

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ στην **ΝΑΥΤΙΛΙΑ****

**Ο ρόλος του Σύγχρονου Manager στο χώρο της
Ναυτιλίας ως Σύμβουλου και Coach**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α. ΔΑΜΑΛΟΣ

**Διπλωματική Εργασία που υποβλήθηκε ως μέρος των απαιτήσεων για την
απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Ναυτιλία**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, Σεπτέμβριος 2017

Δήλωση αυθεντικότητας / ζητήματα Copyright

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

«Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη 1ΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία. Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

-κος Παντουβάκης Άγγελος (Επιβλέπων)

-κος Αρτίκης Αλέξανδρος

-κος Πολέμης Διονύσιος

Η έγκριση της Διπλωματική Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Σύνοψη

Το σύγχρονο ναυτιλιακό εργασιακό περιβάλλον θέτει μεγάλες προκλήσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους Managers. Παρόλο που πολλοί θεωρούν ότι οι εργασιακές σχέσεις έχουν βελτιωθεί ριζικά σε σχέση με το παρελθόν, τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε ότι υπάρχουν αρκετές αρνητικές έννοιες συνυφασμένες με το εργασιακό περιβάλλον που ουσιαστικά υποθάλπουν την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Σκοπός της εργασίας είναι να καταδείξει αν και πώς οι Managers θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ταυτόχρονα ως ένα βαθμό και ως Σύμβουλοι ή και Coach με στόχο να ξεπεραστούν τα διάφορα προβλήματα που εμποδίζουν τον κάθε εργαζόμενο και λειτουργούν ανασταλτικά στην παραγωγικότητα αλλά και στην προσωπική του ανάπτυξη.

Μεταξύ άλλων θα παρουσιάσουμε τα χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι Managers με σκοπό:

Να αυξήσουν τον βαθμό της αυτογνωσίας τους,

να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους ,

να αυξήσουν την παραγωγικότητα,

να «δημιουργήσουν» σχέσεις Ομάδας-Οικογένειας,

να εμπνεύσουν τους Συναδέλφους τους και να βοηθήσουν τους Συναδέλφους στην επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν με μία πιο ενεργητική στάση.

Όλα τα παραπάνω εν τέλει εξετάζουν τρόπους Υποκίνησης των Εργαζομένων αλλά και των ίδιων των Managers έτσι ώστε να φέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και παράλληλα να βελτιώσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Αναφερόμαστε δηλαδή σε μία ολιστική προσέγγιση.

Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Ναυτιλία, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παντουβάκη Άγγελο για την εμπιστοσύνη στην ανάθεση του θέματος και για την πολύτιμη καθοδήγηση του σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της, όλους του καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Ναυτιλία καθώς και τα άτομα που βρίσκονται στην Γραμματεία για όλα τα απαραίτητα εφόδια και την στήριξη που μου έδωσαν για να πορευτώ και να ολοκληρώσω τις σπουδές μου. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω «τους δικούς μου ανθρώπους», στους οποίους και αφιερώνω τη συγκεκριμένη εργασία.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	9
1. Εισαγωγή.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	12
2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ-ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	12
2.1.1 Θεωρία Πυραμίδας Ανθρώπινων Αναγκών (A. Maslow, 1954).....	12
2.1.2 Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης ή Θεωρία των Δύο παραγόντων (Herzberg F., 1959).....	13
2.1.3 Θεωρία ERG (ALDERFER C.).....	14
2.1.4 Η Θεωρία των επιτευγμάτων ή κάλυψης των επίκτητων αναγκών (McClelland D.C., Atkinson, Clark & Lowell, 1953).....	15
2.1.5 Θεωρία Χ και Ψ (McGregor D., 1960).....	16
2.1.6 Θεωρία προσδοκιών (Vroom V., 1964)	17
2.1.7 Θεωρία της στοχοθέτησης (Locke A., 1969)	18
2.1.8 Συμπεράσματα από τις Θεωρίες Παρακίνησης	19
2.2 Συμβουλευτική	20
2.2.1 Θεραπευτική Σχέση.....	21
2.2.2 Θεραπευτικό Συμβόλαιο	21
2.2.3 Μοντέλο Συμβουλευτικής Τεσσάρων Σταδίων.....	22
2.2.3.1 Στάδιο Ι «ΕΙΜΑΣΤΕ ΜΑΖΙ»	23
2.2.3.2 Στάδιο ΙΙ «ΕΡΓΑΖΟΜΑΣΤΕ ΜΑΖΙ»	24
Προχωρημένη ενσυναίσθηση	24
Πρόκληση.....	25
Ασυμφωνίες.....	25
Διαστρεβλώσεις.....	25
Παραπληροφόρηση-Εσφαλμένες αντιλήψεις «Μύθου»	25
Παιχνίδια	26
Δυνατότητες	27
Αμεσότητα.....	28
Αυτοαποκάλυψη.....	28
2.2.3.3 Στάδιο ΙΙΙ «ΣΧΕΔΙΑΖΟΥΜΕ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΜΕ ΜΑΖΙ»	29
Ορισμός Στόχου.....	29
Επιλογή Προγράμματος	29
Διερεύνηση Συνεπειών.....	30
Ενθάρρυνση Δράσης	30

Αξιολόγηση Στόχου.....	30
2.2.3.4 Στάδιο IV «ΠΕΡΑΤΩΣΗ/ΑΠΟΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ»	31
2.3 Coaching.....	31
2.3.1 Coaching Clinic	33
2.3.1.1 Καθορισμός Στόχου.....	34
2.3.1.2 Εξερεύνηση Δυνατοτήτων.....	34
2.3.1.3 Πλάνο Δράσης.....	34
2.3.1.4 Απομάκρυνση Εμποδίων	34
2.3.1.5 Ανακεφαλαίωση	34
2.3.1.6 Κριτική Επισκόπηση	35
2.3.2 SOLUTION FOCUS (SF)	39
2.3.2.1 Δημιουργία Οράματος.....	41
2.3.2.2 Αναγνώριση Ενεργοποίηση Πόρων	41
2.3.2.3 Βήματα προς Λύση.....	42
2.3.2.4 Κριτική επισκόπηση.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LINE MANAGERS	44
3.1 Εργασιακό Περιβάλλον & Συγκρούσεις	44
3.2 Επικοινωνία στο Εργασιακό χώρο	44
3.4 Ο ρόλος των Line Managers (Διευθυντών) στο Εργασιακό Περιβάλλον	47
3.5 Εργασιακό Περιβάλλον και Σχέσεις στο Πλοίο	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV LINE MANAGERS ΚΑΙ Η ΥΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ 4	
ΣΤΑΔΙΩΝ της Συμβουλευτικής.....	58
4.1 Στόχοι προς υλοποίηση	58
4.2 Προτάσεις Εφαρμογής του Μοντέλου των 4 σταδίων και του Coaching	60
4.2.1 Εργασιακή «Θεραπευτική» Σχέση	63
4.2.2 Εργασιακό «Θεραπευτικό» Συμβόλαιο.....	63
4.2.3 Μοντέλο Συμβουλευτικής Τεσσάρων Σταδίων & Coaching	65
4.2.3.1 Στάδιο I «ΕΙΜΑΣΤΕ ΜΑΖΙ»	66
4.2.3.2 Στάδιο ΙΙ «ΕΡΓΑΖΟΜΑΣΤΕ ΜΑΖΙ»	68
4.2.3.2.1 Προχωρημένη ενσυναίσθηση.....	68
4.2.3.2.2 Πρόκληση.....	69
4.2.3.2.3 Αμεσότητα.....	70
4.2.3.2.4 Αυτοαποκάλυψη.....	71
4.2.3.2.5 Το Παράθυρο του JOHARI.....	71

4.2.3.3 Στάδιο III «ΣΧΕΔΙΑΖΟΥΜΕ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΜΕ ΜΑΖΙ»	73
4.2.3.3.1 Ορισμός Στόχου.....	74
4.2.3.3.2 Επιλογή Προγράμματος.....	74
4.2.3.3.3 Διερεύνηση Συνεπειών	75
4.2.3.3.4 Ενθάρρυνση Δράσης	75
4.2.3.3.5 Αξιολόγηση Στόχου.....	75
4.2.3.4 Στάδιο IV «ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ»	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI.....	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	77
Βιβλιογραφία.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1. Εισαγωγή

Το σύγχρονο ναυτιλιακό εργασιακό περιβάλλον θέτει μεγάλες προκλήσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους εργοδότες. Το International Committee on Seafarers' Welfare, αναγνωρίζοντας το ποσό σημαντικό είναι το εργασιακό περιβάλλον για την υγεία όσων εργάζονται στο πλοίο προωθεί το πρόγραμμα "MENTAL CARE" το οποίο υποστηρίζεται και από το ITF Seafarers' Trust. Οι ψυχολογικές προκλήσεις είναι κοινό σημείο αναφοράς μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ναυτιλία, μόλις πρόσφατα η συγκεκριμένη ενότητα ξεκίνησε να λαμβάνει την προσοχή που της αντιστοιχεί.

Παρόλο που η πνευματική/ψυχολογική διάσταση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την ανθρώπινη ύπαρξη. Σε αρκετές περιπτώσεις ο κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως μία παραγωγική μονοδιάστατη μηχανή που για να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα βιώνει τον ανταγωνισμό σε διάφορα επίπεδα.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στις ναυτιλιακές εταιρείες χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Σε αυτούς που περνούν το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας στο πλοίο και σε αυτούς που περνούν το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας τους στα κεντρικά γραφεία ή σε κάποιο υποκατάστημα της εταιρείας.

Οι προκλήσεις για τα άτομα που εργάζονται στο πλοίο είναι αρκετές και απαιτούν σημαντικό βαθμό υψηλής σωματικής πνευματικής/ψυχικής εγρήγορσης. Η ανάγκη για «σπασμένες» βάρδιες, η εργασιακή ένταση, η σωματική/λεκτική βία που μπορεί να προκύψει, η παρενόχληση, το bullying μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση του άγχους, της κατάθλιψης, της επιθετικότητας, των εξαρτήσεων (αλκοολισμός, ναρκωτικές ουσίες) και σε ορισμένες περιπτώσεις στην αυτοκτονία.

Για την αναζήτηση της επιτυχίας γίνονται διάφορες θυσίες που ουσιαστικά όμως οδηγούν σε απομάκρυνση από αυτή δημιουργώντας παράλληλα και μία νέα τάξη ανθρώπων με κοινά χαρακτηριστικά που αποκλίνουν σημαντικά από τους αρχικούς στόχους τους. Ο Τολστόι στο βιβλίο του ο Θάνατος του Ίβαν Ιλιτς αναφέρει χαρακτηριστικά «...Στην ουσία ήταν ότι ακριβώς βλέπει κανείς στα σπίτια αυτών που δεν είναι πλούσιοι, θέλουν όμως να μοιάζουν με τους πλούσιους, με αποτέλεσμα να μοιάζουν μόνο μεταξύ τους...»

Οι αρνητικές αυτές επιπτώσεις είναι πιθανό σε ένα άλλο επίπεδο να δημιουργήσουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης το οποίο εμπεριέχει τρεις διαστάσεις: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης. Από την τρισδιάστατη θεώρηση αντιλαμβανόμαστε ότι υπάρχει δυσλειτουργία τόσο στις σωματικές εργασίες όσο και στην συμπεριφορά του ατόμου που «ασθενεί».

Ένας από τους σημαντικότερους λόγος εμφάνισης των φαινομένων αυτών είναι ο έντονος ανταγωνισμός που έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων αλλά και πως αντιλαμβανόμαστε ως άτομα και κοινωνία την επιτυχία, δηλαδή οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτου της θέσης τους καλούνται να φέρουν συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα σε ασφυκτικά (παράλογο) χρονικό

διάστημα, προσθέτως τις περισσότερες φορές δεν έχει γίνει εκ των προτέρων ορθός σχεδιασμός και η υποστήριξη είναι ελλειμματική.

Σε όλες τις προαναφερόμενες περιπτώσεις παραιτείται μία εσωτερική ασυμφωνία ανάμεσα στα «θέλω και στα «πρέπει» η οποία δεν επιλύεται με ένα εποικοδομητικό τρόπο.

Η Συναλλακτική Ανάλυση (Ian Stewart, Vann Joines 2006) δίνει μία ενδιαφέρουσα διάσταση στην ασυμφωνία που υπάρχει τόσο με το εσωτερικό μας όσο και με τους γύρω μας. Αναφέρει το μοντέλο της κατάστασης του Εγώ (ego state model), το οποίο απεικονίζει τρεις διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ. Αν συμπεριφερόμαι, σκέφτομαι και αισθάνομαι ανταποκρινόμενος στο τι συμβαίνει γύρω μου εδώ και τώρα, χρησιμοποιώντας ως ενήλικας όλους τους διαθέσιμους σε μένα πόρους τότε το εγώ μου βρίσκεται στην κατάσταση του Ενήλικα. Ενδέχεται όμως μερικές φορές να συμπεριφερόμαι, σκέφτομαι ως αντίγραφο ενός από τους γονείς μου ή άλλων σημαντικών ανθρώπων για μένα. Όταν συμβαίνει αυτό, τότε το Εγώ μου βρίσκεται σε κατάσταση του Γονέα(Parent). Τέλος άλλες φορές ίσως επιστρέφω σε τρόπους συμπεριφοράς σκέψεις τους οποίους χρησιμοποιούσα όταν ήμουν παιδί. Τότε βρίσκομαι στην κατάσταση Παιδιού (child). Στο εργασιακό περιβάλλον αναλόγως το γεγονός, την διοικητική θέση μας και την πίεση που δεχόμαστε λειτουργούμε ως Ενήλικας-Γονέας (πρέπει)- Παιδί (θέλω) και αντίστοιχα οι συνάδελφοι μας αναλαμβάνουν παρόμοιους ρόλους. Η έλλειψη επικοινωνίας και η ένταση εντοπίζεται στους διαφορετικούς ρόλους που επιλέγουμε οι οποίοι ενδέχεται να δυσχεραίνουν την επικοινωνία σε σχέση με τον συνομιλητή μας, πχ υπάρχουν περιπτώσεις που συνάδελφοι καταρρέουν ή αισθάνονται θιγμένοι και αντιδρούν συστηματικά είτε με το κλάμα είτε με ακραίες συμπεριφορές, αυτό αποτελεί υιοθέτηση της στάσης του Παιδιού ή του Γονέα που δεν βοηθάει στην επίλυση οποιασδήποτε διαφοράς.

Από τα προαναφερόμενα κατανοούμε ότι αρκετές φορές οι εργασιακές μας σχέσεις βρίσκονται σε αδιέξοδο και αυτό με την σειρά του προκαλεί σημαντικά προβλήματα στην καθημερινότητα μας.

Η έγκαιρη διάγνωση για το τι πάει λάθος είναι ένα σημαντικό βήμα για να μην φτάσουμε σε ακραίες καταστάσεις στις σχέσεις μας.

Ορισμένες φορές δημιουργούνται εντάσεις και τριβές με αφορμή «ασήμαντες καταστάσεις». Οι πληγές παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα και οι εργαζόμενοι «παγώνουν», το πάγωμα αυτό επηρεάζει όλους τους τομείς τους (εργασιακούς και μη) και εκφράζεται κυρίως μέσω της αδυναμίας επικοινωνίας.

Η Οργανωτική Ψυχολογία και το Human Resources προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε αυτά τα καιρία θέματα μέσω των Θεωριών Παρακίνησης που μεταξύ άλλων εξετάζουν και τις κινητήριες δυνάμεις υποκίνησης για τους Εργαζόμενους. Από την ανάλυση προκύπτει ότι είναι πολύ δύσκολο να γίνει αποδεκτή η καθολικότητα μίας Θεωρίας.

Σε αυτές τις περιπτώσεις θα εξετάσουμε εφόσον ο Manager επιλέξει τελικά μία πιο ολιστική προσέγγιση αν αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει στην επίλυση της προβληματικής κατάστασης. Λέγοντας Manager εννοούμε το άτομο που πετυχαίνει τον σκοπό της εργασίας του μέσω άλλων ανθρώπων. Κάτω από αυτό το πρίσμα ο Πλοίαρχος και οι αξιωματικοί θα μπορούσαν να θεωρηθούν managers.

Επομένως σκοπός της εργασίας είναι να καταδείξει αν και πως οι Διευθυντές θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ταυτόχρονα ως ένα βαθμό και ως Σύμβουλοι Ψυχικής Υγείας ή και ως Coach με στόχο να ξεπεραστούν τα διάφορα προβλήματα που εμποδίζουν τον κάθε εργαζόμενο που απασχολείται στην ναυτιλία και λειτουργούν ανασταλτικά στην παραγωγικότητα αλλά και στην προσωπική του ανάπτυξη.

