί να μας αφήσει να νιώθουμε εκστατικοί, παρακινημένοι και ικανοποιημένοι. Το να μπορείτε να επιτύχετε μια κατάσταση ροής και σε μικρότερη κλίμακα, να είστε σε θέση να επιτύχετε έστω και λίγη εστίαση, είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων. Αλλά το να μπορείς να διατηρήσεις αυτή την εστίαση και να διατηρήσεις αυτή τη σταθερότητα του νου μπορεί να είναι πρόκληση. Εκεί μπαίνει ο διαλογισμός και η επίγνωση, επειδή ένας νους που είναι εκπαιδευμένος να είναι πιο παρών και πιο άνετος με τον εαυτό του - πιο ήρεμος, πιο ξεκάθαρος και ικανοποιημένος - είναι πιο πιθανό να βιώσει την κατάσταση ροής επειδή ασκούμεστε χωρίς απόσπαση της προσοχής και εστίαση. «Εάν μπορούμε να μάθουμε πώς να εφαρμόζουμε την εστίαση από στιγμή σε στιγμή, τότε θα το δούμε να παίζει στους μακροπρόθεσμους στόχους μας», λέει ο συνιδρυτής της Headspace, Andy Puddicombe.

Τα οφέλη από την επίτευξη κατάστασης ροής: Τα άτομα που πήραν συνέντευξη στην έρευνα του Csikszentmihalyi για το flow διαπρέπουν ο καθένας σε μια ποικιλία διαφορετικών τομέων - από τον χορό μέχρι το σκάκι, την ορειβασία και τη χειρουργική. Πρόκειται για άτομα με υψηλές επιδόσεις που ακολούθησαν μονοπάτια σταδιοδρομίας που τους ήταν προκλητικές και ανταποδοτικές. Εδώ είναι τα οφέλη που παρακινούν αυτά τα άτομα (και θα μπορούσαν επίσης να σας παρακινήσουν) να προχωρήσετε και να φτάσετε στην κατάσταση ροής όσο πιο συχνά γίνεται:

Βαριά αίσθηση συγκέντρωσης: Η δυνατότητα εστίασης στην εργασία χωρίς να αποσπάται η προσοχή οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση εργασίας υψηλότερης ποιότητας.

Αίσθηση διαύγειας: Σε κατάσταση ροής, το σώμα και το μυαλό σας θα ξέρουν τι πρέπει να κάνετε χωρίς να χρειάζεται να το σκεφτείτε.

Έλλειψη εμποδίων: Οι σκέψεις και τα συναισθήματα που γενικά θολώνουν το μυαλό μας, όπως το άγχος, η ανησυχία και η αμφιβολία για τον εαυτό μας, μπαίνουν σε δεύτερη μοίρα όταν επιτυγχάνουμε μια κατάσταση ροής.

Καλά αισθήματα: Το να είσαι σε κατάσταση βαθιάς ροής περιγράφεται συχνά ως μια εγγενώς θετική εμπειρία. Δεν υπάρχει καμία επιπολαιότητα που να οδηγεί αυτή τη δύναμη, είναι απλώς η ευχαρίστηση που έρχεται με το να είσαι στη στιγμή και να κάνεις κάτι για το οποίο είσαι παθιασμένος.

Ευτυχία: Ο τύπος της ευτυχίας που μπορεί να κερδίσει κάποιος όταν βρίσκεται σε κατάσταση ροής υπερβαίνει ένα προσωρινό υψηλό - είναι μια γενική αίσθηση ευημερίας και μια διαρκής αίσθηση ευτυχίας και πληρότητας.

Πώς να μπειτε σε κατάσταση ροής

Για να επιτευχθεί η κατάσταση ροής, υπάρχουν ορισμένες κοινές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται:

1. Πρέπει να νοιάζεστε για την εργασία που έχετε στο χέρι
2. Η δραστηριότητα, η δουλειά ή η εργασία δεν μπορεί να είναι πολύ εύκολη ή πολύ δύσκολη
3. Βέλτιστα, η δραστηριότητα θα πρέπει να είναι κάτι στο οποίο είστε καλοί.
4. Η εργασία πρέπει να εστιάζεται στο ταξίδι και όχι στον προορισμό. Θα μπορούσατε να είστε ένας αθλητής που επικεντρώνεται στο παιχνίδι αντί για το μετάλλιο ή ένας ορειβάτης που εστιάζει στην ανάβαση αντί στην προβολή από την κορυφή.

Όποιο κι αν είναι το πάθος σας, σκεφτείτε τους εγγενείς παράγοντες που σας παρακινούν καθώς αντιμετωπίζετε το έργο σας. Συνδυάστε το χωρίς διακοπές και θα πρέπει να ακολουθήσει μια κατάσταση ροής ως φυσική συνέπεια της ευθυγράμμισης αυτών των συνθηκών.

Ακολουθούν ορισμένα πρόσθετα πράγματα που μπορείτε να κάνετε για να ενθαρρύνετε το σώμα και το μυαλό σας να μουν στη ζώνη:

- Κάντε κάτι που αγαπάς. Είναι αυτονόητο, αλλά αυτός είναι ο ευκολότερος τρόπος για να μπείτε σε κατάσταση ροής. Κάνοντας κάτι που αγαπάτε μπορεί να ικανοποιήσει τη λαχτάρα του μυαλού σας για κάτι που είναι δύσκολο αλλά εφικτό και κάτι στο οποίο είστε καλοί.
- Δημιουργήστε ένα τελετουργικό. Καθώς ετοιμάζεστε για δραστηριότητες που θα σας απαιτήσουν να μπείτε σε μια κατάσταση συγκέντρωσης, δημιουργήστε μια σειρά ενεργειών που κάνετε κάθε φορά που πρόκειται να ξεκινήσετε την εργασία σας. Αυτό μπορεί να είναι ένας διαλογισμός, ένας σύντομος περίπατος ή ένα ποτήρι τσάι. Ανεξάρτητα από τη δραστηριότητά σας, θα ενημερώσει τον εγκέφαλό σας τι πρόκειται να ξεκινήσει και ότι τον παρακινείτε να είναι έτοιμος.
- Επιλέξτε το πιο σημαντικό έργο σας. Η επίτευξη μιας κατάστασης ροής επιτυγχάνεται καλύτερα ενώ εστιάζεις σε μια σημαντική εργασία που απαιτεί σημαντικό μέρος της εγκεφαλικής δύναμης. Η εκτέλεση πολλαπλών εργασιών θα δημιουργούσε έναν ιστό από περισπασμούς που καθιστούν αδύνατη την επίτευξη της κατάστασης ροής.
- Προσδιορίστε τις δημιουργικές και παραγωγικές στιγμές αιχμής σας. Προσδιορίστε τις στιγμές όπου το μυαλό σας λειτουργεί πιο φυσικά με πλήρη ταχύτητα. Για πολλούς ανθρώπους, το πρωί μετά από έναν καλό βραδινό ύπνο είναι το πιο παραγωγικό. Η εστίαση στο κύριο καθήκον της ημέρας κατά τη διάρκεια αυτών των χρόνων θα καταστήσει την κατάσταση ροής πιο εφικτό στόχο.
- Εξαλείψτε τους περισπασμούς. Εστιάστε στη δημιουργία ενός γαλήνιου περιβάλλοντος με ελάχιστους περισπασμούς γύρω σας. Αποθηκεύστε το τηλέφωνό σας μακριά και βάλτε το σε "μην ενοχλείτε". Εάν εργάζεστε σε φορητό υπολογιστή, ίσως δοκιμάστε ένα πρόγραμμα αποκλεισμού ιστοτόπου. Ξέρετε καλύτερα τα είδη των πραγμάτων που σας ενοχλούν πιο συχνά. Προσπαθήστε να ελαχιστοποιήσετε όσο το δυνατόν περισσότερα από αυτά.
- Μία από τις πλέον ενδιαφέρουσες έννοιες της Θετικής Ψυχολογίας είναι η έννοια της ψυχολογικής ροής (flow). Ο ψυχολόγος MihalyCsikszentmihalyi έχει κάνει έρευνες δεκαετιών πάνω στο συγκεκριμένο φαινόμενο. Ως ψυχολογική ροή ορίζεται η διανοητική κατάσταση όπου το άτομο επικεντρώνει πλήρως την προσοχή του σε μια απαιτητική εκτελούμενη δραστηριότητα δίχως να αποσπάται από άλλα εξωτερικά ερεθίσματα και εμπλέκεται σε αυτήν ενεργητικά και ευχάριστα έχοντάς την ως

αυτοσκοπό. Κατά την διάρκεια της εμπειρίας ροής αλλάζει η αίσθηση του ατόμου για τον χώρο και τον χρόνο, ενώ παράλληλα βιώνει πολύ έντονα θετικά συναισθήματα. Ο Csikszentmihalyi (1990) περιγράφει την ψυχολογική ροή ως «βέλτιστη εμπειρία» (optimal experience). Συνέπεια της ψυχολογικής ροής είναι η βίωση πολύ έντονων θετικών συναισθημάτων.

- Η ψυχολογική ροή δεν μπορεί να επιτευχθεί κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Βασικό στοιχείο αποτελεί η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου για την ύπαρξη ή μη ισορροπίας μεταξύ των ικανοτήτων αυτού και του βαθμού πρόκλησης του εκάστοτε έργου. Η υποκειμενική αξιολόγηση ικανοτήτων και προκλήσεων ως υψηλών και άνω του μέσου όρου, καταδεικνύει ένα άτομο σε κατάσταση ψυχολογικής ροής. Διαφορετικά, το άτομο μπορεί να βιώνει ανία, χαλάρωση ή άγχος.

Υπάρχουν κάποιες σαφείς προϋποθέσεις για να βιωθεί η ψυχολογική ροή. Η εκάστοτε δραστηριότητα πρέπει να είναι δομημένη, να έχει σαφείς στόχους εκ των προτέρων, να επιτρέπει έλεγχο της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Η ισορροπία των ικανοτήτων του ατόμου με τις προκλήσεις της δραστηριότητας κρίνεται ως σημαντική. Παράλληλα, χρειάζονται η εστίαση στο παρόν δίχως άλλες έγνοιες και η υπέρβαση του εαυτού (Σεριγιάννη, Καρακασίδου, 2011). Τα άτομα παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ως προς την ικανότητα βίωσης ψυχολογικής ροής, αναλόγως διαφόρων παραγόντων, όπως του οικογενειακού υποβάθρου, της δομής της προσωπικότητάς τους, του τρόπου επεξεργασίας της πληροφορίας, της ικανότητας συγκέντρωσης, του είδους των κινήτρων.

Βιωματική άσκηση

Σας έτυχε ποτέ να ξεκινήσετε μια εργασία ή μια άλλη δραστηριότητα και να περάσουν τρεις ώρες χωρίς να το καταλάβετε; Σας έτυχε να χορέψετε ή να κάνετε κάτι άλλο και να είστε τόσο απορροφημένοι, ώστε να μην παρατηρείτε τίποτε γύρω σας; Και να έχετε δώσει τον καλύτερό σας εαυτό;

Άσκηση σε ομάδες

Εσείς έχετε βρεθεί σε κατάσταση ροής στον εργασιακό σας χώρο;

Σε ποιες ενέργειες θα προβαίνατε στην υπηρεσία σας, ώστε να διευκολύνετε την έννοια της ροής; Είτε ως προϊστάμενος είτε ως εργαζόμενος.

(Ενδεικτικά:

- Η πολυπλοκότητα και η οργάνωση των δραστηριοτήτων να συμβαδίζει με το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων

-Το άτομο να έχει εργασία με νόημα, να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο για την εργασία που επιτελεί, να διαθέτει τους πόρους που χρειάζεται για να επιτελέσει την εργασία του, να έχει μία θέση εργασίας ορθώς σχεδιασμένη και καλά οργανωμένη)

Άσκηση

Είναι η ροή πάντα κάτι θετικό; Ποιους κινδύνους μπορείτε να σκεφτείτε;

Ερωτήσεις Κεφαλαίου

Οι οργανισμοί επενδύουν αρκετά στην πρόσληψη, εκπαίδευση και διατήρηση του ανθρωπίνου δυναμικού στελεχών, σε μια προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην ύπαρξη _____ ανθρώπινων πόρων.

- A. παρόμοιων.
- B. συσχετισμένων.
- C. ενδυναμωμένων.
- D. διαφοροποιημένων.
- E. σπάνιων.

Ποια από τις παρακάτω συγκαταλέγονται στα πλεονεκτήματα διαχείρισης του χρόνου;

- A. Βιολογικά.
- B. Ατομικά.
- C. Κοινωνικά.
- D. Συλλογικά.
- E. Όλα τα παραπάνω.

Το πιο δύσκολο κομμάτι της αποδοτικής διαχείρισης του χρόνου εντοπίζεται στην:

- A. κατανομή των αρμοδιοτήτων εργασίας.

- B. πρόβλεψη της απώλειας χρόνου.
- C. περιγραφή, ανάλυση κι επεξήγηση της εργασίας.
- D. ορθότητα των επιλογών.
- E. Όλα τα παραπάνω.

Η εκτίμηση που διεξάγει ένας οργανισμός για την ποιότητα εργασίας των υφιστάμενων εργαζομένων, σε συσχέτισμό με τη δυσκολία διαχείρισης του χρόνου εντοπίζεται σε ποιες από τις παρακάτω συνθήκες:

- A. λανθασμένες προτεραιότητες και καθυστερήσεις.
- B. αναβολές.
- C. φτωχό προγραμματισμό και ασυνέπεια.
- D. κακή διαχείριση του άγχους.
- E. Όλα τα παραπάνω.

Τι αποτελεί πρωτεύουσας σημασίας ως προς την αξιολόγηση των επιπτώσεων από τη διαχείριση χρόνου;

- A. Δέσμευση εργασίας.
- B. Προγραμματισμός της ρουτίνας.
- C. Επιλογή και κατανομή της εργασίας.
- D. Διαχείριση ρουτίνας και πρόβλεψη του έκτακτου.
- E. Ευελιξία της εργασίας και απαγωγή της εργασίας.

Η καλύτερη διαχείριση χρόνου σχετίζεται με έξυπνους στόχους:

- A. _____ : συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι.
- B. _____ : μετρήσιμοι.
- C. _____ : εφικτοί.

- D. _____ : ρεαλιστικοί.
E. _____ : χρονικά προσδιορισμένοι.

Οι κρυμμένες παγίδες στη διαχείριση χρόνου σχετίζονται με τα ακόλουθα:

- A. Τελειομανία και επιθυμία να είμαι πάντα πρώτος/πρώτη.
B. Έλλειψη ομαδικού πνεύματος (θέλω να τα κάνω όλα εγώ, μόνος/η, δυσκολεύομαι να μοιράσω ευθύνες, πιστεύω ότι τα πράγματα γίνονται με έναν μόνο τρόπο).
C. Δυσκολία στο να βάλω όρια και να πω «όχι»
D. Αναβλητικότητα και αταξία/έλλειψη οργάνωσης.
E. Όλα τα παραπάνω.

Τα βασικά βήματα της τεχνικής pomodoro είναι:

- A. Αποφασίστε με ποια συγκεκριμένη εργασία (task) θα ασχοληθείτε
B. Βάλτε χρονόμετρο (η προτεινόμενη διάρκεια είναι 25')
C. Ασχοληθείτε με αυτήν την εργασία για 25' (ένα "pomodoro")
D. Βάλτε ένα "τικ" () σε ένα χαρτί όταν τελειώσει το "pomodoro"
E. Κάντε ένα μικρό διάλειμμα (3-5') μετά από το "pomodoro"
F. Μετά από κάθε 4 "pomodoros" κάντε μεγαλύτερο διάλειμμα (20-30')

5 Επικοινωνία και διαπραγματεύσεις για αποτελέσματα

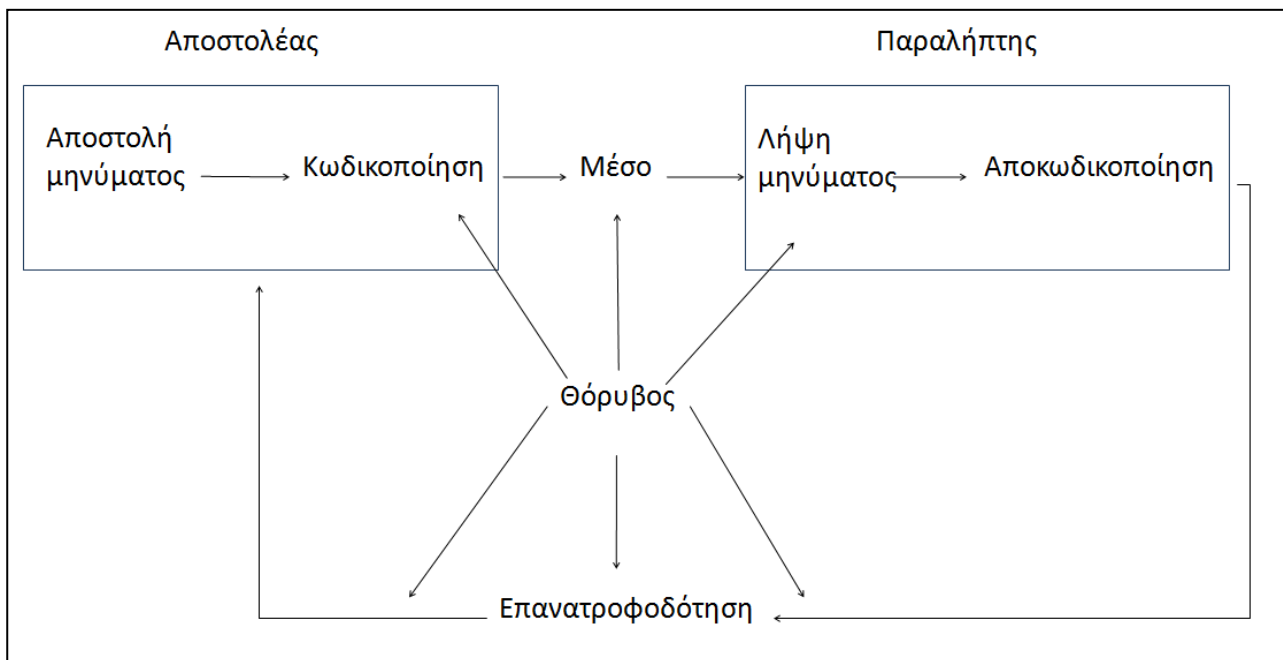
Η επικοινωνία έχει αναγνωριστεί ως θεμελιώδης έννοια από μελετητές και ερευνητές διαφόρων επιστημονικών κλάδων, όπως η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία και η Διοίκηση Επιχειρήσεων, λόγω της κεντρικής της σημασίας στην καθημερινή ζωή, στις διαπροσωπικές σχέσεις και στο επαγγελματικό και κοινωνικό πλαίσιο. Σύμφωνα με μελέτες στον τομέα των επιχειρήσεων, τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν περισσότερο από το 70% του χρόνου τους στην επικοινωνία σε διάφορες μορφές (Μπουραντάς, 2002). Η επικοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία και την ανάπτυξη των οργανισμών, επηρεάζοντας τομείς όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι στάσεις και συμπεριφορές, η παρακίνηση, η ανταλλαγή πληροφοριών και η συναισθηματική έκφραση. Είναι επίσης απαραίτητη για την επιτυχή εκτέλεση κρίσιμων λειτουργιών, όπως ο έλεγχος, ο σχεδιασμός, η ηγεσία και η οργάνωση. Η NASA, για παράδειγμα, επισημαίνει ότι η αναποτελεσματική επικοινωνία ευθύνεται για το 70% των ατυχημάτων που συνέβησαν σε διάστημα 20 ετών (Baron, 2010).

Αυτό το δεδομένο υπογραμμίζει τη σημασία της επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς συνδέεται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση συγκρούσεων, την επίλυση προβλημάτων και την αποτελεσματική ηγεσία, καθώς και με τον συντονισμό και τη συνεργασία. Στη συνέχεια, θα επιχειρήσουμε να ορίσουμε την έννοια της επικοινωνίας, να αναλύσουμε τη διαδικασία της, να εντοπίσουμε τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να προκύψουν και να προτείνουμε τρόπους για την αντιμετώπισή τους, καθώς και να εξετάσουμε τις διάφορες μορφές επικοινωνίας που μπορούν να την καταστήσουν ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών³.

Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που απαιτεί τουλάχιστον δύο μέρη: τον πομπό και τον δέκτη, με το μήνυμα να διαβιβάζεται μεταξύ τους. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία

³ Οι συγγραφείς έχουν χρησιμοποιήσει στοιχεία σε αυτό το κεφάλαιο από το βιβλίο Βακόλα, Μ. και Κατσαρός, Κ. (2020), Διοικώντας τις αλλαγές στις επιχειρήσεις, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος, ISBN139789603591580.

είναι πιο σύνθετη από μια απλή περιγραφή, όπως αποδεικνύει η παρακάτω εικόνα: πρώτα, το μήνυμα αποστέλλεται από τον πομπό (περνώντας από τα στάδια της κωδικοποίησης, μετάδοσης και αποκωδικοποίησης), φτάνει στον δέκτη και, στη συνέχεια, με τη διαδικασία της ανατροφοδότησης (νέα κωδικοποίηση, μετάδοση και αποκωδικοποίηση), επιστρέφει στον αρχικό πομπό. Όλη αυτή η διαδικασία επηρεάζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να προκαλέσουν «θορύβους» στην επικοινωνία, οι οποίοι αποσπούν την προσοχή των εμπλεκόμενων μερών και δυσχεραίνουν τη σωστή μετάδοση του μηνύματος (Moorhead & R. Griffin, 1998).



Εικόνα 10: Η διαδικασία της επικοινωνίας (Πηγή: Gordon, 2002)

Από όσα έχουν ήδη αναφερθεί, κατανοούμε ότι η επικοινωνία δεν είναι απλώς μια διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών, αλλά σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Σύμφωνα με έναν από τους πολλούς ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία κατά την οποία ένας πομπός Α (άτομο ή ομάδα) μεταδίδει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες,

συναισθήματα και ενέργεια σε έναν δέκτη Β (άτομο ή ομάδα), με σκοπό να προκαλέσει στον δέκτη την εμφάνιση νέων ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων ή ενέργειας, και τελικά να επηρεάσει την κατάσταση και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 2002).

5.1 Μορφές Επικοινωνίας

Η επικοινωνιακή διαδικασία περιλαμβάνει δύο βασικές μορφές: τη λεκτική και τη μη λεκτική επικοινωνία. Αυτοί οι όροι αναφέρονται σε δύο κύρια συστήματα συμβόλων, τα λεκτικά και τα μη λεκτικά, τα οποία χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν (Dahhke and Clatterbuck, 1990). Στη λεκτική επικοινωνία, ο λόγος — είτε προφορικός είτε γραπτός— έχει τον πρωτεύοντα ρόλο, με το μήνυμα να μεταφέρεται κυρίως μέσω της ομιλίας (π.χ. πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω τηλεφώνου κ.λπ.) ή μέσω της γραπτής επικοινωνίας (π.χ. επιστολές, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.ά.). Στο πλαίσιο της ενδο-οργανωσιακής επικοινωνίας, τόσο οι προφορικές όσο και οι γραπτές επικοινωνίες μπορεί να περιλαμβάνουν τις μορφές που καταγράφονται στον πίνακα 5.

Πίνακας 5: Μορφές Γραπτής και Προφορικής Ενδο-οργανωσιακής Επικοινωνίας

Γραπτές μορφές	Προφορικές μορφές
Συμβάσεις εργασίας	Προσωπική επαφή
Εγκύκλιοι, νόμοι	Τηλεφωνική επαφή
Κανονισμός εργασίας	Ομιλίες
Περιγραφή θέσης εργασίας	Συσκέψεις
Έγγραφα	Συμβούλια

Υπηρεσιακό σημείωμα	Επιτροπές/Ομάδες Εργασίας
Εκθέσεις αξιολόγησης	Συνεντεύξεις
Εγχειρίδια λειτουργίας μηχανημάτων	Αξιολογήσεις
Πίνακας ανακοινώσεων	Εκπαίδευση
Περιοδικά ή εφημερίδες της υπηρεσίας	Κοινωνικές εκδηλώσεις
Τηλεομοιοτυπία (fax)	Συνδικαλιστικές συνελεύσεις
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-Mail)	
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	

Αντίθετα, στη *μη λεκτική* επικοινωνία τα μηνύματα εκφράζονται συνήθως ως αποτέλεσμα αντιδράσεων του προσώπου ή του σώματός μας. Άρα τα μη λεκτικά επικοινωνιακά μηνύματα μπορεί να εκφράζονται αυτόνομα ή και να συμπληρώνουν και να ολοκληρώνουν το λόγο, συνοδεύοντας μηνύματα λεκτικής επικοινωνίας. Σε αυτές τις μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας εντάσσονται μορφασμοί και εκφράσεις του προσώπου και των ματιών, χειρονομίες, όπως το σφίξιμο των χεριών ή το αγκάλιασμα, και η γενικότερη γλώσσα του σώματος, που συχνά *‘μεταδίδει πολύ περισσότερα μηνύματα για τις αληθινές μας προθέσεις από ό,τι η λεκτική επικοινωνία’* (Σκουλάς, 2010).

Όλα τα παραπάνω λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα μεταδίδονται και ανταλλάσσονται, όχι μόνο κατά τη διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας, αλλά βέβαια και εντός του εργασιακού χώρου. Στο πλαίσιο αυτό μεγάλη σημασία έχει ο τελικός προορισμός του μηνύματος, καθώς αποκαλύπτει διαφορές ανάλογα με το

ιεραρχικό επίπεδο από όπου ξεκινάει και καταλήγει το μήνυμα. Οι κατευθύνσεις αυτές είναι:

1. προς τα κάτω (κυρίως για εντολές, οδηγίες, αλλά και για πληροφόρηση)
2. προς τα πάνω (συνήθως για ενημέρωση, αλλά και για επιρροή ή πειθώ)
3. οριζόντια (συνήθως για επιρροή και πειθώ, αλλά και συνεργασία) (Jewell, 1998).

5.2 Εμπόδια στην επικοινωνία

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναλυθούν τα προβλήματα ή τα εμπόδια στη επικοινωνίας για να συζητηθούν στη συνέχεια και στρατηγικές αντιμετώπισης. Πιο συγκεκριμένα τα εμπόδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι (Βακόλα & Κατσαρός, 2020):

Ο ρόλος της αντίληψης

Αντίληψη είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα επιλέγουν, οργανώνουν και ερμηνεύουν τις προσλαμβάνουσες εντυπώσεις τους για να δώσουν νόημα στο περιβάλλον τους. Αυτό που αντιλαμβανόμαστε μπορεί να διαφέρει σημαντικά από την αντικειμενική πραγματικότητα γι αυτό διαφωνούμε συχνά για το τι είναι πραγματικό. Η συμπεριφορά των ατόμων όμως βασίζεται στην αντίληψή τους για την πραγματικότητα, όχι στην πραγματικότητα αυτή καθαυτή. Ως εκ τούτου, τα άτομα μπορεί να βλέπουν το ίδιο πράγμα αλλά να το αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο και αυτό σίγουρα δημιουργεί προβλήματα στην επικοινωνία.



Εικόνα 11: Τι παριστάνει το σκίτσο; (Πηγή: Βακόλα & Κατσαρός, 2020)

Για παράδειγμα, η επιλεκτική αντίληψη, η οποία συνίσταται στο να ακούει και να κατανοεί κάποιος μόνο ό,τι επιθυμεί, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στη διαπροσωπική επικοινωνία. Αυτή η επιλεκτική ερμηνεία των ατόμων σχετικά με όσα βλέπουν, βάσει των προσωπικών τους συμφερόντων, του ιστορικού τους, των εμπειριών τους και των στάσεών τους, συχνά οδηγεί σε αβάσιμα συμπεράσματα για ασαφείς ή αβέβαιες καταστάσεις, δημιουργώντας έτσι εμπόδια στην παραγωγική επικοινωνία. Επιπλέον, τα στερεότυπα, δηλαδή η τάση του πομπού να αποδίδει χαρακτηριστικά σε κάποιον δέκτη με βάση την ομάδα στην οποία ανήκει (χωρίς να ελέγχει αν αυτά τα χαρακτηριστικά ισχύουν για τον συγκεκριμένο δέκτη), αποτελούν μια άλλη πηγή προβλημάτων. Ενδεικτικά, ένας μάντζερ μπορεί να μην πιστεύει ότι ένας εργαζόμενος μεγαλύτερης ηλικίας είναι ικανός να χειριστεί την τεχνολογία ή να προσαρμοστεί στις οργανωσιακές αλλαγές. Ομοίως, ένας συνεντευκτής μπορεί να υποθέτει ότι όλες οι γυναίκες υποψήφιες προτεραιότητας δίνουν στην οικογένεια αντί για την καριέρα τους, χωρίς να εξετάσει αν αυτές οι υποψήφιες όντως σκέφτονται με αυτόν τον τρόπο. Τελικά, δεν αντιλαμβανόμαστε την

πραγματικότητα, αλλά την μεταφράζουμε με βάση τις δικές μας αντιλήψεις, δημιουργώντας έτσι προβλήματα στην επικοινωνία (Βακόλα & Κατσαρός, 2020).