Μεταξύ άλλων θα παρουσιάσουμε τα χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι Διευθυντές με σκοπό:

Να αυξήσουν τον βαθμό της αυτογνωσίας τους, να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους, να αυξήσουν την παραγωγικότητα, να «δημιουργήσουν» σχέσεις Ομάδας-Οικογένειας, να εμπνεύσουν τους Συναδέλφους τους, να βοηθήσουν τους Συναδέλφους στην επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν με μία πιο ενεργητική στάση.

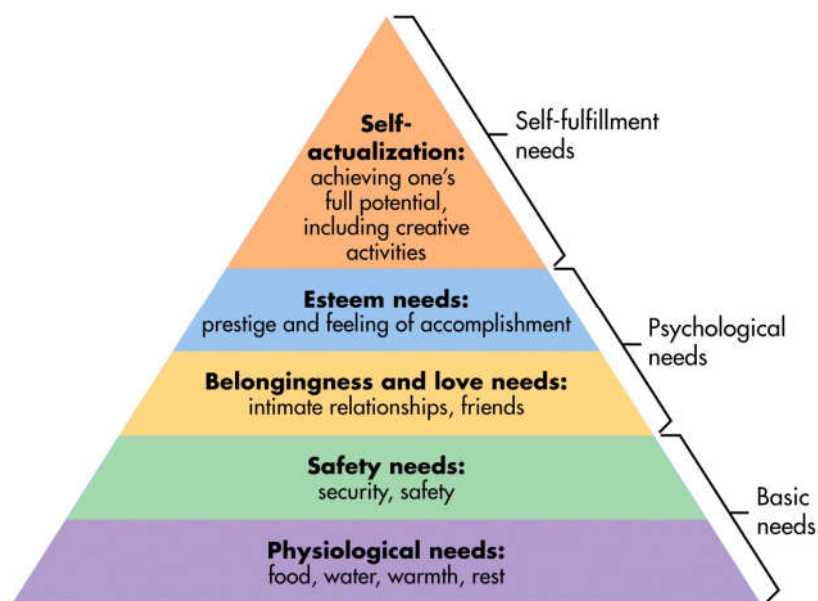
Όλα τα παραπάνω εν τέλει εξετάζουν τρόπους Υποκίνησης των Εργαζομένων αλλά και των ίδιων των Managers έτσι ώστε να φέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και παράλληλα να βελτιώσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις αναφερόμαστε δηλαδή σε μία ολιστική προσέγγιση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ-ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

2.1.1 Θεωρία Πυραμίδας Ανθρώπινων Αναγκών (A. Maslow, 1954)

Ο Maslow αναφέρθηκε σε ένα σύστημα ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών και κινήτρων προσδιορίζοντας τις ανάγκες των ανθρώπων, και συνεπώς των εργαζομένων, οι οποίες εφόσον εκπληρωθούν οδηγούν στην ικανοποίηση.



Επομένως μια επιχείρηση αν θέλει να πετύχει τους σκοπούς της θα πρέπει να λάβει υπόψη την ιεράρχηση αυτή (Κάντας, 2009).

Ο τρόπος που χρειάζεται να μεταβείς από το ένα στάδιο στο άλλο διαφέρει από άτομο σε άτομο όπως επίσης διαφέρει και ο βαθμός σημαντικότητας που προσδίδεται.

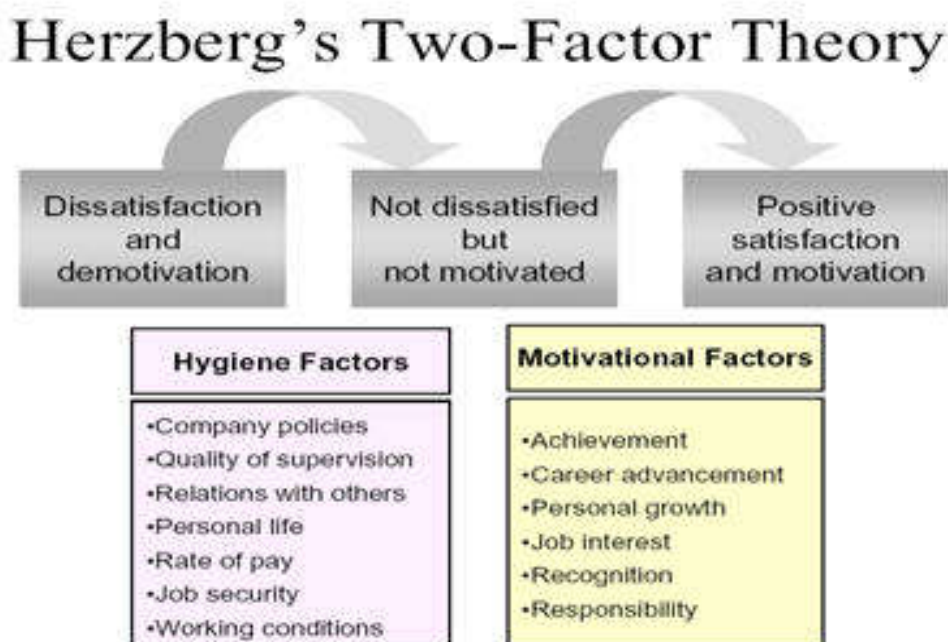
Ανάγκη	Παραδείγματα από την Προσωπική Ζωή	Παραδείγματα από την Εργασιακή Ζωή
Αυτοπραγμάτωση	Μόρφωση, Θρησκεία, Χόμπι,	Εκπαίδευση, Δημιουργικότητα
Αυτοεκτίμηση	Αποδοχή από Οικογένεια, Φίλους, τοπική Κοινωνία	Αναγνώριση, Ανάληψη Ευθυνών και υψηλής Θέσης
Αίσθημα το Ανήκειν	Ανήκω σε μία Οικογένεια, έχω φίλους	Εργασιακή Ομάδα, Συνεργάτες
Ασφάλεια	Δεν κινδυνεύει η ζωή μου(πόλεμος, πυρκαγιά, σεισμός)	Ασφάλεια στον Χώρο Εργασίας, Υγιεινή
Φυσιολογικές Ανάγκες	Τροφή, Νερό, Σεξ	Μισθός, Θέρμανση, Εξοπλισμός

Σε περιόδους Οικονομικής Κρίσεως οι ανάγκες επαναπροσδιορίζονται και ενδέχεται το ίδιο άτομο ασχέτως πόσο υψηλά έχει φτάσει μέχρι πρωτίνος στην πυραμίδα να ξεκινήσει εκ νέου από την βάση της. Ένα άλλο στοιχείο είναι να είναι μπερδεμένο και να μην μπορεί να βάλει προτεραιότητες και να γνωρίζει τι ακριβώς πραγματικά έχει ανάγκη.

2.1.2 Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης ή Θεωρία των Δύο παραγόντων (Herzberg F., 1959)

Ο Herzberg προσδιόρισε τους παράγοντες εκείνους που προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και τους διέκρινε από εκείνους που προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, λοιπόν, υπάρχουν δύο παράγοντες που σχετίζονται με τη παρακίνηση του ατόμου:



Οι παράγοντες Υγιεινής που δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας αλλά με την ύπαρξη τους αποφεύγεται η δυσαρέσκεια έχουν δηλαδή προληπτικό χαρακτήρα.

Ενδεικτικά Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης είναι ο μισθός, η διοίκηση της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας.

Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσής τους. Εμποδίζουν, όμως, στη θετική τους διάσταση, το συναίσθημα της δυσαρέσκειας, με αποτέλεσμα να διατηρούν την απόδοση του εργαζομένου σε ένα αποδεκτό επίπεδο.

Όταν απουσιάζουν αποτελούν πιθανές πηγές δυσαρέσκειας, προκαλούν αρνητική στάση, και ενδεχόμενες απώλειες στην απόδοση των εργαζομένων .

Οι Παράγοντες Υποκίνησης ή Παρακίνησης που συνδέονται με την Ικανοποίηση σχετίζονται με την παρακίνηση και το αντικείμενο της εργασίας. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι η αναγνώριση, δυνατότητες ανάπτυξης, υπευθυνότητα και αρμοδιότητες.

Ενδέχεται ένας εργαζόμενος να είναι ταυτόχρονα και ικανοποιημένος και δυσαρεστημένος από το επάγγελμά του αφού τη δυσαρέσκεια την προκαλούν παράγοντες της πρώτης ομάδας ενώ την ικανοποίηση τη προκαλούν παράγοντες της δεύτερης ομάδας και αυτό δύναται να οδηγήσει σε αδιέξοδο.

2.1.3 Θεωρία ERG (ALDERFER C.)

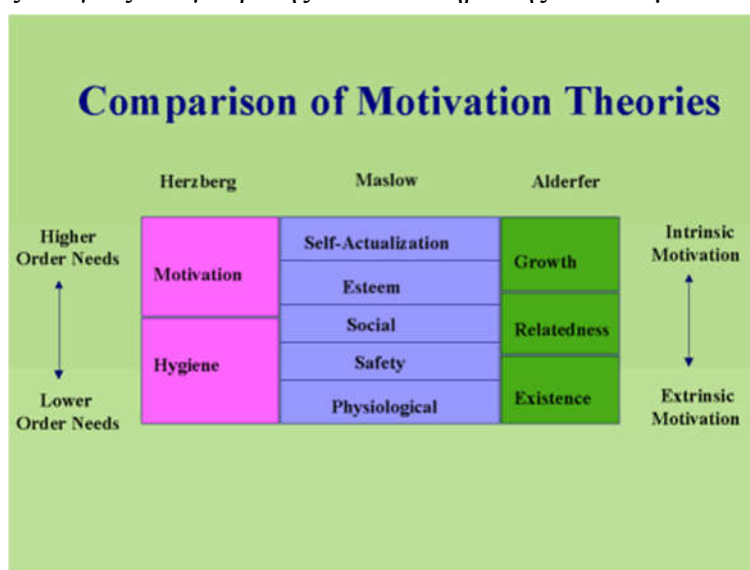
Ο Alderfer στηρίχθηκε στις δύο προηγούμενες θεωρίες των Maslow και Herzberg. Η θεωρία αυτή αποτελεί ουσιαστικά μία παραλλαγή της θεωρίας του Maslow. Η σημαντική διαφορά τους διαφορά είναι ότι ο Alderfer αναφέρεται σε τρεις κατηγορίες αναγκών. Επίσης σύμφωνα με τον Alderfer, οι ανάγκες δεν ακολουθούν μία αυστηρή ιεραρχία, αφού η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση και επηρεάζεται από διάφορους εξωγενείς παράγοντες. Επιπλέον ένα άτομο μπορεί να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες ή και από καμία.

Οι τρεις βασικές κατηγορίες αναγκών

α) Ανάγκες ύπαρξης (Existence needs), όπως ασφαλείας ή σιγουριάς του ατόμου κατά Maslow.

β) Ανάγκες διασύνδεσης ή σχέσεων (Relatedness needs) που αντιστοιχούν στις κοινωνικές σύμφωνα με το Maslow πχ επιθυμίας δημιουργίας σχέσεων.

γ) Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs) που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ατόμου, δηλαδή τις ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης του ατόμου κατά Maslow.



2.1.4 Η Θεωρία των επιτευγμάτων ή κάλυψης των επίκτητων αναγκών (McClelland D.C., Atkinson, Clark & Lowell, 1953)

Ο McClelland υποστηρίζει ότι οι ανάγκες του ανθρώπου δημιουργούνται στην πορεία και αλλάζουν κατά τη διάρκεια της ζωής του. Οι βασικές ανάγκες έχουν ως εξής:

α) Ανάγκη για επιτεύγματα (Achievement). Περιλαμβάνει τη προσωπική υπευθυνότητα (personal responsibility), την ανατροφοδότηση (feedback) και τη μείωση του κινδύνου (moderate risk). Σε αυτή την περίπτωση δεν απαιτείται να υπάρξει αναγνώριση μόνο η υλοποίηση του δύσκολου έργου είναι αρκετή. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία επιθυμούν τη κριτική των έργων τους και εργάζονται σκληρά για να επιτύχουν τους στόχους τους.

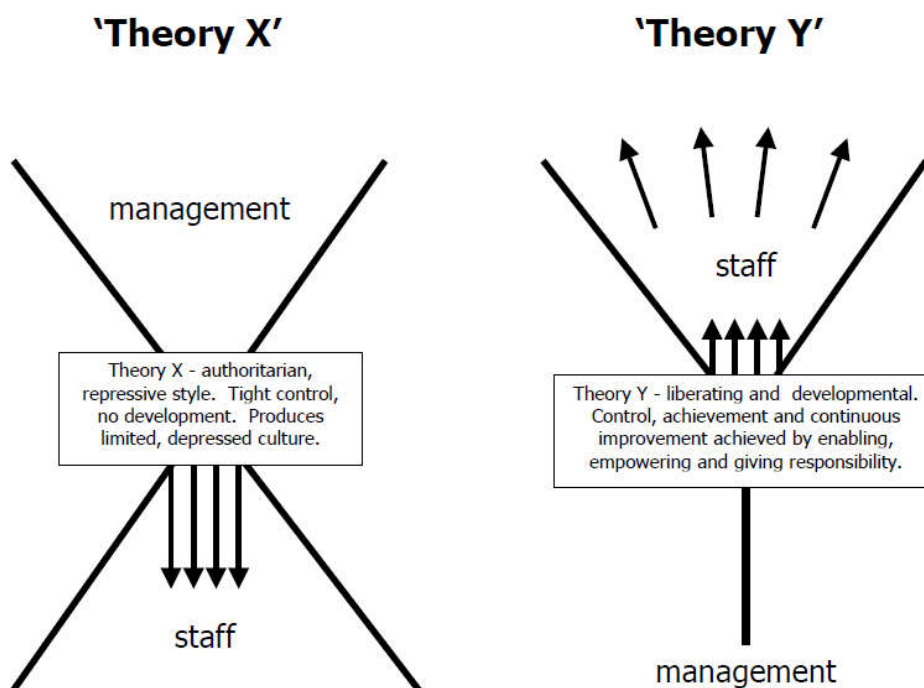
β) Ανάγκη για αποδοχή (Affiliation). Περιλαμβάνει τη δημιουργία φιλικών σχέσεων, το κλίμα συνεργασίας, το σεβασμό, την αφοσίωση και την επιβεβαίωση από την ομάδα στην οποία ανήκει. Όσον αφορά τα άτομα της κατηγορίας αυτής, ο παράγοντας της αποδοχής αποτελεί το κύριο κίνητρο και όχι η απόδοση.

γ) Ανάγκη για δύναμη (power). Περιλαμβάνει τη δυνατότητα επιρροής (influence) και τη δυνατότητα για διάκριση – ανάδειξη (competitive). Τα άτομα αυτής της κατηγορίας επιτυγχάνουν το σκοπό τους είτε αναζητώντας την εξουσία σε προσωπικό επίπεδο είτε χρησιμοποιώντας την προκειμένου να προσφέρουν στην ομάδα. Τα άτομα της κατηγορίας αυτής είναι ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά. Οι χρηματικές απολαβές δεν είναι ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης. Ωστόσο είναι ένας τρόπος να καταγράφεται το σκορ και η επιτυχία.

Κατανοούμε ότι διαφορετικές ανάγκες καθορίζουν και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επομένως κάθε φορά θα πρέπει να δούμε την κάθε περίπτωση ξεχωριστά/ ατομικά και κάτω από τις ιδιαίτερες συνθήκες που αναπτύσσεται.

2.1.5 Θεωρία X και Ψ (McGregor D., 1960)

Ο McGregor ανέπτυξε μία θεωρία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες.



α) Στη κατηγορία «X» ανήκουν οι άνθρωποι που από τη φύση τους έχουν τη τάση να αποφεύγουν την εργασία και δεν έχουν φιλοδοξίες. Τα άτομα αυτά νιώθουν ικανοποιημένα μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες. Ουσιαστικά σε αυτές τις περιπτώσεις απαιτείται να γίνεται έλεγχος εργασιών.

β) Στη κατηγορία «Y» ανήκουν οι άνθρωποι με θετική σκέψη και είναι ικανοποιημένα όταν τους εξασφαλίζεται κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας, έτσι ώστε να μπορούν να δράσουν αυτόνομα και να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους.