Επιπλέον, το φαινόμενο του φωτοστέφανου, δηλαδή η τάση να σχηματίσουμε μια γενική εντύπωση για ένα άτομο με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό του (όπως η νοημοσύνη ή η εμφάνιση), μπορεί επίσης να οδηγήσει σε εσφαλμένη αντίληψη της πραγματικότητας και, κατ' επέκταση, σε επικοινωνιακά προβλήματα. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορεί να αξιολογούν τον μάνατζέρ τους με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό, όπως η φιλικότητα, και να επιτρέψουν αυτό το χαρακτηριστικό να επηρεάσει άδικα τη συνολική τους αξιολόγηση του μάνατζερ (Βακόλα & Κατσαρός, 2020). Παρομοίως, η επίδραση της αντίθεσης μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη της πραγματικότητας, δημιουργώντας προβλήματα στην επικοινωνία. Αυτό το αντιληπτικό λάθος συμβαίνει όταν η αντίδραση ενός ατόμου σε σχέση με ένα άλλο επηρεάζεται από τα άτομα που έχει συναντήσει πρόσφατα. Για παράδειγμα, στη διάρκεια μιας συνέντευξης για δουλειά, η αξιολόγηση ενός υποψηφίου από τον μάνατζερ μπορεί να εξαρτάται από τη θέση του υποψηφίου στο πρόγραμμα της συνέντευξης. Ο υποψήφιος που ερωτάται τελευταίος, μετά από έναν μέτριο υποψήφιο, μπορεί να πάρει καλύτερη αξιολόγηση.

Εκτός από αυτά τα φαινόμενα, οι εργαζόμενοι μπορούν να υποφέρουν και από υπερφόρτωση επικοινωνίας. Όταν, δηλαδή, πολλαπλά και διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, όπως τηλέφωνα, email και συναντήσεις, «υπερφορτώνουν» τον εργαζόμενο με πληροφορίες που ξεπερνούν τις δυνατότητές του, είναι συχνό φαινόμενο να αγνοούνται ή να παραβλέπονται αυτές οι πληροφορίες, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται επικοινωνιακά προβλήματα.

Συνοψίζοντας, η επικοινωνία είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη μεταδίδουν μηνύματα, ανταλλάσσουν πληροφορίες και εκφράζουν συναισθήματα, ενώ προσπαθούν να υπερκεράσουν διάφορα εμπόδια που μπορεί να

σχετίζονται με τον πομπό, τον δέκτη, τις συνθήκες μετάδοσης του μηνύματος ή το ίδιο το μήνυμα. Η επικοινωνία μπορεί να είναι λεκτική ή μη λεκτική. Ιδιαίτερη σημασία για μια αποτελεσματική επικοινωνία έχει η προσοχή στα μη λεκτικά σημεία και τη γλώσσα του σώματος, που αποκαλύπτουν συναισθηματική φόρτιση, καθώς και η ενεργητική ακρόαση και η συνεχής ανατροφοδότηση, ώστε να επιβεβαιωθεί η σωστή κατανόηση και μεταφορά του μηνύματος. Στον εργασιακό χώρο, η επικοινωνία έχει συνήθως τρεις βασικές κατευθύνσεις: προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, τον προορισμό του μηνύματος και τον ιδιαίτερο σκοπό του.

5.3 Διαπραγματεύσεις για αποτελέσματα

Οι διαπραγματεύσεις για αποτελέσματα αναφέρονται στην διαδικασία μέσω της οποίας δύο ή περισσότερα μέρη προσπαθούν να καταλήξουν σε συμφωνία ή λύση που θα έχει θετικό αντίκτυπο για όλους τους εμπλεκόμενους, επικεντρωμένη στην επίτευξη συγκεκριμένων, μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Στόχος αυτών των διαπραγματεύσεων δεν είναι μόνο η επίτευξη ενός συμβιβασμού, αλλά και η δημιουργία μιας «win-win» κατάστασης, όπου όλες οι πλευρές επιτυγχάνουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για τους ίδιους, έχοντας λάβει υπόψη τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των άλλων. Ακολουθούν ορισμένα βασικά στοιχεία και στρατηγικές για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων (Gates, 2022):

1. Προετοιμασία και Στρατηγική

- **Ανάλυση αναγκών και στόχων:** Προτού ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις, τα μέρη πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τις ανάγκες, τις προτεραιότητες και τους στόχους τους. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε όχι μόνο τι θέλετε να πετύχετε, αλλά και ποιες είναι οι ελάχιστες αποδεκτές συνθήκες για εσάς.
- **Στρατηγική κερδοφορίας:** Οι διαπραγματεύσεις για αποτελέσματα απαιτούν στρατηγική που βασίζεται στη συνεργασία και τη δημιουργία αξίας για όλες τις

πλευρές. Εστιάζετε στο να δημιουργήσετε κοινά συμφέροντα και να βρείτε λύσεις που ωφελούν και τα δύο μέρη.

2. Διαχείριση των Εντάσεων

- Ανάπτυξη θετικής σχέσης: Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη και σεβασμός μεταξύ των μερών. Η διαχείριση των εντάσεων και των συναισθημάτων μπορεί να επιτευχθεί με την ενεργητική ακρόαση, την κατανόηση των άλλων και την αποφυγή συγκρούσεων.
- Συναισθηματική νοημοσύνη: Ένας διαπραγματευτής πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, προκειμένου να διατηρηθεί η επικοινωνία ανοιχτή και παραγωγική.

3. Ενεργητική Ακρόαση

- Κατανόηση των αναγκών του άλλου μέρους: Ενεργητική ακρόαση σημαίνει να ακούτε πραγματικά τον άλλο, να κατανοείτε τις ανάγκες του και να δείχνετε ότι σέβεστε τη θέση του. Αυτό σας βοηθά να αναγνωρίσετε τις αληθινές προτεραιότητες και ανησυχίες του άλλου μέρους και να βρείτε κοινούς στόχους.
- Συνοπτική ανακεφαλαίωση: Μια καλή πρακτική στην ενεργητική ακρόαση είναι να ανακεφαλαιώνετε τι είπε ο άλλος για να βεβαιωθείτε ότι το καταλάβατε σωστά και να επιβεβαιώσετε τα σημεία συμφωνίας.

4. Δημιουργία Επιλογών και Εναλλακτικών

- Δημιουργία αξίας: Αντί να περιορίζεστε σε μια προσφορά ή πρόταση, εξετάστε διάφορες εναλλακτικές λύσεις και εξερευνήστε δημιουργικούς τρόπους για να δημιουργήσετε αξία και για τις δύο πλευρές. Η πρόταση διαφορετικών επιλογών ενισχύει την πιθανότητα να βρείτε μια λύση που ικανοποιεί όλους.

- Μαλακή προσέγγιση σε δύσκολες καταστάσεις: Σε περιπτώσεις έντονων συγκρούσεων, είναι χρήσιμο να επανεξετάσετε το θέμα από διαφορετική οπτική γωνία και να επικεντρωθείτε στην επίλυση του προβλήματος αντί στην αντιπαράθεση.

5. Στρατηγική Συμβιβασμού και Ανταλλαγών

- Μικρές παραχωρήσεις: Σε πολλές περιπτώσεις, το να κάνετε μικρές παραχωρήσεις μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μεγαλύτερων οφελών. Η ανταλλαγή παραχωρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα για όλες τις πλευρές.
- Εκμετάλλευση της κοινής βάσης: Εστιάστε σε αυτά που συμφωνείτε και χρησιμοποιήστε αυτή τη βάση για να επιλύσετε τα ζητήματα που είναι ανοιχτά προς διαπραγμάτευση.

6. Επίτευξη Συμφωνίας και Κλείσιμο

- Καθορισμός σαφών όρων: Όταν η συμφωνία είναι έτοιμη, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι όλοι οι όροι είναι ξεκάθαροι και κατανοητοί. Η ασαφήνεια μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στο μέλλον.
- Ανατροφοδότηση και εκτέλεση: Μετά τη συμφωνία, είναι σημαντικό να παρέχεται ανατροφοδότηση για την πρόοδο και να ακολουθούνται οι συμφωνηθέντες όροι για να διασφαλιστεί ότι το αποτέλεσμα θα εφαρμοστεί αποτελεσματικά.

7. Στρατηγική Μετά τη Διαπραγμάτευση

- Επαναξιολόγηση και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα: Οι διαπραγματεύσεις για αποτελέσματα δεν τελειώνουν με την υπογραφή μιας συμφωνίας. Συχνά, είναι σημαντικό να παρακολουθείτε την εφαρμογή της συμφωνίας και να αναγνωρίζετε τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις για όλες τις πλευρές. Η

συνεχιζόμενη συνεργασία και ανατροφοδότηση μπορεί να διασφαλίσει τη συνεχιζόμενη επιτυχία της συμφωνίας.

Συνοψίζοντας, οι διαπραγματεύσεις για αποτελέσματα απαιτούν στρατηγική προετοιμασία, ικανότητα να ακούτε ενεργά και να προτείνετε δημιουργικές λύσεις, καθώς και την ικανότητα να συνεργάζεστε και να επιτυγχάνετε συμφωνίες που ωφελούν όλους τους εμπλεκόμενους (Gates, 2022). Η διαρκής παρακολούθηση και ανατροφοδότηση εξασφαλίζουν ότι τα αποτελέσματα αυτών των διαπραγματεύσεων θα παραμείνουν βιώσιμα και επιτυχώς εφαρμοσμένα στο μέλλον.

5.4 Στρατηγικές διαπραγμάτευσης

Οι στρατηγικές διαπραγμάτευσης αποτελούν το σύνολο των τακτικών και προσεγγίσεων που χρησιμοποιούν τα μέρη για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κάθε στρατηγική εξαρτάται από την κατάσταση, τους στόχους των διαπραγματευτών, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Στις διαπραγματεύσεις υπάρχουν διάφορες στρατηγικές, οι οποίες επικεντρώνονται σε διαφορετικά αποτελέσματα και τρόπους προσέγγισης της διαδικασίας. Εδώ είναι μερικές από τις πιο κοινές στρατηγικές διαπραγμάτευσης: Συνοπτικά, οι βασικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης είναι (Helmold, 2022):

- Win-Win (Συνεργασία)
- Win-Lose (Ανταγωνισμός)
- Compromise (Συμβιβασμός)
- Avoidance (Αποφυγή)
- Accommodating (Υποταγή)
- Conflict Management (Διαχείριση Συγκρούσεων)
- Relationship-Based (Οικοδόμηση Σχέσεων)

Πιο αναλυτικά:

1. Στρατηγική Συνεργασίας (Collaborative Negotiation) / Win-Win

Η στρατηγική συνεργασίας ή "win-win" είναι μια προσέγγιση όπου και τα δύο μέρη εργάζονται μαζί για να βρουν μια λύση που να ικανοποιεί τις ανάγκες και των δύο πλευρών όσο το δυνατόν περισσότερο. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί αξία για όλους και να επιτευχθεί μια συμφωνία που θα είναι επωφελής για τις δύο πλευρές.

- Πλεονεκτήματα: Ενισχύει τις σχέσεις, δημιουργεί αμοιβαία οφέλη, ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη.
- Περιλαμβάνει:
 - Ενεργητική ακρόαση και κατανόηση των αναγκών του άλλου μέρους.
 - Δημιουργία κοινών λύσεων και επιλογών.
 - Συνεργασία για την επίλυση προβλημάτων.

2. Στρατηγική Ανταγωνισμού (Competitive Negotiation) / Win-Lose

Η στρατηγική ανταγωνισμού βασίζεται στη λογική του "win-lose", όπου κάθε μέρος προσπαθεί να αποσπάσει όσο το δυνατόν περισσότερα από τον άλλον. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για το ένα μέρος, συχνά εις βάρος του άλλου.

- Πλεονεκτήματα: Μπορεί να επιτύχει άμεσα αποτελέσματα για το μέρος που είναι πιο ικανό να επιβληθεί.
- Περιλαμβάνει:
 - Έντονη διεκδίκηση.
 - Σκληρές θέσεις και αξιώσεις.
 - Μάχη για το ποιος θα κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο από την πίτα.

3. Στρατηγική Συμβιβασμού (Compromising) / Split the Difference

Η στρατηγική του συμβιβασμού περιλαμβάνει την αναζήτηση μιας λύσης όπου και τα δύο μέρη κάνουν παραχωρήσεις για να βρουν έναν ενδιάμεσο δρόμο που ικανοποιεί τουλάχιστον εν μέρει τις ανάγκες τους. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι τα μέρη συμφωνούν να "κόψουν τη διαφορά" ή να μοιραστούν τα οφέλη.

- Πλεονεκτήματα: Ταχύτερη επίλυση, μπορεί να είναι χρήσιμη όταν δεν υπάρχει χρόνος για πλήρη συνεργασία.
- Περιλαμβάνει:
 - Εύρεση της μέσης λύσης που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές, αν και όχι πλήρως.
 - Συχνά, δεν υπάρχει πλήρης ικανοποίηση καμίας πλευράς, αλλά αποφεύγονται οι συγκρούσεις.

4. Στρατηγική Υποχώρησης (Avoidance)

Η στρατηγική υποχώρησης ή αποφυγής αφορά τη μη εμπλοκή στη διαπραγμάτευση, είτε λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος, είτε για να αποφευχθεί μια σύγκρουση. Το μέρος που χρησιμοποιεί αυτή τη στρατηγική επιλέγει να μην αντιδράσει ή να απομακρυνθεί από τη διαδικασία, συνήθως για να αποφύγει την επιδείνωση της κατάστασης.

- Πλεονεκτήματα: Μπορεί να είναι χρήσιμη όταν το θέμα δεν είναι σημαντικό ή όταν η διαπραγμάτευση θα μπορούσε να οδηγήσει σε σύγκρουση.
- Περιλαμβάνει:
 - Αποφυγή συμμετοχής στην διαπραγμάτευση.
 - Αποδοχή ή αποφυγή της κατάστασης χωρίς να γίνεται προσπάθεια να αλλάξουν τα πράγματα.

5. Στρατηγική Υποταγής (Accommodating) / Lose-Win

Η στρατηγική υποταγής είναι η προσέγγιση όπου ένα μέρος επιλέγει να κάνει μεγάλες παραχωρήσεις για να ευχαριστήσει το άλλο μέρος, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ότι δεν ικανοποιούνται πλήρως οι δικές του ανάγκες.

- **Πλεονεκτήματα:** Μπορεί να είναι χρήσιμη όταν η σχέση με το άλλο μέρος είναι πιο σημαντική από το ίδιο το αποτέλεσμα ή όταν η παραχώρηση μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μελλοντικά.
- **Περιλαμβάνει:**
 - Καθοριστική υποχώρηση στις ανάγκες ή τα αιτήματα του άλλου μέρους.
 - Κίνηση για διατήρηση της σχέσης και αποφυγή συγκρούσεων.

6. Στρατηγική Διαχείρισης Συγκρούσεων (Conflict Management)

Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στην αναγνώριση και διαχείριση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Η διαχείριση της σύγκρουσης απαιτεί ευελιξία και την ικανότητα να διατηρείται η ψυχραιμία, ώστε να μην επηρεαστεί η διαδικασία από προσωπικά ή συναισθηματικά ζητήματα.

- **Πλεονεκτήματα:** Διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων με τη διατήρηση των σχέσεων.
- **Περιλαμβάνει:**
 - Αναγνώριση και επίλυση των συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο.
 - Εστίαση στις κοινές ανάγκες και επιδιώξεις των μερών.

7. Στρατηγική Οικοδόμησης Σχέσεων (Relationship-Based Negotiation)

Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στη δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων, αμοιβαία επωφελών σχέσεων. Αντί να επικεντρωθεί αποκλειστικά στην επίτευξη ενός

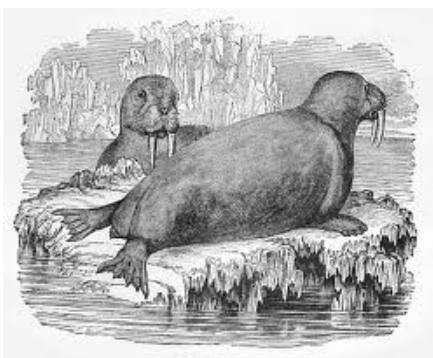
άμεσου αποτελέσματος, το μέρος που υιοθετεί αυτή τη στρατηγική δίνει προτεραιότητα στη συνέχιση της συνεργασίας και στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης.

- Πλεονεκτήματα: Κατάλληλη για συνεργασίες που διαρκούν μακροπρόθεσμα, ενισχύει τις σχέσεις και ενθαρρύνει την αμοιβαία υποστήριξη.
- Περιλαμβάνει:
 - Μακροπρόθεσμη προσέγγιση για τη διατήρηση θετικών σχέσεων.
 - Επικοινωνία και διαρκής συνεργασία πέρα από τη μεμονωμένη διαπραγμάτευση.

Συμπερασματικά, κάθε στρατηγική μπορεί να είναι κατάλληλη σε διαφορετικές καταστάσεις και εξαρτάται από τους στόχους, τη δυναμική των μερών και τη φύση της διαπραγμάτευσης. Για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, είναι σημαντικό να κατανοηθεί ποια στρατηγική ταιριάζει καλύτερα στη συγκεκριμένη κατάσταση και να προσαρμοστεί η στρατηγική ανάλογα.

Μελέτη περίπτωσης

Διαβάστε τώρα το κείμενο 'Ο θαλάσσιος ελέφαντας και η μισή πληροφόρηση' και εντοπίστε πιθανά λάθη στην επικοινωνία.



«Τι γίνεται εκεί κάτω;» φώναξε ο θαλάσσιος ελέφαντας από τη θέση του πάνω στον ψηλότερο βράχο κοντά στην ακτή. Περίμενε τα καλά νέα.

Κάτω, οι μικρότεροι θαλάσσιοι ελέφαντες συνομιλούσαν βιαστικά μεταξύ τους. Τα πράγματα δεν πήγαιναν καθόλου καλά, αλλά κανείς από αυτούς δεν ήθελε να πει

τα άσχημα νέα στον Αρχηγό. Ήταν ο μεγαλύτερος και ο πιο σοφός θαλάσσιος ελέφαντας στο κοπάδι, και ήξερε τη δουλειά του, αλλά θύμωνε εύκολα και κάθε μέλος του κοπαδιού έτρεμε την άγρια φωνή του.

«Τι θα του πούμε;» ψιθύριζε ο Βασίλης, ο δεύτερος τη τάξη θαλάσσιος ελέφαντας. Θυμάται πολύ καλά πως ο Αρχηγός «άστραψε και βρόντηξε» την τελευταία φορά που το κοπάδι έπιασε μικρότερο από το αναμενόμενο ποσοστό ψαριών (ρέγκες) και δεν είχε καμία διάθεση να ξαναζήσει αυτή την εμπειρία. Παρ' όλα αυτά είχε παρατηρήσει ότι εδώ και αρκετές εβδομάδες η στάθμη του νερού στο κοντινό Αρκτικό λιμάνι έπεφτε συνεχώς και έπρεπε να ταξιδεύουν σε μεγαλύτερη απόσταση για να πιάσουν τα ολοένα και λιγότερα διαθέσιμα ψάρια. Κάποιος έπρεπε να το πει στον Αρχηγό. Αυτός κατά πάσα πιθανότητα θα ήξερε τι να κάνει. Αλλά ποιος θα του το πει; Και με ποιο τρόπο;

Τελικά, ο Βασίλης το αποφάσισε και του μίλησε: «Τα πράγματα πάνε αρκετά καλά Αρχηγέ», του είπε. Η σκέψη της στάθμης του νερού που συνεχώς υποχωρεί βάρυνε την ψυχή του, αλλά συνέχισε: «Μάλιστα, είναι γεγονός ότι η παραλία μοιάζει να μεγαλώνει».

Ο Αρχηγός μουρμούρισε κοφτά : «Ωραία, ωραία», είπε. «Αυτό θα μας δώσει περισσότερο χώρο να κινούμαστε». Έκλεισε τα μάτια του και συνέχισε να χαλαρώνει ξαπλωμένος στον ήλιο.

Η επόμενη μέρα έφερε περισσότερους μπελάδες. Ένα νέο κοπάδι θαλάσσιων ελεφάντων κατηφόρισε στην ακτή και, σε συνδυασμό με τη μειωμένη προσφορά ψαριών, η εισβολή αυτή θα μπορούσε να γίνει επικίνδυνη. Κάνεις δεν ήθελε να το πει στην Αρχηγό, αν και μόνον εκείνος θα μπορούσε να πάρει τις αναγκαίες αποφάσεις για να αντιμετωπίσει το νέο αυτό ανταγωνισμό.

Απρόθυμα, ο Βασίλης πλησίασε το μεγάλο θαλάσσιο ελέφαντα, ο οποίος ακόμα liaζόταν πάνω στο μεγάλο βράχο. Μετά από σύντομη ψιλοκουβεντούλα, του είπε: « Α, παρεμπιπτόντως Αρχηγέ, ένα νέο κοπάδι έχει εγκατασταθεί στην

περιοχή μας». Ο Σοφός, γούρλωσε τα μάτια του και άρχισε να φουσκώνει, σαν να ετοιμάζεται για μια δυνατή κραυγή.

Τότε ο Βασίλης πρόσθεσε βιαστικά, «Φυσικά δεν περιμένουμε ότι θα δημιουργήσουν κάποιο πρόβλημα. Δε μου μοιάζουν να τρώνε ρέγκες. Πιο πιθανό να τρώνε μαρίδες, και όπως ξέρετε, εμείς ούτε που ασχολούμαστε με τις μαρίδες».

Ο Αρχηγός ξεφύσηξε με μεγάλο αναστεναγμό ανακούφισης, «Μπράβο, μπράβο», είπε. «Δεν υπάρχει λοιπόν λόγος να ανησυχούμε για το τίποτα, έτσι δεν είναι;»

Τα πράγματα δεν βελτιώθηκαν τις επόμενες εβδομάδες. Μια μέρα, κοιτάζοντας από το μεγάλο βράχο όπου στεκόταν, ο Αρχηγός παρατήρησε ότι μέρος του κοπαδιού φαινόταν να λείπει. Κάλεσε το Βασίλη και ενοχλημένος τον ρώτησε «Τι συμβαίνει Βασίλη; Που πήγαν όλοι;» Ο καημένος ο Βασίλης δεν είχε το θάρρος να πει στον Αρχηγό ότι πολλοί νέοι θαλάσσιοι ελέφαντες εγκατέλειπαν κάθε ημέρα το κοπάδι για να μπουν σε άλλα κοπάδια. Καθαρίζοντας νευρικά το λαιμό του, είπε: «Λοιπόν Αρχηγέ, έχουμε αρχίσει να είμαστε πιο αυστηροί. Ξέρετε, να αφήνουμε τους 'αδύναμους κρίκους' να φύγουν. Εξάλλου, ένα κοπάδι είναι τόσο καλό, όσο οι θαλάσσιοι ελέφαντες που το απαρτίζουν.»

«Έτσι, έτσι, η σωστή διοίκηση απαιτεί θυσίες», είπε ο Αρχηγός. «Χαίρομαι που ακούω πως όλα πάνε τόσο καλά».

Προτού περάσει πολύς καιρός, όλοι έκτος από το Βασίλη είχαν φύγει με άλλα κοπάδια και ο Βασίλης αντιλήφθηκε ότι έφτασε η ώρα να πει στον Αρχηγό τι πραγματικά συμβαίνει. Τρομοκρατημένος, αλλά αποφασισμένος, σκαρφάλωσε στο μεγάλο βράχο, «Αρχηγέ», του είπε, «έχω άσχημα νέα. Όλο το υπόλοιπο κοπάδι σας εγκατέλειψε.»

Ο γέρο- ελέφαντας ήταν τόσο έκπληκτος που δεν μπορούσε ούτε να φωνάξει στο βοηθό του. «Με εγκατέλειψαν;» ψέλλισε, «Όλοι τους; Μα, γιατί; Πως έγινε αυτό;»

Ο Βασίλης δεν είχε το κουράγιο να του πει, και μόνο σήκωσε τους ώμους απογοητευμένος.

«Δεν το καταλαβαίνω», είπε ο Αρχηγός. «Και πάνω που όλα πήγαιναν τόσο καλά».

Πηγή: Barbara McCain, Oklahoma City University

Ερωτήσεις Κεφαλαίου

Ποιο από τα παρακάτω είναι το πιο σημαντικό στοιχείο σε μια αποτελεσματική επικοινωνία;

- A. Η ταχύτητα της επικοινωνίας
- B. Η ακρίβεια του μηνύματος
- C. Η χρήση σύνθετων λέξεων
- D. Η χρήση γλώσσας του σώματος

Ποιο από τα παρακάτω θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας διαπραγμάτευσης;

- A. Η αυστηρότητα των όρων
- B. Η αμοιβαία κατανόηση και σεβασμός
- C. Η επιβολή της θέσης
- D. Η πλήρης αποδοχή των αιτημάτων της άλλης πλευράς

Ποιο από τα παρακάτω είναι ένα χαρακτηριστικό της ενεργητικής ακρόασης;

- A. Επαναλαμβάνετε το ίδιο πράγμα που λέει ο άλλος
- B. Κάνετε διαρκώς ερωτήσεις για να αναλύσετε το μήνυμα
- C. Παρακολουθείτε τη συζήτηση και ανταποκρίνεστε με συμπεράσματα
- D. Παρεμβαίνετε συνεχώς στην κουβέντα

Ποιο από τα παρακάτω αναφέρεται ως "BATNA" στη διαπραγμάτευση;

- A. Η καλύτερη δυνατή συμφωνία για την άλλη πλευρά
- B. Η καλύτερη εναλλακτική λύση αν δεν επιτευχθεί συμφωνία
- C. Η χειρότερη δυνατή συμφωνία για την άλλη πλευρά
- D. Η συμφωνία που προσφέρει το μεγαλύτερο κέρδος

Ποια από τις παρακάτω στρατηγικές είναι πιο αποτελεσματική για την επίτευξη συμφωνίας σε μια δύσκολη διαπραγμάτευση;

- A. Επιβολή των όρων σας
- B. Διατήρηση της ευελιξίας και αναζήτηση κοινών συμφερόντων
- C. Αποφυγή κάθε συμβιβασμού
- D. Κλείσιμο της συζήτησης χωρίς να διασαφηνίσετε τις θέσεις σας

Ποιο είναι το πιο σημαντικό στοιχείο όταν χρησιμοποιείτε μη λεκτική επικοινωνία (π.χ. γλώσσα σώματος);

- A. Να είστε αυθόρμητοι
- B. Να υπάρχει συνοχή με τα λεκτικά μηνύματα

- C. Να αποφεύγετε κάθε μορφή επαφής
- D. Να χρησιμοποιείτε έντονες κινήσεις

Ποιο από τα παρακάτω θεωρείται "κλειδί" στην αποφυγή παρεξηγήσεων κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης;

- A. Να είστε επιφυλακτικοί και να μην λέτε όλη την αλήθεια
- B. Να επικοινωνείτε ξεκάθαρα και με σαφήνεια
- C. Να επαναλαμβάνετε τη θέση σας συνέχεια
- D. Να αφήνετε την άλλη πλευρά να καθορίσει τους όρους

Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί μια στρατηγική "win-win" σε μια διαπραγμάτευση;

- A. Κερδίζω και η άλλη πλευρά χάνει
- B. Κερδίζω και η άλλη πλευρά κερδίζει
- C. Και οι δύο πλευρές χάνουν
- D. Δεν υπάρχει νικητής ή χαμένος

Ποιο από τα παρακάτω δεν είναι παράγοντας που συμβάλλει στην καλή επικοινωνία;

- A. Ο σεβασμός στη διαφορετικότητα
- B. Η ανοιχτότητα για νέες ιδέες
- C. Η επιμονή σε προσωπικές απόψεις χωρίς να ακούς
- D. Η ενεργητική συμμετοχή στην συζήτηση

Ποιο από τα παρακάτω είναι μια βασική αρχή της διαπραγμάτευσης τύπου "integrative" (δημιουργία αξίας);

- A. Να επικεντρώνεστε μόνο στη δική σας θέση
- B. Να αγνοείτε τα συμφέροντα της άλλης πλευράς
- C. Να αναζητάτε λύσεις που δημιουργούν αξία για και τις δύο πλευρές
- D. Να συμβιβάζεστε σε όλα τα ζητήματα

6 Ψηφιακά εργαλεία αποτελεσματικότητας

Τα ψηφιακά εργαλεία αποτελεσματικότητας είναι λογισμικά και εφαρμογές που βοηθούν άτομα και ομάδες να οργανώσουν, να διαχειριστούν και να βελτιώσουν την απόδοσή τους, είτε πρόκειται για προσωπική διαχείριση χρόνου, είτε για επαγγελματική συνεργασία και διαχείριση έργων. Αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν την αυτοματοποίηση, την παρακολούθηση και την βελτίωση των εργασιών, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Ακολουθούν μερικά από τα πιο δημοφιλή και χρήσιμα ψηφιακά εργαλεία αποτελεσματικότητας:

1. Εργαλεία Διαχείρισης Χρόνου

Τα εργαλεία αυτά βοηθούν στην παρακολούθηση του χρόνου και στη διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων, επιτρέποντας στους χρήστες να επικεντρωθούν στις πιο σημαντικές εργασίες.