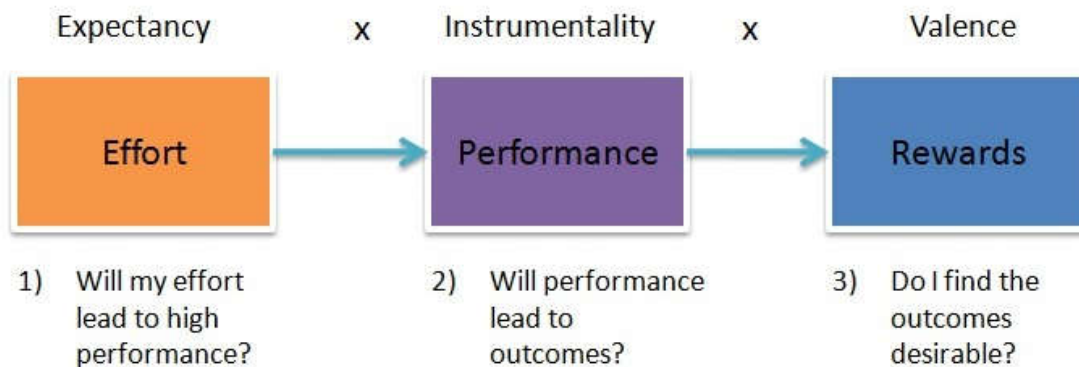
2.1.6 Θεωρία προσδοκιών (Vroom V., 1964)

Ο Vroom επιχειρεί να περιγράψει μηχανιστικά τη διαδικασία βάσει της οποίας παρακινείται ο εργαζόμενος, στηριζόμενος στις εξής υποθέσεις:

α) Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται άμεσα με τις εξωτερικές ανταμοιβές (αμοιβές, προαγωγή κτλ.) και τις εσωτερικές ανταμοιβές (επιτυχία, ολοκλήρωση κλπ.) που έχουν αξία για αυτούς.

β) Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως μπορούν να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.

γ) Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι προσφερόμενες από την επιχείρηση ανταμοιβές έχουν αξία για αυτούς.



Επομένως, υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τα άτομα:

i) Η επιθυμία των ανταμοιβών. Κάθε εργαζόμενος έχει τους δικούς του ατομικούς στόχους τους οποίους επιδιώκει να επιτύχει. Η εκπλήρωση των στόχων αυτών οδηγεί στην επιθυμία για ανταμοιβή. Το μέγεθος της ανταμοιβής μεταβάλλει την ένταση της επιθυμίας του ατόμου, δηλαδή η εκπλήρωση του στόχου δύναται να διαφέρει.

ii) Η προσδοκία των ανταμοιβών. Αφορά την υποκειμενική πιθανότητα απόδοσης και ανταμοιβής που πρόκειται να λάβει το άτομο.

iii) Η προσδοκία της απόδοσης. Αφορά την υποκειμενική πιθανότητα επιπέδου απόδοσης που υπολογίζει το άτομο.

2.1.7 Θεωρία της στοχοθέτησης (Locke A., 1969)

Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να παρακινείται από ένα στόχο. Οι στόχοι μπορεί να έχουν διάφορες πηγές έμπνευσης.

Ένα βασικό αξίωμα αυτής της θεωρίας είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώνεται από την ασυμφωνία/διαφορά μεταξύ του τι επιζητά κάποιος από την εργασία του και τι του παρέχει αυτή.

Εφόσον τα άτομα διαθέτουν αυτοαντίληψη σε μεγάλο βαθμό και κατάλληλες ικανότητες για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου, τόσο πιο πιθανόν είναι να επιτευχθεί ο στόχος.

2.1.8 Συμπεράσματα από τις Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες περί παρακίνησης που έχουμε παραβάλει δεν έχουν εξαντληθεί, υπάρχουν αρκετές ακόμα και η λίστα συνεχώς ενημερώνετε και ανανεώνετε με νέα στοιχεία και δεδομένα. Όλες όμως οι θεωρίες μηχανιστικές ή μη στηρίζονται σε μία ανάλυση συστήματος αξιών και σε μία σχέση αιτίας –αποτελέσματος. Ενδέχεται όμως κάποιες αιτίες να μην είναι ξεκάθαρες και έτσι το αποτέλεσμα (σύμπτωμα) να μην μπορεί να ερμηνευθεί με επάρκεια.

Η επαλήθευση των θεωριών επηρεάζεται από την χρονική στιγμή της ζωής του ατόμου, από την προσωπικότητα του, από το κοινωνικό περίγυρο, από τις ανάγκες, τις υποχρεώσεις και από την επικρατούσα κατάσταση των σημαντικών δικών του ανθρώπων. Κατανοούμε δηλαδή ότι δεν υπάρχει μία θεωρία που να συμπεριλαμβάνει όλα τα στοιχεία δηλαδή το κάθε άτομο θα πρέπει να εξετάζεται ξεχωριστά όχι μόνο σε σχέση με τους γύρω του αλλά σε σχέση και με τον ίδιο του τον εαυτό σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του.

Η παρακίνηση είναι Ατομική διαδικασία και διεργασία και θα πρέπει να εξετάζεται κατά αυτό τον τρόπο.

Επομένως για να μπορέσουμε να καταλήξουμε τι είναι αυτό που παρακινεί τα άτομα και να το συνδέσουμε με τις θεωρίες παρακίνησης θα μπορούσαμε να εξετάσουμε κάποιες τεχνικές της Συμβουλευτικής που ουσιαστικά θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εντοπίσουν τους πραγματικούς παράγοντες που τους παρακινούν ή ακόμα και λειτουργούν ανασταλτικά καθώς και να επιλέξουν το προσωπικό πλάνο που τους ταιριάζει και ουσιαστικά τους ταιριάζει. Θα θέλαμε να σημειώσουμε ότι η Συμβουλευτική δεν σχετίζεται με την παροχή Συμβουλών αλλά με την διεργασία κατά την οποία δίνει εφόδια στο κάθε άτομο να πάρει τις αποφάσεις που τον αφορούν λειτουργώντας από την σκοπιά του Ενήλικα.

Παράλληλα κατανοούμε ότι η εξατομικευμένη θεώρηση των κινήτρων παρακινήσεων πορεύεται και με εξατομικευμένο πρόγραμμα ανάπτυξης. Ουσιαστικά αναφερόμαστε σε ένα προσωπικό Συμβόλαιο Ανάπτυξης το οποίο θα πρέπει να αναθεωρείται/ανανεώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να καλύψει τις πραγματικές ουσιαστικές ανάγκες.

2.2 Συμβουλευτική

Ένα σημαντικό σημείο είναι να καθορίσουμε τα πλαίσια της Συμβουλευτικής και στην συνέχεια πως θα μπορούσε αυτή να εφαρμοστεί στο Εργασιακό Περιβάλλον.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της Συμβουλευτικής και αυτό οφείλεται στις διάφορες σχολές που υπάρχουν και προσπαθούν να προσεγγίσουν το θέμα. Παρόλο τους διάφορους ορισμούς που μπορούν να δοθούν, όλες οι σχολές αναπτύσσουν κάποιους κοινούς άξονες στους οποίους στηρίζεται η διαδικασία της θεραπείας.

Τα κοινά στοιχεία έχουν ως εξής (Jerome Frank 1961):

-Συμπεριλαμβάνει μία φορτισμένη συναισθηματικά σχέση, συνήθως η αφετηρία της είναι μία εμπειρία με αρνητικό προσδιορισμό.

-Υπάρχει ή δομείται σταδιακά ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης μεταξύ του Θεραπευτή και του Θεραπευμένου (Πελάτη ή Συνταξιδιώτη).

-Αναπτύσσεται μία αμφίδρομη θεραπευτική σχέση που ουσιαστικά οδηγεί τα εμπλεκόμενα μέρη στην κατανόηση του κόσμου τους και του τρόπου που αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα

-Ένας από τους σκοπούς της σχέσης αυτής είναι η παραδοχή της πραγματικής κατάστασης πέρα από τις ερμηνείες των συμπτωμάτων

-Η εδραίωση της ελπίδας πχ θέλω να αλλάξω για να κάνω την ζωή μου περισσότερο λειτουργική.

Ο κάθε Σύμβουλος δίνει ιδιαίτερη έμφαση όπου θεωρεί σκόπιμο και πορεύεται αναλόγως σύμφωνα και με το προσωπικό του μοντέλο.

Σε κάθε περίπτωση βασικός άξονας είναι η θεραπευτική σχέση μέσω της οποίας ο θεραπευόμενος να καταφέρει να βοηθήσει τον εαυτό του στα διάφορα θέματα που τον απασχολούν.

Η ποιότητα, η θετική στάση, και η άνευ όρων παραδοχή του πελάτη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο εδραίωσης της Θεραπευτικής Σχέσης (Carl Rogers (1957)

Ουσιαστικά αναφερόμαστε σε μία Συμμαχία (Greenson 1967) που μέσω αυτής εξελίσσεται τόσο ο πελάτης όσο και θεραπευτής.

Η θεραπευτική σχέση όμως μπορεί να πάρει διαφορετικές διαστάσεις. Στο ένα άκρο βρίσκεται η Άμεση Δράση όπου ο Σύμβουλος έχει τις απαντήσεις και στο άλλο άκρο αυτής βρίσκεται η Συμβουλευτική όπου ο Πελάτης έχει αντίληψη της πραγματικότητας και με την βοήθεια του Συμβούλου πορεύεται στην επιθυμητή κατάσταση.

Οι Σύμβουλοι στην προσπάθειά τους να βοηθήσουν τους Πελάτες προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με διαφορετικές διαβαθμίσεις ευθύνης. Το Μοντέλο Βαρύτητας

Ευθύνης εξετάζει τις βαθμίδες αυτές και τις κατατάσσει σε δύο βασικούς άξονες βάσει ποιος φέρει την ευθύνη των απαντήσεων.

2.2.1 Θεραπευτική Σχέση

Η θεραπευτική σχέση περιλαμβάνει δύο ανθρώπους που αλληλοεπιδρούν αμοιβαία. Η σχέση αυτή στηρίζεται σε κάποιες αρχές όπως στο ότι δεν χρειάζεται να προσποιούμαστε κάτι το οποίο δεν είμαστε και ουσιαστικά χρειάζεται να αποδεχτούμε τον εαυτό μας όπως είναι (A.E Ivey 1996). Επίσης ένα άλλο σημαντικό στοιχείο η μη επίκριση του συνάνθρωπό μας και ουσιαστικά η έμφαση που πρέπει να δοθεί στην παρατήρηση (A.E Ivey 1996).

Για αυτό ακριβώς τον λόγο για μία αποτελεσματική θεραπεία κατά τον Rogers υπάρχουν τρεις στάσεις που δημιουργούν τις βασικές προϋποθέσεις:

Η πρώτη είναι η εσυναίσθηση (empathy) δηλαδή να εισέλθεις στον ατομικό αντιληπτικό κόσμο του άλλου και να νιώθεις άνετα μέσα σε αυτόν. Συνεπάγεται την ευαισθησία, στα μεταβαλλόμενα νοήματα που κυλούν σε αυτόν τον άνθρωπο, στο φόβο, στην τρυφερότητα ή οτιδήποτε βιώνει.

Η δεύτερη είναι η *γνησιότητα/ αυθεντικότητα του συμβούλου απέναντι στον πελάτη*. Γνησιότητα σημαίνει ότι ο Σύμβουλος δεν πρέπει να υιοθετεί μία «αντικειμενική» απόμακρη στάση. Αντίθετα θα πρέπει να γνωρίζει αρκετά καλά τον εαυτό του, και να μην βγάζει στον πελάτη τις δικές του «δαγκωματιές» ή τα «φαβορί». Δεν βομβαρδίζουμε με συναισθήματα ή σκέψεις τον πελάτη και προσπαθούμε να μην το κρίνουμε. Κάποιες φορές όμως, απαιτείται να λάβουμε θέση και να εκφραστούμε ίσως και αρνητικά. Τέλος η Τρίτη είναι η *«Ανευ όρων αποδοχή του πελάτη»*. Αυτή η στάση στηρίζεται στη πίστη του συμβούλου, ότι οι πελάτες, όσο προβληματικοί και αν είναι, μπορούν κάτω από κατάλληλες συνθήκες να αναπτυχθούν και να προοδεύσουν. Μπορεί να μην εγκρίνει κάποια συμπεριφορά, σκέψη ή στάση ζωής, αλλά δεν τους απορρίπτει συνολικά σαν άτομα.

2.2.2 Θεραπευτικό Συμβόλαιο

Το Θεραπευτικό Συμβόλαιο είναι μία ηθική υποχρέωση του Συμβούλου προς τον Πελάτη. Ουσιαστικά καθορίζει ένα σαφές πλαίσιο, εντός του οποίου θα λειτουργήσουν. Το συμβόλαιο δεν έχει νομική ισχύ και δεν αποτελεί κάποιο νομικό έγγραφο, είναι όμως η ουσιαστική δέσμευση αυτά που θα αποφασισθούν από κοινού θα πρέπει να ακολουθηθούν. Αποτελεί δηλαδή ένα τόπο συνάντησης των υποχρεώσεων και του απαιτήσεων του Συμβούλου και του Πελάτη. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να είναι απλά, κατανοητά, εφαρμόσιμα και αποδεκτά (COSCA 2002).

2.2.3 Μοντέλο Συμβουλευτικής Τεσσάρων Σταδίων

Βασικός στόχος του μοντέλου των 4 σταδίων που στηρίζεται κυρίως στο έργο των GEGAN, NELSON JONES και A IVEY είναι να βοηθήσει τον πελάτη να αποκτήσει αυτογνωσία και να αρχίσει να επιλύει τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η θεραπεία είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη διαδικασία, τα 4 στάδια δηλαδή δεν είναι σειριακά δηλαδή ορισμένα στοιχεία ενδέχεται να επαναλαμβάνονται κατά την διάρκεια της θεραπείας.

Θα ήταν σκόπιμο πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση να ξεχωρίσουμε δύο έννοιες την Βασική(Basic) και την Προχωρημένη Ενσυναίσθηση (Advanced Empathy).

Η Βασική Ενσυναίσθηση συνδέεται με το κτίσιμο μίας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του συμβούλου και του πελάτη.

Η Προχωρημένη Ενσυναίσθηση συνδέεται με μία πιο βαθιά διαδικασία κατά την οποία ο Σύμβουλος προχωράει πιο ουσιαστικά, διαβάζει νοήματα και συναισθήματα τα οποία μπορεί και να μην είναι εμφανή και τα συζητάει με τον πελάτη, με ευγένεια και σεβασμό.

Τα 4 στάδια έχουν ως εξής

Στάδιο I Είμαστε Μαζί

Στάδιο II Εργαζόμαστε Μαζί

Στάδιο III Σχεδιάζουμε και εφαρμόζουμε μαζί

Στάδιο IV Αποχαιρετισμός

Θα ακολουθήσει συνοπτική παρουσίαση αυτών



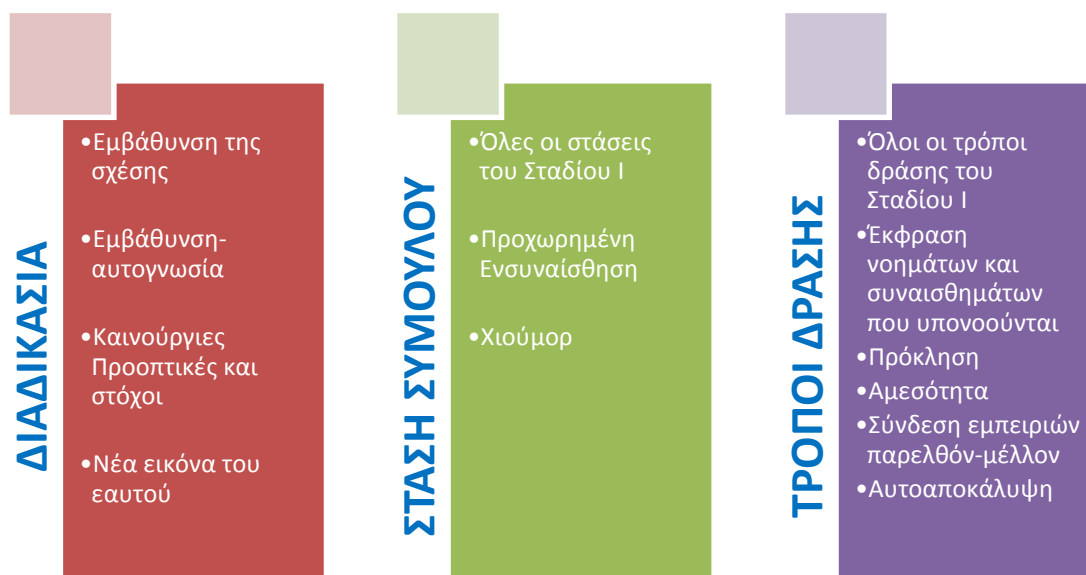
2.2.3.1 Στάδιο I «ΕΙΜΑΣΤΕ ΜΑΖΙ»

Ο κύριος σκοπός αυτού του σταδίου είναι η δημιουργία μίας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του συμβούλου και του πελάτη, η εδραίωση της θεραπευτικής συμμαχίας. Ένα βασικό στοιχείο της θεραπευτικής σχέσης είναι να επιτρέψει στους θεραπευμένους να μετατρέψουν τις εμπειρίες τους σε φράσεις λόγια που μπορούν να μεταδοθούν με σαφήνεια.



2.2.3.2 Στάδιο II «ΕΡΓΑΖΟΜΑΣΤΕ ΜΑΖΙ»

Έχοντας κτίσει μία σχέση εμπιστοσύνης, μέσω των δεξιοτήτων του Σταδίου I, στα Στάδιο II, ο σύμβουλος επιχειρεί να προχωρήσει πιο βαθιά. Σε αυτό το στάδιο, ο σύμβουλος προσπαθεί να βοηθήσει τον πελάτη να ενώσει τα κομμάτια της εικόνας του (σκέψεις, συναισθήματα, πράξεις, εμπειρίες).



Σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να διαχωρίσουμε την βασική από την προχωρημένη ενσυναίσθηση.

Προχωρημένη ενσυναίσθηση

Η διαφορά μεταξύ Βασικής και Προχωρημένης Ενσυναίσθησης είναι η εξής:

Στη Βασική ενσυναίσθηση (CR Rogers 1980), ο σύμβουλος ανατροφοδοτεί τον πελάτη με κάτι που ο πελάτης ήδη γνωρίζει και το έχει εκφράσει. Στην Προχωρημένη Ενσυναίσθηση, ο σύμβουλος, στηριζόμενος πάντα στο υλικό του πελάτη, τον ανατροφοδοτεί με κάτι που ο ίδιος ο πελάτης δεν αντιλαμβάνεται ή δεν βιώνει πολύ καθαρά. Ο σύμβουλος θα πρέπει να εκφράζει την προαίσθηση του στον πελάτη (Ivey A, Cluckstern NB, Ivey MB 1996), μέσω προσεκτικών και ευαίσθητων ερμηνειών, οι οποίες θα βοηθήσουν τον πελάτη να σχηματίσει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

Πρόκληση

Σκοπός της είναι να βοηθήσει τον πελάτη να αναπτύξει καινούργιες προοπτικές, καθώς και τη δεξιότητα να προκαλεί ο ίδιος τον εαυτό του (G Egan 1977).

Διαφορετικές μορφές Πρόκλησης

Ασυμφωνίες

Όλοι συχνά, στη διαπροσωπική ζωή μας, παρουσιάζουμε ασυμφωνίες. Ο σύμβουλος τις εντοπίζει στη ζωή του πελάτη και τις προκαλεί. Κάποιες από αυτές μπορεί να είναι

- *Μεταξύ του τι σκέφτεται και αισθάνεται ο πελάτης και του τι λέει*
- *Μεταξύ του τι λέει ο πελάτης και του τι κάνει*
- *Μεταξύ του τι ο πελάτης εκφράζει λεκτικά και του τι εκφράζει μη λεκτικά*
- *Μεταξύ του πως βλέπει τον εαυτό του πως τον βλέπουν ο άλλοι*
- *Μεταξύ του τι πραγματικά είναι και του τι νομίζει ότι είναι*
- *Μεταξύ του τι είναι και τι θα ευχόταν να είναι*

Διαστρεβλώσεις

Όταν δεν μπορούμε να αντιμετωπίσουμε την πραγματικότητα, τη διαστρεβλώνουμε, έτσι ώστε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες μας. Ο σύμβουλος προκαλεί τέτοιες διαστρεβλώσεις και προβολές όπου ο πελάτης ρίχνει συνέχεια το φταίξιμο στους άλλους.

Παραπληροφόρηση-Εσφαλμένες αντιλήψεις «Μύθοι»

Ο σύμβουλος συχνά προκαλεί λανθασμένες πληροφορίες αντιλήψεις και μύθους, που μπορεί να έχει ο πελάτης για την ζωή του.

Πολλές φορές, τα γνωστικά λάθη είναι συνυπεύθυνα για τα άγχη, τους φόβους, την κατάθλιψη και διάφορες άλλες διαταραχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Επίσης στο άγχος και γενικά στις νευρώσεις, ένα σημαντικός ψυχολογικός παράγοντας είναι αυτός που η Γνωστική Θεραπεία ονομάζει προκατάληψη της σκέψης. Είναι κάποιες γνωστικές παραποιήσεις ή προκαταλήψεις, που συμβάλλουν στην επιδείνωση της νευρώσης. Οι πιο συχνές είναι οι παρακάτω (H Kennerley 1999):

Καταστροφική Σκέψη Το άτομο αναμένει την καταστροφή ως τη μόνη πιθανή έκβαση των πραγμάτων

Διπολική σκέψη Το άτομο σκέφτεται με απόλυτους όρους «όλα ή τίποτα»

Μεγιστοποίηση Όπου οι αρνητικές ή οι επίφοβες πλευρές της πραγματικότητας υπερτιμούνται

Υπεργενίκευση Των αρνητικών σκέψεων ή εμπειριών

Αποκλεισμός του Θετικού Το άτομο μέσω ενός νοητικού φίλτρου, παραγνωρίζει τα θετικά γεγονότα , τα επιτεύγματα και τις ικανότητες του

Εστίαση της προσοχής Στο πρόβλημα με αποτέλεσμα την πρόκληση αδικαιολογήτου άγχους ή φόβου

Αυθαίρετα συμπεράσματα Συμπεράσματα που προκαλούνται από το άγχος ή τη φοβία και όχι από αντικειμενικά κριτήρια

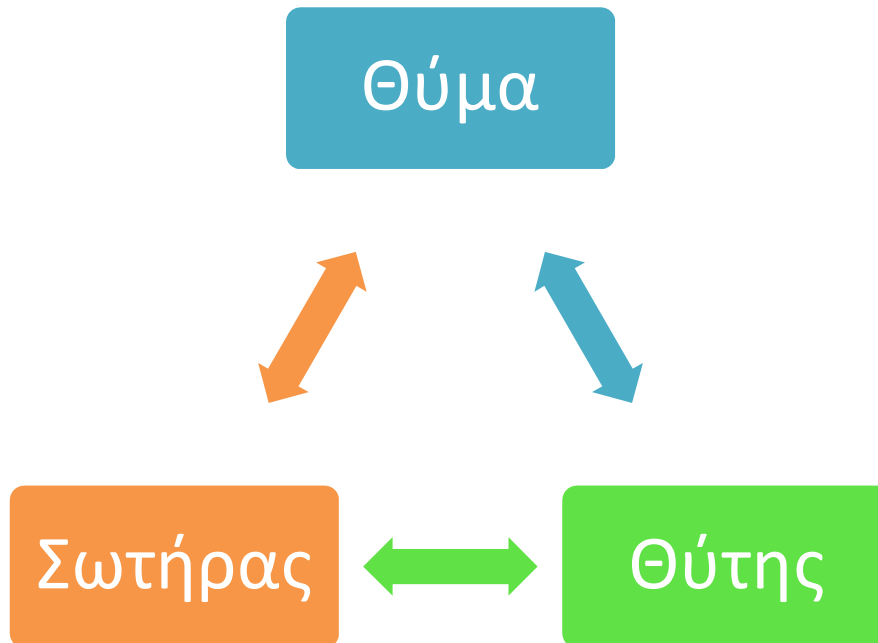
Τέλος με τον όρο μύθοι, εννοούμε οικογενειακές, κοινοτικές ή εθνικές αντιλήψεις που έχει ενδοβάλει ο πελάτης και λειτουργούν ως εμπόδια στην διαπροσωπική ζωή του.

Παιχνίδια

Ο σύμβουλος συχνά εντοπίζει και προκαλεί τα λεγόμενα «παιχνίδια» που παίζουν οι πελάτες, είτε στη συμβουλευτική σχέση είτε στην καθημερινή ζωή τους.

Παιχνίδια είναι οι μανούβρες και τα κόλπα κάποιου που προσπαθεί κάτι να ψαρέψει (Eric Berne (1996). Όλοι μας παίζουμε παιχνίδια στις διαπροσωπικές μας σχέσεις. Είναι ένα τρόπος να δομήσουμε το χρόνο. Συνήθως τα χρησιμοποιούμε ως υποκατάστατα της πραγματικής οικειότητας και επικοινωνίας. Σε ένα παιχνίδι κάθε άτομο ρίχνει την ευθύνη για το αποτέλεσμα στον άλλον. Στην οικειότητα κάθε άτομο αποδέχεται την δική του ευθύνη.

Η ανατροφοδότηση του παιχνιδιού γίνεται συνήθως μέσω της εξής σχέσης (Stewart I & Joines V 2006):



Σωτήρας Αυτός που αντιμετωπίζει τους άλλους ως κατώτερους του.

Θύτης Αυτός που ταπεινώνει και ασκεί σκληρή κριτική στους άλλους και τους βλέπει ως κατώτερους του

Θύμα Αυτός που υποτιμά τον εαυτό του.

Δυνατότητες

Η πρόκληση δυνατοτήτων είναι ένας σημαντικός τομέας αυτής της δεξιότητας με άκρως θετικό, θεραπευτικό αποτέλεσμα. Εδώ ο σύμβουλος επισημαίνει τις δυνατότητες του πελάτη, που δεν χρησιμοποιεί επαρκώς ή καθόλου στη διαπροσωπική του ζωή. Για πολλούς ανθρώπους είναι ευκολότερο να μιλάνε για τις αδυναμίες τους παρά για τις δυνατότητες τους. Ο σύμβουλος της επισημαίνει, χρησιμοποιώντας πολλά παραδείγματα.

Αμεσότητα

Η δεξιότητα να μπορείς να συζητάς ευθέως ο σύμβουλος με τον πελάτη για την σχέση τους στο εδώ και τώρα.

Οι προβληματικές συμπεριφορές του πελάτη στην καθημερινή ζωή θα εισχωρήσουν στην σχέση του με το σύμβουλο. Είναι το φαινόμενο της μεταβίβασης και της αντιμεταβίβασης (M Jacobs (1988)).

Μεταβίβαση Η επανάληψη εκ μέρους του πελάτη παλαιών παιδικών τρόπων συμπεριφοράς με σημαντικούς ανθρώπους όπως οι γονείς, που εκδηλώνονται στην τωρινή συμβουλευτική σχέση

Αντιμεταβίβαση Συναισθήματα που προκαλούνται στο σύμβουλο από τον πελάτη

Οι προβληματικές και μεταβιβαστικές συμπεριφορές του πελάτη προς το σύμβουλο του προκαλούν έντονα συναισθήματα, αλλά αν τα διερευνήσει σωστά, του δίνεται η ευκαιρία να κατανοήσει βαθιά τον ψυχισμό του πελάτη του. Θα πρέπει όμως ο σύμβουλος να κάνει διάκριση μεταξύ των δύο τύπων αντιμεταβίβασης (Brendan MvLoughlin 2001).

Ο πρώτος είναι η αντιμεταβίβαση καθ'αυτή, δηλαδή τα συναισθήματα που προέρχονται από τη συμπεριφορά του πελάτη. Ο δεύτερος τύπος είναι η νευρωτική αντιμεταβίβαση, η οποία αφορά περισσότερο στο σύμβουλο, παρά στον πελάτη και έχει να κάνει με τα δικά του άλυτα προβλήματα διαπροσωπικών σχέσεων του παρελθόντος.

Αυτοαποκάλυψη

Ο σύμβουλος συνειδητά αποφασίζει να αποκαλύψει κάτι από τον εαυτό του στον πελάτη. Συνήθως, μία παρόμοια εμπειρία με αυτή που προκαλεί προβλήματα στον πελάτη, έτσι ώστε να εργαστούν πάνω σε ένα κοινό θέμα.

Σκοπός είναι να βοηθήσει τον πελάτη να προχωρήσει σε προσωπικές αποκαλύψεις, να ενδυναμώσει την αμοιβαιότητα και τη γνησιότητα της συμβουλευτικής σχέσης (I Yalom 2004 2006).

Επίσης κάποιοι πελάτες έχουν πρόβλημα με την οικειότητα και προτιμούν να μην γνωρίζουν τίποτα για την προσωπική ζωή του συμβούλου

Η αποκάλυψη εκ μέρους του συμβούλου ότι βίωσε ή βιώνει κάποιο παρόμοιο πρόβλημα με αυτό του πελάτη του, μπορεί να ωθήσει τον πελάτη να ρωτήσει «και πως το ξεπέρασες?»

2.2.3.3 Στάδιο III «ΣΧΕΔΙΑΖΟΥΜΕ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΜΕ ΜΑΖΙ»

Ο στόχος του συμβούλου σε αυτό το στάδιο είναι να βοηθήσει τον πελάτη να δράσει, σύμφωνα με την καινούργια, βαθύτερη αντίληψη που έχει αποκτήσει για την κατάσταση που βιώνει.



Ορισμός Στόχου

Ο σύμβουλος βοηθά τον πελάτη να συνειδητοποιήσει ποιες ρεαλιστικές αλλαγές στα συναισθήματα, στις σκέψεις και τις συμπεριφορές του θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου του. Στην συνέχεια εργάζονται μαζί για να συγκεκριμενοποιήσουν το στόχο.

Επιλογή Προγράμματος

Σκοπός αυτής της δεξιότητας είναι να βοηθήσει τον πελάτη να εξερευνήσει και να αντιληφθεί με ποιους διαφορετικούς τρόπους μπορεί να επιτύχει το στόχο του.

Δεν ασκούμε κριτική ακόμα και σε εκείνες που ο πελάτης θεωρεί ανόητες. Αφού ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία, σύμβουλος και πελάτης μαζί διερευνούν ποιες από αυτές είναι ρεαλιστικές και ποιες όχι.

Διερεύνηση Συνεπειών

Ο σύμβουλος βοηθά τον πελάτη να αναλογιστεί τις συνέπειες της μελλοντικής δράσης του. Μπορεί να γίνει προφορικά, κατά την διάρκεια της συνεδρίας ή γραπτά.

Ενθάρρυνση Δράσης

Όταν ο πελάτης δηλώσει πρόθεση για δράση, τον ενθαρρύνουμε να την πραγματοποιήσει μέσα σε λογικά χρονικά πλαίσια

Αξιολόγηση Στόχου

Παρακολουθούμε την πρόοδο του πελάτη, τον ενθαρρύνουμε και επιβραβεύουμε κάθε μικρή επιτυχία, καθώς επίσης τον στηρίζουμε σε κάθε αποτυχία.

Μέσα από αυτή την διαδικασία που έχουμε περιγράψει δίνουμε την δυνατότητα στον πελάτη να χειραφετηθεί και να αναλάβει την ευθύνη των πράξεων του.

Ο πελάτης μπορεί να αλλάξει αν το θελήσει. Επίσης η αποδοχή της βοήθειας είναι μία φυσική διαδικασία που δεν πρέπει να την βλέπουμε ως αρνητική. Ο πελάτης θα πρέπει να αναπτύξει διαδικασίες μάθησης και αφομοίωσης. Τέλος ο θεραπευτής θα πρέπει να βοηθήσει τον πελάτη με το πώς θα διαχειριστεί καθημερινά πράγματα που τον απασχολούν.

2.2.3.4 Στάδιο IV «ΠΕΡΑΤΩΣΗ/ΑΠΟΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ»

Όταν ο σκοπός ολοκληρωθεί, ακολουθεί η περάτωση της σχέσης. Ο σκοπός καθορίζεται εν μέρει από το αρχικό συμβόλαιο και αίτημα του πελάτη, αν και κατά τη διάρκεια της θεραπείας και τα δύο μπορεί να αναθεωρηθούν και να καθοριστούν εκ νέου.



Ένας ικανοποιητικός τρόπος προετοιμασίας είναι η κατά καιρούς ανασκόπηση της συμβουλευτικής δουλειάς, όσον αφορά στην πρόοδο, τα προβλήματα κλπ.

Αν και ο κύριος όγκος του θεραπευτικού έργου γίνεται στα προηγούμενα τρία στάδια, η λήξη της θεραπείας, αξίζει ιδιαίτερης προσοχής και μελέτης.

Ένας απότομος τερματισμός μπορεί να είναι τραυματικός, τόσο για τον πελάτη όσο και για το σύμβουλο. Η λήξη της σχέσης πρέπει να αντιμετωπίζεται με ευγένεια και στοργή, όπως και κάθε άλλο στάδιο της συμβουλευτικής διαδικασίας.

Η διαδικασία τερματισμού της σχέσης θα πρέπει να συζητιέται με διακριτικό τρόπο πριν την έλευση της (Brendan McLoughin 2001). Επίσης είναι προτιμητέο να είμαστε προετοιμασμένοι ότι μπορεί να γίνει ακόμα και στα πρώτα στάδια της διαδικασίας.

2.3 Coaching

Το coaching είναι μια διεργασία δημιουργική που επιδιώκει να υποστηρίξει τους εμπλεκόμενους ώστε να αναπτυχθούν και να φτάσουν τους στόχους που οι ίδιοι επιθυμούν. Μπορεί να επικεντρώνεται τόσο σε άτομα όσο και σε ομάδες και ασχολείται με θέματα επαγγελματικής και προσωπική εξέλιξης, διευκολύνοντας τον εντοπισμό εναλλακτικών τρόπων διαχείρισης επαγγελματικών και προσωπικών προκλήσεων (<http://www.hca.com.gr/el/>). Χρησιμοποιείται ευρύτατα για να

περιγράφει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, από την υποστήριξη στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, τη διαχείριση καριέρας, τη διαχείριση διαπροσωπικών και οικογενειακών σχέσεων έως έναν coach που υποστηρίζει αθλούμενους σε σπορ και υπηρεσίες ευεξίας.