Trello: Ένα εργαλείο οπτικής διαχείρισης εργασιών που χρησιμοποιεί πίνακες, λίστες και κάρτες για να οργανώνει τα έργα και τις εργασίες.

Asana: Πλατφόρμα για την παρακολούθηση έργων και καθηκόντων, που επιτρέπει τη συνεργασία ομάδων και τη διαχείριση των προθεσμιών.

Monday.com: Προσφέρει ευέλικτες λύσεις διαχείρισης έργων και παρακολούθησης χρόνου, με έμφαση στην ομαδική συνεργασία και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών.

RescueTime: Παρακολουθεί τον χρόνο που περνάτε σε διαφορετικές εφαρμογές και ιστοσελίδες, δίνοντας αναφορές για το πώς χρησιμοποιείτε τον χρόνο σας, προκειμένου να βελτιώσετε την παραγωγικότητά σας.

Forest: Μια εφαρμογή για την καταπολέμηση της αναβλητικότητας που σας επιτρέπει να "φυτεύετε" ένα δέντρο κάθε φορά που επικεντρώνεστε σε μια εργασία και το αφήνετε να μεγαλώσει, βοηθώντας σας να παραμείνετε συγκεντρωμένοι.

2. Εργαλεία Διαχείρισης Έργων και Συνεργασίας

Τα εργαλεία αυτά βοηθούν ομάδες να συνεργάζονται και να διαχειρίζονται έργα αποτελεσματικά, με τη δυνατότητα παρακολούθησης των προθεσμιών, των πόρων και της πρόοδου των εργασιών.

Slack: Εφαρμογή για επικοινωνία και συνεργασία σε ομάδες, που επιτρέπει την ανταλλαγή μηνυμάτων, τη διαχείριση εγγράφων και την ενσωμάτωση με άλλες εφαρμογές.

Microsoft Teams: Πλατφόρμα για συνεργασία, με δυνατότητες βιντεοκλήσεων, ομαδικής συζήτησης και διαχείρισης αρχείων.

Google Workspace (πρώην G Suite): Μια σουίτα εργαλείων παραγωγικότητας που περιλαμβάνει εφαρμογές όπως το Gmail, Google Docs, Sheets, και Google Drive για συνεργασία και αποθήκευση δεδομένων.

Basecamp: Λογισμικό για την οργάνωση ομάδων, την παρακολούθηση έργων και την κοινή χρήση αρχείων. Επικεντρώνεται στην απλότητα και την ευκολία χρήσης.

ClickUp: Ολοκληρωμένο εργαλείο διαχείρισης έργων που προσφέρει παρακολούθηση χρόνου, διαχείριση εργασιών, και δυνατότητες συνεργασίας σε ομάδες.

3. Εργαλεία Αυτοματοποίησης

Τα εργαλεία αυτοματοποίησης βοηθούν στην απλοποίηση των διαδικασιών και στην εξοικονόμηση χρόνου, μειώνοντας την ανάγκη για χειροκίνητες ενέργειες.

Zapier: Επιτρέπει τη σύνδεση διαφορετικών εφαρμογών και την αυτοματοποίηση διαδικασιών. Για παράδειγμα, μπορείτε να συνδέσετε το Gmail με το Trello για να δημιουργείτε αυτόματα κάρτες όταν λαμβάνετε νέα email.

IFTTT (If This Then That): Παρόμοιο με το Zapier, επιτρέπει τη δημιουργία αυτοματοποιημένων ροών εργασίας (π.χ., αν κάνετε μια ανάρτηση στο Instagram, τότε αποθηκεύεται αυτόματα σε ένα φάκελο στο Google Drive).

Integromat (Make): Εργαλείο αυτοματοποίησης που βοηθά στη σύνδεση και την αυτοματοποίηση διαδικασιών μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών και πλατφορμών.

4. Εργαλεία Προγραμματισμού και Διοίκησης Χρημάτων

Αυτά τα εργαλεία βοηθούν στην οργανωτική διαχείριση προσωπικών ή επαγγελματικών οικονομικών, στον προγραμματισμό συναντήσεων και στην παρακολούθηση χρεώσεων.

Toggl: Εργαλείο παρακολούθησης χρόνου που σας επιτρέπει να καταγράφετε και να αναλύετε τον χρόνο που ξοδεύετε σε διάφορες εργασίες.

Mint: Εφαρμογή για την παρακολούθηση και την ανάλυση των προσωπικών οικονομικών σας. Μπορείτε να συνδέσετε τραπεζικούς λογαριασμούς και κάρτες για να παρακολουθείτε τις δαπάνες σας και να δημιουργείτε προϋπολογισμούς.

Clockify: Ένα εργαλείο για την καταγραφή και παρακολούθηση του χρόνου εργασίας, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

5. Εργαλεία Κατάρτισης και Ανάπτυξης

Αυτά τα εργαλεία βοηθούν στην προσωπική ανάπτυξη, την εκπαίδευση και τη μάθηση νέων δεξιοτήτων.

Coursera / edX: Πλατφόρμες για διαδικτυακή εκπαίδευση που προσφέρουν μαθήματα από κορυφαία πανεπιστήμια και οργανισμούς σε θέματα όπως η τεχνολογία, η επιχείρηση, η ψυχολογία, κ.ά.

Duolingo: Εφαρμογή για εκμάθηση γλωσσών που χρησιμοποιεί διασκεδαστικές μεθόδους μάθησης για να βοηθήσει τους χρήστες να μάθουν νέες γλώσσες.

Skillshare: Πλατφόρμα για τη διδασκαλία και τη μάθηση νέων δεξιοτήτων, με εκατοντάδες τάξεις σε δημιουργικά, επαγγελματικά και τεχνολογικά θέματα.

6. Εργαλεία Συνεργασίας και Κοινής Χρήσης Αρχείων

Αυτά τα εργαλεία διευκολύνουν την αποθήκευση, την ανταλλαγή και την κοινή χρήση αρχείων και εγγράφων.

Dropbox: Υπηρεσία αποθήκευσης στο cloud που επιτρέπει την αποθήκευση, την κοινή χρήση και την εύκολη συνεργασία σε αρχεία.

Google Drive: Σουίτα αποθήκευσης και συνεργασίας στο cloud που επιτρέπει την κοινή χρήση εγγράφων, φύλλων εργασίας, παρουσιάσεων και άλλων αρχείων.

OneDrive: Υπηρεσία αποθήκευσης αρχείων από τη Microsoft, η οποία ενσωματώνεται με το Microsoft 365 και επιτρέπει την κοινή χρήση αρχείων και τη συνεργασία σε πραγματικό χρόνο.

7. Εργαλεία Σημειώσεων και Οργάνωσης Ιδεών

Αυτά τα εργαλεία βοηθούν στη λήψη, αποθήκευση και οργάνωση σημειώσεων και ιδεών.

Evernote: Εφαρμογή για τη λήψη σημειώσεων, την αποθήκευση ιδεών και την οργάνωση του υλικού σας σε κατηγορίες.

Notion: Ολοκληρωμένο εργαλείο που συνδυάζει τη δημιουργία σημειώσεων, την παρακολούθηση έργων, την οργάνωση δεδομένων και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων.

Microsoft OneNote: Σημειωματάριο ψηφιακών σημειώσεων που συγχρονίζεται μεταξύ όλων των συσκευών σας και επιτρέπει την εύκολη οργάνωση πληροφοριών.

Συμπερασματικά, τα ψηφιακά εργαλεία αποτελεσματικότητας είναι κρίσιμα για την οργάνωση, τη συνεργασία και την αποδοτικότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία για κάθε ανάγκη, είναι δυνατόν να αυξηθεί η προσωπική αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα.

Ερωτήσεις Κεφαλαίου

Ποιο από τα παρακάτω εργαλεία είναι το πιο κατάλληλο για την παρακολούθηση και διαχείριση καθηκόντων και έργων σε ομάδα;

- α) Microsoft Excel
- β) Trello
- γ) Zoom
- δ) Google Docs

Ποιο από τα παρακάτω εργαλεία προσφέρει δυνατότητες συγχρονισμού εγγράφων σε πραγματικό χρόνο για συνεργασία σε ομάδες;

- α) Microsoft Word
- β) Slack
- γ) Google Docs
- δ) Dropbox

Ποιο από τα παρακάτω εργαλεία είναι ιδανικό για την επικοινωνία μέσω instant messaging και την οργάνωση διαύλων επικοινωνίας σε ομάδες;

- α) Microsoft Teams
- β) Evernote
- γ) Slack
- δ) Google Calendar

Ποιο εργαλείο παρέχει δυνατότητες οργάνωσης του χρόνου και διαχείρισης ραντεβού με συγχρονισμό σε διάφορες πλατφόρμες;

- α) Calendly
- β) Evernote
- γ) Asana
- δ) Notion

Ποιο εργαλείο είναι το πιο κατάλληλο για τη διαχείριση των έργων και των εργασιών σε μεγάλες ομάδες με δυνατότητες ορατότητας και παρακολούθησης της προόδου;

- α) Google Keep
- β) Asana
- γ) Notion
- δ) OneNote

Ποιο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποθήκευση, οργάνωση και αναζήτηση σημειώσεων και ιδεών;

- α) Evernote
- β) Microsoft OneDrive
- γ) Slack
- δ) Google Keep

Ποιο από τα παρακάτω εργαλεία είναι το πιο κατάλληλο για να παρακολουθείτε τη διαδικασία διαχείρισης και αποστολής email marketing;

- α) Mailchimp
- β) Trello
- γ) Google Analytics
- δ) Zoom

Ποιο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση χρόνου και την καταγραφή των ωρών εργασίας;

- α) Google Analytics
- β) Toggl
- γ) Asana
- δ) Slack

Ποιο εργαλείο είναι ιδανικό για τη διαχείριση αρχείων και την κοινή χρήση τους σε ομάδες;

- α) Dropbox
- β) Zoom
- γ) Google Keep
- δ) Microsoft Teams

Ποιο εργαλείο χρησιμοποιείται για τη συνεργασία σε σχέδια, παρουσιάσεις και έγγραφα σε ομάδες με δυνατότητες real-time editing;

- α) Microsoft Word
- β) Google Slides

γ) Canva

δ) Notion

7 Τα αποτελέσματα της συνήθειας στην προσωπική αποτελεσματικότητα

Ψυχή και Αρετή... η επίδραση του Πλάτωνα μας συντονίζει σε μία τριμερή διάκριση της ανθρώπινης ψυχής, αρκετά σημαντική για την κατανόηση της αρετής στη συμπεριφορά, με την οποία η μνήμη είναι άμεσα συνυφασμένη.

Η ψυχή του ανθρώπου, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, αποτελείται από δύο μέρη, από το «λόγον έχον μέρος» και από το «άλογον», δηλαδή ο άνθρωπος ως ζωντανός οργανισμός λειτουργεί με δύο τρόπους: α) με τη λογική του και β) με τρόπους άσχετους από το λογικό του. Αυτή η διμερής αρχικά διαίρεση είναι στην ουσία τριμερής, αφού ο Αριστοτέλης διέκρινε α) ένα καθαρά άλογον μέρος της ψυχής, β) ένα καθαρά λόγον έχον μέρος της και γ) ένα μέρος που μετέχει και του αλόγου και του λόγονεχοντος μέρους της ψυχής που το ονόμασε επιθυμητικών. Το πρώτο μέρος έχει σχέση με τη διατροφή και την αύξηση του ανθρώπινου οργανισμού κι άρα δεν έχει καμιά απολύτως σχέση με την αρετή. Το τρίτο σχετίζεται με τις αρετές που περιγράφουν το χαρακτήρα του ανθρώπου (επιθυμητικών), ενώ το δεύτερο σχετίζεται με τις διανοητικές αρετές (π.χ. σοφία, φρόνηση κ.λ.π.) και αφορά απόλυτα και καθαρά το λογικό μας. Με αυτόν τον τρόπο διακρίνονται και οι ανθρώπινες αρετές σε ηθικές και διανοητικές.

7.1 Η δύναμη της συνήθειας και η νευρο-επιστήμη πίσω από αυτή (Hebbian learning)

Η διερεύνηση της συνήθειας ως μέρους της μνήμης απασχόλησε τόσο τον Αριστοτέλη όσο και τη σύγχρονη νευροεπιστήμη. Η παραδοχή ότι η συνήθεια δρα μηχανικά, αλλά επιτρέπεται μετά από λογική επεξεργασία, μπορεί να θεμελιωθεί πλέον νευροανατομικά και ταιριάζει εξίσου αρμονικά με τη «φρόνηση», η οποία άρχει του θυμού και των επιθυμιών.

Η μάθηση Hebbian παρείχε μια βιολογική βάση για μάθηση και προσαρμογή στα νευρωνικά δίκτυα, επηρεάζοντας μεταγενέστερα μοντέλα που ενσωμάτωσαν κανόνες μάθησης. Η απόδειξη μάθησης του Hebb είναι ο παλαιότερος και γνωστότερος από όλους τους κανόνες μάθησης. Ονομάστηκε έτσι προς τιμήν του νευροψυχολόγου Hebb (1949). Από το βιβλίο του Hebb "Organization of behavior" (1949, p.62) μεταφράζουμε: Όταν ένας άξονας του κυττάρου

(cell) A είναι αρκετά κοντά ώστε να διεγείρει ένα κύτταρο B και επαναληπτικά ή επίμονα παίρνει μέρος στην πυροδότησή του, κάποια διαδικασία ανάπτυξης ή αλλαγές μεταβολισμού συμβαίνουν στο ένα ή και στα δύο κύτταρα τέτοια ώστε η ικανότητα του A σαν ένα από τα κύτταρα που πυροδοτούν το B, να αυξάνεται. Ο Hebb πρότεινε αυτή την αλλαγή, σαν βάση του associative learning – συσχετιστική μάθηση- (σε cellural επίπεδο). Ωστόσο, κατά την τελευταία δεκαετία διαφαίνεται μία σύγκλιση με σύγχρονους νευροεπιστήμονες να αναζητούν ερεθίσματα έρευνας στο αριστοτελικό έργο.

Από την πλευρά του Αριστοτέλη, στα Ηθικά Νικομάχεια παρουσιάζεται η αριστοτελική θεωρία για την ηθική αρετή, ως αποτέλεσμα εθισμού-συνήθειας του ατόμου σε ηθικά προσημασμένες πράξεις. Στο χώρο των νευροεπιστημών, στις θεωρίες των Pavlov, Adams και Dickinson, εντοπίζεται ο διαχωρισμός της δηλωτικής και μη δηλωτικής μνήμης, εντάσσοντας τη συνήθεια στους μηχανισμούς της μη δηλωτικής μνήμης.

Οι ψυχολόγοι και οι νευροεπιστήμονες διακρίνουν τη μνήμη σε δηλωτική και μη δηλωτική. Η πρώτη εμπλέκει τα είδη της μνήμης που έχουν ένα γνωστικό-συνειδησιακό υπόβαθρο (conscious), ενώ η δεύτερη τα είδη της μνήμης που στερούνται αυτού του χαρακτηριστικού (non conscious). Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσεται και η συνήθεια. Με βάση αυτά λέγεται ότι, ενώ η δηλωτική μνήμη απαντά στο ερώτημα «τι» (knowingwhat), η μη δηλωτική – άρα και η συνήθεια – απαντά στο ερώτημα «πώς» (knowinghow). Ευθύς εξ αρχής γίνεται εμφανές το γεγονός ότι η συνήθεια δεν σχετίζεται με τη συνείδηση και θα μπορούσαμε να πούμε ακόμα ότι η συνήθεια δεν έχει λογικό υπόβαθρο αλλά είναι μία περισσότερο μηχανιστική διεργασία που μπορεί να ενισχυθεί ή να ατονήσει ανάλογα με την επανάληψη. Ορισμένος αριθμός ερεθισμάτων επαναλαμβανόμενος σε μικρά χρονικά διαστήματα μπορεί να ενισχύσει την απόκριση στο ερέθισμα (ενίσχυση) ή και να την εξαφανίσει (εξοικείωση) πράγμα που μας φέρνει στο νου τους μηχανισμούς της συνήθειας.

Γενικότερα, δεδομένης της πολυπλοκότητας, προκύπτουν οι εξής παραδοχές:

- ✓ Η μνήμη είναι διάχυτη στον εγκέφαλο.
- ✓ Η δηλωτική μνήμη αντιπροσωπεύεται από τις υψηλότερες-απαρτιωτικές περιοχές του εγκεφάλου.
- ✓ Η μη δηλωτική μνήμη εδραζεί σε κατώτερες περιοχές του εγκεφάλου.

- ✓ Τεχνικές διεργασίες, όπως είναι τα αντανεκλαστικά, αποθηκεύονται επίσης σε κατώτερες περιοχές του ΚΝΣ συμπεριλαμβανομένου και του νωτιαίου μυελού.

Με βάση αυτά μπορούμε να εξαγάγουμε το συμπέρασμα ότι η μη δηλωτική μνήμη και η συνήθεια εμφανίζονται υποδεέστερες της δηλωτικής μνήμης ακόμα και αν δηλώνεται σαφώς η αναγκαιότητά τους. Απλούστερα, θα λέγαμε ότι ο εγκέφαλος δεν κοπιάζει ιδιαίτερα για την επιτέλεση όσων ανήκουν στον χώρο της συνήθειας. Είναι περισσότερο ένα είδος αυτοματισμού που δεν απαιτεί την ενεργό συμμετοχή του.

Οι αξιολογικές κρίσεις βασίζονται στα πειράματα του Ρανιον τη δεκαετία του 1950 με τα οποία θεμελίωσε το εξαρτημένο ερέθισμα. Παρότι δεν είναι ταυτόσημο της συνήθειας, το εξαρτημένο ερέθισμα είναι ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα της μη δηλωτικής/μη συνειδητής μνήμης. Ο πεινασμένος σκύλος αναγνωρίζει το καμπανάκι του αφεντικού του. Αρκεί αυτό και μόνο το ερέθισμα για να εκδηλώσει τη συνηθισμένη για την τροφή αντίδραση. Η διαδικασία αυτή δεν απαιτεί τη μεσολάβηση της λογικής, αλλά είναι ένα είδος αυτοματοποιημένης συμπεριφοράς. Πολύ δε περισσότερο η συνήθεια συσχετίζεται με ενστικτώδεις διαδικασίες, όπως είναι η διατροφή, οι οποίες, παρότι βρίσκονται αναντίρρητα στη σφαίρα του «ζην», δεν προσπερνούν το κατώφλι του «ευ ζην».

Επιστρέφοντας στην καθημερινότητα, σύμφωνα με τα παραπάνω συναντάμε τη συνήθεια ταυτόσημη με την εργαλειακή μάθηση. Η μη διαμεσολάβηση από ενισχυτικούς και ανασταλτικούς μηχανισμούς πιστοποιεί την ενσωμάτωση της συνήθειας στο καθημερινό βίωμα, με αποτέλεσμα αυτή να εκδηλώνεται όπου και όποτε πρέπει, χωρίς να έχει ανάγκη «επανάληψης». Στην ουσία πρόκειται για εκπαίδευση τεχνική/εργαλειακή που δεν υπόκειται στο «γηράσκω αεί διδασκόμενος» ή, έστω, στη νεότερη «δια βίου μάθηση» και γίνεται κατανοητό ότι αυτού του είδους η γνώση δεν είναι συμβατή με ανώτερη στοχοθεσία.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στην έννοια της συνήθειας, όπως εμφανίζεται στις σύγχρονες νευροεπιστήμες, γίνεται αποδεκτή ως μηχανισμός μνήμης απαραίτητος μεν, αλλά περιορισμένος ανατομικά και συμπεριφορικά. Η συνήθεια δεν περιορίζεται στην επιτέλεση ενεργειών της καθημερινής ζωής (οικοδομή και κιθάρα) αλλά μέσα από αυτές τις εκδηλώσεις κατανοούμε το ρόλο που διαδραματίζει σε υψηλές λειτουργίες ηθικής αρετής.

7.1.1 Σύνδεση συμπεριφοράς & επιβράβευσης – είδη επιβράβευσης

Πολύ συχνό φαινόμενο στους οργανισμούς είναι τα παράπονα και οι ενοχλήσεις τόσο των εργαζομένων όσο και των εξωτερικών ενδιαφερόμενων από τη συμπεριφορά προς αυτούς ή την συμπεριφορά και τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ τους. Αξίζει να σημειωθεί όμως, ότι διαφορετική είναι η προσωπική αντίληψη για το πώς το κάθε άτομο εκλαμβάνει κάτι σωστό ή λάθος και πολλές φορές οι διαφορετικές απόψεις τους αντικρούονται. Αυτές οι συγκρούσεις αποτελούν μέρος της επιχειρησιακής ηθικής. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), ηθική ορίζεται ένα σύνολο από αξίες και αρχές που κατευθύνουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας με βάση το τι κοινωνικά θεωρείται σωστό ή λάθος. Οι οργανισμοί αξίζουν να δημιουργήσουν έναν κώδικα ηθικής που θα περιλαμβάνει μια σειρά από κανόνες στους οποίους θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να ακολουθούν. Η ηθική συμπεριφορά σε κάθε άνθρωπο διαφέρει, ένα άτομο μπορεί να θεωρεί κάτι ηθικό ενώ ένα δεύτερο άτομο να το θεωρεί ανήθικο.

Με την αναγνώριση λοιπόν της αξίας της αυτόνομης κινητοποίησης, τίθεται το ερώτημα για το πώς μπορεί αυτή να καλλιεργηθεί στα εργασιακά περιβάλλοντα. Στη συνέχεια, περιγράφονται τα έξι μονοπάτια αλλαγής που οι Stone κα, (2009) προτείνουν σχετικά με αυτό:

Χρήση ανοιχτών ερωτήσεων που προσκαλούν τη συμμετοχή των στελεχών σε συζητήσεις για την επίλυση προβλημάτων. Είναι σημαντικό το διευθυντικό στέλεχος να μην κρατά μια στάση «εγώ είμαι ο ειδικός», αλλά να μπορεί να θέτει ανοιχτές ερωτήσεις, όπως «Πώς εξελίσσονται τα πράγματα ως προς αυτό το αντικείμενο;» ή «Ποια βήματα ακολουθήθηκαν σε αυτή τη διαδικασία;» ή «Τι φαντάζεστε ότι θα ήταν βοηθητικό σε αυτή την κατάσταση;». Οι ανοιχτές ερωτήσεις συνήθως αρχίζουν με το πώς και με το τι και προσκαλούν σε διερεύνηση του τρόπου που γίνονται τα πράγματα. Αντίθετα, οι κλειστές αρχίζουν συνήθως με ρήμα, είναι επιβεβαιωτικές ή διαψευδιστικές και η απάντησή τους είναι συνήθως ένα ναι ή ένα όχι. Συχνά βέβαια, τα διευθυντικά στελέχη για τα οποία η άσκηση διοίκησης ταυτίζεται με την άσκηση εξουσίας δυσκολεύονται να θέσουν ανοιχτές ερωτήσεις, καθώς προσπαθούν να επιβάλλουν τη γνώμη τους. Οι ανοιχτές ερωτήσεις είναι μια δεξιότητα που απαντάται κυρίως σε στελέχη που στηρίζονται στην πειθώ και τον δημιουργικό διάλογο.

Ενεργητική ακρόαση που συμπεριλαμβάνει την οπτική του εργαζόμενου ατόμου. Η ενεργή ακρόαση είναι εκείνη η δεξιότητα που βοηθά το διευθυντικό στέλεχος να αναγνωρίσει την οπτική του εργαζόμενου ατόμου. Μια μορφή ενεργής ακρόασης είναι η αναστοχαστική ακρόαση, που αποτελεί το καθρέφτισμα των συναισθημάτων που περιέχονται στα λόγια του συνομιλητή. Απαιτεί τόσο προσεκτική ακρόαση όσο και ενσυναίσθητη κατανόηση. Αποτελεί μια σύντομη επαναδιατύπωση του συναισθηματικού περιεχομένου ενός μηνύματος πίσω στον ομιλητή (Milleretal, 2005). Μια άλλη σχετική δεξιότητα είναι η περιλήψη, κατά την οποία το άτομο κάνει μια σύντομη επαναδιατύπωση των βασικών θεμάτων και ιδεών που ακούστηκαν σε μια συζήτηση. Μπορεί να ξεκινά με φράσεις όπως «Ακούω λοιπόν να λέτε ότι...» και βοηθά στη διασαφήνιση κάποιων θεμάτων. Δηλώσεις κατάφασης είναι επίσης σημαντικές, καθώς αποτελούν ειλικρινείς εκφράσεις εκτίμησης, που μπορεί να περιλαμβάνουν την αναγνώριση των δυσκολιών που συναντήθηκαν σε ένα θέμα, όπως η φράση «Αναγνωρίζω ότι προσπάθησες πολύ για αυτό».

Δυνατότητα για επιλογές που είναι ήδη δομημένες και περιλαμβάνουν τη διασαφήνιση των ευθυνών. Η διαμόρφωση μιας λίστας με πιθανές επιλογές για τη διαχείριση ενός προβλήματος συχνά ακολουθεί μετά από ένα διάλογο που στηρίζεται σε ανοιχτές ερωτήσεις και ενεργή ακρόαση. Όταν το εργαζόμενο άτομο προσπαθεί να διαχειριστεί ένα πρόβλημα και έχει τη δυνατότητα να επιλέξει εκείνο με ποια στρατηγική θα το προσπελάσει, ακόμη και αν η επιλεγμένη στρατηγική έχει ήδη προταθεί από κάποιον άλλο, πάλι βιώνει ότι η επιλογή είναι προϊόν προσωπικής απόφασης. Έτσι, νιώθει πιο δεσμευμένο με αυτή την επιλογή. Επίσης, όταν αποφασίζει το ίδιο το άτομο τον τρόπο που θα διεκπεραιώσει ένα θέμα, συνήθως επιλέγει τον τρόπο εκείνο που μπορεί να υποστηρίξει καλύτερα και συνεπώς εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα του στελέχους.