Το coaching έχει αποτελέσει ένα νέο πεδίο έκφρασης κυρίως σε άτομα/ομάδες που θέλουν άμεσα αποτελέσματα και ενδιαφέρονται να αναπτύξουν ταλέντα, δεξιότητες ώστε να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το coaching υποστηρίζει άτομα και ομάδες στην δημιουργία και στην εδραίωση κατάλληλων συνθηκών μέσω των οποίων θα επέλθει η επίτευξη των στόχων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η βελτίωση της αποδοτικότητας/αποτελεσματικότητας.

Επομένως το Coaching μπορεί να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους στα εξής:

1. Ανάπτυξη αυτογνωσίας και αυτοπεποίθησης,

2. Διαχείριση άγχους και φόβων

3. Τόνωση δημιουργικότητας

4. Επίτευξη στόχων και σχεδιασμός πλάνου ενεργειών

5. Διατήρηση ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής/πραγματικότητας

6. Δημιουργία οράματος και γεφύρωση της απόστασης ανάμεσα σε αυτό που είμαστε και σε αυτό που θέλουμε να γίνουμε

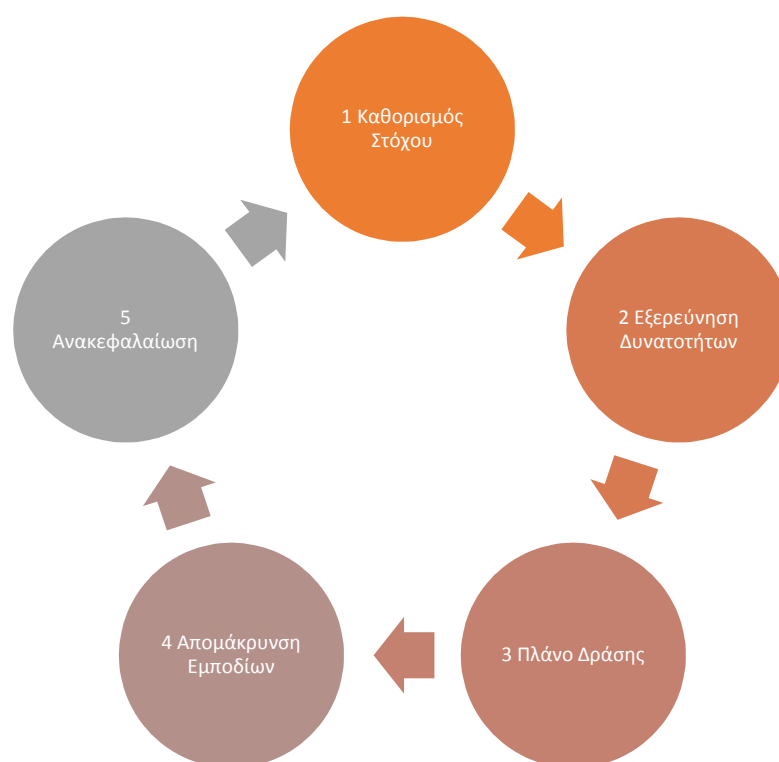
Από τα προαναφερόμενα κατανοούμε ότι ο coach είναι κάποιος που δημιουργεί ένα πλαίσιο, όπου ο πελάτης προσκαλείτε να βοηθήσει τον εαυτό του /της και να αναπτυχθεί προς την κατεύθυνση που επιθυμεί.

Οι δεξιότητες του Coach μοιάζουν με αυτές του Συμβούλου επομένως δεν θα επεκταθούμε σε αυτή την ενότητα. Παρακάτω ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση δύο των ποιων διαδομένων μοντέλων coaching που εφαρμόζονται.

2.3.1 Coaching Clinic

Το μοντέλο Coaching Clinic® (<http://www.coachinc.com/ccu/default.asp?s=1>) μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους ενδιαφερόμενους είτε πρόκειται για managers, δημόσιους λειτουργούς, σχολικούς συμβούλους, γονείς. Προσφέρει μία νέα προσέγγιση με την οποία οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να πετύχουν τους στόχους τους και να εξελιχθούν. Αυτό υλοποιείται μέσω από την διαδικασία του διαλόγου όπου ο ενδιαφερόμενος μεταξύ άλλων καλείται να αναλάβει την ευθύνη των πράξεων του και να δώσει απαντήσεις στα θέματα που τον απασχολούν.

Το Coaching Clinic® χωρίζεται σε 5 στάδια τα οποία περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα(Corporate Coach U International,2008).



Ακολουθεί μία συνοπτική αναφορά στα στάδια αυτά.

2.3.1.1 Καθορισμός Στόχου

Η προσέγγιση αυτή δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο πρόβλημα και στην κατάσταση που έρχεται να επιλύσει ο πελάτης. Ουσιαστικά ο coachee καθορίζει την ατζέντα για την συζήτηση. Σε αυτό το στάδιο ο Coach βεβαιώνεται ότι ο coachee έχει κατανοήσει τον στόχο του για το θέμα καθώς και για την απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στον στόχο και στο σημείο που βρίσκεται τώρα. Οι στόχοι μπορεί να επαναπροσδιορίζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να αποτυπώνουν τις ανάγκες του πελάτη. Θα πρέπει να ακολουθούν κάποια κριτήρια(SMART) και να είναι σύμφωνα με τις ανάγκες του coachee.

2.3.1.2 Εξερεύνηση Δυνατοτήτων

Σε αυτό το στάδιο γίνεται εξερεύνηση τι χρειάζεται να γίνει, τί έχει προσπαθήσει ο coachee ήδη να κάνει και τι έχει δει να δουλεύει καλά σε άλλους. Μέσω του σταδίου αυτού καθορίζονται οι συνέπειες θετικές/αρνητικές της κάθε εναλλακτικής. Ο Coach εξετάζει κατά πόσο βοηθητικό είναι για τον coachee το μοίρασμα προσωπικών εμπειριών(επιτυχίες/αποτυχίες). Αυτό το σημείο απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή γιατί το μοίρασμα ενδέχεται να έχει τα αντίθετα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι προσωπικές επιτυχίες του παρελθόντος αλλά και το μοίρασμα του coach μπορεί να εμπνεύσουν τον πελάτη στο να προχωρήσει στην αλλαγή με σταθερά βήματα.

2.3.1.3 Πλάνο Δράσης

Σε αυτή την ενότητα γίνεται εστίαση στο επιθυμητό αποτέλεσμα παρά στο πρόβλημα καθώς και διαμορφώνονται από τον coachee τα βήματα που πρόκειται να γίνουν. Σε αυτό το στάδιο συμπεριλαμβάνονται οι προθεσμίες ολοκλήρωσης για το κάθε βήμα που έχει συζητηθεί. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το πλάνο προκύπτει βάσει των αναγκών του coachee.

2.3.1.4 Απομάκρυνση Εμποδίων

Σε αυτό το στάδιο ο Coach διερευνά τους απαιτούμενους πόρους και αποκαλύπτει πιθανά εμπόδια στον coachee. Παράλληλα διευκρινίζονται οι ενέργειες που χρειάζονται να γίνουν για να απομακρυνθούν τα εμπόδια καθώς και πως μπορεί να βοηθήσει ο Coach σε όλη αυτή την διαδικασία

2.3.1.5 .Ανακεφαλαίωση

Ο coach ζητάει από τον coachee να ανακεφαλαιώσει αυτά που έχουν συζητηθεί και έχει καταλάβει. Παράλληλα ζητάει δέσμευση για τις ενέργειες που είναι να γίνουν πριν

από την επόμενη συνάντηση και καθορίζουν το follow up. Τέλος ο coach τονίζει την δέσμευση και την υποστήριξη του στον πελάτη στο πλάνο δράσης που επιλέγει ο coachee. Η ανακεφαλαίωση μπορεί να γίνεται και στο τέλος κάθε coach από το coachee, αυτό τον βοηθάει στην κατανόηση των θεμάτων που έχουν συζητηθεί καθώς στην ανάπτυξη πλάνου δράσης.

2.3.1.6 Κριτική Επισκόπηση

Από τα παραπάνω είναι κατανοητό ότι το coaching clinic είναι ένα ιδιαίτερο πετυχημένο μοντέλο στο χώρο των ατόμων και των ομάδων.

Για λόγους πρακτικότητας θα επικεντρωθούμε στο χώρο των επιχειρήσεων χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν έχει εφαρμογή και σε άλλους τομείς.

Όλο και περισσότερες εταιρείες διαπιστώνουν ότι ο παραδοσιακός τρόπος λειτουργίας «διατάζω-ελέγχω» δεν είναι αποτελεσματικός/αποδοτικός ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπου απαιτείται να δοθούν άμεσες απαντήσεις και να διατηρηθεί παράλληλα η ποιότητα. Με το coaching Clinic μπορεί να επιτευχθούν οι στόχοι των εταιρειών και δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη καθώς και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι δίνεται έμφαση στο «coaching to performance» από το «managing to performance». Εφόσον επιτευχθεί η παραπάνω αρχή τότε υπάρχει σχετική ελευθερία κινήσεων και οι εργαζόμενοι πετυχαίνουν πιο εύκολα τους επιχειρησιακούς στόχους και δεσμεύονται προς την εταιρεία με ένα δημιουργικό τρόπο και όχι λόγω φόβου. Οι πετυχημένοι managers αναπτύσσοντας τις ικανότητες coaching μπορούν και υποστηρίζουν τους στόχους και την ανάπτυξη της ομάδας τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να αναπτυχθεί και ένα δίκτυο coaching στηριζόμενο στις αρχές του Coaching Clinic®, μεταξύ managers «peer to peer» ώστε να υπάρχει η υποστήριξη και η καθοδήγηση σε συνεχώς μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα.

Το Coaching Clinic®, πρόκειται για ένα μοντέλο που στόχο έχει να δώσει τα απαραίτητα εφόδια στους ενδιαφερόμενους με κύριο γνώμονα:

- 1. Την ανάπτυξη της καινοτομίας και των γρήγορων αποτελεσμάτων**
- 2. Την ανάπτυξη και την διατήρηση σημαντικών εργαζομένων στις επιχειρήσεις**
- 3. Την βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών**
- 4. Την ανάπτυξη και την αύξηση της απόδοσης και την αποτελεσματικότητας της Ομάδας**
- 5. Την προσήλωση και την δέσμευση του ενδιαφερόμενου προς την ομάδα του και το αντίστροφο**
- 6. Την επίτευξη των ομαδικών και των προσωπικών στόχων**
- 7. Την ενθάρρυνση του ενδιαφερόμενου στην λήψη αποφάσεων**
- 8. Την δημιουργία ενός ασφαλές περιβάλλοντος μέσα στο οποίο μπορούν να εξεταστούν διάφορες επιλογές.**

9. Την αναγνώριση των δυνατών σημείων του ενδιαφερόμενου
10. Την δημιουργία δομών ώστε να προβλεφθούν και επιλυθούν παρόμοια προβλήματα στο μέλλον.
11. Την προαγωγή της ισορροπίας μεταξύ των διάφορων τομέων που ο ενδιαφερόμενος έχει επιλέξει να έχει στην ζωή του, παράλληλα όμως προωθεί και την ουσιαστική συνεργασία μεταξύ ανθρώπων.

Είναι κατανοητό ότι στην θέση της επιχείρησης μπορεί να είναι οποιαδήποτε οντότητα όπως σχολείο, πόλη, γειτονιά, αθλητικό σωματείο κλπ. Όπως επίσης και στην θέση του εργαζόμενου μπορεί να είναι οποιοδήποτε άτομο με συγκεκριμένο ρόλο όπως καθηγητής, μαθητής, αθλητής κπ. Με αυτή την σημείωση θέλουμε να καταδείξουμε ότι το μοντέλο έχει μία καθολικότητα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες περιπτώσεις.

Επομένως μέσω του Coaching Clinic® οι coaches και οι coachees έχουν την δυνατότητα

1. Να ανακαλύψουν ένα ισχυρό μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας
2. Να αποκτήσουν εμπειρία μέσω της χρήσης εργαλείων και τεχνικών που θεωρούνται “state-of-the-art”
3. Να κατανοήσουν και να διδαχθούν από την δομή και την διαδικασία ενός συνθετικού μοντέλου coaching
4. Να το εφαρμόσουν άμεσα σε πολλές περιπτώσεις τόσο για προσωπικό τους όφελος όσο και για τα άτομα που τους ενδιαφέρουν
5. Να βοηθήσουν την «ευρύτερη κοινότητα» στην οποία εντάσσονται (οικογένεια, εργασία, πόλη) να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί.
6. Να βοηθήσουν τους ενδιαφερόμενους να βάζουν στόχους, στον επαγγελματικό, στον προσωπικό και οικογενειακό τομέα και να τους πετυχαίνουν.
7. Να καλλιεργήσουν την αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα με αποτέλεσμα να ξεπεράσουν θέματα υγείας, να λύσουν δύσκολα οικονομικά προβλήματα.
8. Να βελτιώσουν την επικοινωνιακή τους δυνατότητα, την ψυχική τους ισορροπία αποτέλεσμα ένα αποκτήσουν ένα υγιές περιβάλλον σχέσεων.
9. Να αποκτήσουν μεθοδικότητα, οργανωτικό πνεύμα και ρεαλισμό που να τους βοηθάει στο να στήσουν μία επιτυχημένη, δημιουργική ζωή.

Κάποια σημεία που ενδέχεται να είναι προκλήσεις για τους Coaches έχουν ως εξής:

1. Δυσκολία από τον coachee στον καθορισμό του στόχου

Ορισμένες φορές είναι πολύ δύσκολο να περιγραφθούν οι αιτίες του προβλήματος και κυρίως ο στόχος. Επομένως σε αυτό το στάδιο ο coach ενδέχεται να λαμβάνει αντιφατικά μηνύματα. Επίσης κάποιοι πελάτες έχουν δυσκολία να περιγράψουν με σαφήνεια το τι περιμένουν, είναι τόσο επικεντρωμένοι στο πρόβλημα που δεν θέλουν/μπορούν να δουν την αλλαγή.

Το πρόβλημα του πελάτη ενδέχεται να είναι σύνθετο να περιέχει δηλαδή υποπροβλήματα που από μόνα τους μπορεί να έχουν τόσο βάθος που να χρειάζονται

αρκετά sessions για να επιλυθούν. Αυτό δυσκολεύει τόσο τον πελάτη όσο και τον coach αν δεν αναγνωριστεί η ανάγκη αυτή άμεσα.

Ο coach σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να βοηθήσει τον πελάτη να οργανώσει τις σκέψεις του και να εστιάσει πραγματικά στο τι χρειάζεται να αλλάξει άμεσα.

Η ιεράρχηση των στόχων θα του δώσει την αίσθηση (coachee) ότι το πρόβλημα δεν είναι μεγαλύτερο από αυτόν και μπορεί να το διαχειριστεί κατάλληλα με την δέουσα διάθεση και τα απαραίτητα εργαλεία. Για αυτό ακριβώς τον λόγο η στοχοποίηση και η ανακεφαλαίωση αποτελούν βασικά στοιχεία κάθε session.

Επίσης μπορεί να προσφέρει μία ανακούφιση στον πελάτη διότι μπορεί να κατανοήσει ότι η κατάσταση είναι αρκετά πολύπλοκη και κάποιος τρίτος (coach) το καταλαβαίνει και μπορεί να τον βοηθήσει.

2. Μεταβιβάσεις/Αντιμεταβιβάσεις Coach/Coachee (Elaine Cox, Tatiana Bachikrova, David ClutterBuck ,2010)

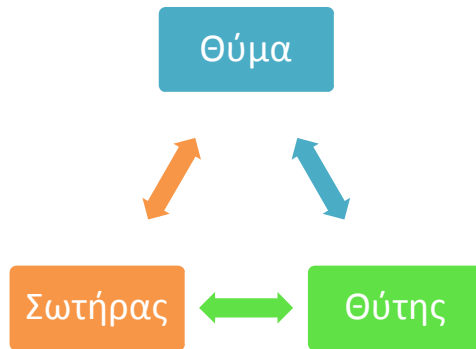
Ένα θέμα που θα πρέπει να παρατηρήσει ο coach είναι οι προβολές (μεταβιβάσεις/αντιμεταβιβάσεις) που θα γίνονται μεταξύ αυτού και του πελάτη. Ενδέχεται ο πελάτης να έρθει με ένα πρόβλημα που είναι και προσωπικό πρόβλημα του Coach. Σε αυτή την περίπτωση καλό είναι να μην προβάλλει τις δικές του αντιλήψεις και να ακούσει τις απόψεις του coachee χωρίς να είναι επικριτικός.

Επίσης ο coach θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός όταν μοιράζεται προσωπικές στιγμές για να μην δημιουργήσει ασφυξία στον πελάτη και για να μην το λάβει ο coachee ως ανταγωνιστική κίνηση.

3. Coach ρόλος Σωτήρα/Θύτης, Coachee Θύμα

Παιχνίδια είναι οι μανούβρες και τα κόλπα κάποιου που προσπαθεί κάτι να ψαρέψει. Όλοι μας παίζουμε παιχνίδια στις διαπροσωπικές μας σχέσεις. Είναι ένα τρόπος να δομήσουμε το χρόνο. Συνήθως τα χρησιμοποιούμε ως υποκατάστατα της πραγματικής οικειότητας και επικοινωνίας. Σε ένα παιχνίδι κάθε άτομο ρίχνει την ευθύνη για το αποτέλεσμα στον άλλον. Στην οικειότητα κάθε άτομο αποδέχεται την δική του ευθύνη.

Η ανατροφοδότηση του παιχνιδιού γίνεται συνήθως μέσω της εξής σχέσης



Σωτήρας Αυτός που αντιμετωπίζει τους άλλους ως κατώτερους του. Προσφέρει βοήθεια από πλεονεκτική θέση. Πιστεύει ότι πρέπει να βοηθήσει τους άλλους γιατί δεν είναι ικανοί να βοηθήσουν τον εαυτό τους.

Θύτης Αυτός που ταπεινώνει και ασκεί σκληρή κριτική στους άλλους και τους βλέπει ως κατώτερους του

Θύμα Αυτός που υποτιμά τον εαυτό του. Ψάχνει για Σωτήρα, που θα του προσφέρει βοήθεια και θα επιβεβαιώσει την πεποίθησή του ότι δεν μπορεί να τα βγάλει πέρα μόνος του. Επίσης, ψάχνει για ένα θύτη, για να τον υποτιμήσει να του δημιουργήσει ενοχές και να τον ταπεινώσει.

Ο πελάτης με την βοήθεια του coach καλείται να επιμερίσει το έργο/πρόβλημα σε μικρότερα υποέργα.

Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην προσωπική ευθύνη του πελάτη για την αλλαγή και την δράση. Σε αυτό το στάδιο ενδέχεται ο πελάτης να δίνει σημαντικό βάρος σε εξωτερικούς παράγοντες που δεν μπορεί να επηρεάσει και αυτό να του δημιουργεί σκέψεις αποτυχίας και αναβολής.

Ο coach θα πρέπει να αναγνωρίσει ότι ο πελάτης είναι ενήλικος και μπορεί να διαλέξει το δρόμο που επιθυμεί, της δράσης ή της μη δράσης.

Σε αυτό το σημείο ο coach θα μπορούσε να αναλάβει το ρόλο του Σωτήρα, που καθοδηγεί τον πελάτη με ένα τρόπο μη ουσιαστικό αφού δεν τον βοηθάει πραγματικά να αναλάβει τις ευθύνες του.

4. Βραχεία Θεραπεία

Συνήθως το Coaching Clinic® ολοκληρώνεται μεταξύ 8-12 συνεδριών. Αυτό σημαίνει ότι ο χρόνος ενδέχεται να είναι αρκετά περιορισμένος για να επέλθει ριζική δομική αλλαγή στον ενδιαφερόμενο.

5. Ενασχόληση με το σύμπτωμα

Στην διάρκεια των Συνεδριών εξετάζεται το πρόβλημα που ο πελάτης που θέλει να επιλύσει. Ενδέχεται να μην υπάρχει ο χρόνος, η διάθεση από τον ενδιαφερόμενο να εξετάσει το πραγματικό αίτιο των προβλημάτων. Επομένως τίθεται ένα θέμα πως η επίλυση του συμπτώματος οδηγεί σε ουσιαστική λύση του προβλήματος αφού μπορεί το ίδιο θέμα να εμφανισθεί κάτω από ένα άλλο πρίσμα. Αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα νέο σημείο αφετηρίας coaching.

2.3.2 SOLUTION FOCUS (SF)

Η προσέγγιση αυτή (Elaine Cox, Tatiana Bachikrova, David ClutterBuck ,2010) αποτελεί μία αλλαγή προοπτικής διότι επικεντρώνεται στην λύση και όχι στο πρόβλημα του πελάτη και είναι η μεγάλη διαφορά με την προηγούμενη προσέγγιση. Πολλές φορές η αιτία του προβλήματος δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να βρεθεί η λύση. Αυτό που χρειάζεται να γίνει είναι να παρατηρηθεί τι πραγματικά δουλεύει και τους πόρους και τα βήματα που χρειάζονται για να φτάσεις στους στόχους.

Η SF έχει τις ρίζες της στην ψυχοθεραπεία, η αρχική έρευνα είχε γίνει από το Mental Research Institute in Palo Alto στην Καλιφόρνια το 1960. Η ερώτηση κλειδί που οδήγησε στην ανάπτυξη αυτής της θεωρίας είναι «τι λειτουργεί καλύτερα για τον πελάτη?».

Οι βασικές παραδοχές της SF είναι οι εξής(O'Connell,1998):

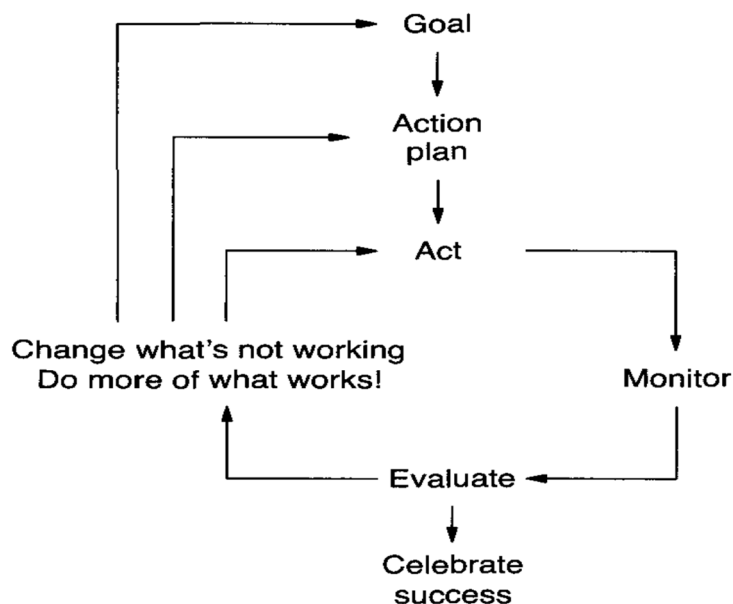
- 1.Τα προβλήματα καταδεικνύουν την ανάγκη για μία διαφορετική προσέγγιση της συμπεριφοράς.
- 2.Ο Πελάτης και όχι ο coach είναι ο ειδικός της ζωής του.
- 3.Ο βασικός στόχος του coaching είναι να εξετάσει τα πλαίσια των λύσεων και όχι να καταγράψει τις αιτίες των προβλημάτων.
- 4.Ο Coach βοηθάει τον πελάτη να χρησιμοποιήσει τους υπάρχοντες διαθέσιμους πόρους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- 5.Τα προβλήματα μπορεί να έχουν κοινές αιτίες όμως ο κάθε πελάτης τα αντιλαμβάνεται με ένα μοναδικό τρόπο. Για αυτό τον λόγο η επίλυση του κάθε προβλήματος πρέπει να συσχετίζεται αποκλειστικά με τον κάθε πελάτη.
6. Οι ουσιαστικές αλλαγές λαμβάνουν χώρα και συνεχίζουν να υλοποιούνται εκτός συνεδριών, οπότε ο πελάτης θα πρέπει να το έχει αυτό υπόψιν του.

7.Ο χρόνος θα πρέπει να κατανέμεται σε ενέργειες που έχουν ουσιαστικό αποτέλεσμα. Όταν κάτι δεν λειτουργεί τότε θα πρέπει να δοκιμάζεται κάτι νέο.

8.Οι αλλαγές μπορούν να συμβούν και σε μικρό χρονικό διάστημα δεν χρειάζεται μακροχρόνια δέσμευση για αλλαγή.

9.Η διαδικασία του coaching θα πρέπει να γίνεται με ένα τρόπο που προσελκύει τον πελάτη στο να δεσμευτεί και να προχωρήσει προς την αλλαγή.

Το workflow της SF έχει ως εξής Greene and Grant(2003):



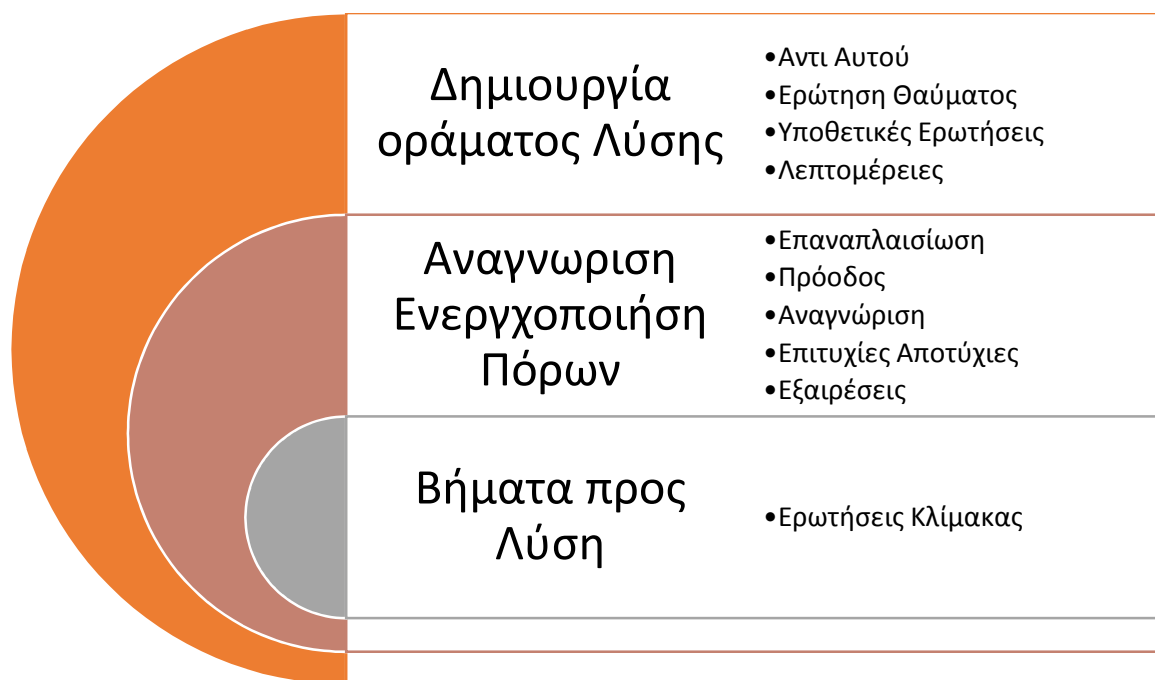
Η προσέγγιση αυτή ουσιαστικά επικεντρώνεται σε δύο σημεία να αλλάξει το τρόπο με τον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα(**change the viewing**) καθώς και να αλλάξει τον τρόπο που λειτουργεί ο πελάτης(**change the doing**). (O’Hanlon & Beadle,1966:11).

Ουσιαστικά η διαδικασία χωρίζεται σε τρία στάδια

Το πρώτο είναι η **δημιουργία οράματος** και τη επίλυσης του θέματος του πελάτη

Το Δεύτερο είναι η **αναγνώριση και η ενεργοποίηση πόρων**

Και το τρίτο στάδιο είναι **Βήματα δράσης προς την Λύση**



Ακολουθεί μία συνοπτική αναφορά στα στάδια αυτά (MDI,2017).

2.3.2.1 Δημιουργία Οράματος

Το όραμα δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να προχωρήσουμε στην λύση και μπορεί να γεμίσει ελπίδα τον coachee. Σε αυτό το στάδιο τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στόχο έχουν το «**change the viewing**».

2.3.2.2Αναγνώριση Ενεργοποίηση Πόρων

Σε αυτό το σημείο αναγνωρίζονται και ενεργοποιούνται οι πόροι που λειτουργούν πιο αποτελεσματικά για τον ίδιο τον πελάτη. Σε αυτό το στάδιο τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στόχο έχουν το «**change the doing**». Σε αυτή την προσέγγιση δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις εξαιρέσεις, όπου ο πελάτης καλείται να αναγνωρίσει καταστάσεις στο παρελθόν όπου αντιμετώπιζε παρόμοια προβλήματα αλλά είχε μία διαφορετική συμπεριφορά ή οποία τον βοήθησε. Αυτό το σημείο μπορεί να δώσει ελπίδα στον πελάτη και να ανατρέξει σε εσωτερικές δυνάμεις που ήδη κατέχει για να επιλύσει το πρόβλημα του

2.3.2.3 Βήματα προς Λύση

Σε αυτό το σημείο αναγνωρίζονται τα βήματα που απαιτούνται για την λύση και με ένα τρόπο ποσοτικοποιούνται δίνοντας την αίσθηση στον πελάτη της προόδου και της αξιολόγησης. Σε αυτό το σημείο έχουμε τόσο **change of viewing** όσο και **doing**.

2.3.2.4 Κριτική επισκόπηση

1. Η προσέγγιση αυτή δεν προσπαθεί να επιλύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πελάτης εξετάζοντας τραύματα του μακρινού παρελθόντος. Ουσιαστικά δεν ασχολείται με το τμήμα του υποσυνείδητου ή του ασυνείδητου αλλά αποκλειστικά με το εδώ και τώρα. Με την προσέγγιση αυτή ο πελάτης επικεντρώνεται στα θετικά του στοιχεία και όχι σε αυτά που του δημιουργούν πρόβλημα. Το να επικεντρωνόμαστε στις δυνάμεις μας μπορεί να φέρει γρήγορα και άμεσα αποτέλεσμα και αυτό καθιστά την θεραπεία αποτελεσματική παρόλο που είναι βραχυπρόθεσμη.

2. Ένας βασικός στόχος του coach είναι να βοηθήσει τον πελάτη να αναγνωρίσει τους στόχους και στην συνέχεια να επιλέξει τον ευκολότερο και τον πιο απλό τρόπο για να πετύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί.

3. Ο πελάτης έχει την δυνατότητα να αυτοπροσδορίσει την λύση στο πρόβλημα του και να προχωρήσει στις κατάλληλες ενέργειες με δική του ευθύνη. Αυτό αποτελεί μία αισιόδοξη αρχή ότι οι πελάτες είναι ικανοί να δημιουργήσουν λύσεις που θα βελτιώσουν την ζωή τους.

Κάποια σημεία που ενδέχεται να είναι προκλήσεις για τους Coaches έχουν ως εξής:

1. Δυσκολία από τον coachee στον καθορισμό του στόχου

Βλέπε προηγούμενη ανάλυση στο Coaching Clinic®

2. Μεταβιβάσεις/Αντιμεταβιβάσεις Coach/Coachee

Βλέπε προηγούμενη ανάλυση στο Coaching Clinic®

3. Coach ρόλος Σωτήρα/Θύτης, Coachee Θύμα

Βλέπε προηγούμενη ανάλυση στο Coaching Clinic®

4. Βραχεία Θεραπεία

Βλέπε προηγούμενη ανάλυση στο Coaching Clinic®

5. Ενασχόληση με το σύμπτωμα

Βλέπε προηγούμενη ανάλυση στο Coaching Clinic®

6.Θετική οπτική θέαση των πραγμάτων

Η ενθάρρυνση του πελάτη από τον coach να βλέπει τις καταστάσεις ως θετικές και ως πεδίο αλλαγής ενδέχεται να οδηγήσει τον πρώτο σε μία κατάσταση άρνησης στο να προχωρήσει σε μεγαλύτερο βάθος ανάλυσης στο θέμα που τον απασχολεί. Επίσης αυτή η κατάσταση μπορεί να οδηγήσει τον πελάτη στο να μην μοιράζεται ανοιχτά θέματα που τον απασχολούν διότι θα θεωρεί ότι δεν είναι άξια λόγου αναφοράς. Αυτά θα μπορούσαν να είναι εμπόδια στο coaching και στην εξεύρεση λύσης.

7.Λάνθασμένες προσδοκίες για τους Coaches

Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα απλή και μπορεί να οδηγήσει τους Coaches ότι μπορούν να την εφαρμόσουν με σχετική ευκολία χωρίς να έχουν κατανοήσει σε βάθος τις αρχές και τα αξιώματα. Με αυτό τον τρόπο η στείρα εφαρμογή των τεχνικών ενδέχεται να μην φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

8.Έλλειψη κατανόησης του πελάτη

Η προσέγγιση αυτή διαφέρει από τις προηγούμενες στο ότι ασχολείται αποκλειστικά με τις επιλογές που έχει ο πελάτης για το συγκεκριμένο θέμα που τον απασχολεί και δίνει πολύ μικρή έμφαση στο πρόβλημα και το πως προήλθε.