Παροχή ειλικρινούς και θετικής ανατροφοδότησης που αναγνωρίζει τα κίνητρα του εργαζόμενου ατόμου. Ο έπαινος μπορεί κάποιες φορές να εμποδίσει την κινητοποίηση των εργαζομένων, όταν έχει στόχο τον έλεγχο. Άλλοτε πάλι μπορεί να κινητοποιεί, όταν έχει στόχο την υποστήριξη της επάρκειας και της αυτονομίας του εργαζόμενου. Ο αποτελεσματικός έπαινος είναι συγκεκριμένος και αυθεντικός. Αναγνωρίζει τις ασυνήθιστες και ιδιαίτερες συνεισφορές των στελεχών. Αντίθετα, ο έπαινος που αναγνωρίζει την απλή συμμόρφωση (π.χ. ωραία το έκανες όπως σου το είπα) καλλιεργεί τον έλεγχο. Έτσι, ο έπαινος που

αναγνωρίζει την ενεργή δέσμευση και τα κίνητρα του εργαζόμενου ατόμου υποστηρίζει και την αυτόνομη λειτουργία του.

Η ελαχιστοποίηση του καταναγκαστικού ελέγχου όπως οι ανταμοιβές και οι συγκρίσεις με άλλους. Κάποια διευθυντικά στελέχη ασπάζονται την άποψη ότι το μεγαλύτερο κίνητρο των εργαζομένων είναι τα χρήματα. Παράλληλα, περισσότερο από το ένα τρίτο των επιχειρήσεων στην Αμερική χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές τεχνικές που παρακινούν τα στελέχη να αντιτάσσονται μεταξύ τους (McGregor, 2006). Οι έρευνες βέβαια, δείχνουν ότι σε τέτοιες ανταγωνιστικές συνθήκες όλοι βγαίνουν χαμένοι και πολύ περισσότερο οι ίδιοι οι οργανισμοί. Αντίθετα, στα εργασιακά περιβάλλοντα όπου προάγεται η αυτονομία, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα, την ευεξία των εργαζομένων και την ικανοποίηση από τη δουλειά.

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η καλλιέργεια των ταλέντων και το μοίρασμα της γνώσης ευνοούν την επάρκεια και την αυτονομία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αξιολογούν τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και τις προαγωγές ως πολυπόθητες εξωτερικές ανταμοιβές ή ευκαιρίες για την αύξηση της αυτονομίας τους. Το πρώτο αποτελεί μια κινητοποίηση εξωτερικού ελέγχου, ενώ το δεύτερο μια κινητοποίηση που φέρνει αυτόνομη. Για παράδειγμα, το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται συχνά στους καθηγητές πανεπιστημίου, καθώς κάποιοι από αυτούς δίνουν έμφαση στην εξωτερική κινητοποίηση και παράγουν μεγάλο ερευνητικό έργο μέχρι να πάρουν τη θέση στο Πανεπιστήμιο και μετά αδρανοποιούνται. Αντίθετα, αυτοί που έχουν αυτονομία στα κίνητρά τους συνεχίζουν το ερευνητικό τους έργο με τον ίδιο ζήλο και μετά την εκλογή τους στην πανεπιστημιακή θέση.

7.2 Υποκίνηση, αυτό-παρακίνηση, προσήλωση και ευτυχία

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πλέον κοινώς αποδεκτό πως συμβάλλει στην προσωπική επιτυχία και την εργασιακή πρόοδο του ατόμου (Goleman, 1995, 1998), ενώ παράλληλα χαρακτηρίζει τα ανιδιοτελή άτομα και εκείνα που διέπονται από υψηλές αξίες (Cooper&Sawaf, 1996). Επιπλέον, διευκολύνει την καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους και τη λήψη ορθών αποφάσεων. Ο Goleman διέκρινε τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο βασικές συνιστώσες: στο επίπεδο του «εαυτού» και στο επίπεδο των «άλλων», διεργασίες που αναδεικνύουν το πόσο σωστά το άτομο διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους

άλλους ανθρώπους, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και δημιουργεί, προσδίδοντας έμφαση στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης και εκμάθησης.

Ως Συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων και να τα ονομάζουν κατάλληλα, καθώς και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς (Goleman, 2008). Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που επιτρέπουν στον άνθρωπο να κατανοεί και να χειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις δικές του και των άλλων, με σκοπό την προσωπική και κοινωνική του ανάπτυξη (Goleman, 2011). Ουσιαστικά πρόκειται για μια νοητική διεργασία η οποία σχετίζεται ή εφαρμόζεται σε καταστάσεις συναισθηματικού περιεχομένου.

Ο Goleman πρόσθεσε επίσης στη θεωρία του πως η αυτοπειθαρχία, η αυτογνωσία και η ενσυναίσθηση αποτελούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες τόσο για την προσωπική όσο και την επαγγελματική επιτυχία ενός ατόμου. Ο Goleman μιλά για τη “νοημοσύνη της καρδιάς” και ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως “την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του”. (Goleman, 1998). Μια ακόμα περιγραφή του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκε από τον ReuvenBar-On, ο οποίος θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του» (Bar-On, 2000). Παράλληλα, αναπτύχθηκε και το μοντέλο της «συναισθηματικής ικανότητας», από τους PeterSalovey και JohnMayer το 2004, το οποίο εστιάζει στην ικανότητα του ατόμου να κατεργαστεί τη συναισθηματική πληροφορία και να τη χρησιμοποιήσει για να ζήσει στο κοινωνικό περιβάλλον. Σύμφωνα με αυτούς, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως μία μορφή κοινωνικής ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες, ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του.

Μελετώντας τις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί κανείς να αντιληφθεί καλύτερα το τι σημαίνει η έννοια αυτή στην πράξη καθώς και το πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί περισσότερο. Ένας άνθρωπος για να αναπτύξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη πρέπει να αυξήσει τις δεξιότητές του στους τέσσερις παρακάτω τομείς:

Self-awareness/Αυτοεπίγνωση

Η αυτοεπίγνωση, περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την συναισθηματική μας επίγνωση, την ακριβή μας αυτοαξιολόγηση και τέλος την αυτοπεποίθησή μας. Συνίσταται στη γνώση που έχει κάποιος για τον εαυτό του, δηλαδή στο κατά πόσο μπορεί να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις ανάγκες του, τις τάσεις και τις συνηθισμένες αντιδράσεις του απέναντι σε συγκεκριμένα περιστατικά, προκλήσεις ή άτομα. Είναι σημαντικό για κάποιον να γνωρίζει καλά ποιες είναι οι τάσεις του, γιατί έτσι διευκολύνεται η ικανότητά να κατανοεί γρήγορα τα συναισθήματά του. Για την επίτευξη αυτής της συνθήκης, θα πρέπει αρχικά να αφιερώνει αρκετό χρόνο για να τα μελετά, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται το από πού προέρχονται, και κυρίως το λόγο που αισθάνεται έτσι. Η γνώση του εαυτού μας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της προσωπικής μας ανάπτυξης.

Self-management/Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση συνίσταται από τον συναισθηματικό μας αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα μας, τον προσανατολισμό στους στόχους και την θετικότητα μας. Αφορά στην ικανότητά μας να διαχειριζόμαστε την εσωτερική μας κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή μπορούν να αποφύγουν συναισθηματικές εκρήξεις, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους. Η αυτοδιαχείριση εξαρτάται σημαντικά από την αυτοεπίγνωση.

Social-awareness/Κοινωνική επίγνωση- Ενσυναίσθηση

Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την εμπάθεια (πχ. το να «μπαίνουμε στα παπούτσια των γύρω μας»), την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό μας στην εξυπηρέτηση των συνανθρώπων μας. Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, και η κατανόηση της συμπεριφοράς

και των κινήτρων του («Ενσυναίσθηση: Η άγνωστη δύναμη της επικοινωνίας»). Αφορά στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να προσαρμόζει αναλόγως τη συμπεριφορά του και τις αντιδράσεις του. Η αδυναμία να μπαίνουμε στη θέση του συνομιλητή μας και να βλέπουμε την κατάσταση από τη δική του οπτική γωνία, οδηγεί σε αποτυχία στη διαπροσωπική επικοινωνία, στις προσωπικές και στις επαγγελματικές σχέσεις μας. Είναι πολύ εύκολο να παγιδευτούμε στα συναισθήματά μας και να παραλείψουμε να δούμε το ζήτημα από την οπτική γωνία του άλλου. Ένας ηγέτης μιας ομάδας, ο οποίος διαθέτει ενσυναίσθηση, αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό μίγμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας και μπορεί να το κατευθύνει προς όφελος του έργου και της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις που καταστρέφουν το κλίμα και δυσκολεύουν την επίτευξη του κοινού στόχου της ομάδας.

Relationship management/Διαχείριση σχέσεων

Η διαχείριση των σχέσεων συνίσταται από την ηγεσία, την παρακίνηση, τη δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων και τέλος την ομαδικότητα και τη συνεργασία. Η διαχείριση σχέσεων έχει να κάνει με την ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους, να αναπτύσσει σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους ανθρώπους τις αντιδράσεις που εκείνο επιθυμεί. Η επιτυχημένη διαχείριση σχέσεων βοηθά το άτομο να επιτύχει τους στόχους του, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε η επίτευξη συναίνεσης, είτε μια αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Τα άτομα αυτά δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων με τους ανθρώπους, το οποίο δύναται να αξιοποιήσουν ανά πάσα στιγμή. Πιστεύουν στην αναγκαιότητα των άλλων και στην υπεραξία της ομαδικής εργασίας. Αναγνωρίζουν έγκαιρα την ανάγκη για αλλαγές, δημιουργούν συμμάχους για να επιτύχουν τις αλλαγές που επιθυμούν και αποτελούν οι ίδιοι παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους. Η διαχείριση σχέσεων αφορά επίσης στους δεσμούς που δημιουργούνται προοδευτικά με τους άλλους ανθρώπους. Η ισχύς αυτών των δεσμών εξαρτάται από το πόσο κατανοούμε τους άλλους ανθρώπους, από το πώς τους φερόμαστε και από το τι έχουμε ζήσει μαζί τους. Οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης διακρίνονται από τις παρακάτω ιδιότητες:

→ Ανεξάρτητες: Η καθεμιά συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή και επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα.

→ Αλληλοεξαρτώμενες: Η καθεμιά από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν και πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.

→ Ιεραρχικές: Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης "οικοδομούνται" η μια πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική για την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση. Η αυτορρύθμιση και η αυτοεπίγνωση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων και όλες μαζί συμμετέχουν στις κοινωνικές δεξιότητες.

→ Αναγκαίες αλλά όχι ικανές: Το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν του εγγυάται ότι θα αναπτύξει ή θα επιδείξει και τις σχετικές δεξιότητες, όπως είναι η συνεργασία ή η ηγεσία. Παράγοντες όπως το κλίμα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ή το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την εργασία του θα καθορίσουν επίσης αν θα εκδηλωθεί η συγκεκριμένη ικανότητα.

→ Γενικού τύπου: ο γενικός κατάλογος ισχύει, σε κάποιο βαθμό, για όλες τις εργασίες. Ωστόσο, διαφορετικές εργασίες έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις σε ό,τι αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες.

Η διαχείριση του εαυτού μας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο επιστημονικό και πρακτικό πεδίο ως προς την ανάπτυξη διαπροσωπικών ή ανθρωπίνων σχέσεων στις ομάδες και στους οργανισμούς. Για τον εργαζόμενο είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του (Αυτοεπίγνωση - Αυτογνωσία). Να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους (Επίγνωση των συναισθημάτων) καθώς επίσης να γνωρίζει τα ισχυρά σημεία και τα όριά του (Ακριβής αυτοαξιολόγηση) και να είναι σίγουρος για την αξία και τις ικανότητές του (Αυτοπεποίθηση). Όλα αυτά σημαίνουν ότι μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση και τα προσωπικά του αποθέματα (Αυτορρύθμιση) με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφεύγονται τα διασπαστικά συναισθήματα και οι παρορμήσεις (αυτοέλεγχος). Όταν ο εργαζόμενος λειτουργεί ή προσπαθεί να λειτουργήσει μέσα σε ένα τέτοιο πεδίο προσωπικής ανάπτυξης είναι επόμενο να ενεργεί ως αυτοδύναμο δρων και να υποβοηθά συναισθηματικές καταστάσεις (Δέσμευση, Πρωτοβουλία, Αισιοδοξία) που οδηγούν ή διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων όχι μόνο της ομάδας ως σύνολο αλλά και καθενός ξεχωριστά.

Σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη, που αναπτύσσεται στα πρώτα έτη της ζωής ενός ατόμου και δεν έχει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης κατά τη διάρκεια της ζωής του, η συναισθηματική νοημοσύνη επιδέχεται βελτίωσης. Πολλά προγράμματα εκμάθησης για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν κατασκευαστεί και συνεχίζουν ακόμα και σήμερα να εξελίσσονται, στην προσπάθεια δημιουργίας ικανότερων στελεχών που θα απορροφηθούν από τους οργανισμούς.

Τέλος, αξίζει να γίνει ιδιαίτερος λόγος για τη δυνατότητα να απολαμβάνει κανείς το μέγιστο βαθμό, στην καθημερινότητα και την εργασία. Οι Bryant&Vengros(2004) μέσα από την έννοια του «απολαμβάνει» προτείνουν ένα νέο μοντέλο για τη βίωση θετικών εμπειριών, που θεμελιώνεται στην ιδέα ότι μέσα από τον τρόπο που το άτομο θα ανταποκριθεί στις θετικές εμπειρίες του κατακτά την ευτυχία του. Αν δηλαδή το άτομο έχει την ικανότητα να απολαμβάνει τα θετικά του βιώματα, τότε θα έχει μια ζωή γεμάτη από ικανοποίηση και χαρά. Σύμφωνα με τους Joseetal. (2012), το «απολαμβάνει» είναι ένας ρυθμιστικός μηχανισμός του ατόμου που επιδρά στη σχέση ανάμεσα στα θετικά γεγονότα της ζωής του και στη συναισθηματική αντίδρασή του σε αυτά. Θεωρείται δηλαδή, ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας που συνίσταται σε ένα σύνολο από γνωστικές και συμπεριφορικές στρατηγικές, που ρυθμίζουν την ένταση και τη διάρκεια των θετικών συναισθημάτων, όταν το άτομο βιώνει θετικές εμπειρίες. Πιο συγκεκριμένα, ορίζουν το «απολαμβάνει» ως μια διεργασία κατά την οποία «οι άνθρωποι είναι ουσιαστικά παρόντες, αναγνωρίζουν και βελτιώνουν τις θετικές εμπειρίες στις ζωές τους» και προτείνουν διάφορες γνωστικές και συμπεριφορικές στρατηγικές.

Οι στρατηγικές αυτές έχουν ως στόχο την ενίσχυση και διατήρηση της θετικής εμπειρίας και συμπεριλαμβάνουν: *το μοίρασμα της εμπειρίας με άλλους ανθρώπους, δηλαδή να αναζητούμε ανθρώπους με τους οποίους θα απολαύσουμε μαζί ένα γεγονός ή θα τους πω πόσο σημαντική θεωρώ εγώ αυτή την εμπειρία και θα έχω την αίσθηση ότι με καταλαβαίνουν, την προσωπική έκφραση μέσα από συμπεριφορές όπως το γέλιο ή εκδήλωση των συναισθημάτων, την αναγνώριση των πραγμάτων για τα οποία είμαι ευγνώμων, το να μπορώ να συγχαίρω τον εαυτό μου και έτσι να νιώθω περήφανος/η για μένα, το να μπορώ να ανασύρω θετικές αναμνήσεις και την όξυνση της αισθητηριακής και αντιληπτικής ικανότητας, δηλαδή να μπορώ να εστιάζω στη σωματική αίσθηση μιας ευχάριστης εμπειρίας.*

Άσκηση: Εντοπίστε που κυμαίνεται η δική σας συναισθηματική νοημοσύνη

Παρακάτω θα δείτε μία λίστα με τα χαρακτηριστικά της Υψηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ελέγξτε ποια από αυτά έχετε και βαθμολογήστε τα από 1-10, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια.

1. [] Αυτοέλεγχος και αυτοπειθαρχία
2. [] Διαχείριση των παρορμήσεων
3. [] Προσαρμογή στις αλλαγές
4. [] Απόδοση κάτω από συνθήκες πίεσης
5. [] Κατανόηση των συναισθημάτων μας
6. [] Κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων
7. [] Επίγνωση δυνατών σημείων και αδυναμιών
8. [] Αισιοδοξία
9. [] Αυτοπεποίθηση
10. [] Καλές επικοινωνιακές δεξιότητες
11. [] Αποδοχή κριτικής από τους άλλους
12. [] Ικανότητα διαφωνίας χωρίς ένταση
13. [] Ικανότητα άσκησης εποικοδομητικής κριτικής
14. [] Ανάλυση πρωτοβουλιών
15. [] Καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης
16. [] Ανάπτυξη κινήτρων για επίτευξη στόχων
17. [] Ικανότητα επιρροής και ηγεσίας
18. [] Αντίσταση σε προκαταλήψεις
19. [] Αποφασιστικότητα
20. [] Πειθώ

21. [] Υπομονή
22. [] Επιμονή
23. [] Περιέργεια
24. [] Ικανότητα να εμπνέουμε τους άλλους
25. [] Συνεργασία δίχως ανταγωνισμό
26. [] Ικανότητα συμμετοχής σε ομαδικές εργασίες
27. [] Διατήρηση ψυχραιμίας σε στιγμές κρίσεων
28. [] Ικανότητα χαλιναγώγησης της ανυπομονησίας
29. [] Ικανότητα συγκέντρωσης
30. [] Αποδοχή της ήττας και της αποτυχίας
31. [] Ικανότητα να ακούμε πριν μιλήσουμε
32. [] Αποδοχή των αδυναμιών μας
33. [] Ήθος και εργατικότητα
34. [] Ικανότητα εξουδετέρωσης τοξικών ανθρώπων
35. [] Ικανότητα να δίνουμε χωρίς να περιμένουμε αντάλλαγμα
36. [] Να γνωρίζουμε πότε να λέμε όχι
37. [] Ικανότητα χαλάρωσης και αποσύνδεσης
38. [] Ικανότητα γρήγορης επαναφοράς μετά από λάθος ή αποτυχία
39. [] Πλούσιο συναισθηματικό λεξιλόγιο
40. [] Αντίσταση και αποφυγή περφεξιονισμού

Οι παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία είναι:

→ Αυτοέλεγχος: Η διατήρηση της ψυχραιμίας, η αυτοπεποίθηση και η ηρεμία σε αγχογόνες καταστάσεις.

- Ενσυνειδησία: Η ανάληψη ευθυνών και η παραδοχή των λαθών από ένα άτομο, παράλληλα με τις δραστικές ενέργειες που απαιτούνται για τη διόρθωση των τυχόν σφαλμάτων, είναι ένας παράγοντας επιτυχίας του ηγέτη.
- Αξιοπιστία: Αξιοπίστοι χαρακτηρίζονται οι άνθρωποι με ακεραιότητα, που είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους υφισταμένους και τους συναδέλφους τους. Δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για τις ανάγκες των άλλων και δίνουν περισσότερη σημασία στις απαιτήσεις για την υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνουν, παρά στο να προχωρήσουν σε κινήσεις εντυπωσιασμού.
- Κοινωνικές δεξιότητες: Οι ηγέτες που διακρίνονται από ευαισθησία κι ενσυναίσθηση, επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή και διακριτικότητα στη συνεργασία και την επαφή τους με τα άλλα άτομα.
- Δημιουργία δεσμών και σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: Οι ηγέτες που είναι ικανοί να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς στην ομάδα κι εκτιμούν τη διαφορετικότητα των ατόμων, δημιουργούν ομαδικό κλίμα που λειτουργεί προς όφελος τόσο των ιδίων όσο και της επιχείρησης ως σύνολο.

Άσκηση: Μοιράζομαι μια θετική στιγμή

Προσπαθήστε να μοιραστείτε μια θετική στιγμή με έναν φίλο σας/ μία φίλη σας.

- Υπήρξε κάτι που σας εξέπληξε σε αυτή την άσκηση;
- Τι σας φάνηκε δύσκολο; (ή τι φάνηκε δύσκολο στον φίλο σας/ φίλη σας).
- Τι μάθατε; Πώς αισθανθήκατε;

7.2.1 Τα 4 είδη της ανθρώπινης διασκέδασης

Η έννοια της διασκέδασης συναντάται με διάφορες εκφάνσεις και κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες και αναζητάει ξεχωριστές εμπειρίες. Όταν δε, οι άνθρωποι παίζουν παιχνίδια βιώνουν ορισμένα ιδιαίτερα έντονα συναισθήματα, όπως θυμός, ενθουσιασμός, έκπληξη, απογοήτευση. Πάνω από 30 συναισθήματα μπορούν να προκληθούν από τη διαδικασία του παιχνιδιού, διαπίστωση που θα αναλυθεί στη συνέχεια. Οι περισσότεροι άνθρωποι παίζουν όχι για το ίδιο το παιχνίδι, αλλά για την εμπειρία που αυτό

προκαλεί: μια έκρηξη αδρεναλίνης, μία περιπέτεια, μία πνευματική πρόκληση. Το παιχνίδι, επίσης, συχνά αποτελεί μία ανακούφιση από τις καθημερινές ανησυχίες.

Η Ψυχολογία έχει ασχοληθεί ιδιαιτέρως με την ανθρώπινη διασκέδαση μέσω των παιχνιδιών και των πιθανών επιδράσεών τους κι έχει επισημάνει τις αρνητικές αλλά και τις θετικές συνέπειες στο ανθρώπινο και κοινωνικό γίνεσθαι. Τρία είναι τα βασικά στοιχεία κατάστασης κατά τη διάρκεια διασκέδασης: η ροή, η απορρόφηση και η παρουσία (Coleman, 2008). Η ροή (flow) είναι το ευχάριστο συναίσθημα που απολαμβάνεις όταν λαμβάνεις μέρος σε μια δραστηριότητα και με βαρύτητα στη συσχέτιση μεταξύ της πρόκλησης μίας ενέργειας και της ικανότητας του παίκτη να ανταπεξέλθει σε αυτήν (Cooper&Sawaf, 1996). Ταυτόχρονα, η έννοια περιλαμβάνει τη συγκέντρωση, την εστίαση, τους στόχους, την ανατροφοδότηση, την απώλεια της αυτοσυνείδησης και τη μεταβολή του χρόνου. Η προσοχή και η συγκέντρωση (immersion) είναι σημαντικά χαρακτηριστικά για την επεξήγηση και την κατανόηση τόσο της ροής όσο και της απορρόφησης. Η παρουσία (presence) εστιάζει κυρίως στο αίσθημα του να είσαι παρών σε ένα παιχνίδι και σε αυτό διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο τα υλικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά του παιχνιδιού (Goleman, 2011). Οι περισσότερες εκφάνσεις της ζωής μας έχουν τη δυνατότητα να αναχθούν σε στιγμές ευχαρίστησης και διασκέδασης, καθώς πρόκειται για έμφυτη διαδικασία.

Προς αυτή την κατεύθυνση δημιουργήθηκε μία νέα προσέγγιση, υπό τον τίτλο 'Fun', όρος που κατά 99% χρησιμοποιείται αυτούσιος στην αγγλική, και όχι στην ελληνική του μετάφραση, για τον ακόλουθο κυρίως λόγο. Η λέξη «**διασκέδαση**» είναι λίγο παρεξηγημένη. Συνήθως τη διασκέδαση τη συνδέουμε με «ανάλαφρες» καταστάσεις. Καταστάσεις που δεν μας πιέζουν, που μας χαλαρώνουν. Ένας ορισμός της είναι: *το να έρχεται κανείς σε ευθυμία από κάτι ευχάριστο ή αστείο*. Ο Μπαμπινιώτης την ορίζει ως «*μία κατάσταση ευθυμίας, ευχάριστη διάθεση, από συγκεκριμένη αιτία ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες*». Πολλές φορές αντικαθιστούμε τη λέξη «διασκέδαση» με τη λέξη «**ψυχαγωγία**» που όμως δεν ταυτίζεται εννοιολογικά. Η *ψυχαγωγία* αφορά την *ικανοποίηση της ψυχής μέσα από ποικίλες δραστηριότητες όπως χορός, μουσική, αθλητισμός κ.ά.* Ενώ και η λέξη «**τέρψη**» μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μετάφραση της αγγλικής λέξης «fun» που ορίζεται ως η έντονη ευχαρίστηση από την ικανοποίηση ανάγκης ή επιθυμίας.

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η λέξη «fun» δεν είναι μονοδιάστατη. Είναι τουλάχιστον τρισδιάστατη, σύμφωνα με την ελληνική μετάφρασή της. Πριν λίγα χρόνια, της αποδόθηκαν τέσσερις (4) διαστάσεις μέσα από μία έρευνα που διεξήγαγε η Lazzaro (2006), ιδρύτρια και πρόεδρος της εταιρείας XEODesignInc., η οποία έχει περισσότερα από 20 χρόνια εμπειρία στο σχεδιασμό των videogames και στο σχεδιασμό της εμπειρίας που παρέχεται στο χρήστη.

Διεξήγαγε λοιπόν μία έρευνα η οποία είχε ως βασικό ερωτηματικό το «Γιατί παίζουμε παιχνίδια» με στόχο να σχεδιάσει videogames τα οποία προσφέρουν περισσότερο συναίσθημα στους χρήστες. Κατά την έρευνα αυτή ανακάλυψε ότι οι παίκτες των παιχνιδιών νιώθουν περισσότερα από τριάντα (30) συναισθήματα λόγω του παιχνιδιού αυτού καθ' αυτού και όχι της ιστορίας του ή των τεχνικών χαρακτηριστικών του, τα οποία είναι εμφανή στις εκφράσεις τους, στη γλώσσα του σώματός τους και στα σχόλια που κάνουν όταν παίζουν. **Αυτό δηλαδή που προκαλεί το συναίσθημα των ανθρώπων είναι το ότι παίζουν και όχι το τι παίζουν.**

Ανέκυψαν λοιπόν **τέσσερα (4) Είδη Fun**, ως ακολούθως:

- ✓ **Hard Fun-Δύσκολη Διασκέδαση...** σε αυτή την κατηγορία, οι παίκτες επιθυμούν να φτάσουν σε ένα στόχο αψηφώντας δυσκολίες και εμπόδια. Το παιχνίδι γι' αυτούς είναι μία συνεχής πρόκληση και επιδιώκουν την ένταση και την αδρεναλίνη. Ενδιαφέρονται για πρόκληση, στρατηγική και επίλυση προβλημάτων.
- ✓ **Easy Fun-Εύκολη Διασκέδαση...** σε αυτή την κατηγορία, οι παίκτες απολαμβάνουν το παιχνίδι όταν αυτό δεν έχει εντάσεις, ικανοποιεί την περιέργειά τους και βρίσκουν ευχαρίστηση μέσα από την εξέλιξη της ιστορίας και την ανακάλυψη νέων κόσμων. Ενδιαφέρονται για παιχνίδια που απαιτούν την πλήρη προσοχή τους και τους υπόσχονται την περιπέτεια.
- ✓ **People Fun-Ανθρώπινη Διασκέδαση...** κοινώς ο παράγοντας των ανθρώπων (The People'sFactor), όπου οι παίκτες αναζητούν την επαφή με άλλους ανθρώπους μέσα από το παιχνίδι. Είναι ένας τρόπος να περνούν τον ελεύθερο χρόνο τους με τους φίλους τους και χρησιμοποιούν τα παιχνίδια ως μηχανισμούς για τις κοινωνικές τους εμπειρίες. Αντλούν συναισθήματα από τον ανταγωνισμό, τη συνεργασία, την ομαδική προσπάθεια, αλλά και την ατομική αναγνώριση μέσα στο κοινωνικό σύνολο. Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες χρηστών και ανάλογα με την κατηγορία υιοθετούνται οι αντίστοιχοι

μηχανισμοί gamification που θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον τους. Υπάρχουν χρήστες για τους οποίους το σύστημα των πόντων είναι πολύ σημαντικό για να τους οδηγήσει να ολοκληρώσουν μία εργασία καθώς στοχεύουν στην αναγνώρισή τους στο γενικό σύνολο, ενώ υπάρχουν και χρήστες που η τεχνική των πινάκων κατάταξης τους αφήνει αδιάφορους. Για αυτούς το μεγαλύτερο κίνητρο είναι συνήθως η ηθική ικανοποίηση και η ευχαρίστηση από την ανακάλυψη του παιχνιδιού (Nicholson, 2012).

- ✓ **Serious Fun-Σοβαρή Διασκέδαση...** όπου οι παίκτες αφοσιώνονται πλήρως στο παιχνίδι, απομακρύνονται από την πραγματικότητα και ένας από τους βασικούς τους στόχους είναι να ανακαλύψουν τους εαυτούς τους και πτυχές του χαρακτήρα τους μέσα από το παιχνίδι. Αντλούν διασκέδαση από τις εσωτερικές τους εμπειρίες και τα εσωτερικά τους συναισθήματα.

Η απάντηση επομένως στο ερώτημα «γιατί παίζουμε games» είναι ότι παίζουμε για να αλλάξουμε ή/και να δομήσουμε με έναν διαφορετικό τρόπο τις εσωτερικές μας εμπειρίες. Παίζουμε κυρίως γιατί θέλουμε να γεμίσουμε το μυαλό μας με σκέψεις και να νιώσουμε συναισθήματα τα οποία δεν σχετίζονται ούτε με τη δουλειά μας (ειδικά όταν δεν μας αρέσει), ούτε με το σχολείο (στην περίπτωση των παιδιών). Μπορεί να παίζουμε γιατί μας αρέσει η πρόκληση και θεωρούμε ότι ένα καλό game είναι μία ευκαιρία να τεστάrouμε τις ικανότητές μας. Παίζουμε γιατί θέλουμε να ζήσουμε εικονικές καταστάσεις που δεν μπορούμε να τις ζήσουμε στην πραγματική μας ζωή, όπως το να οδηγήσουμε μία μηχανή ή να πετάξουμε ένα αεροπλάνο. Τέλος, παίζουμε γιατί αισθανόμαστε ότι κάνουμε ένα είδος ψυχοθεραπείας, νιώθουμε να χαλαρώνουμε και μας δίδεται η ευκαιρία να έρθουμε σε επαφή με άλλους ανθρώπους διαδικτυακά (και όχι μόνο). Τα πολύ καλά games, τα οποία προσφέρουν μία καταπληκτική εμπειρία στο χρήστη είναι αυτά τα οποία βασίζονται σε τουλάχιστον τρία (3) από τα τέσσερα (4) προαναφερόμενα είδη του fun.

Επισημαίνεται ότι ο κόσμος του παιχνιδιού είναι ένας κόσμος όπου ο παίκτης μπαίνει εκούσια. Κάθε παίκτης προσπαθεί να φτάσει σε ένα τελικό αποτέλεσμα ακολουθώντας ορισμένους κανόνες και ανάλογα με τις ενέργειές του μπορεί να οδηγηθεί στη νίκη ή στην ήττα, ενώ τα παιχνίδια είναι διαδραστικά, εμπεριέχουν το στοιχείο της πρόκλησης και είναι κλειστά συστήματα (Schell, 2014).

Ο όρος του gamification συχνά συγχέεται με άλλες έννοιες. Ένας χαρακτηρισμός που του έχει αποδοθεί είναι αυτός της ποντοποίησης (pointsification). Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ιδιαίτερα έντονη και μαζική παραγωγή λογισμικού βασισμένη σε βιντεοπαιχνίδια. Αυτή η τάση στηρίζεται πάνω σε υπάρχουσες ιδέες και έρευνα στην αλληλεπίδραση ανθρώπου-υπολογιστή και από αυτή πηγάζουν τα σοβαρά παιχνίδια (serious games) (Jenkins et al., 2009), παιχνίδια όπου ο φανταστικός κόσμος συγχωνεύεται με τον αληθινό (pervasive games), παιχνίδια που αντικαθιστούν την πραγματικότητα (alternate reality games) (McGonigal, 2011) και παιχνίδια που έχουν σχέδιο βασισμένο σε αυτό των παιχνιδιών (playful design). Δεν είναι απόλυτα σαφές εάν το gamification σχετίζεται άμεσα με τους παραπάνω όρους ή αν αποτελεί μία τελείως ανεξάρτητη και καινοτόμο έννοια.

Πρόγονοι επίσης του gamification μπορούν να θεωρηθούν τα σοβαρά παιχνίδια που εμφανίστηκαν στις αρχές του 1970. Ο όρος “σοβαρά” χρησιμοποιήθηκε για να τονίσει τον εκπαιδευτικό σκοπό αυτών των παιχνιδιών. Ένα από τα αρχικά παραδείγματα seriousgame ήταν τα στρατιωτικά παιχνίδια και δεν προκαλεί έκπληξη ότι χρησιμοποιήθηκαν αρκετά στον τομέα της ασφάλειας και της άμυνας (Richter et al., 2015). Πρόκειται για παιχνίδια τα οποία χρησιμοποιούνται για να εκπαιδεύσουν συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων προς μία κατεύθυνση. Παραδείγματα τέτοιων παιχνιδιών αποτελούν το Food Force (United Nations World Food Program), το The History of Biology και το Flight Simulator. Τα παιχνίδια αυτά θεωρούνται εκπαιδευτικά και όχι απαραίτητα παιχνιδοποιημένη εμπειρία. Τα σοβαρά παιχνίδια χρησιμοποιούν ένα περιβάλλον παιχνιδιού για να διδάξουν ένα «σοβαρό» θέμα (McGonigal, 2011). Ο πρώτος που μελέτησε σε βάθος τα σοβαρά παιχνίδια ήταν ο Ben Sawyer το 2002, στην ερευνητική του εργασία για τη χρήση των ψηφιακών παιχνιδιών για ποικίλους κοινωνικούς σκοπούς. Ο όρος «σοβαρά παιχνίδια» μπορεί να θεωρηθεί οξύμωρος, ωστόσο στην πραγματικότητα είναι η συνύπαρξη του στοιχείου της διασκέδασης και ενός πιο εκπαιδευτικού περιεχομένου για ένα σοβαρό σκοπό. Τα σοβαρά παιχνίδια έχουν ως οδηγό εκπαιδευτικούς σκοπούς και όχι τη διασκέδαση και σχεδιάζονται για να αλλάξουν μία συμπεριφορά. Συχνά χρησιμοποιούνται για να πείσουν, όπως διαφημιστικά παιχνίδια, αλλά και κοινωνικά και πολιτικά παιχνίδια, ενώ χρησιμοποιούνται για να μεταβάλουν την αντιμετώπιση των ανθρώπων απέναντι σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως να

αποδοκιμάσουν το κάπνισμα, να αυξήσουν τις ψήφους ενός πολιτικού κόμματος ή να επιδοκιμάσουν την ανακύκλωση (Boyleetal, 2011).

Για να γίνει κατανοητή η ενασχόληση που επιδιώκεται, αξίζει να αναφερθούν τα επιμέρους στάδια ώστε να διαπιστωθεί ο τρόπος με τον οποίο τελικά επιτυγχάνεται:

- (i) Αρχικά ο χρήστης έχει ένα κίνητρο, το οποίο διαφέρει είτε ανάλογα με την προσωπικότητά του είτε με τους σκοπούς που επιτελεί το σύστημα. Ένα από τα πιο διαδεδομένα κίνητρα είναι για παράδειγμα η κοινωνική αναγνώριση.
- (ii) Αυτά τα κίνητρα οδηγούν τους χρήστες στο δεύτερο στάδιο που είναι οι ενέργειες. Αυτές συνήθως έχουν πολλές μορφές και ενδεικτικά αναφέρεται ο διαμοιρασμός συνδέσμων σε κοινωνικά δίκτυα.
- (iii) Την επιτυχή ολοκλήρωση των ενεργειών ακολουθεί η απόδοση επιβραβεύσεων, όπως για παράδειγμα εικονικά αγαθά και σε τελικό στάδιο ο χρήστης κατορθώνει να αποκτήσει παράσημα, έπαθλα ή το όνομά του στον πίνακα κατάταξης.
- (iv) Το τελευταίο στάδιο πυροδοτεί ξανά το πρώτο και ο κύκλος επαναλαμβάνεται.

Το σημαντικότερο στοιχείο, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι η κατανόηση της ανθρώπινης ψυχολογίας. Το άτομο θα πρέπει να θεωρεί ενδιαφέρον το παιχνιδιοποιημένο σύστημα για όσο το δυνατό μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, ενώ είναι απαραίτητο να υπάρχει μία ισορροπία μεταξύ ανίας και άγχους για να παραμείνει ο χρήστης σε εγρήγορση. Κάθε δραστηριότητα αντιστοιχεί σε κάποιο επίπεδο πρόκλησης και κάθε άτομο διαθέτει ορισμένες ικανότητες ώστε να ανταπεξέλθει στη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Υψηλά επίπεδα πρόκλησης σε συνδυασμό με χαμηλά επίπεδα ικανότητας είναι πιθανό να οδηγήσουν σε άγχος από τη μεριά του ατόμου, καθώς θα συνειδητοποιήσει ότι δεν μπορεί να φέρει εις πέρας τη δραστηριότητα. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα πρόκλησης σε συνδυασμό με υψηλά επίπεδα ικανότητας οδηγούν σε ανία, καθώς το άτομο χάνει το ενδιαφέρον του μπροστά σε μία υπερβολικά εύκολη για αυτό διαδικασία. Η κατάσταση της ροής είναι η βέλτιστη εμπειρία του χρήστη που χαρακτηρίζεται ως η κατάσταση όπου

αυτός είναι πλήρως συγκεντρωμένος στη δραστηριότητα και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι ώστε κάποιοι άνθρωποι να μην παίζουν παιχνίδια. Υπάρχουν ορισμένοι άνθρωποι που δεν παίζουν ποτέ παιχνίδια ως ενήλικες, θεωρώντας ότι είναι ανούσια ή σπατάλη χρόνου. Άλλοι απορρίπτουν τα παιχνίδια εξαιτίας του ηθικού περιεχομένου τους, ενώ η πλειοψηφία αποφεύγει τα παιχνίδια γιατί μπορούν να αποδειχτούν ιδιαίτερα εθιστικά. Σύμφωνα με μελέτες όσον αφορά τους κοινωνικούς παράγοντες, όταν πρόκειται για σύστημα που ενσωματώνει στοιχεία gamification, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το μέγεθος της κοινότητας στην οποία απευθύνεται. Οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας και αυτό αποτελεί ένα εμπόδιο κατά την αλληλεπίδρασή τους με τα συστήματα gamification. Επιπλέον, άτομα μεγαλύτερης ηλικίας φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο από τις κοινωνικές επιρροές σε σχέση με άτομα μικρότερης ηλικίας. Αναφορικά με τα άτομα μεγάλης ηλικίας και κυρίως τους ηλικιωμένους που δεν έχουν επαφή με τις νέες τεχνολογίες έχουν αναπτυχθεί συστήματα gamification, τα οποία τους βοηθούν να αποκτήσουν αντίληψη για τον τεχνολογικό κόσμο και να μπορούν να επιτελούν βασικές εργασίες σε υπολογιστές.

Εν κατακλείδι, το gamification στον χώρο εργασίας αποτελεί μία καινοτόμα τακτική για την ανάπτυξη των οργανισμών και την αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στη γενική λειτουργία μίας επιχείρησης. Όπως τα παιχνίδια ενθαρρύνουν τους παίκτες να μεταβαίνουν σε συνέχεια υψηλότερα επίπεδα, έτσι και η gamified διαδικασία στην εργασία μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να φέρνουν εις πέρας δραστηριότητες αυξανόμενης δυσκολίας. Αποτελεί έναν καλό τρόπο για την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και την αφομοίωση νέων ιδεών και πληροφοριών. Επομένως, είναι σημαντική η εφαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον για τη διεύρυνση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Αποτελεί, αναμφισβήτητα, ένα σημαντικό εργαλείο για την εκπαίδευση των νέων εργαζομένων, ώστε να επιταχυνθεί η διαδικασία ενσωμάτωσής τους στο νέο τους εργασιακό περιβάλλον (Papastergiou, 2009; Landers&Callan, 2011).

Ως απόρροια των παραπάνω, το να διασκεδάσουμε, να ψυχαγωγούμαστε μέσα από τη δουλειά μας είναι σημαντικό και είναι το βασικό ζητούμενο. Και δεν χρειάζεται να σπάμε πλάκα ή απλά να χαμογελούμε. Μπορεί να βιώνουμε τη δύσκολη διασκέδαση ή τη σοβαρή διασκέδαση ή να βιώνουμε την εύκολη διασκέδαση ή/και την ανθρώπινη διασκέδαση ή ένα μείγμα όλων των προαναφερόμενων. Η ζωή μας και κάθε έκφανση αυτής είναι πολυδιάστατη και έτσι πρέπει να τη βλέπουμε! Η ισορροπία μας προκύπτει μέσα από την αλληλεπίδραση και την ενοποίηση όλων των ειδών fun και αυτό πρέπει να το συνειδητοποιήσουμε και να το αποζητούμε σε κάθε μας δραστηριότητα. Έτσι θανιώθουμε πιο ολοκληρωμένοι!

Άσκηση: Σκέψεις που «καταστρέφουν» τη χαρά

Προσπαθήστε να σκεφτείτε μήπως όταν συμβαίνει κάτι που σας φέρνει σε μειονεκτική θέση δυσκολεύεστε να ξεκολλήσετε.

Για παράδειγμα: ένας συνάδελφος δεν συνεισφέρει στην κοινή εργασία και η σκέψη αυτή σας κατατρώει. Πώς αντιδράτε στην δουλειά και αργότερα στον/ στην σύζυγο το βράδυ στο σπίτι; Στην δουλειά την επόμενη μέρα στους άλλους συναδέλφους; Πώς μπορείτε να ξεκολλήσετε από αυτή την ιδέα που σας βασανίζει;

7.2.1 Μοντέλο ευτυχίας PERMA και σύνδεσή του με τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα

Προκύπτει, λοιπόν, το ερώτημα «τι είναι η ευτυχία»; Καταρχήν, είναι ένα θετικό συναίσθημα (Μπούτρη, 2011). Η έννοιά της διαφοροποιείται από τις σύντομες στιγμές χαράς ή ηδονής, καθώς δεν έχει προσωρινό χαρακτήρα αλλά, αντίθετα, αφορά σε μία μακρόχρονη και συνολική αίσθηση ψυχικής ευεξίας και ικανοποίησης από τη ζωή. Ο Veenhoven (2005) ορίζει την ευτυχία ως τη συνολική εκτίμηση ενός ατόμου για τη ζωή του, ενώ ο Seligman (2002) αναφέρεται σε μία διαχρονική αίσθηση ευτυχίας. Αυτή η συνολική αίσθηση διαμορφώνεται εντέλει από την πολύπλοκη αλληλεπίδραση ποικίλων παραγόντων. Η αρχική διατύπωση της θεωρίας της «αυθεντικής ευτυχίας» του Seligman (2002), φαίνεται να συνθέτει τις απόψεις που εκτίθενται στις παραπάνω τρεις θεωρίες, αναγνωρίζοντας τρία κριτήρια, ή τρία μονοπάτια προς την ευτυχία, όπως συνηθίζεται: την «ευχάριστη ζωή», την «καλή ζωή» και τη «ζωή με νόημα», που συναποτελούν τη «γεμάτη ζωή».

Η ευεξία εξάλλου υποστηρίζεται από δύο βασικές σχολές σκέψης. Στη μία πλευρά, υπάρχει η *ηδονιστική* αντίληψη της ευτυχίας από την οπτική της υποκειμενικής ευεξίας, επικεντρώνοντας στην εμπειρία της ευχαρίστησης και του θετικού συναισθήματος. Στην άλλη πλευρά, υπάρχει η *ευδαιμονική* προσέγγιση της ευεξίας, σύμφωνα με την οποία η ευεξία έγκειται στην πραγμάτωση των δυνατοτήτων του ανθρώπου, στην έκφραση της αρετής και στην αξία των πράξεών μας. Οι δύο έννοιες συνδέονται εννοιολογικά αλλά αποτελούν εμπειρικά *διακριτές* διαστάσεις της ευεξίας (Keyes, 2003).

Η ευημερία στο χώρο εργασίας λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη απήχηση, καθώς οι σύγχρονοι οργανισμοί προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις δυσάρεστες προκλήσεις που συνδέονται με το στρες και την επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με μελέτες, ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων αντιμετωπίζει προβλήματα ψυχικής υγείας και γενικότερα θέματα υγείας που σχετίζονται με το εργασιακό στρες και που επηρεάζουν δραματικά την παραγωγικότητα, την υγεία και την εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη, επιβεβαιώνεται η σχέση μεταξύ της ευημερίας των εργαζομένων και θετικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλότερη απόδοση στον ρόλο, παραγωγικότητα, δέσμευση, παρακίνηση, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, δημιουργικότητα, καλύτερη διαχείριση του στρες και μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Συνεπώς, κρίνεται ζωτικής σημασίας για όλους τους εργαζόμενους να διατηρήσουν το βέλτιστο επίπεδο της ευημερίας τους. Το μοντέλο «PERMA» (Seligman, 2012) αποτελεί ένα προσιτό πλαίσιο για την προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας, στηριζόμενο στους ακόλουθους βασικούς πυλώνες.

A) Θετικά συναισθήματα

Τα άτομα που βιώνουν θετικά συναισθήματα αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και είναι πιο ανοιχτά στη μάθηση και στην αναζήτηση νέων εμπειριών. Μια εισήγηση είναι να δημιουργήσουμε ευκαιρίες για βίωση θετικών συναισθημάτων, δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στη συχνότητα βίωσής τους, να τα προσδιορίσουμε και να τα γιορτάσουμε. Θετικά συναισθήματα μπορούν απλά να αναπτυχθούν με το να συγχαρούμε έναν συνάδελφο που πέτυχε κάτι στη δουλειά του ή με το να τον ευχαριστήσουμε με ένα μήνυμα για κάτι που μας προσέφερε. Επιπρόσθετα, με επιβραβεύσεις και αναγνώριση των επιτυχιών και γενικά με το να είμαστε θετικοί και αισιόδοξοι για το μέλλον.

Β) Δέσμευση

Η δέσμευση αναφέρεται στην ψυχολογική κατάσταση κατά την οποία το άτομο απορροφάται βαθιά στην εργασία του. Έχει να κάνει, επίσης, και με το πόσο ενδιαφέρει τους εργαζόμενους η φύση των καθηκόντων τους. Αυτή η εμπειρία εμπλοκής ή «ροής» συναντάται πολύ συχνά στην εργασία και εκδηλώνεται όταν τα άτομα αισθάνονται ενθουσιώδη και πλήρως βυθισμένα στο έργο τους. Συνήθως προκύπτει κατά τον προσδιορισμό αλλά και αξιοποίηση των δυνατών στοιχείων των εργαζομένων συνδέοντας τα με τον απώτερο σκοπό του οργανισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία μέσω αξιολογήσεων και να τροποποιήσουν τις αρμοδιότητές τους ώστε να μπορέσουν να εργαστούν στους τομείς των δυνατοτήτων τους.

Γ) Θετικές σχέσεις

Οι σχέσεις είναι το κλειδί για την υγεία, την ευημερία και τη μακροζωία. Η ύπαρξη θετικών σχέσεων στο χώρο εργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα, ως δείκτης αποτελεσματικότητας για την προσέλκυση νέων ταλέντων και διατήρηση των υφισταμένων. Συνδέονται, επίσης, με αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη διαχείριση του άγχους. Η διεξαγωγή ομαδικών εργασιών αποτελεί ένα από τα καλύτερα εργαλεία για την καλλιέργεια υγιών σχέσεων στην εργασία. Οι απλές πράξεις καλοσύνης, η έκφραση ευγνωμοσύνης και η προσφορά υποστήριξης σε συναδέλφους ειδικά σε δύσκολες στιγμές, μας βοηθούν να χτίσουμε ανθεκτικότητα και να είμαστε πιο ευτυχισμένοι στη δουλειά μας. Οι οργανισμοί μπορούν να διευκολύνουν τις σχέσεις των εργαζομένων ενθαρρύνοντας την κοινωνικοποίηση τους εντός και εκτός εργασίας.

Δ) Νόημα

Όταν οι άνθρωποι βρίσκουν νόημα στην εργασία τους και την αντιμετωπίζουν ως «κάλεσμα» τότε αισθάνονται πολύ συνδεδεμένοι με το επάγγελμά τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αίσθηση του νοήματος δεν συνδέεται με τα χρήματα αλλά με δράσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες μας, εξυπηρετεί κάτι ανώτερο πέραν του εαυτού μας και δημιουργεί το αίσθημα του ανήκειν για έναν κοινό σκοπό. Όταν ένας εργαζόμενος νιώθει ότι συνεισφέρει με το έργο του στο ευρύτερο καλό, νιώθει πληρότητα, συναίσθημα που του αναπτερώνει το ηθικό έτσι

ώστε να ανταπεξέρχεται ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες και γεγονότα. Εργαζόμενοι που φαίνεται να αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως κάλεσμα εκπλήρωσης ενός ανώτερου σκοπού, έχουν υψηλότερα επίπεδα ευημερίας, ψυχικής και σωματικής υγείας, ψυχικής ανθεκτικότητας, αυτεπάρκειας και ικανοποίησης από την εργασία. Όταν ένας οργανισμός μπορεί να αναδείξει με σαφήνεια στους εργαζόμενους το τελικό αποτέλεσμα των προσπαθειών τους, μπορεί να κάνει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα και ανταποδοτική.

Ε) Επιτεύγματα

Η ύπαρξη στόχων αποτελεί σημαντικό μέρος της παραγωγικότητας και της ευτυχίας. Παρέχει στους εργαζόμενους μία αίσθηση σκοπού, δέσμευσης και κινήτρων. Ενώ ο καθορισμός και η επίτευξη στόχων είναι σημαντική, οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να μάθουν να απολαμβάνουν τη διαδικασία. Όταν οι στόχοι συνδέονται με προσωπικές αξίες και δυνατότητες, οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν το ταξίδι και αποδίδουν καλύτερα. Εξίσου σημαντικό είναι το να ορίζονται συλλογικοί μετρήσιμοι στόχοι και να εκτιμάται το πώς η ατομική επιτυχία τροφοδοτεί και την επιτυχία της ομάδας.

Ακολουθώντας το μοντέλο PERMA, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για ένα αφοσιωμένο και κινητοποιημένο εργατικό δυναμικό, το οποίο συνεπάγεται έναν ευτυχισμένο και παραγωγικό χώρο εργασίας.

Με γνώμονα αυτή την αντίληψη, η Lyubomirsky και οι συνεργάτες της (2005) προχωρούν στη χαρτογράφηση τρόπων με τους οποίους μπορεί κανείς να αυξήσει και να διατηρήσει τα επίπεδα ευτυχίας του, προτείνοντας ένα μοντέλο που ονομάζουν «αρχιτεκτονική της βιώσιμης ευτυχίας» (“architecture of sustainable happiness”). Πρόκειται για ένα ενοποιητικό μοντέλο, που συνυπολογίζει α) γενετικούς και προσωπικούς, β) περιστασιακούς και δημογραφικούς και γ) δυναμικούς παράγοντες, όπως η συνειδητή δραστηριότητα.

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία παραγόντων, είναι κοινώς αποδεκτό ότι δε γίνεται να μεταβληθούν. Ωστόσο, έχοντας δεχθεί την υπόθεση ότι οι παράγοντες αυτοί θέτουν ένα εξατομικευμένο όριο στην προσωπική ευτυχία, μπορεί να υποστηριχθεί ότι είναι εφικτό, αφενός, να ωθηθεί ένα άτομο στο ανώτατο σημείο αυτού του ορίου και, αφετέρου, να

περιοριστεί η αρνητική επίδραση ορισμένων γενετικών προδιαθέσεων, μέσα από την ενίσχυση άλλων, ελέγξιμων παραγόντων.

Το δεύτερο σύνολο παραγόντων περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία, όπως δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εθνικότητα, καθώς και γεωγραφικούς, εθνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες). Το δεύτερο υποσύνολο παραγόντων συνίσταται από τα γεγονότα ζωής ή, ουσιαστικά, το προσωπικό ιστορικό του ανθρώπου. Τέλος, ενσωματώνονται μεταβλητές που αφορούν την προσωπική κατάσταση σε διάφορα επίπεδα (εργασία, προσωπική ζωή, υγεία, ασφάλεια, θρησκεία, εισόδημα κ.λπ.). Ορισμένα από αυτά μπορούν μερικώς να τροποποιηθούν, αφού εξαρτώνται από τις επιλογές ενός ατόμου, ώστε να επιτευχθούν θετικές αλλαγές στα επίπεδα ευτυχίας του.

Η τρίτη κατηγορία είναι η πιο ευρεία αλλά και η πιο καθοριστική. Σε αυτήν εμπεριέχεται η ποικιλία των σκέψεων και πράξεων που ένα άτομο σκόπιμα πραγματοποιεί στην καθημερινότητα. Αυτές οι δραστηριότητες διαφέρουν από την προηγούμενη κατηγορία των συνθηκών και γεγονότων, καθώς υπόκεινται πλήρως στον ατομικό έλεγχο. Προαπαιτείται, δηλαδή, μία συνειδητή απόφαση – ακόμα και εάν στην πορεία μετατρέπεται σε συνήθεια – και η ανάλογη προσπάθεια. Επιπλέον, μπορούν ανά πάσα στιγμή να τροποποιηθούν και να προσαρμοστούν επακριβώς στις ατομικές προτιμήσεις (είδος και ποικιλία δραστηριοτήτων) και τις συνθήκες (κατάλληλη χρονική στιγμή), διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους (McAlister, 1982. Sheldon&Elliot, 1998, 1999. Sheldon&Kasser, 1995, 1998). Οι δραστηριότητες αυτές είναι ικανές να επιδράσουν καταλυτικά και μακροχρόνια στα επίπεδα ευτυχίας ενός ανθρώπου. Μπορούν να διακριθούν σε τρία είδη:

- 1) συμπεριφορικές (behavioral), όπως η ευγένεια και η καλοσύνη προς τους άλλους (Keltner&Bonanno, 1997. Magen&Aharoni, 1991),
- 2) γνωστικές (cognitive), όπως είναι η θετική αναπλαισίωση γεγονότων και ο αναλογισμός των θετικών (Emmons&McCullough, 2003; King, 2001; Seligman, 1991), και
- 3) βουλητικές (volitional), για παράδειγμα, η καταβολή προσπάθειας προς την επίτευξη προσωπικών στόχων (Sheldon&HouserMarko, 2001) ή η αφοσίωση σε σημαντικούς ανώτερους σκοπούς (Snyder&Omoto, 2001).

Με βάση το παραπάνω μοντέλο των Lyubomirsky, Sheldon&Schkade (2005), δίνονται ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή παρεμβάσεων με σκοπό την αύξηση της ευτυχίας (happinessinterventions). Οι άνθρωποι είναι καλό να καθοδηγούνται, ώστε να αναζητούν νέες δραστηριότητες, οι οποίες ταιριάζουν στην προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντά τους, και να καθιερώνουν την ενασχόληση με αυτές. Ωστόσο, είναι σημαντικό να επιλέγουν τον ιδανικό χρόνο για αυτές τις ασχολίες, και να μην αμελούν να τις προσαρμόζουν, καθώς θα διαφοροποιούνται οι ανάγκες τους. Τέλος, συνιστάται να αποφεύγεται η εναπόθεση της προσωπικής ευτυχίας σε περιστασιακούς παράγοντες, που δεν μπορούν να ελεγχθούν, ή σε παράγοντες που παραμένουν εξαιρετικά στάσιμοι. Αντίθετα, υποδηλώνεται η σημασία της προσωπικής συνειδητήςπροσπάθειας και εμπλοκής των ατομικών δυνάμεων στην εύρεση και διατήρηση της ευτυχίας.Μερικές από τις παρεμβάσεις που ενσωματώνουν βασικές αρχές του μοντέλου αυτού είναι αυτές των Fordyce (1977, 1983), Sheldonκ.α. (2002) και Lyubomirsky, Tkach, &Sheldon (2004) μπροστά στον άνθρωπο που βιώνει μια πληθώρα από δυνατότητες κι εναλλακτικές, πυροδοτώντας θετικές εξελίξεις σε κάθε τομέα της ζωής του.