Το σημείο αυτό ενδέχεται να δημιουργήσει ερωτήματα σε ορισμένους πελάτες και να θεωρήσουν την μικρή κάλυψη του προβλήματος ως έλλειψη κατανόησης από τον Coach.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ LINE MANAGERS

3.1 Εργασιακό Περιβάλλον & Συγκρούσεις

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε πως το Μοντέλο των 4 σταδίων διαχειρίζεται τις «Συγκρούσεις» με ένα μεθοδολογικό τρόπο ο οποίος δύναται να οδηγήσει σε επίλυση αυτών. Πρόσφατες έρευνες που έχουν δει το φως της δημοσιότητας αποκαλύπτουν ότι οι Συγκρούσεις επηρεάζουν όλους τους τομείς της ζωής μας με ένα καταλυτικό τρόπο.

Όλα τα άτομα έχουν την ανάγκη της ασφάλειας και της ταυτότητας δηλαδή να ανήκουν κάπου και να νιώθουν σημαντικοί. Το εργασιακό και το οικογενειακό περιβάλλον καλύπτουν σε ένα μεγάλο βαθμό αυτές τις ανάγκες. Στην σύγχρονη εποχή και τα δύο βάλλονται ποικιλότροπος, δεν υπάρχει ή παρουσιάζει μεγάλη μείωση η σταθερότητα, επικρατεί η ανασφάλεια, οι αλλαγές επιβάλλονται από εξωγενείς παράγοντες και είναι δυσάρεστες.

Τα στοιχεία που είναι σημαντικά για αυτήν την κατάσταση είναι (Ευστράτιος Παπάνης 2011):

Οι πολλές ώρες εργασίας, οι υπερωρίες που ορισμένες φορές δεν συνοδεύονται από τις αντίστοιχες υλικές απολαβές, το άγχος και η ψυχική εξασθένηση, η σύγχυση των ρόλων, οι διαμάχες, η υπερκατανάλωση σε συνδυασμό με τον υπερδανεισμό των νοικοκυριών, οι αναπόφευκτες συγκρούσεις ρόλων οικογένειας και εργασίας.

Τα ενδοοικογενειακά προβλήματα, όταν μετατίθενται στο χώρο της εργασίας, συσχετίζονται με αυξημένα ποσοστά παραιτήσεων και απολύσεων, με αδικαιολόγητες απουσίες, αργοπορίες, ενώ η εκτόνωση των εργασιακών προβλημάτων στο σπίτι συνδέεται με αποξένωση, με διαζύγιο και υπερβολική έκφραση αρνητικών συναισθημάτων.

3.2 Επικοινωνία στο Εργασιακό χώρο

Η ουσιαστική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε επίλυση των συγκρούσεων. Ακόμα και αν η σύγκρουση δεν καταφέρει να επιλυθεί με τον επιθυμητό τρόπο, το άτομο που διαχειρίζεται με ορθό τρόπο τα επικοινωνιακά εργαλεία θα καταφέρει να έχει μεγαλύτερη εσωτερική ισορροπία. Τα εργαλεία αυτά δεν αποτελούν όργανα χειραγώγησης ή αποπροσανατολισμού των εμπλεκόμενων μερών, αλλά εσωτερικοί φάροι που μας επαναπροσδιορίζουν και μας επαναφέρουν στις βασικές μας αξίες και αρχές.

Η επιχείρηση ουσιαστικά είναι ένα σύστημα, το οποίο αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό ανθρώπων που εργάζονται σε ένα κοινό περιβάλλον, με δομημένο τρόπο, ώστε να εκπληρώσουν πολλαπλούς στόχους

Η κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα σύστημα αλληλεπίδρασης πόρων με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Η έννοια της αλληλεπίδρασης εμπεριέχει δύο βασικές έννοιες της σύγκρουσης και της επικοινωνίας. Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι πόροι είναι περιορισμένοι, αυτό έχει ως συνέπεια να τίθενται διάφοροι στόχοι που εξυπηρετούν το στρατηγικό πλάνο, που είναι αδύνατο να υλοποιηθούν ταυτόχρονα. Επίσης ορισμένες φορές οι διάφοροι στόχοι συγκρούονται μεταξύ τους παρουσιάζοντας αντιφατικά αποτελέσματα και ουσιαστικά η διαδικασία της επιλογής είναι αναπόφευκτη.

Από τα παραπάνω μπορούμε να καταλάβουμε πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία, διότι βοηθά στην δημιουργία και στη διατήρηση μίας οργανωτικής ταυτότητας. Η ταυτότητα αυτή δεν είναι μία σταθερή αμετάβλητη αξία στον χρόνο. Μεταβάλλεται συνεχώς βάσει της περιρρέουσας πραγματικότητας και των συνθηκών που επικρατούν. Οι δομές στις ανθρώπινες κοινωνίες είναι κτίρια που συνεχώς ανακατασκευάζονται με τα ίδια τούβλα, από τα οποία κατασκευάστηκαν. Έτσι, και οι επιχειρήσεις είναι κοινωνικές κατασκευές-δομές που έχουν τα θεμέλια τους στην ανθρώπινη επικοινωνία.

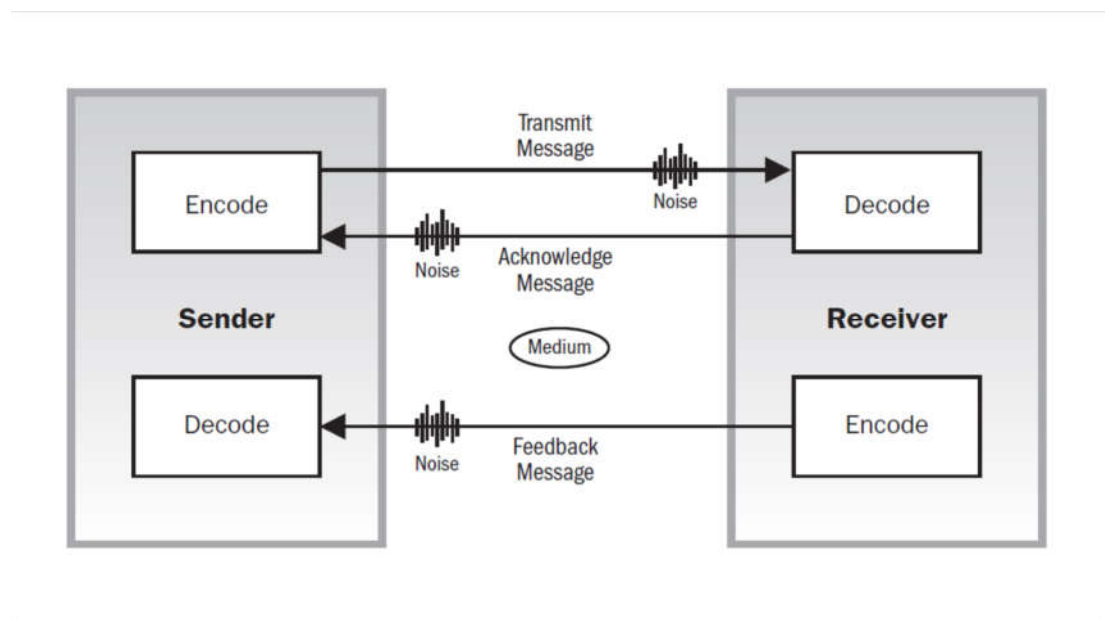
Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει από το PMI(Project Management Institute), οι project managers καταναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος τους χρόνου τους στην επικοινωνία.

Οι αλλαγές που έχουν μετατρέψει τη επικοινωνία σε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης ομαδοποιούνται στα κάτωθι

- Ο ρυθμός της εργασίας είναι εντατικός
- Η καινοτομία και η γνώση αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση
- Η εργασία είναι περίπλοκη και σύνθετη και απαιτεί καλύτερο συντονισμό και μεγαλύτερη αλληλεπίδραση των διαφόρων επιπέδων της επιχείρησης.
- Ο καταμερισμός εργασίας είναι έντονος
- Η τεχνολογία είναι ιδιάζουσας σημασίας για την δομή και την οργάνωση της επιχείρησης
- Ο αριθμός των διαδικασιών που λαμβάνει χώρα ταυτόχρονα είναι μεγάλος

Η επικοινωνία μπορεί να διακριθεί σε ενδοπροσωπική δηλαδή επικοινωνία με τον ίδιο μου τον εαυτό και σε διαπροσωπική/ομαδική όταν δύο ή περισσότερα άτομα επικοινωνούν/αλληλεπιδρούν.

Στην διαπροσωπική ή ομαδική η επικοινωνία ακολουθούνται τα εξής στάδια(PMI):



Ο Αποστολέας του μηνύματος οργανώνει το μήνυμα το κωδικοποιεί και το αποστέλλει στον Παραλήπτη. Ο παραλήπτης με την σειρά του το αποκωδικοποιεί και ανατροφοδοτεί τον αρχικό αποστολέα με ένα μήνυμα. Η μεταξύ τους επικοινωνία ενδέχεται να έχει «θόρυβο». Ως θόρυβο εννοούμε τις παρεμβολές που δυσχεραίνουν η καθιστούν δύσκολη την αποτελεσματική επικοινωνία

Οι βασικοί τρόποι επικοινωνίας χωρίζονται σε:

Interactive αφορούν την αλληλεπίδραση μεταξύ τουλάχιστον δύο ατόμων παραδείγματα επαγγελματικές συναντήσεις, τηλεδιασκέψεις, βιντεοδιασκέψεις

Push, αφορούν συγκεκριμένο αποδέκτη που χρειάζεται την εν λόγω πληροφορία. Η αποστολή του μηνύματος δεν συνεπάγεται αυτόματα και κατανόηση του μηνύματος. Τέτοιου είδους επικοινωνίες μπορεί να είναι γράμματα, memos, εκθέσεις, emails, blogs κλπ.

Pull χρησιμοποιείται όταν η επικοινωνία συσχετίζεται με μεγάλο αριθμό αποδεκτών παραδείγματα είναι τα internet sites, e-learning

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να προσδίδουμε και στα μη λεκτικά μηνύματα που λαμβάνουμε και συνήθως είναι πολύ ισχυρά(Mehrabian research):

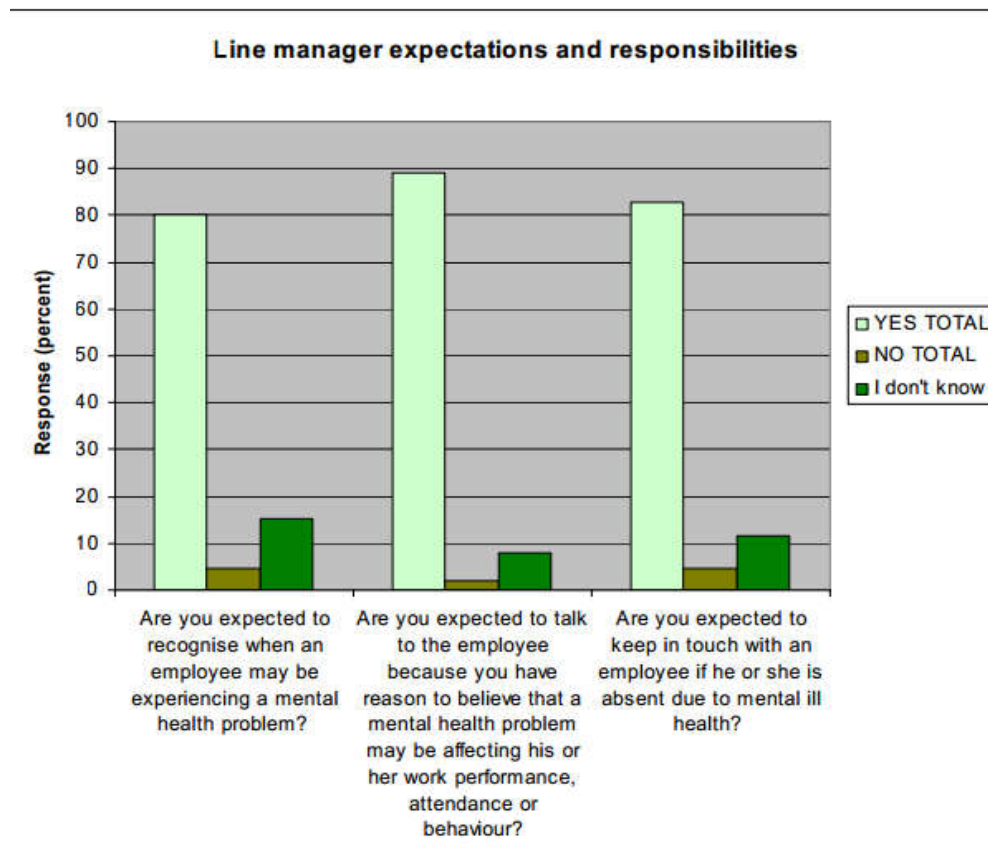
- Γλώσσα του Σώματος
- Εκφράσεις Προσώπου
- Τόνος, ένταση φωνής, ρυθμός ομιλίας
- Φυσικά χαρακτηριστικά
- Γενική εμφάνιση

Οι πράξεις είναι τόσο σημαντικές στην επικοινωνία μας, που οι ερευνητές έχουν εκτιμήσει ότι το 65% περίπου του κοινωνικού νοήματος, είναι αποτέλεσμα μη λεκτικής συμπεριφοράς (R Verderber & K Verderber 2006).

3.4 Ο ρόλος των Line Managers (Διευθυντών) στο Εργασιακό Περιβάλλον¹

Τα στοιχεία που παραθέτουμε έχουν προκύψει από την έρευνα της XpertHR με θέμα EMPLOYMENT PRACTICE “Managing underperformance 2011 survey: line managers' role”. Οι Managers καλούνται συχνά μέσα στο εργασιακό περιβάλλον να λάβουν αποφάσεις και να «κατευθύνουν» συναδέλφους με βασικό κριτήριο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Οι συγκρούσεις και η επίλυση προβλημάτων αποτελούν μέρος της καθημερινότητας τους.

Ο ρόλος των Διευθυντών δεν επικεντρώνεται μόνο σε καθαρά Οικονομικά στοιχεία αλλά οι διοικήσεις των εταιριών αναμένουν να έχουν μία ποιο Ολιστική Προσέγγιση.



¹ XpertHR EMPLOYMENT PRACTICE “Managing underperformance 2011 survey: line managers' role”

Το 80% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι πλέον αποτελεί ευθύνη τους η «διάγνωση» στο εργασιακό περιβάλλον ατόμων που έχουν διαταραχή προσωπικότητας ή κάποια θέματα ψυχικής υγείας

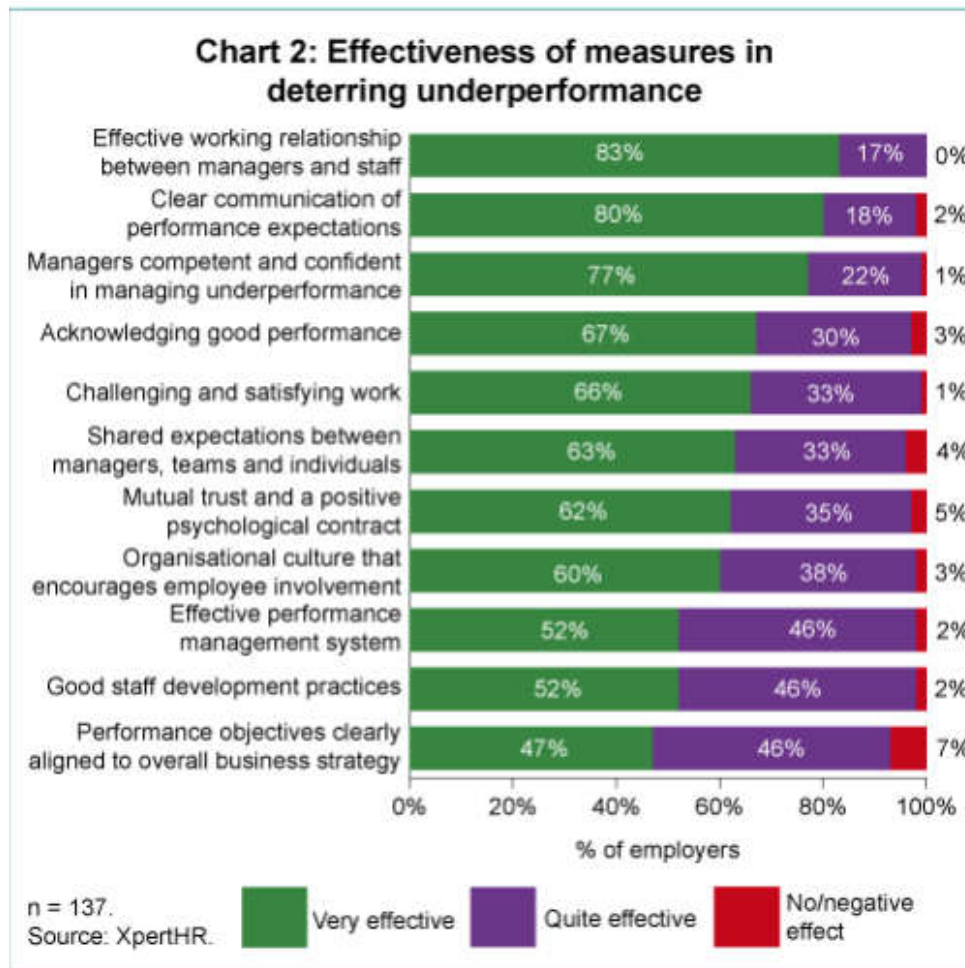
Το 88% των ερωτηθέντων εκτιμούν ότι η ευθύνη τους δεν επικεντρώνεται μόνον στην «διάγνωση» αλλά και στην συζήτηση με τον εργαζόμενο πως αυτή η κατάσταση θα επηρεάσει την παραγωγικότητα του.