Άσκηση

Να επιλέξετε τις πέντε κύριες δυνάμεις, οι οποίες νιώθετε ότι σας εκφράζουν περισσότερο. Για να γίνει αυτό σκεφτείτε τα ακόλουθα:

- Κατά πόσο η δύναμη αυτή εκφράζει τον πραγματικό σας εαυτό;
- Νιώθετε πραγματική ευχαρίστηση, όταν εκφράζετε την δύναμη αυτή;

7.2.3 Στήριξη συναδέλφων

Λαμβάνοντας υπόψιν τα ζητήματα λήψης αποφάσεων όχι μόνο στην εργασία αλλά και στη ζωή, 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 κι επαγγελματική 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, 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 στον 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 των εργαζομένων και τις επιπτώσεις του;

Οι στόχοι των εργαζόμενων: Τι μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι ως άτομα αλλά και ως μέλη συλλογικών οντοτήτων, 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 προηγουμένως. Στο διελθόντα προβληματισμό θα προτείναμε ενδεικτικά, μέτρα επίλυσης των προβλημάτων εργασιακού άγχους, όπως τα παρακάτω:

- 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).

Ο επανασχεδιασμός της εργασίας είναι μια αποτελεσματική στρατηγική. Εστιάζει:

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

Περιλαμβάνει δε 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 στον τρόπο εκτέλεσης της δουλειάς τους, και η ποσότητα και η ποιότητα της βοήθειας που λαμβάνουν. 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 υποστήριξης.
- 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.

Άσκηση: Οργανώνοντας την επόμενη ημέρα στη δουλειά

Για την οργάνωση του εργασιακού σου χρόνου είναι βοηθητική η δημιουργία μιας λίστας με πράγματα που πρέπει να κάνεις στη δουλειά. Είναι σημαντικό να καθορίσεις τις επιμέρους δραστηριότητες και να θέσεις προτεραιότητες. Πάρε λοιπόν, ένα κομμάτι χαρτί και σημείωσε όλα όσα πρέπει να γίνουν κατά τη διάρκεια της επόμενης ημέρας. Η καλύτερη ώρα συμπλήρωσης αυτού του χαρτιού είναι ακριβώς η ώρα της αναχώρησης από το γραφείο στο τέλος της ημέρας. Όταν ολοκληρωθεί η λίστα, αποφάσισε ποια από αυτά τα οποία έχεις σημειώσει είναι τα πιο σημαντικά από όλα. Τα μικρά επείγοντα πράγματα βάλε τα πρώτα, έτσι ώστε να μένει καθαρό το πεδίο και να μπορείς να ασχοληθείς με τα μεγάλα και σημαντικά θέματα. Όταν θα βάλεις προτεραιότητες με αυτό τον τρόπο, θα δεις ότι θα βρεις χρόνο να ασχοληθείς με τα μεγάλα και σημαντικά θέματα που απαιτούν περισσότερο χρόνο.

Διασαφήνισε τι είναι σημαντικό και τι επείγον ή τι είναι και τα δύο. Τέλος, κάνε μια λίστα με τα αποτελέσματα. Έτσι, θα έχεις αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου.

7.4 Προσωπικό σχέδιο δράσεων & δημιουργία σχημάτων υποστήριξης

Μέχρι πρόσφατα το άγχος δεν τύγχανε ιδιαίτερης προσοχής, εξαιτίας του ότι οι εκφάνσεις του θεωρούνταν ασταθείς κατά την αναπτυξιακή πορεία του ατόμου, ενώ επικρατούσε και η λανθασμένη αντίληψη ότι ξεπερνιέται από μόνο του. Δεδομένα από μελέτες που χρησιμοποίησαν πολλά διαφορετικά ερευνητικά σχέδια και στρατηγικές αξιολόγησης, καθώς επίσης και γεωγραφικά διαφορετικούς πληθυσμούς, δείχνουν ότι αντιθέτως, η παρουσία άγχους αυξάνει τον κίνδυνο ανάπτυξης κάποιας αγχώδους διαταραχής ή και άλλων σχετικών διαταραχών (Konacs, 2006). Οι αγχώδεις διαταραχές είναι παγκοσμίως η επικρατέστερη ψυχιατρική διαταραχή με επιδημιολογικές εκθέσεις να τις τοποθετούν στο 10% του γενικού πληθυσμού (Bienvenu&Ginsburg, 2007;Costelloetal., 2003;Monga, Young, &Owens, 2009).

Σε μια προσπάθεια διατύπωσης του προφίλ του άγχους το κύριο χαρακτηριστικό θα μπορούσε να συμπυκνωθεί στη διατύπωση ότι τα άτομα με άγχος και γενικότερα με προβλήματα διάθεσης *εσωτερικεύουν* τα προβλήματά τους, δηλώνουν αδυναμία να διαχειριστούν το χρόνο τους και να οργανώσουν την πραγματικότητά τους. Τα χαρακτηριστικά της εσωτερίκευσης περιλαμβάνουν ανησυχία, απόσυρση, απομόνωση, φοβίες, σωματικά συμπτώματα, συμπεριφορές που παραπέμπουν σε άτομα που υποφέρουν εσωτερικά (Achenbach, 1991, 1996). Εμπόδια στην επαγγελματική τους πορεία συναντώνται συχνά, καθώς δυσκολεύονται να ξεκινήσουν και να ολοκληρώσουν εργασίες εξαιτίας του φόβου ότι αυτό που κάνουν 'δεν είναι ποτέ αρκετό' (Barrett&Pahl, 2006). Αναφορικά επίσης με τη γνωστική τους λειτουργικότητα τα αγχώδη άτομα έχουν την τάση να ερμηνεύουν ουδέτερες καταστάσεις ως απειλητικές (Torenetal., 2000).

Σκοπός της τρέχουσας ενότητας είναι η εξοικείωση των εκπαιδευομένων με την έννοια του χρόνου και τις διάφορες πτυχές που αυτή έχει, με την ταυτόχρονη διαχείριση του άγχους τους ως απόρροια της δυσλειτουργικότητας που εμφανίζεται στην αδυναμία διαχείρισης των καθηκόντων τους. Για το σκοπό αυτό, ανιχνεύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση των εκπαιδευομένων με το χρόνο και τις στάσεις τους με το άγχος, αναφορικά με την

κατανομή του στις διάφορες δράσεις της ζωής και της καθημερινότητας. Μέσα από τις ασκήσεις αναδεικνύονται τα οφέλη από τη διαχείρισή των δύο εννοιών.

Δραστηριότητα 1. ΜΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΜΑΤΙΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ

Σκοπός της επόμενης άσκησης είναι, με γρήγορο και ευχάριστο τρόπο, να μας «αποκαλύψει» την οπτική που έχουμε για το χρόνο.

Θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στα δυο ακόλουθα ερωτήματα:

«Τι είναι για εσάς ο Χρόνος;»

«Πώς μπορείτε να τον επηρεάσετε;»

Για να το πετύχουμε αυτό θα χρησιμοποιήσουμε ένα ζωγραφικό έργο, έναν από τους σημαντικότερους πίνακες του 20ου αιώνα του μεγάλου υπερρεαλιστή Ισπανού ζωγράφου Salvador Dali (1904-1089). Πρόκειται για τον πίνακα «The Persistence of Memory» (Η εμμονή της Μνήμης), που ζωγραφίστηκε το 1931, γνωστό στο ευρύ κοινό ως «τα λιωμένα ρολόγια».

Αναζητήστε στο διαδίκτυο τον πίνακα με τη βοήθεια του τίτλου του και του ονόματος του ζωγράφου, αντιγράψτε τον και μεγεθύνετε τον, τόσο ώστε να μπορείτε να παρατηρείτε λεπτομέρειες.

Δώστε λίγο χρόνο για να τον παρατηρήσετε (2-3 λεπτά) και μετά αρχίστε να σημειώνετε τι βλέπετε. Σημειώστε πράγματα που αφορούν στο θέμα του, στα πρόσωπα, στο περιβάλλον, στα αντικείμενα, στα χρώματα. Στη συνέχεια και αφού τον παρατηρήσετε για ανάλογο χρόνο, επισημάνετε τι σας κάνει εντύπωση, τι σας δημιουργεί έκπληξη ή για τι σας κάνει αναρωτιέστε. Στη συνέχεια μπορείτε να κάνετε υποθέσεις για το τι θέλει να τονίσει ο δημιουργός και τι νόημα έχει για εσάς το μήνυμα ή τα μηνύματα που προκύπτουν. Τι συναισθήματα σας δημιουργούνται;

Προσοχή! Στη διαδικασία αυτή όλες οι απαντήσεις είναι σωστές.

Προσπαθήστε να απαντήσετε τις ερωτήσεις που διατυπώθηκαν παραπάνω, όσο το δυνατό πιο αναλυτικά.

Σχολιασμός: Η παρατήρηση σημαντικών έργων τέχνης έχει αποδειχθεί από σχετικές έρευνες ότι μπορεί να διευκολύνει τη διερεύνηση κριτικών ερωτημάτων από εκπαιδευόμενους που προσεγγίζουν συγκεκριμένο θέμα, ανεξαρτήτου μορφωτικού επιπέδου, καθώς και εξοικείωσης με θέματα Τέχνης. Ο συγκεκριμένος πίνακας μπορεί να συμβάλει στη διασύνδεση εννοιών όπως η σχετικότητα του χρόνου, η «ελαστικότητα» και «πλαστικότητα» της αντίληψης που έχουμε γι' αυτόν, η διάκριση αντικειμενικού και υποκειμενικού χρόνου στην προοπτική διαχείρισης του άγχους, η σχέση του με την προσωπική μας μνήμη αλλά και τις προσδοκίες μας από το μέλλον. Θα ήταν χρήσιμο να μοιραστείτε τις σκέψεις και τα συναισθήματά σας από τη διαδικασία αυτή με την εκπαιδευτική σας ομάδα. Η αλληλεπίδραση μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Δραστηριότητα 2. Ο ΔΙΚΟΣ ΜΟΥ (ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ) ΧΡΟΝΟΣ

Με βάση όσα διαβάσατε μέχρι τώρα συντάξτε ένα κείμενο τριών παραγράφων (250-300 λέξεων) απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Εκτός από την πρακτική του σημασία έχει κάποιο άλλο νόημα για εσάς ο χρόνος;
2. Πώς αξιολογείτε τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεστε το χρόνο σας;
3. Τι σας προβλημάτισε/τι σας άρεσε ή τι δεν σας άρεσε από αυτά που μάθατε σε αυτήν την ενότητα σχετικά με το χρόνο και γιατί;

Σχολιασμός: Η ώρα και ο χρόνος μας επηρεάζουν όλους ανεξαιρέτως, με πολλούς και διάφορους τρόπους, είτε το καταλαβαίνουμε είτε όχι. Η ώρα περνάει γρήγορα όταν ασχολούμαστε με κάτι ευχάριστο και δεν περνά με τίποτε όταν κάνουμε κάτι που είναι βαρετό ή δύσκολο. Οι έφηβοι πιστεύουν ότι έχουν όλο το χρόνο μπροστά τους, όταν την ίδια ώρα οι γονείς φωνάζουν ότι δεν υπάρχει χρόνος για να γίνουν οι δουλειές που πρέπει να γίνουν.

Το άγχος, όμως που διακατέχει έναν άνθρωπο που φορτώνει τη μέρα του με υπερβολικά πολλές δραστηριότητες, η έλλειψη προσωπικής φροντίδας, ο κακός ύπνος και η έλλειψη προσωπικού χρόνου δημιουργούν δυσβάσταχτα συναισθήματα. Ο φιλόσοφος Ράμφος (2012) αναφέρει χαρακτηριστικά: «Παίρνουμε διαρκώς παράταση από τον καιρό, ζητούμε απαντώ

timeout, για να δούμε αύριο τι θα κάνουμε. Έτσι, δεν γευόμαστε την αξία του να ζούμε στο εδώ και το τώρα». Τα πλεονεκτήματα από την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου μας μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- ✓ Αυξάνει την παραγωγικότητα (στην εργασία και το σπίτι).
- ✓ Μετριάζει το άγχος.
- ✓ Δημιουργεί καλύτερη διάθεση.
- ✓ Φέρνει ισορροπία ανάμεσα στους διαφορετικούς τομείς της ζωής μας (οικογένεια, σχέσεις, δουλειά, χόμπι, φίλοι).
- ✓ Μας δίνει νόημα.
- ✓ Είμαστε πιο χαρούμενοι.
- ✓ Γινόμαστε ένα θετικό πρότυπο για τα παιδιά μας.
- ✓ Τηρούνται οι χρονικές προθεσμίες στις εργασίες μας.
- ✓ Η συνεργασία με τους άλλους ανθρώπους γίνεται ευκολότερα και καλύτερα.

Ο Asthon (2012) αναφέρει ότι υπάρχουν δύο τομείς που αφορούν στη διαχείριση χρόνου και στον προγραμματισμό του:

- Πόσο χρόνο διαθέτεις συνολικά; Η ρεαλιστική εκτίμηση του «διαθέσιμου» χρόνου είναι μια καλή αρχή για προγραμματισμό. Συνήθως τα προβλήματα αρχίζουν από τη λανθασμένη εκτίμηση για το τι μπορούμε να προλάβουμε και τι όχι.

- Πόσο χρόνο θα διαθέσεις σε κάθε εργασία; Το επόμενο βήμα αφορά στον «καταμερισμό». Ο διαθέσιμος χρόνος μας πρέπει να μοιραστεί μεταξύ διαφόρων δραστηριοτήτων, γεγονός που δεν είναι πάντα εύκολο, ούτε μπορεί να γίνει αυτόματα. Χρειάζεται σκέψη και εκτίμηση των καταστάσεων. Για να μπορέσουμε να προσπαθήσουμε για τα παραπάνω, είναι απαραίτητη η δημιουργία ή αποσαφήνιση των προσωπικών μας ορίων. Η προσωπική μας οριοθέτηση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την ορθή διαχείριση του χρόνου που έχουμε στη διάθεσή μας. Η απόφασή μας σε τι θέλουμε να ανταποκριθούμε και σε τι όχι, σε ποιες απαιτήσεις του περιβάλλοντός μας θα «ενδώσουμε» και σε ποιες θα αντισταθούμε, με ποιο τρόπο θα σεβαστούμε τον εαυτό μας και τη διάθεσή του ή την αντοχή του είναι μερικές περιπτώσεις όπου φαίνεται ο τρόπος που τα προσωπικά μας όρια σχετίζονται με την προσπάθεια για τη διαχείριση τόσο του χρόνου μας, όσο και του άγχους μας.

Δραστηριότητα 3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΟΝΟΥ

Με βάση όσα διαβάσατε μέχρι τώρα συντάξτε ένα κείμενο τριών παραγράφων (250-300 λέξεις) απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Γράψτε παραδείγματα όπου ο χρόνος σας επηρέασε βιολογικά, ατομικά, κοινωνικά και συλλογικά.
2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα που θα έχετε εσείς προσωπικά από την αποδοτική διαχείριση του χρόνου;
3. Ποια αλλαγή χρειάζεται να κάνετε για την καλύτερη διαχείριση του χρόνου σας; Πού είναι η δυσκολία σας και γιατί;
4. Ποια είναι η πιο εύκολη αλλαγή που χρειάζεται να κάνετε και πού στηρίζετε την απάντησή σας;

Η εν λόγω δραστηριότητα θα σας βοηθήσει να δείτε εύκολα πώς οι αποφάσεις για αλλαγές επηρεάζουν θετικά και αρνητικά τον εαυτό μας αλλά και τους γύρω μας. Μια τυπική εικόνα που παρουσιάζει ένας άνθρωπος που δεν διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο του είναι συνήθως η ακόλουθη: Πρησμένα βλέφαρα (από την έλλειψη ύπνου), κυρτοί ώμοι (από την κούραση), πολύ αδύνατος ή με παραπανίσια κιλά (εξαιτίας της έλλειψης καλής και ισορροπημένης διατροφής), πολλές φορές οξύθυμος (αφού το νευρικό του σύστημα είναι διαταραγμένο), φορτωμένος με τσάντες, έγγραφα στον ώμο (και άρα κακή στάση σώματος), κινητό, κλειδιά, καφές, πολύ πιθανό είναι να καπνίζει (αφού αυτό μόνο τον ηρεμεί), έχει συνοφρυωμένο ύφος και μονίμως... βιάζεται! Οι άνθρωποι γύρω του (συγγενείς, φίλοι, εργοδότες, συνάδελφοι), συνήθως, έχουν παράπονα από αυτόν. Παράπονα που αφορούν στη συνέπειά του, στην αποδοτικότητά του, στην παρουσία (ή στην απουσία του) από σημαντικά γεγονότα. Οι άνθρωποι που είναι γύρω του παραπονιούνται, γκρινιάζουν ενώ αυτός απορεί, αφού όλο τρέχει και όλο με κάτι ασχολείται, είναι άδικο «να του φωνάζουν και από πάνω». Αυτός όλο λέει «ναι» και προσπαθεί να ευχαριστήσει τους πάντες. Αφού δεν κάνει διάλειμμα στη δουλειά για να προλάβει. Αλλά να που δεν του βγήκαν όπως τα υπολόγιζε, είχε ουρά στην τράπεζα και απεργία στο ταχυδρομείο και δεν έβρισκε θέση για παρκάρισμα πουθενά. Και

τώρα όλοι είναι θυμωμένοι μαζί του και αυτός είναι πικραμένος και προσπαθεί να καταλάβει «τι έκανε λάθος».

Σας θυμίζει κάτι αυτή η εικόνα; Κάτι από τον εαυτό σας ή από κάποιον δικό σας άνθρωπο; Δεν είναι βγαλμένη από κάποιο σενάριο, αλλά από την πραγματική ζωή εκατομμυρίων ανθρώπων, οι οποίοι ζουν μια ζωή γεμάτη υποχρεώσεις, αλλά ταυτόχρονα άδεια. Είναι άνθρωποι που για προσωπικούς λόγους δυσκολεύονται να πουν «όχι» και να θέσουν όρια. Είναι άνθρωποι που θέλουν να ευχαριστούν τους άλλους και είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν τον (ανύπαρκτο) προσωπικό τους χρόνο για τους αγαπημένους τους. Είναι οι άνθρωποι που δεν βάζουν προτεραιότητες (αφού όλα είναι μάλλον το ίδιο σημαντικά), ούτε αναλυτικό πρόγραμμα (ίσως μόνο γενικά), κρίνοντας λανθασμένα ότι θα προλάβουν τα πάντα. Ο Forthshy (2009) υποστηρίζει ότι πολλά από αυτά που χρειάζεται να γίνουν για να διευθετήσουμε το χρόνο μας αποτελεσματικά, αφορούν στο να πάρουμε αποφάσεις και να διαχειριστούμε τις όποιες συγκρούσεις. Τίποτε όμως από τα παραπάνω δεν μπορεί να γίνει, αν δεν είμαστε ξεκάθαροι ως προς τους στόχους μας.

Σχολιασμός: Με την άσκηση αυτή μπορείτε να διαμορφώσετε μια πρώτη ιδέα για την αντίληψή σας, τη στάση σας για την έννοια του χρόνου και τη θέση που αυτός έχει στη ζωή σας. Έχετε επίσης την ευκαιρία να προσεγγίσετε θέματα που σχετίζονται με τα παραπάνω και αποτελούν τα «δυνατά» σας σημεία ή σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Όλα αυτά θα τροφοδοτήσουν τον προβληματισμό σας για τη συνέχεια της μελέτης αυτής της ενότητας. Ο χρόνος μας επηρεάζει σε τέσσερις διαστάσεις: βιολογικά, κοινωνικά, προσωπικά και συλλογικά.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι επηρεαζόμαστε από ένα ταξίδι στο εξωτερικό, όπου η γρήγορη αλλαγή της ώρας, μας δημιουργεί τη βιολογική αντίδραση του οργανισμού, γνωστή ως «τζετ λαγκ», ως συνέπεια της μετατροπής των εικοσιτετράωρων ρυθμών του ανθρώπου. Σε μικρότερη κλίμακα βιώνουν το ίδιο αποτέλεσμα όσοι άνθρωποι εργάζονται με βάρδιες ή ακόμα και αυτοί που είχαν έναν κακό βραδινό ύπνο και προσπαθούν να προσαρμοστούν στη μέρα που έχουν μπροστά τους. Όσο μεγαλώνουμε στην ηλικία, ο χρόνος αρχίζει να αφήνει πάνω μας τα σημάδια του, τόσο εξωτερικά (ρυτίδες, πανάδες, γεροντικές κηλίδες), μειωμένα αντανakλαστικά, κακή όραση, όσο και εσωτερικά όπως: ορμονικά προβλήματα (π.χ. εμμηνόπαυση) και ασθένειες που σχετίζονται με την ηλικία (π.χ.

Alzheimer). Ο χρόνος μας επηρεάζει κοινωνικά, αφού προσπαθούμε να είμαστε συνεπείς στις δουλειές μας και τα προσωπικά μας ραντεβού. Ζούμε με το ρολόι στο χέρι, προσπαθώντας μέσα σε είκοσι τέσσερις ώρες να προλάβουμε να διεκπεραιώσουμε εργασίες που αντιστοιχούν σε ή πολλές φορές και σε 72 ώρες.

Ο χρόνος μας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό, αφού μπορεί να αναρωτιόμαστε πώς λειτουργεί, πώς θα τον δαπανήσουμε, πώς θα τον διαχειριστούμε, αν μπορούμε να ελέγξουμε τη ροή του και την «ταχύτητά» του. Μας επηρεάζει λοιπόν σε πρακτικό, αλλά και υπαρξιακό επίπεδο. Το ίδιο συμβαίνει και σε συλλογικό επίπεδο. Ο τρόπος με τον οποίο προσπαθούμε να συμβαδίσουμε, να προπορευτούμε, να αποφύγουμε ή να συμπιέσουμε το χρόνο μας παράγει άγχος. Από αυτό πηγάζει και το πρώτο πλεονέκτημα από τη διαχείριση του χρόνου, το οποίο είναι μια ζωή «ελεύθερη από το άγχος».

Δραστηριότητα 4. ΑΞΙΟΛΟΓΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Πίνακας Αποφάσεων (Decision Matrix)

Εάν αποφασίσετε να αλλάξετε τον τρόπο που διαχειρίζεστε το χρόνο και το άγχος σας, τότε είναι πολύ πιθανό να έχετε θετικές και αρνητικές επιπτώσεις. Θεωρίστε ότι είστε διατεθειμένοι να προχωρήσετε σε αλλαγές. Μπορείτε να περιγράψετε τις πρώτες που μπορείτε να σκεφτείτε και θα θέλατε να κάνετε; Σκεφτείτε ελεύθερα και αβίαστα.

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Μπορείτε να βρείτε μερικές από τις επιπτώσεις τους και να τις καταγράψετε;

Θετικές επιπτώσεις

Αρνητικές επιπτώσεις

A) στον εαυτό μου

.....
.....
.....

B) σε σημαντικά πρόσωπα της ζωής μου

.....

.....

.....

Αξιολογήστε τον εαυτό σας.

Ένας τρόπος για να αποφασίσουμε αν θα προσπαθήσουμε για μια πιο ορθή διαχειρίσιμων καταστάσεων είναι να καταγράψουμε όλους τους λόγους για τους οποίους πιστεύουμε ότι θα ωφεληθούμε, αν επιλέξουμε να δοκιμάσουμε ένα καινούριο τρόπο διαχείρισης του χρόνου και το άγχους μας. Αυτό το βήμα είναι πολύ σημαντικό και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να το υποτιμήσουμε. Το να γνωρίζουμε πού ακριβώς βρισκόμαστε σε σχέση με το θέμα αυτό (σχέση με το χρόνο, πώς τον διαχειρίζομαι, πιθανά προβλήματα, αδυναμίες, τι θέλω να αλλάξω κλπ) και πού ακριβώς θέλουμε να πάμε (πώς θέλουμε να είναι) είναι το κλειδί της επιτυχίας. Οι γενικοί και αόριστοι λόγοι όπως «θα νοιώθω καλύτερα» ή «θα έχω χρόνο για αυτά που θέλω» δεν αρκούν και συνήθως δεν βοηθούν στην προσπάθειά μας για αλλαγές.

Σχολιασμός: Σε κάθε απόπειρά μας για αλλαγές θα πρέπει να γνωρίζουμε εκ των προτέρων – όσο είναι δυνατό- τι θα επιφέρει αυτή η απόπειρα στον εαυτό μας και στο περιβάλλον μας. Με βάση αυτή την πρόβλεψη, μπορεί είτε να ενισχυθούμε στην προσπάθειά μας, ανακαλύπτοντας τις θετικές επιπτώσεις, είτε να ξανασκεφτούμε πώς θα προχωρήσουμε, επισημαίνοντας τις αρνητικές πτυχές. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η απόφαση και περισσότερο η προσπάθεια για αλλαγή/ές είναι μια επίπονη και δύσκολη διαδικασία για την οποία θα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι όσο το δυνατό καλύτερα.

Δραστηριότητα 5. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Αναλογιστείτε τη σχέση που έχετε με το χρόνο, τη διαχείρισή του και το άγχος που απορρέει, από την αδυναμία ελέγχου - όπως έχετε ανακαλύψει ή σκεφτεί από τις προηγούμενες ασκήσεις ή την εμπειρία σας. Στο βαθμό που επιθυμείτε να κάνετε αλλαγές, για ποιους λόγους συγκεκριμένα θέλετε να τις κάνετε; Σε τι θα σας ωφελήσουν; Προσπαθήστε να είστε όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένοι αναφορικά με τα οφέλη-λόγους για αλλαγή.

1.....

2.....

3.....

4.....

Σχολιασμός:

Η άσκηση αυτή έχει στόχο να σας αποκαλύψει τη διαδικασία ενδυνάμωσης στην απόφαση για αλλαγές. Πολλές φορές χρειάζεται να καταγράψουμε εξαντλητικά τους λόγους που μας ωθούν σε μια τέτοια προσπάθεια και να ξαναθυμόμαστε τους λόγους αυτούς στα πιθανά πισωγυρίσματά μας. Θα το ξαναδιατυπώσουμε: Η διαδικασία των αλλαγών δεν είναι γραμμική, έχει δυσκολίες και παλινδρομήσεις.

Βάλτε στόχους: «Ένα όνειρο είναι μονάχα ένα όνειρο. Ένας στόχος είναι ένα όνειρο με σχέδιο και προθεσμία.» HarveyMackay.

Δραστηριότητα 6. ΘΕΤΟΝΤΑΣ ΕΞΥΠΝΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Θέστε έναν έξυπνο στόχο (SMART) με τη μέθοδο που περιγράψαμε παραπάνω. Αναλογιστείτε στη συνέχεια για το τι σας δυσκόλεψε ή τι σας φάνηκε εύκολο σε σχέση με αυτόν και τους παρακάτω άξονες που σας έχουμε προτείνει να σχεδιάσετε:

- Specific. Να είναι συγκεκριμένος.
- Measurable. Να είναι μετρήσιμος.
- Attainable. Να είναι εφικτός
- Realistic. Να είναι ρεαλιστικός.
- TimeBound. Να είναι χρονικά προσδιορισμένος.

Σχολιασμός: Κάνοντας τη δραστηριότητα αυτή πιστεύουμε ότι μπορείτε να οργανώσετε καλύτερα την επίτευξη των στόχων τους οποίους επιθυμείτε να κατακτήσετε. Τα σημεία που ανταποκριθήκατε εύκολα αποτελούν «δυνατά» σας σημεία και πρέπει να τα ενισχύσετε, ενώ αυτά που σας δυσκόλεψαν θα πρέπει να τα διερευνήσετε περαιτέρω. Εάν επιθυμείτε να προχωρήσετε ένα ακόμη βήμα, μπορείτε να αναρωτηθείτε και να καταγράψετε γιατί πιστεύετε ότι κάποια σημεία του SMART πιθανά σας δυσκόλεψαν;

Για να πετύχουμε την καλύτερη διαχείριση χρόνου χρειάζεται να έχουμε ξεκάθαρους στόχους. Αν δεν ορίσουμε το στόχο, δεν μπορούμε σε καμία περίπτωση να τον πετύχουμε. Οι στόχοι πρέπει να είναι «SMART», δηλαδή να είναι έξυπνοι.

- Specific. Να είναι συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι ως προς το τι, πού, πότε και το πώς.
- Measurable. Να είναι μετρήσιμοι, να τους αξιολογήσουμε ποσοτικά.
- Attainable. Να είναι εφικτοί, ώστε να μπορούν να πραγματοποιηθούν.
- Realistic. Να είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με την πραγματικότητα του κάθε ατόμου.
- TimeBound. Να είναι χρονικά προσδιορισμένοι, να δηλώνεται ξεκάθαρα μέχρι πότε θα πραγματοποιηθούν.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα.

- Specific. Να είναι συγκεκριμένοι: Θέλω από τα 65 κιλά να πάω στα 60 κιλά με τη βοήθεια διαιτολόγου.
- Measurable. Να είναι μετρήσιμοι: Θα χάσω 5 κιλά.
- Attainable. Να είναι εφικτοί: ...μπορεί να γίνει, αφού ο στόχος μου δεν υπερβαίνει τις δυνατότητές μου.
- Realistic. Να είναι ρεαλιστικοί: Μπορεί να επιτευχθεί, αφού έχω τα χρήματα για την επίσκεψη του διαιτολόγου και το σώμα μου μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτόν το στόχο.
- TimeBound. Να είναι χρονικά προσδιορισμένοι: ...μέσα στους επόμενους 5 μήνες, χάνοντας ένα κιλό το μήνα.

Δραστηριότητα 7. ΑΓΩΝΑΣ ΔΡΟΜΟΥ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟΙ

Μιλώντας με όρους «διαχείρισης χρόνου», προκειμένου να σας βοηθήσουμε να αντιληφθείτε τα χρονικά όρια αλλά και τη χρονική διάρκεια, προτείνουμε μία τεχνική, η οποία εφαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία και αφορά τόσο στην πειθαρχία όσο και στη σωστή διαχείριση χρόνου για συγκεκριμένες δραστηριότητες και λέγεται 'Αγώνας Δρόμου με το Ρολόι' (Wycoff&Unell, 2004).

Σε αυτήν την τεχνική, καλείστε να ολοκληρώσετε μία εργασία μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά όρια. Πρόκειται για μία τεχνική η οποία «εκμεταλλεύεται» την ανταγωνιστική φύση του ανθρώπου, για να τον ενθαρρύνει να εκτελέσει τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Ρυθμίζετε το χρονόμετρο σύμφωνα με το χρόνο μέσα στον οποίο θέλετε να ολοκληρώσετε την εργασία. Τον ρωτάτε: «Μπορείς να τελειώσεις πριν χτυπήσει το ρολόι;» Μιας και σε όλους αρέσει να κερδίζουν, η διαδικασία τους επιτρέπει να κάνουν το καλύτερο δυνατό μέσα στο χρόνο που έχουν στη διάθεσή τους. Δείχνετε προσοχή, ώστε ο χρόνος να είναι αρκετός για να μην προκληθεί επιπρόσθετο άγχος. Εάν τα καταφέρει, δώστε με έναν τρόπο συμβολική επιβράβευση με ένα συμφωνημένο «βραβείο». Εάν όχι, επαναλάβετε ξανά με τον ίδιο χρόνο για την ίδια δραστηριότητα, βοηθώντας τον να επισημάνει τι πρέπει να κάνει διαφορετικά για να τα καταφέρει.

Σχολιασμός: 'Θεέ μου δώσε μου τη γαλήνη να δέχομαι τα πράγματα που δεν μπορώ να αλλάξω, το κουράγιο να αλλάζω αυτά που μπορώ και τη ΣΟΦΙΑ να γνωρίζω τη διαφορά'.
ReinholdNiebuhr

Είτε κάποιος είναι θρησκευόμενος, είτε όχι, θα χρειαστεί να δεχτεί μια απλή πραγματικότητα. Υπάρχουν ορισμένα πράγματα που δεν γίνονται. Η μέρα έχει 24 ώρες, οι μήνες είναι 12, ο χρόνος έχει 365 μέρες. Μέσα σε αυτό το χρόνο, με την προϋπόθεση ότι θέλουμε να ζήσουμε ανθρώπινα και όχι σαν μηχανές παραγωγής, θα χρειαστεί να κατανοήσουμε ότι δεν μπορούμε να τα προλάβουμε όλα. Η αρχή της ταπεινοφροσύνης (να παραδέχομαι το τι μπορώ ή τι δεν μπορώ να κάνω, χωρίς να ενοχοποιούμαι ή να απολογούμαι για αυτό) είναι σημαντική. Η ειλικρινής αναγνώριση του «τι δεν μπορεί να γίνει» έχει ισάξια σημασία ακριβώς με το «τι μπορεί να γίνει». Αυτό πρακτικά σημαίνει τη συνεχή προσπάθεια ώστε να γνωρίσω και να σεβαστώ τα όρια του εαυτού μου, των άλλων και της ίδιας της ζωής. Όπως όλα τα πράγματα στη ζωή, έτσι και η προσπάθεια για αποδοτικότερο συντονισμό, δεν μπορεί να βασίζεται σε μια μαγική συνταγή που πρέπει να ταιριάζει σε όλους τους ανθρώπους. Θα πρέπει να βρεθούν οι κατάλληλοι τρόποι από τον καθένα, για να εφαρμόσει ό,τι μαθαίνει κανείς σε αυτό το πεδίο, με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο. Αυτό που συνιστούμε ωστόσο είναι να δοκιμαστούν, αρχικά, οι τεχνικές που προτείνονται και εν συνεχεία ο καθένας να αποπειραθεί τις δικές του τροποποιήσεις.

Ακολουθούν μία σειρά από επισημάνσεις που μπορούν να σας βοηθήσουν και συνήθως τα χειρίζεστε λανθασμένα όταν επιδιώκετε την αλλαγή. Βελτιώνοντας αυτά τα πεδία... κερδίζετε κόπο και χρόνο! Κάντε το χρόνο αρχικά, να μετρά υπέρ σας, καθώς ένα συνηθισμένο λάθος που κάνουν οι άνθρωποι είναι ότι αποφεύγουν να κρατούν λίστες με το πρόγραμμά τους ή τον προγραμματισμό τους. Κάποιοι άλλοι κάνουν λίστες, αλλά δεν τις ακολουθούν. Και στις δυο περιπτώσεις, η συμπεριφορά μας σχετίζεται με τη σιγουριά που έχουμε ότι μπορούμε να διαχειριστούμε το χρόνο «εκ του προχείρου», ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για μια σύνθετη και πολλές φορές δύσκολη διαδικασία. Μία δοκιμή μπορεί να μας πείσει για το πόσο δύσκολο είναι να τηρήσουμε μια βασική λίστα με τουλάχιστον 5 σημεία προγραμματισμού στην καθημερινότητά μας.

Βάλτε προτεραιότητες, καθώς η σωστή διαχείριση χρόνου περιλαμβάνει την προσπάθεια να θέσουμε τις προτεραιότητές μας, ανά περίοδο. Άλλοτε μπορεί να χρειάζεται να αφιερώσουμε χρόνο στη δουλειά, κάποια άλλη στιγμή στο χόμπι μας, κάποια άλλη στην οικογένειά μας, ενώ κάποια στον εαυτό μας. Μέσα στην ημέρα σας μπορείτε να μοιράσετε το χρόνο έτσι ώστε «τα σημαντικά να γίνουν πρώτα». Χρειάζεται προσοχή ώστε να αντιληφθείτε τη διαφορά μεταξύ του επείγοντος και σημαντικού. Ένα συνηθισμένο λάθος που γίνεται είναι η έλλειψη προτεραιοτήτων και η γενίκευση. Μπορεί να πιστεύω ότι «Η πιο σημαντική μου προτεραιότητα είναι η οικογένειά μου» χωρίς στην πραγματικότητα να γνωρίζω τι σημαίνει αυτό ουσιαστικά. Είναι έτσι πολύ πιθανό να ξοδεύω το χρόνο μου καθαρίζοντας το σπίτι, μαγειρεύοντας, βγαίνοντας για ψώνια, σιδερώνοντας, και το βράδυ έχοντας εξαντληθεί δεν υπάρχει «χώρος» για καμιά κουβέντα και με κανέναν. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να επενδύσετε στην ποιότητα και στην ουσία του χρόνου που θέλετε να αφιερώσετε σε μια δράση ή μια πτυχή της ζωής σας κι όχι απαραίτητα στην ποσότητα.

Εξετάζοντας το ρόλο της αναβλητικότητας, αναφορικά με αυτά που χρειάζεται ή έχουμε προγραμματίσει να κάνουμε, μπαίνουμε σε ένα φαύλο κύκλο με πιθανά αισθήματα ενοχής και πολλές φορές συναίσθημα χαμηλής αυτοεκτίμησης. Γνωρίζοντας «μέσα σας» ότι «κάποια πράγματα πρέπει να γίνουν», η αναβλητικότητα στρέφεται εναντίον σας. Αντίθετα, η προσπάθεια και η αποτελεσματικότητα, ώστε να κάνετε τα προγραμματισμένα πράγματα «στην ώρα τους», δημιουργούν αισθήματα ικανοποίησης και τονώνουν την αυτοπεποίθησή σας.

Αναλαμβάνοντας πολλά, ενδέχεται να οδηγήσει στο άλλο άκρο της αποτυχίας. Μια συνηθισμένη πρακτική είναι το να λέτε «Ναι» σε ό,τι σας προτείνεται και να προσπαθείτε να ανταποκριθείτε ή να έχετε την τάση να προγραμματίζετε υπερβολικά πολλά πράγματα σε περιορισμένο χρόνο. Το γεγονός αυτό καταλήγει στο να «φορτώνεστε» πολλές ευθύνες (που μπορεί και να μην σας αφορούν), με αποτέλεσμα να αισθάνεστε πίεση, θυμό και άγχος. Μπορείτε να μάθετε να λέτε «Ναι στους ανθρώπους αλλά Όχι σε αυτό που ζητούν», εάν υπάρχει η υπόνοια ότι δεν θα ανταποκριθούν. Μία διατύπωση αυτού θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη: «Δεν μπορώ να έρθω μαζί σου στο γιατρό, γιατί έχω ήδη ένα κλεισμένο σημαντικό ραντεβού, αλλά θα σε πάρω τηλέφωνο να μιλήσουμε γιατί ξέρω πόσο σε αγχώνει η διαδικασία». Ταυτόχρονα, θα πρέπει να εκτιμάτε με προσοχή σε τι φόρτο υποχρεώσεων θέτετε τον εαυτό σας και μπορείτε να ανταποκριθείτε. Είναι πολύ σημαντικό να έχετε θετικό απολογισμό στα θέματα που έχετε επιλέξει να διεκπεραιώσετε μέσα στην ημέρα και στους χρόνους που έχετε προγραμματίσει να διαθέσετε σε αυτά.

Όσο και αν μοιάζει περίεργο σε πρώτη ανάγνωση, η σωστή διαχείριση χρόνου χρειάζεται να περιλαμβάνει και την ξεκούρασή σας. Ένα «καθαρό» μυαλό και ένα ξεκούραστο σώμα είναι τα σημαντικά εργαλεία μας για να πραγματοποιήσουμε όλα όσα επιθυμούμε. Η ξεκούραση περιλαμβάνει μερικά από τα ακόλουθα: Τη σωστή ώρα ύπνου και τη σωστή ώρα ξυπνήματος, σταθερό ωράριο ύπνου τόσο μέσα στην εβδομάδα όσο και το Σαββατοκύριακο ή τις αργίες, μικρά διαλείμματα μέσα στην ημέρα και απασχόληση με ευχάριστες δραστηριότητες που χαλαρώνουν (μουσική, μια τηλεοπτική σειρά, διάβασμα) χωρίς διάσπαση της προσοχής μας, καθώς και προγραμματισμό δραστηριοτήτων που μας ευχαριστούν μέσα στην ημέρα ή την εβδομάδα. Ταυτόχρονα, χρειάζεται να δείξουμε προσοχή, ώστε τα διαλείμματα που θέλουμε να κάνουμε να μην είναι πολλά, ώστε να μην μας αποσυντονίζουν, ούτε μεγάλα σε διάρκεια και εις βάρος των λοιπών δράσεων που έχουμε να κάνουμε. Δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ότι για να ανταποκριθούμε σωστά στις υποχρεώσεις μας θα πρέπει ο εαυτός μας να είναι φροντισμένος και δυνατός. Κι αυτό θα πρέπει να αποτελεί μέγιστη προτεραιότητά μας.

Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στα όρια. Ο συναισθηματικός και φυσικός χώρος μεταξύ του εαυτού μας και των άλλων ανθρώπων είναι το όριό μας. Αυτός ο χώρος μας επιτρέπει να συνεχίσουμε να αναπτυσσόμαστε ανεξάρτητα από τις σχέσεις μας ως μοναδικό άτομο, με μοναδική ταυτότητα και μοναδικές ανάγκες. Η θέσπιση των προσωπικών μας ορίων

χρησιμεύει στο να διατηρήσουμε μια υγιή και ώριμη ενήλικη ταυτότητα. Αυτό το δώρο πρέπει πρώτα να το κάνουμε εμείς στον εαυτό μας και μετά να το κληρονομήσουμε στους ανθρώπους μας. Έχουμε την αποκλειστική ευθύνη να διαχειριστούμε τη ζωή μας, τις ικανότητές μας, τα συναισθήματά μας, τις σκέψεις μας και τις ενέργειές μας. Κάθε μας άρνηση να προστατεύσουμε τα παραπάνω, μας απομακρύνει από την πραγματικότητα του να ζήσουμε τη ζωή που μας αξίζει. Συνήθως τείνουμε να βλέπουμε τα όρια ως επιθετικό όπλο, ενώ στην πραγματικότητα είναι απλά ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιούμε για να ζούμε ολοκληρωμένα. Το να ακούμε ή να λέμε «Όχι» μπορεί να μην είναι ευχάριστο, αλλά σίγουρα δεν είναι βλαπτικό. Οι δεσμοί που θα αντέξουν στο χρόνο βασίζονται ή καλλιεργούν μια υγιή σχέση, δεν μπορούν να διαλυθούν από τη θέσπιση και την υποστήριξη των προσωπικών μας ορίων.

Μια από τις πιο χρήσιμες και απαραίτητες δεξιότητες, που θα σας επιτρέψει να κρατήσετε το χώρο των ορίων σας «καθαρό» και «σαφή» είναι η δεξιότητά σας να λέτε «Όχι». Παρακάτω ακολουθούν μερικές διατυπώσεις που μπορούν να σας βοηθήσουν σημαντικά στη διαχείριση χρόνου: Όχι, δεν μπορώ να το κάνω... Όχι, δεν προλαβαίνω να πάω... Όχι, δεν θέλω σήμερα να το κάνω αυτό... Όχι, ευχαριστώ.

Το «Όχι» όπως και το «Ναι» είναι ολοκληρωμένες απαντήσεις και δεν χρειάζεται να απολογηθείτε για αυτές. Είτε πρόκειται για την απάντησή σας σε ένα τηλεφώνημα, είτε αφορά στο να βρεθείτε με έναν φίλο που «σας έχει ανάγκη» είναι σημαντικό να καταλάβετε ότι θα χρειαστεί να μάθετε τον τρόπο «Όχι», χωρίς ενοχές. Μέχρι να καταφέρετε να διαχειρίζεστε το χρόνο σας ικανοποιητικά και χωρίς προβλήματα προτείνεται να είσαστε επιφυλακτικοί σε όσα σας αναλογούν και σας αποσπούν από τις προσωπικές σας χρονικές επιλογές και προγραμματισμό.

Δραστηριότητα 8. ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΜΟΥ ΣΗΜΕΙΑ

Προσπαθήστε να εντοπίσετε τα δικά σας «εύκολα» αλλά και «δύσκολα» θέματα, τα οποία μπορεί να αποτελούν θέματα του καταλόγου που προηγήθηκε, να σχετίζονται με αυτά ή να είναι άλλα που εσείς μπορείτε να σκεφτείτε. Η άσκηση αυτή θα σας τροφοδοτήσει με σκέψεις.

Σχολιασμός: Η ανίχνευση και «χαρτογράφηση» «δυνατών» και «αδύνατων» στοιχείων του εαυτού μας, μπορεί να σας βοηθήσει σημαντικά να ανακαλύψετε τα σημεία που θα θέλατε να βελτιώσετε ή να αλλάξετε. Είναι το πρώτο βήμα για μια διαδικασία αλλαγών. Επίσης, όσο μεγαλύτερη είναι η γνώση σας για τα παραπάνω, τόσο αυξάνεται η γνώση και η αυτοπεποίθησή σας στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.

Ένα πεδίο που συνδέεται στενά με τους περιορισμούς, αλλά και τις ευκαιρίες που έχουμε στην προσπάθειά μας για αποδοτικότερη διαχείριση, είναι αυτό που θα στοιχειοθετείτε από τα «αδύνατα» και «δυνατά» μας σημεία. Ο εντοπισμός τους μπορεί να διευκολύνει τις προσπάθειές σας για τη διαχείριση χρόνου και άγχους, αλλά και να συμβάλει στην περαιτέρω μελέτη του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού. Ακολουθεί ένα παράδειγμα εντοπισμού τέτοιων στοιχείων: Μου είναι εύκολο... Θα δυσκολευτώ ή δυσκολεύομαι: Να κάνω λίστες/ Να ζητώ να μην με ενοχλούν/ Να έχω τάξη στο γραφείο μου/ Να οριοθετώ το χρόνο που αφιερώνω στο τηλέφωνο/ Να κάνω παρουσιάσεις/ Να σέβομαι το βιολογικό μου ρολόι και τους ρυθμούς μου.

Από το παραπάνω παράδειγμα γίνεται κατανοητό ότι το άτομο που σκέφτηκε και συμπλήρωσε τον πίνακα αυτό έχει ήδη αναπτύξει στρατηγικές που του είναι εύκολο να τις πραγματοποιήσει, ενώ σε άλλους τομείς θα χρειαστεί να προσπαθήσει περισσότερο. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα μία κατεύθυνση για περισσότερη προσπάθεια θα ήταν η βελτίωση των τρόπων επικοινωνίας και οριοθέτησης του εαυτού του και των άλλων.

Ένας βαθμός αυτογνωσίας είναι απαραίτητος για να εντοπίσετε τα δυνατά αλλά και αδύνατα σημεία σας. Η διαχείριση χρόνου δεν απαιτεί να εφαρμόζετε μηχανικά και χωρίς κάποιο «δικό μας χρώμα» τις τεχνικές, αλλά απαιτεί μια δουλειά που μας καλεί να σκεφτούμε σοβαρά για τον εαυτό μας κάποια χαρακτηριστικά του. Για την επιτυχή έκβαση, χρειάζεται να εξετάσετε ειλικρινά και χωρίς φόβο κάποια προσωπικά σας ζητήματα, που αποτελούν θέματα-παγίδες, καθώς «κρύβονται περίτεχνα» πίσω από τις αποφάσεις μας, διαμορφώνοντας την προσωπικότητά μας, όπως: η τελειομανία, η επιθυμία να είμαι πάντα πρώτος/πρώτη, η έλλειψη ομαδικού πνεύματος (θέλω να τα κάνω όλα εγώ, μόνος/η, δυσκολεύομαι να μοιράσω ευθύνες, πιστεύω ότι τα πράγματα γίνονται με έναν μόνο τρόπο),

η δυσκολία στο να πω «όχι», η δυσκολία στο να ακούσω τις ανάγκες μου, η αναβλητικότητα, η αταξία/έλλειψη οργάνωσης.

Δραστηριότητα 9. ΘΑ ΣΑΣ ΠΩ ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑ

Διαβάστε την παρακάτω ιστορία.

Η ιστορία βρίσκεται στο βιβλίο του Μπουκάι (2008:20) με τίτλο «Ιστορίες να σκεφτείς».

«...Μια μέρα, ένας ερευνητής διαισθάνθηκε ότι έπρεπε να πάει προς την πόλη του Καμίρ. Είχε μάθει να δίνει μεγάλη σημασία στα προαισθήματά του, που πήγαιναν από ένα μέρος δικό του μεν, άγνωστο δε. Μετά από δύο μέρες πορείας στους σκονισμένους δρόμους, διέκρινε από μακριά το Καμίρ. Λίγο πριν φτάσει στο χωριό, του τράβηξε την προσοχή ένας λόφος, δεξιά από το μονοπάτι. Ήταν σκεπασμένος από υπέροχη πρασινάδα και γεμάτος με δέντρα, πουλιά και μαγευτικά λουλούδια. Τον περιτριγύριζε κάτι σαν μικρός φράχτης φτιαγμένος από βαμμένο ξύλο. Μια μπρούντζινη πορτούλα τον προσκαλούσε να μπει. Ξαφνικά, αισθάνθηκε να ξεχνά το χωριό και υπέκυψε στην επιθυμία του να ξαποστάσει για λίγο σ' εκείνο το μέρος. Ο ερευνητής πέρασε την είσοδο κι άρχισε να βαδίζει αργά δίπλα στις λευκές πέτρες που ήταν τοποθετημένες ανάκατα ανάμεσα στα δέντρα. Άφησε το βλέμμα του να ξαποστάσει σαν την πεταλούδα, σε κάθε λεπτομέρεια του πολύχρωμου αυτού παραδείσου. Τα μάτια του, όμως, ήταν μάτια ερευνητή, κι ίσως γι' αυτό ανακάλυψε εκείνη την επιγραφή πάνω σε ΑμπντούλΤαρέγκ: έζησε 8 χρόνια, 6 μήνες, δύο εβδομάδες και 3 μέρες. Τρόμαξε λίγο συνειδητοποιώντας ότι εκείνη η πέτρα δεν ήταν απλώς μια πέτρα: ήταν μια ταφόπλακα. Λυπήθηκε όταν σκέφτηκε ότι ένα παιδί τόσο μικρής ηλικίας ήταν θαμμένο σ' εκείνο το μέρος. Κοιτάζοντας γύρω του, είδε ότι και η διπλανή πέτρα είχε μια επιγραφή. Πλησίασε να τη διαβάσει. Έλεγε: ΓιαμίρΚαλίμπ: έζησε 5 χρόνια, 8 μήνες και 3 εβδομάδες. Ο ερευνητής αισθάνθηκε φοβερή συγκίνηση. Αυτό το πανέμορφο μέρος ήταν νεκροταφείο, και κάθε πέτρα ήταν ένας τάφος. Μία μία άρχισε να διαβάζει τις πλάκες. Όλες είχαν παρόμοιες επιγραφές: ένα όνομα και τον ακριβή χρόνο ζωής του νεκρού. Αλλά αυτό που τον τάραξε περισσότερο ήταν η διαπίστωση ότι ο άνθρωπος που είχε ζήσει τον πιο πολύ καιρό, μόλις που ξεπερνούσε τα έντεκα χρόνια... Νικημένος από μια αβάσταχτη θλίψη, έκατσε κι άρχισε να

κλαίει. Ο φύλακας του νεκροταφείου που περνούσε από εκεί τον πλησίασε. Τον κοίταξε να κλαίει για λίγο σιωπηλός, και μετά τον ρώτησε αν έκλαιγε για κάποιον συγγενή.

-Όχι, για κανέναν συγγενή, είπε ο ερευνητής. «Τι συμβαίνει σ' αυτό το χωριό; Τι πράγμα φοβερό έχει αυτός ο τόπος; Γιατί έχει τόσα πολλά νεκρά παιδιά θαμμένα σ' αυτό το μέρος; Ποια είναι η τρομερή κατάρα που βαραίνει αυτούς τους ανθρώπους; και τους έχει υποχρεώσει να φτιάξουν ένα νεκροταφείο για παιδιά;

Ο ηλικιωμένος χαμογέλασε και είπε:

-Μπορείτε να ηρεμήσετε. Δεν υπάρχει τέτοια κατάρα. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι εδώ έχουμε ένα παλιό έθιμο. Θα σας εξηγήσω... Όταν ένας νέος συμπληρώνει τα δεκαπέντε του χρόνια, οι γονείς του, του χαρίζουν ένα τετράδιο όπως αυτό που έχω εδώ, για να το κρεμάει στο λαιμό. Είναι παράδοση στον τόπο μας. Από τη στιγμή εκείνη κι έπειτα, κάθε φορά που κάποιος απολαμβάνει έντονα κάτι, ανοίγει το τετράδιο και σημειώνει: Στα δεξιά, αυτό που απόλαυσε. Στ' αριστερά, πόσο χρόνο κράτησε η απόλαυση. Έστω ότι γνώρισε μια κοπέλα και την ερωτεύτηκε. Πόσο κράτησε το μεγάλο αυτό πάθος και η χαρά της γνωριμίας τους; Μια εβδομάδα; Δύο; Τρεις και μισή; Και μετά, η συγκίνηση του πρώτου φιλιού, η θαυμάσια ευχαρίστηση του πρώτου φιλιού... Πόσο κράτησε; Μόνο το ενάμισι λεπτό του φιλιού; Δύο μέρες; Μια εβδομάδα; Και η εγκυμοσύνη, και η γέννηση του πρώτου παιδιού; Και ο γάμος των φίλων; Και το ταξίδι που πάντα ήθελε; Και η συνάντηση με τον αδελφό που γυρίζει από μια μακρινή χώρα; Πόσο κράτησε στ' αλήθεια η απόλαυση αυτών των αισθήσεων; Ώρες; Μέρες; Έτσι, συνεχίζουμε να σημειώνουμε στο τετράδιο κάθε λεπτό που απολαμβάνουμε... Κάθε λεπτό. Όταν κάποιος πεθαίνει, έχουμε τη συνήθεια να ανοίγουμε το τετράδιό του και να αθροίζουμε το χρόνο της απόλαυσης για να τον γράψουμε πάνω στον τάφο του. Γιατί αυτός είναι για εμάς ο μοναδικός και πραγματικός χρόνος που έχουμε ζήσει». Στην συνέχεια απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

«Τι αισθανθήκατε στην παραπάνω ιστορία ;»

«Τι σας έκανε να σκεφτείτε ;»

«Τι αλλαγές θέλετε να κάνετε στη διαχείριση του χρόνου σας, μετά την ανάγνωσή της;»

Σχολιασμός: Αν αυτή η άσκηση αυτή σας προβλημάτισε σχετικά με την αξιοποίηση του χρόνου σας και την πιθανή δαπάνη του σε δραστηριότητες και ασχολίες που υποσκάπτουν την αξία του, σας προτείνεται να προσπαθήσετε για κάθε μέρα να ασχολείστε με κάτι «που αξίζει τον κόπο», και να ζείτε όσο είναι δυνατό σαν η μέρα σας να είναι μοναδική και τελευταία. Πάρτε από τον καθημερινό σας χρόνο ό,τι καλύτερο μπορεί να σας δώσει. Δεν είναι μόνο θέμα ποσότητας αλλά θέμα ποιότητας.

Δραστηριότητα 10. ΔΕΝ ΞΟΔΕΥΩ-ΔΕΝ ΞΟΔΕΥΩ

Αναλογιστείτε και καταγράψτε τους τομείς που πιστεύετε ότι ξοδεύετε (σπαταλάτε) χρόνο. Οι τομείς αυτοί μπορεί να είναι κάποιοι από αυτούς που προαναφέρθηκαν ή άλλοι που εσείς έχετε εντοπίσει. Στη συνέχεια και για κάθε ένα τομέα από αυτούς, περιγράψτε σύντομα (με μια φράση), τι θα μπορούσατε να κάνετε ώστε να μπορέσει να φύγει από τη λίστα σας και να μην ξοδεύετε πια χρόνο σε αυτόν.

Δεν σημαίνει ότι θα πρέπει και να εφαρμόσετε στην παρούσα φάση ό,τι περιγράφετε. Πρόκειται περισσότερο για μια άσκηση «επί χάρτου»... ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα:

- Το τηλέφωνο: Θα μιλάω στο τηλέφωνο μόνο 15 λεπτά την ημέρα.
- Η τηλεόραση: Θα δω μόνο ό,τι πραγματικά μου αρέσει (δημιουργώ λίστα εκπομπών).

Διαπιστώστε και καταγράψτε σε ποιες δραστηριότητες δυσκολευτήκατε να βρείτε λύσεις. Σε αυτές που δεν δυσκολευτήκατε μπορείτε να αποπειραθείτε να εφαρμόσετε ό,τι γράψατε.

Σχολιασμός: Για την άσκηση αυτή έχουμε να σας κάνουμε τις παρακάτω προτάσεις:

- Ο υπολογιστής: Θα τσεκάρω το facebook/e-mail 2 φορές τη μέρα.
- Τα ψώνια: Θα πηγαίνω με λίστα μια φορά την εβδομάδα.
- Οι ουρές σε τράπεζες/πληρωμή λογαριασμών: Θα κάνω ηλεκτρονικές πληρωμές.
- Οι αναβολές: Θα κάνω τα πράγματα στην ώρα τους.
- Η έλλειψη οργάνωσης: Θα φτιάχνω λίστες.
- Η υπερβολική ανάληψη ευθυνών: Θα μοιραστώ με άλλους τις δουλειές.
- Το διάβασμα των παιδιών: Θα τους μάθω τον τρόπο να διαβάζουν μόνα τους.

Παρατηρήστε ξανά τι σας φαίνεται δύσκολο ή αδύνατο στην λίστα σας ή σε αυτή που σας προτείνουμε; Γιατί πιστεύετε ότι δυσκολεύεστε;

Παρακάτω ακολουθούν μερικές προτάσεις που προσεγγίζουν νέους και εποικοδομητικούς τρόπους για τη διαχείριση του χρόνου στην εργασία μας. Μπορείτε να προσπαθήσετε να εξακολουθήσετε τις τεχνικές που περιγράφονται για μια σημαντική περίοδο (περίπου 90 ημερών) και να διαπιστώσετε εάν λειτουργούν ή διευκολύνουν την καθημερινότητά σας.

Κρατήστε ένα γραπτό πρόγραμμα του χρόνου που αφιερώσατε στο τρίπτυχο «Σκέφτομαι, Συζητώ, Πράττω», με στόχο να διαπιστώσετε πού αφιερώνετε περισσότερο χρόνο και για ποιους λόγους. Ο στόχος στη φάση αυτή είναι να βρείτε το πεδίο που είστε λιγότερο ή περισσότερο παραγωγικοί και να κάνετε τις απαραίτητες διορθώσεις.

Για κάθε μία από τις παραπάνω καταστάσεις του « Σκέφτομαι, Συζητώ και Πράττω» χρειάζεται να διαπιστώσετε αν είναι πραγματικός απαραίτητος ο χρόνος που αφιερώνετε. Για παράδειγμα:

Σκέψη: «Πρέπει να πλύνω το αυτοκίνητο ή τα πιάτα». Είναι μια σκέψη των 10''.

Συζήτηση: «Σκέφτομαι αύριο να πάω το αυτοκίνητο για πλύσιμο, αύριο είναι Τετάρτη και το πρωί το πλυντήριο δεν έχει και πολλή δουλειά.» Ακόμα 20''.

Δράση: «Πάω το αυτοκίνητο για πλύσιμο». Αντιστοιχεί σε χρόνο 50'. Συνολικός χρόνος: 50' λεπτά 30 δευτερόλεπτα''.

Αν η κατάσταση όμως περιλαμβάνει ένα πιο σύνθετο έργο, χρειάζεται μεγαλύτερη σπουδή και περίσκεψη. Για μια ενδεχόμενη παρουσίαση στη δουλειά σας, τότε τα πράγματα μπορεί να είναι κάπως διαφορετικά:

Σκέψη: «Το θέμα είναι δύσκολο και καινούριο θα χρειαστεί να διαβάσω και να αναζητήσω πράγματα στο ιντερνετ, θα χρειαστεί να σκεφτώ σοβαρά, αν θέλω να παρουσιάσω την εργασία με powerpoint ή θα το κάνω με φωτοτυπίες». Χρόνος: 3 ώρες.

Συζήτηση: «Συζητώ με τους συνεργάτες για το θέμα και την παρουσίαση». Χρόνος: 3 ώρες.

Σκέψη: «Σκέφτομαι αυτά που άκουσα, κάνω αλλαγές/ή δεν κάνω αλλαγές». Χρόνος: 1 ώρα.

Δράση: «Κάνω την παρουσίαση». Χρόνος: 45 λεπτά.

Συνολικός χρόνος: 7 ώρες και 45 λεπτά.

Δραστηριότητα 11. ΔΕΝ ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΩ!

Στόχος της άσκησης είναι να «αποκαλυφθεί» η έννοια της αποδοτικής διαχείρισης χρόνου στην εργασία και τα στοιχεία που τη συνιστούν. Για να απαντήσουμε στα παραπάνω θα βοηθούμε από την παρακολούθηση μιας ταινίας.

Αναζητήστε στο διαδίκτυο ή προμηθευτείτε από σχετικό κατάστημα ενοικίασης ταινιών την κλασική ταινία του Τσάρλυ Τσάπλιν «Μοντέρνοι Καιροί» (1936). Πρόκειται για μια εξαιρετική κωμωδία του σημαντικού αυτού καλλιτέχνη την οποία μπορείτε να παρακολουθήσετε ιδιαίτερα ευχάριστα. Στην συνέχεια προβάλετε ξανά το απόσπασμα από 6'.45''-14'.33''. Μπορείτε να το δείτε πάνω από μια φορά. Αναρωτηθείτε σε σχέση με το συγκεκριμένο απόσπασμα, τι διαδραματίζεται, ποιοι συμμετέχουν, πού, σε ποιο χρόνο; Ποιοι είναι οι κύριοι χαρακτήρες που συμμετέχουν; Τι σκέπτονται και τι αισθάνονται οι χαρακτήρες που αποτυπώνονται; Ταυτίζετε με κάποιον;

Εάν συνεχίζατε εσείς την πλοκή, τι θα γινόταν μετά; Προσπαθήστε να σκεφτείτε, αναφορικά με τα παρακάτω ερωτήματα: «Είναι μειωμένη εργασιακή απόδοση το να μην μπορούμε να τα προλάβουμε όλα και γιατί;» «Ποια είναι τα συστατικά της ορθής διαχείρισης χρόνου στη δουλειά;»

Σχολιασμός: Με τη βοήθεια της συγκεκριμένης ταινίας, μπορείτε με ευχάριστο τρόπο να αναστοχαστείτε στα ζητήματα που τέθηκαν. Μπορείτε να σκεφτείτε περαιτέρω εάν κατά τη διαδικασία αυτή ενδεχομένως αλλάξατε οπτική σε κάποια από τα θέματα που ερωτηθήκατε ή σε άλλα. Εάν αυτό έχει συμβεί σημαίνει ότι σκεφτήκατε κριτικά κι αυτό αποτελεί ένα γεγονός που εκτιμάται ως πολύ σημαντικό. Ο κριτικός στοχασμός αποτελεί μια δύσκολη και επίπονη διαδικασία, καθώς καλούμαστε να ανασκευάσουμε προς όφελός μας παγιωμένες ή δυσλειτουργικές απόψεις, στάσεις ή πεποιθήσεις. Εάν αυτό δεν έγινε, μπορείτε να ξαναπροσπαθήσετε, μη ξεχνώντας τη δυσκολία του εγχειρήματος.

Πολλές φορές ο χρόνος μας δαπανάται, λόγω της έλλειψης τάξης και της οργάνωσης. Η πραγματικότητα ενός γραφείου γεμάτου χαρτιά, χωρίς ένα σύστημα αρχειοθέτησης ή ταξινόμησης ή ενός σπιτιού που ποτέ τίποτε δεν πετιέται, αλλά όλα συσσωρεύονται και μαζεύονται είναι ισχυρή βάση για προβλήματα στη διαχείριση χρόνου. Η τάξη και η οργάνωση (χωρίς υπερβολές) είναι απαραίτητες, ώστε να βοηθηθούμε να έχουμε- την ώρα που τα χρειαζόμαστε- απαραίτητα έγγραφα, επιστολές, λογαριασμούς, βιβλιάρια τραπεζών, χρήσιμα τηλέφωνα, άλλα οικιακά σκεύη, εργαλεία κ.λπ. Η αντίληψη ότι η έλλειψη τάξης και οργάνωσης αποτελούν στοιχεία «προσωπικής ελευθερίας και έκφρασης» αποτελεί τεράστια παγίδα, που μπορεί να μας δεσμεύει πολύτιμο κομμάτι του καθημερινού μας χρόνου, στερώντας μας στην πραγματικότητα και ελευθερία και χώρο για περαιτέρω έκφραση. Στην περίπτωση της διαχείρισης χρόνου, τα συστήματα αυξημένης εντροπίας (αταξίας), τα οποία η φύση προτιμά, δεν είναι διόλου αποδοτικά για την καθημερινότητά μας.

Δραστηριότητα 12. ΑΝΙΧΝΕΥΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΜΑΣ

Διαβάστε το παρακάτω ποίημα του Γιάννη Ρίτσου με τίτλο «βρες χρόνο» και περιγράψτε τι σκέψεις και συναισθήματα σας δημιουργεί. Μην διστάσετε να επεκταθείτε, εάν καθώς εμβαθύνοντας, σας δημιουργούνται νέες σκέψεις και συναισθήματα.

Βρες χρόνο

Βρες χρόνο για δουλειά - αυτό είναι το τίμημα της επιτυχίας.

Βρες χρόνο για σκέψη - αυτό είναι η πηγή της δύναμης.

Βρες χρόνο για παιχνίδι - αυτό είναι το μυστικό της αιώνιας νιότης.

Βρες χρόνο για διάβασμα - αυτό είναι το θεμέλιο της γνώσης.

Βρες χρόνο να είσαι φιλικός - αυτό είναι ο δρόμος προς την ευτυχία.

Βρες χρόνο για όνειρα - αυτά θα τραβήξουν το όχημά σου ως τ' αστέρια.

Βρες χρόνο ν' αγαπάς και ν' αγαπιέσαι - αυτό είναι το προνόμιο των Θεών.

Βρες χρόνο να κοιτάς ολόγυρα σου - είναι πολύ σύντομη η μέρα για να 'σαι εγωιστής.

Βρες χρόνο να γελάς - αυτό είναι η μουσική της ψυχής.

Βρες χρόνο να είσαι παιδί - για να νοιώθεις αυθεντικά ανθώπιнос.

Τ' όνειρο του παιδιού είναι η Ειρήνη. Τ' όνειρο της μάνας είναι η Ειρήνη. Τα λόγια της αγάπης κάτω από τα δέντρα είναι η Ειρήνη.... Ειρήνη είναι ένα ποτήρι ζεστό γάλα κι ένα βιβλίο μπροστά στο παιδί που ξυπνάει.

ΓΙΑΝΝΗΣ ΡΙΤΣΟΣ

Σχολιασμός: Η σχέση σας με το χρόνο είναι μοναδική, γεμάτη από πεποιθήσεις, στάσεις, σκέψεις και συναισθήματα, τα οποία άλλοτε είναι «δικά μας», είτε τα έχουμε «κληρονομήσει» από την οικογένειά μας, το στενό ή ευρύ κοινωνικό μας πλαίσιο, είναι επίκτητα και αποτελούν μέτρο σύγκρισης και συνεπώς πηγή άγχους. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα έχουμε υιοθετήσει «αβασάνιστα» ή δεν μας αντιπροσωπεύουν (στερεότυπα), ξεπηδούν αυτόματα, χωρίς να μπορούμε να τα ελέγξουμε. Δεν χρειάζεται να αισθανόμαστε καμία ενοχή για όλα αυτά, αρκεί να είμαστε ανοικτοί να προβληματιστούμε, να τα επαναπροσδιορίζουμε και να αναστοχαζόμαστε δημιουργικά σε σχέση με αυτά.

Ερωτήσεις Κεφαλαίου

Τα «συστήματα κινήτρων» εφαρμόζονται για να:

- A. εξοικονομούν χρήματα για τους εργοδότες.
- B. κινητοποιούν τους εργαζόμενους ώστε να γίνονται πιο παραγωγικοί.
- C. οδηγούν στην αποφυγή της διπλής φορολόγησης.
- D. μειώνεται το άγχος των εργαζομένων.
- E. αυξάνεται ο ρυθμός των προσλήψεων.

Το μοντέλο PERMA βασίζεται σε πυλώνες που συνιστούν την ευεξία:

- A. Positive Emotions/ Θετικά Συναισθήματα
- B. Engagement / Δέσμευση και Εμπλοκή
- C. Relationships / Σχέσεις
- D. Meaning / Νόημα
- E. Accomplishment / Επίτευγμα

Φ. Όλα τα παραπάνω.

Όλα τα τριαντάφυλλα είναι λουλούδια. Κάποια λουλούδια ξεθωριάζουν γρήγορα. Συνεπώς, κάποια τριαντάφυλλα ξεθωριάζουν γρήγορα.

- A. Σωστό
- B. Λάθος

Το άγχος αποτελεί μία διαταραχή-δυσλειτουργία που συνδέεται:

- A. Με τις κρίσεις πανικού.
- B. Με τις ψυχοσωματικές εκδηλώσεις.
- C. Με τα αυτοάνοσα.
- D. Με την αγχώδη διαταραχή.
- E. Με όλα τα παραπάνω.

Έννοιες όπως (υποκίνηση και παραγωγικότητα, σχέσεις και επικοινωνία, ανάγκες των εργαζομένων και ικανοποίησή τους, ερέθισμα και συμπεριφορά, ατομική και ομαδική εργασία, κ.α) σε ποια από τις παρακάτω σχολές ή θεωρίες διοίκησης ανήκουν:

- A. στη σχολή ή θεωρία των αποφάσεων
- B. στη σχολή του κοινωνικού συστήματος
- C. στη λειτουργική σχολή
- D. στη σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Αν μάθεις να διευθύνεις καλά έναν οργανισμό, μπορείς να διευθύνεις οποιαδήποτε οργανισμό:

- A) Ναι, οποιαδήποτε οργανισμό
- B) Όχι, μόνο εκείνους για τους οποίους έχεις εμπειρία
- C) Επιχειρήσεις του κλάδου σου

Η καλύτερη μέθοδος επιλογής ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών είναι:

- A) Η μελέτη του φακέλου των δικαιολογητικών
- B) Η συνέντευξη για την εξακρίβωση της προσωπικότητας
- C) Η εξακρίβωση των επιστημονικών γνώσεων του

Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις πρέπει να γίνεται:

- A) Με την συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων
- B) Με τον καθορισμό του έργου που έχει να εκτελέσει
- C) Με την συχνή επίβλεψη του έργου που εκτελεί

Μια εργασία υποκινεί περισσότερο το άτομο όταν μεταξύ άλλων:

- α) Διακρίνεται για την ποικιλία δεξιοτήτων, την αυτονομία και την ανάδραση(*)
- β) Είναι απλή, εύκολη και τυποποιημένη
- γ) Καθορίζεται επακριβώς το περιεχόμενό της και είναι ατομική

Για τη διαχείριση και ενσωμάτωση των αλλαγών το μάντζμεντ χρειάζεται:

- α) Να δημιουργήσει κλίμα συμμόρφωσης στις προτεινόμενες από τα στελέχη αλλαγές
- β) Να δημιουργήσει συνθήκες εξωστρέφειας στην επιχείρηση(*)
- γ) Να επιλέξει ποιες αλλαγές είναι λιγότερο δαπανηρές

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Antill, J. M., & Woodhead, R. W. (1991). *Critical path methods in construction practice*. John Wiley & Sons.
- Arifin, K. (2020). Factors Influencing Employee Attitudes Toward Organizational Change: Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 395, 188-191.
- Ashford, S. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.
- Aspinwall, L.G. & Taylor, S.E. (1997). A stitch in time: self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417-436
- Bailey, R. R. (2019). Goal setting and action planning for health behavior change. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 13(6), 615-618.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (1999). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In Roy F. Baumeister's (Ed.) *The self in social psychology* (pp. 285-298). New York, NY: Psychology Press.
- Bandura, A. (2023). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management 3rd Edition*, 113-135.
- Bandura, A., Pastorelli, C., Barbaranelli, C., & Caprara, G. V. (1999). Self-efficacy pathways to childhood depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 258-269.

- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 363-388). John Willey & Sons Inc.
- Bates, K. S. (2016). Anxiety and self-efficacy within interpretation. (Doctoral dissertation). University of Kansas, Lawrence, KS.
- Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. International Universities Press.
- Beck, A. T., & Emery, G. (1985). *Anxiety disorders and phobias*. Basic Books.
- Beck, Kent, Mike Beedle, Arie Van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning et al. (2001). *The agile manifesto*.
- Blackburn, I., & Davidson, K. (1990). *Cognitive therapy for depression and anxiety*. Blackwell Scientific Publications.
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 63-77.
- Bradley, D. E., & Roberts, J. A. (2003). Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42, 37-58.
- Chemers, M. M., Hu, L., & Garcia, B. F. (2001). Academic self-efficacy and first year college student performance and adjustment. *Journal of Educational Psychology*, 93, 55-64.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Chena, C. C., Greeneb, P. G., & Crickc, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Clark, D. M., & Beck, A. T. (1988). Cognitive approaches. In C. G. Last & M. Hersen (Eds.), *Handbook of anxiety disorders* (pp. 213-239). Pergamon Press.

- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Free Press.
- Covey, S. R., Merrill, R., & Merrill, R. R. (2015). *First things first*. Free Press.
- Csikszentmihalyi, M., & Lebudá, I. (2017). A window into the bright side of psychology: Interview with Mihaly Csikszentmihalyi. *Europe's Journal of Psychology*, 13(4), 810.
- Cutrona, C. E., & Troutman, B. R. (1986). Social support, infant temperament, and parenting self-efficacy: A mediational model of postpartum depression. *Child Development*, 57, 1507-1518.
- Dahnke, H., & Clatterbuck, C. (1990). *Human communication: Theory and research*. Wadsworth Pub. Co.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Journal of Management Review*, 70, 35-36.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A. & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change. Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Eggen, P. & Kauchak, D. (2017). *Εκπαιδευτική ψυχολογία*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- European Commission. (2020). *European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience* (COM (2020) 274 final).
- Fernandez, M. S. (2023). Education, training and lifelong learning in the European Pillar of Social Rights: The implementation at EU level and in Spain. In *ISLSSL European Regional Congress-The Lighthouse Function of Social Law* (pp. 1-20). Cham: Springer International Publishing.
- Fida, R., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. P. (2018). The protective role of self-efficacy against workplace incivility and burnout in nursing: A time-lagged study. *Health Care Management Review*, 43, 21-29.
- Fisher, P., & Wells, A. (2009). *Metacognitive therapy: Distinctive features*. Routledge.

- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Gates, S. (2022). *The negotiation book: Your definitive guide to successful negotiating*. John Wiley & Sons.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183- 211.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- Gollwitzer, P. M., & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 186-199.
- Gordon, J. (2002). Techne and technical communication: Toward a dialogue. *Technical Communication Quarterly*, 11(2), 147-164.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73.
- Gross, D., Conrad, B., Fogg, L., & Wothke, W. (1994). A longitudinal model of maternal self-efficacy, depression, and difficult temperament during toddlerhood. *Research in Nursing & Health*, 17, 207-215.
- Gushue, G. V., Scanlan, K. R. L., Pantzer, K. M., & Clarke, C. P. (2006). The relationship of career decision-making self-efficacy, vocational identity, and career exploration behavior in African American high school students. *Journal of Career Development*, 33, 19-28.
- Haugan, G. T. (2001). *Effective work breakdown structures*. Berrett-Koehler Publishers.
- Helmold, M., Dathe, T., & Hummel, F. (2022). *Successful negotiations*. Springer Books.
- Hoffman, A. J. (2013). Enhancing self-efficacy for optimized patient outcomes through the theory of symptom self-management. *Cancer Nursing*, 36, E16-E26.

- Jimmieson, N., Terry, D. & Callan, V. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 11-27.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 85*, 80-92.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change. A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 107-122.
- Junior, M. L., & Godinho Filho, M. (2010). Variations of the kanban system: Literature review and classification. *International Journal of Production Economics, 125*(1), 13-21.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.013>
- Katsaros, K.K. (2022). Exploring the inclusive leadership and employee change participation relationship: the role of workplace belongingness and meaning-making. *Baltic Journal of Management, 17* (2), 158-173.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lev, E. L. (1997). Bandura's theory of self-efficacy: Applications to oncology. *Scholarly Inquiry for Nursing Practice, 11*, 21-37.
- Marcus, B. H., Selby, V. C., Niaura, R. S., & Rossi, J. S. (1991). Self-efficacy and the stages of exercise behavior change. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 63*, 60-66.
- Margolis, H., & McCabe, P. P. (2006). Improving self-efficacy and motivation: What to do, what to say. *Intervention in School and Clinic, 41*, 218-227.
- Martin, J. J., & Gill, D. L. (1991). The relationships among competitive orientation, sport-confidence, self-efficacy, anxiety, and performance. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 13*, 149-159.

- Mayer, R. E. (2010). Motivation based on self-efficacy. *Education.com*. Retrieved from <https://www.education.com/reference/article/motivation-based-self-efficacy>.
- McAuley, E. (1993). Self-efficacy and the maintenance of exercise participation in older adults. *Journal of Behavioral Medicine, 16*, 103-113.
- McAuley, E., Mihalko, S. L., & Bane, S. M. (1997). Exercise and self-esteem in middle-aged adults: Multidimensional relationships and physical fitness and self-efficacy influences. *Journal of Behavioral Medicine, 20*, 67-83.
- Mirtalebi, M., & Mirtalebi, M. (2017). Project Management Methods. In *Embedded Systems Architecture for Agile Development: A Layers-Based Model* (pp. 27-59).
- Moon, L. B., & Backer, J. (2000). Relationships among self-efficacy, outcome expectancy, and postoperative behaviors in total joint replacement patients. *Orthopedic Nursing, 19*, 77-85.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Organizational behavior*. Houghton Mifflin Company.
- Moritz, S. E., Feltz, D. L., Fahrbach, K. R., & Mack, D. E. (2000). The relation of self-efficacy measures to sport performance: A meta-analytic review. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 71*, 280-294.
- Motallebzadeh, K., Ashraf, H., Yazdi, M.T. (2014). On the Relationship between Iranian EFL Teachers' Burnout and Self-efficacy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 98*, 1255-1262.
- Muris, P. (2002). Relationships between self-efficacy and symptoms of anxiety disorders and depression in a normal adolescent sample. *Personality and Individual Differences, 32*, 337-348.
- Neill, J. (2005). Definitions of various self constructs. *Wilderdom*. Retrieved from <http://www.wilderdom.com/self/>.
- Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control. *Journal of Change Management, 6*(4), 351-364.

Niessen, C., Swarowsky, C., & Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356–383.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.

Peterson, E. T. (2006). *The big book of key performance indicators* (pp. 8-10). Web analytics demystified.

Research Collaboration (2015). Self-Efficacy Questionnaire. *University of Kansas Center for Research on Learning*. Retrieved from <https://www.researchcollaboration.org/uploads/Self-EfficacyQuestionnaireInfo.pdf>

Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Houghton Mifflin.

Schunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (2007). Influencing children's self-efficacy and self-regulation of reading and writing through modeling. *Reading and Writing Quarterly*, 23, 7-25.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology*, 57, 152-171.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.) *Measures in health psychology: A user's portfolio* (pp. 35-37). Windsor, UK: Nfer-Nelson.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.

Skaalvik, E.M., & Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99, 611-625.

- Skaalvik, E.M., Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1059- 1069.
- Soudagar, S., Rambod, M., & Beheshtipour, N. (2015). Factors associated with nurse's self-efficacy in clinical setting in Iran, 2013. *Iran Journal of Nursing and Midwifery Research*, 20, 226-231.
- Spielberger, C. D. (1966). Theory and research on anxiety. In C. D. Spielberger (Ed.), *Anxiety and behavior* (pp. 3-20). Academic Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Svensen, E., Neset, G. & Eriksen, H.R. (2007). Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 153-159.
- Terry, D.J., Callan, V.J. & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: stress, coping, and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12(2), 105-122.
- Tsay, S. (2002). Self-care self-efficacy, depression, and quality of life among patients receiving hemodialysis in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 245-251.
- Tsay, S. (2003). Self-efficacy training for patients with end-stage renal disease. *Journal of Advanced Nursing*, 43, 370-375.
- Tschannen-Moran, M. and Woolfolk-Hoy, A. (2007). The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers. *Teaching and Teacher Education*, 23, 944–956. Retrieved from <https://wmpeople.wm.edu/asset/index/mxtsch/tte>.
- Vakola, M., Armenakis, A. & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences' perspective: a review of empirical research", In: Oreg, S., Michel, A. & By, R. (Eds), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 95-122, Cambridge University Press, Cambridge.

- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change. In: Houdmont, J. & Leka, S. (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspective on Research and Practice*, 1, 124-150, Chapter 7. John Wiley & Sons Ltd.
- Van Dinther, M., Dochy, F., & Segers, M. (2011). Factors affecting students' self-efficacy in higher education. *Educational research review*, 6(2), 95-108.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Woessmann, L. (2017). The economic case for education. In E. A. Hanushek, et al. (Eds.), *General education, vocational education, and labor-market outcomes over the lifecycle* (pp. 48-87). *Journal of Human Resources*, 52(1).
- Woodworth, E. (2023). How the World Economic Forum damages the credibility of climate science. *American Journal of Economics and Sociology*, 82(5), 493-511. <https://doi.org/10.1111/ajes.12345> (Note: Please replace with actual DOI if available)
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1265-1272.
- Αντωνίου, Α. (2002). *Ζώντας με στρες*. Αθήνα: Επιστημονικές Εκδόσεις Παρισιάνου Α.Ε.
- Αντωνίου, Α. (2006). *Εργασιακό στρες, τόμος Α΄*. Παρισιάνου.
- Αντωνίου, Α. (2006). *Η εργασιακή υγεία των νοσοκομειακών γιατρών, τόμος Β΄*. Παρισιάνου.
- Βακόλα, Μ., & Κατσαρός, Κ. Κ. (2020). *Διοικώντας τις αλλαγές στις επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Μπένος. ISBN 978-960-359-158-0.
- Γεώργας, Δ. (1995). *Δυναμική της ομάδας, συμμόρφωση, συνεργασία και ανταγωνισμός, ηγετικός ρόλος, ψυχολογία του περιβάλλοντος*. Ελληνικά Γράμματα.

Γεώργας, Δ. (1995). *Στάσεις, αντίληψη του προσώπου, στερεότυπα, επιθετικότητα, διαδικές σχέσεις και επικοινωνία*. Ελληνικά Γράμματα.

Irvine, W. B. (2019). *The stoic challenge: A philosopher's guide to becoming tougher, calmer, and more resilient*. New York, NY: W. W. Norton & Company.

Καλαντζή - Αζίζι, Α., Αγγελή, Κ., & Ευσταθίου, Γ. (2002). *Αυτογνωσία & Αυτοδιαχείριση: Γνωσιακή - Συμπεριφοριστική Προσέγγιση. - Ένα μοντέλο κλινικής πρακτικής και εκπαίδευσης ειδικών ψυχικής υγείας και εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου.

Μπουρμπούλη, Α. (2023). Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων του νόμου 4940/2022 και η ανθρωποκεντρική του διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ). Στο 9ο Διεθνές Συνέδριο ΙΑΚΕ «Πολίτης, Εκπαίδευση και Πολιτική Συνοχή» (πρακτικά υπό έκδοση).

Μπουρμπούλη, Α., & Νιάρη, Μ. (2023). Η σημασία της αναβάθμισης & του επαναπροσανατολισμού των ήπιων δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων για τη Δημόσια Διοίκηση: Η περίπτωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Στο *Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου «Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων την Εποχή της Αβεβαιότητας: Δρόμοι για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Συνοχή»* (Υπό έκδοση).

Νόμος 4369/2016. (2016). Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, και άλλες διατάξεις. Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών. Ανακτήθηκε από <https://www.apografi.gov.gr>

Νόμος 4940/2022. (2022, Ιουνίου 14). Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. Κώδικας Νομοθεσίας. Ανακτήθηκε από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/797906/nomos-4940-2022>

Ραγιά, Α. (1993). *Νοσηλευτική Ψυχικής Υγείας, Ψυχιατρική Νοσηλευτική*. Αθήνα.

Σαπουντζή – Κρέπια, Δ. (2000). *Stress Management: Η διαχείριση του στρες*. Έλλην, Αθήνα.

Σεριγιάννη, Χ., & Καρακασίδου, Ε. (2011). Ψυχολογική ροή. Στο Α. Σταλίκας & Π. Μυτσίδου (Επιμ.), *Εισαγωγή στην Θετική Ψυχολογία* (σελ. 87-96). Τόπος.

Σχέδιο Νόμου Υπουργείου Εσωτερικών. (2022, Οκτωβρίου 20). Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. Ελληνική Βουλή. Ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11975289.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349

www.ekdd.gr