Το 81% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος απουσιάζει από την εργασία του λόγω θεμάτων ψυχικής υγείας, οι διευθυντές θα πρέπει να διατηρήσουν κάποια επαφή.

Σε αυτή την ενότητα μεταξύ άλλων εξετάζετε και η ενημερότητα των Managers. Η ενημερότητα είναι καταρχάς μία εσωτερική διαδικασία, πρώτα αντιλαμβανόμαστε το εγώ μου και στην συνέχεια είμαι σε θέση να παρατηρώ τους δίπλα μου. Διαφορετικά τα μηνύματα θα είναι συγκεχυμένα και θα γίνεται ερμηνεία πάνω στις εικόνες/σκέψεις/συναισθήματα των συναδέλφων.



Τα στοιχεία/εργαλεία που βοηθούν τους Managers στην αποτελεσματική τους λειτουργία είναι κυρίως ποιοτικά χαρακτηριστικά(soft skills). Όπως Ικανότητες Αξιολόγησης, Διοικητική Πρακτική, Διαχείριση Δύσκολων Συνομιλιών. Πολλά από αυτά τα στοιχεία τα συναντάμε και στο μοντέλο που αναπτύξαμε ως εργαλεία, ως αφετηρίας ή και ως σκοπό.



Οι ουσιαστικές εργασιακές σχέσεις μεταξύ όλων των βαθμίδων, η ξεκάθαρη στόχοι, η επικοινωνία αποτελούν βασικά κριτήρια για τον αξιολόγηση της απόδοσης. Μέσω από αυτές τις αξίες προάγεται η συνεργασία, η συναδελφικότητα και η διαύγεια.

Τα βασικά εμπόδια στην παραγωγικότητα είναι

Η έλλειψη αυτοπεποίθησης αλλά και ικανοτήτων από την πλευρά των Managers.

Ολική ή μερική έλλειψη ανατροφοδότησης των πληροφοριών/ μηνυμάτων

Μη ξεκάθαροι στόχοι

Έλλειψη Επικοινωνίας

Chart 3: Main barriers to improving individual employee performance¹



Καταλήγοντας, θα μπορούσαμε να πούμε πως η επικοινωνία είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία μίας επιχείρησης/ Manager και λειτουργεί καταλυτικά στη λήψη αποφάσεων και στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να χρησιμοποιούν στο βέλτιστο όλους τους πόρους που διαθέτουν και να καθορίζουν διαδικασίες που θα αναγνωρίζουν, θα ενθαρρύνουν και θα εφαρμόζουν την επικοινωνία. Η επικοινωνία, χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας και ενισχύει την γνώση για την πρόγνωση και την προφύλαξη από ανεπιθύμητες συγκυρίες. Η επικοινωνία αποτελεί το αντίδοτο στην έλλειψη αξιοπιστίας και στην σύγκρουση.

3.5 Εργασιακό Περιβάλλον και Σχέσεις στο Πλοίο

Η ιεραρχική δομή που υφίσταται στα περισσότερα εμπορικού πλοία έχει ως εξής:

Πλοίαρχος (Πχος) είναι ο επικεφαλής του πληρώματος πλοίου. Είναι ο κυβερνήτης και ο διοικητής του πλοίου, επί κεφαλής της ιεραρχίας του πληρώματος με εξουσία σε κάθε πρόσωπο που επιβαίνει στο πλοίο και υπογράφει τις σχετικές συμβάσεις ναυτολόγησης του πληρώματος. Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια και την ευταξία στο πλοίο. Προσλαμβάνεται με σύμβαση εργασίας που εγγράφεται στο νηολόγιο του πλοίου. Ο πλοίαρχος οφείλει να κυβερνά αυτοπροσώπως το πλοίο στις επικίνδυνες περιοχές, να τηρεί τα ναυτιλιακά έγγραφα (π.χ. έγγραφα εθνικότητας, ναυτολόγιο και ημερολόγια). Ο πλοίαρχος αποτελεί τον συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στην εταιρεία, στην οποία ανήκει το πλοίο και στο υπόλοιπο πλήρωμα. Από την μία εκπροσωπεί τα συμφέροντα του πλοιοκτήτη και από την άλλη εκπροσωπεί και το πλήρωμα που εργάζεται στο πλοίο.

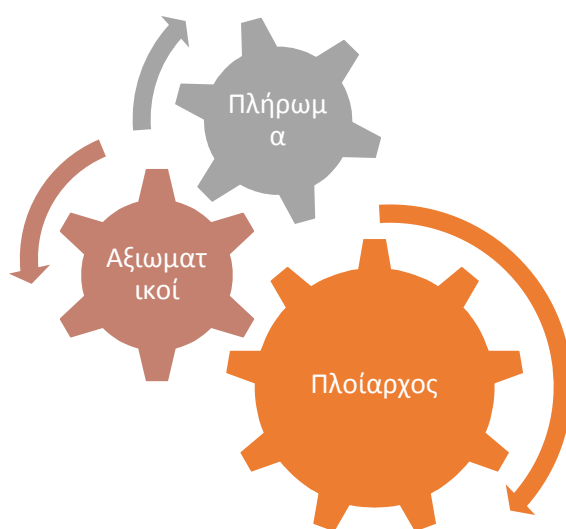
Υποπλοίαρχος Προϊστάμενος επιστασίας γέφυρας – καταστρώματος, υπεύθυνος φορτοεκφόρτωσης, εκτέλεση βάρδιας στη γέφυρα «εν πλω.»

Ανθυποπλοίαρχος Αξιωματικός ναυσιπλοΐας / ασφάλειας, εκτέλεση βάρδιας «εν πλω.»

Α΄ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Προϊστάμενος επιστασίας μηχανής, έχει το γενικό πρόσταγμα και τη τελική ευθύνη για ότι συμβαίνει στο μηχανοστάσιο.

Β΄ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Υπεύθυνος για τη λειτουργία και συντήρηση της μηχανής, βάρδια στο διαμέρισμα ελέγχου (control room) «εν πλω».

Γ΄ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Βοηθός Β΄ μηχανικού, βάρδια στο διαμέρισμα ελέγχου «εν πλω»



Μέσα στο πλοίο αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ ατόμων όπως :

Σχέσεις ανάμεσα στον πλοίαρχο και την εταιρεία

Σχέσεις ανάμεσα στον πλοίαρχο και τους αξιωματικούς

Σχέσεις ανάμεσα στον πλοίαρχο και τα κατώτερα πληρώματα

Σχέσεις ανάμεσα στους αξιωματικούς και τα κατώτερα πληρώματα

Σχέσεις ανάμεσα στα άτομα που ανήκουν στα κατώτερα πληρώματα

Είναι κατανοητό ότι το πλοίο είναι μία ιεραρχικά οργανωμένη επιχειρησιακή οντότητα που έχει αρκετά κοινά στοιχεία με μία εμπορική εταιρεία δηλαδή υπάρχουν δομές διοίκησης που ως στόχο έχουν να εξυπηρετήσουν τους στόχους του επιχειρηματία ήτοι του Πλοιοκτήτη.

Το πλοίο αποτελεί ένα μετακινούμενο χώρο εργασίας ο ναυτικός είναι υποχρεωμένος να το ακολουθήσει για μεγάλα χρονικά διαστήματα και να εκτελέσει με επιτυχία τα καθήκοντα του.

Κατά τη διάρκεια της ναυτολόγησής του στο πλοίο, ο ναυτικός απασχολείται σε εργασίες που έχουν σχέση όχι μόνο με το αντικείμενο μεταφοράς του πλοίου, αλλά και με το ίδιο το πλοίο, σε ό, τι αφορά τη συντήρησή του, αλλά και την ασφαλή λειτουργία του. Δεδομένου ότι ένα πλοίο κινείται και λειτουργεί όλο το εικοσιτετράωρο, οι ναυτικοί είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται σε βάρδιες έτσι ώστε να διασφαλίζονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Το κανονικό ωράριο των ναυτικών δε διαφέρει από εκείνο των ανθρώπων που εργάζονται στη στεριά, δηλαδή οκτάωρο εκτός Σαββάτου, Κυριακής και Αργιών, το οποίο εκτελείται με ενιαίο τρόπο ή με τη μορφή βαρδιών. Το ενιαίο ωράριο αρχίζει στις 08.00 και τελειώνει στις 17.00, με μία ώρα κενό, από τις 12.00 ως τις 13.00, για το μεσημεριανό γεύμα.

Αντίθετα, οι βάρδιες γίνονται με τετραωρίες, δηλαδή τις μισές ώρες του οκταώρου, και εκτελούνται οι μεν πρώτες το πρωί και οι υπολειπόμενες για τη συμπλήρωση του ωραρίου, το βράδυ. Το εικοσιτετράωρο αποτελείται από έξι τετραωρίες, οι οποίες καλύπτονται από ναυτικούς, οι οποίοι εναλλάσσονται ιδανικά κάθε τέσσερις ώρες μεταξύ τους, ενώ μεσολαβεί ένα διάστημα οκτώ ωρών για τον καθένα τους, μέχρι την επόμενη τετραωρία του, για να αναπαύεται. Οι βάρδιες που έχουν καθιερωθεί ως ένα βαθμό έχουν ως εξής:

- 1) 00:00- 04:00 και αντίστοιχα, 12:00- 16:00,
- 2) 04:00- 08:00 και αντίστοιχα, 16:00- 20:00, και
- 3) 08:00- 12:00 και αντίστοιχα, 20:00 - 24:00

Ο ναυτικός καλείται πολύ συχνά να εργαστεί υπερωριακά, για να καλύπτονται όλες οι ανάγκες που ενδεχόμενα μπορεί να προκύπτουν ή επειδή υπάρχουν έκτακτες συνθήκες, όπως για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια παραμονής του πλοίου σε λιμάνι, λόγω φόρτωσης ή εκφόρτωσης, απόπλους ή κατάπλους.

Δεν υπάρχει κάποια τεκμηριωμένη έρευνα που να προσδιορίζει ποσοτικά τον βαθμό σημαντικότητας των διαφόρων παραγόντων που επιδρούν δυσμενώς στην ψυχολογική διάθεση των ναυτικών, παρόλο αυτά μπορούμε να παραθέσουμε τους σημαντικότερους εξ αυτών (A. Carotenuto, I. Molino, A. M Fasanaro, F. Amenta, 2012):



1. Εργασιακή ένταση και επίτευξη στενών χρονοδιαγραμμάτων που απαιτούν φυσική και ψυχολογική εγρήγορση (πχ φόρτωση, εκφόρτωση)
2. Αυξημένη Μονοτονία κατά την διάρκεια του ταξιδιού που οδηγούν στην απομόνωση και στην απογοήτευση.
3. Έλλειψη ζωτικότητας που επιβαρύνει τον χρόνο δράσης και αντίδρασης των Ναυτικών
4. Άγχος που σχετίζεται με τις επιπτώσεις λόγω λανθασμένων ενεργειών
5. Άγχος λόγω απουσίας από το σπίτι για μεγάλο χρονικό διάστημα που οδηγεί στο αίσθημα της Μοναξιάς

6. Πίεση από την ίδια Οικογένεια του Ναυτικού να παραμείνει όσο γίνεται περισσότερο στο πλοίο για τα οικονομικά οφέλη.

7. Έντονος φόβος λόγω των μεταβαλλόμενων περιβαλλοντικών συνθηκών που επικρατούν κατά την διάρκεια του ταξιδιού

8. Βάρδιες και προβλήματα που εμφανίζονται στα λιμάνια(απαγόρευση από τις τοπικές αρχές για έξοδο των ναυτικών)

9. Περιβάλλον ξεκούρασης και ύπνου(θόρυβοι, δονήσεις, άστατος καιρός)

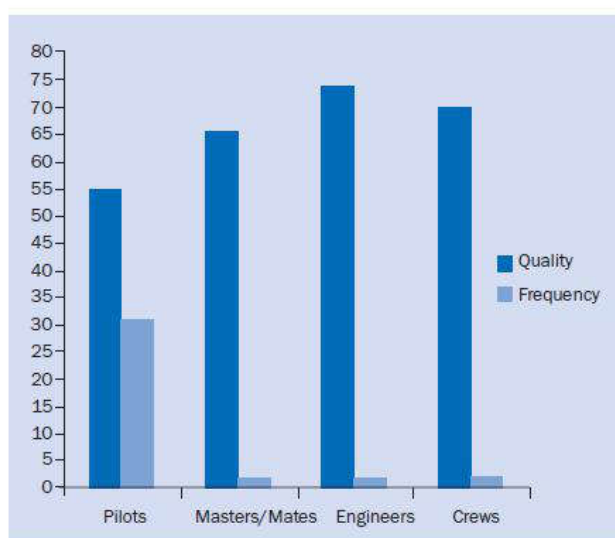


Figure 1. Quality and duration of sleep in different categories of seafarers. Impaired sleep quality was found mostly in engineers. Pilots reported the lowest duration of sleep. Elaborated from the data of Parker et al. [7]

Το 30% των αξιωματικών ανέφεραν λιγότερες από 4 ώρες ύπνου ημερησίως. Το 65% ανέφερε 4-6 ώρες ύπνου ημερησίως. Ακόμα και οι 6 ώρες ύπνου ενδέχεται να μην είναι συνεχείς διάρκειας και αυτό λόγω των συνθηκών εργασίας και τις έκτακτες ανάγκες που προκύπτουν.

10. Η πίεση των εσωτερικών ελέγχων που γίνονται από τις Αρχές και από την ίδια την Ναυτιλιακή εταιρεία

11. Οι έξοδοι στα λιμάνια είναι μικρής διάρκειας και δεν δίνουν την δυνατότητα για ξεκούραση

12. Στα διεθνή πληρώματα ενδέχεται να υπάρξει σύγκρουση κουλτούρας μεταξύ ατόμων που προέρχονται από διαφορετικές χώρες

13. Παρενοχλήσεις και bullying μεταξύ του πληρώματος

14. Η Πειρατεία και ο εμφανής κίνδυνος της ζωής και της σωματικής ακεραιότητας.

Οι παράγοντες αυτοί οδηγούν στην μείωση της παραγωγικότητας της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του πληρώματος αλλά και όσων εργάζονται στην Ναυτιλιακή εταιρεία.

Το κόστος λειτουργίας των πλοίων υπολογίζεται βάσει της τιμής του πετρελαίου, τις επισκευές και το dry docking. Σε αυτούς τους παράγοντες θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και τις απώλειες/ζημιές λόγω ψυχολογικών προβλημάτων του πληρώματος οι οποίες συνδέονται με καθυστερήσεις κατά την διάρκεια του ταξίδι αλλά και προβλήματα που συνδέονται με την λειτουργία του πλοίου και με ενέργειες όπως την φόρτωση και εκφόρτωση. Υπολογίζεται ότι η μέση ημερήσια καθυστέρηση για τους πλοιοκτήτες έχει ένα οικονομικό αντίκτυπο που κυμαίνεται μεταξύ 50.000\$ έως 100.000\$ (R. Iversen, 2012)

Ως απόρροια των παραπάνω παραγόντων οι Ναυτικοί εμφανίζουν :

-Εργασιακό stress

-Σωματική εξουθένωση(ημικρανίες, πόνοι στην μέση, καρδιακά, στομαχικά προβλήματα)

- Αϋπνίες και έλλειψη συγκέντρωσης

-Ψυχολογικές ασθένειες

Επίσης ορισμένοι από αυτούς που δεν καταφέρνουν να λύσουν τα προβλήματα τους καταφεύγουν στην χρήση τοξικών ναρκωτικών ουσιών.

Τέλος παρατηρείται αύξηση των ποσοστών αυτοκτονιών όπως προκύπτει από έρευνες που έχουν γίνει (Int Marit Health 2012; 63, 2: 78–89).

Table 1. Percentage of seafarer deaths by suicide compared with total deaths

Reference	Date of reference	Nationality of seafarers & years studied	Total deaths	Suicides	Suicides (%)	Missing at Sea ⁴
Borsch et al. [2]	2012	Danish Fleet 1986-2009	356	39	11.0	-
Roberts et al. [4]	2010	UK Fleet 1976-2005	1,515	57	3.8	90
Roberts & Williams [47]	2007	UK Fleet 1986-2005	369	16	4.3	19
Roberts [48]	2006	Isle of Man Fleet 1988-2005	65	2	3.1	5
Szymanska et al. [10]	2006	Polish Fleet 1969-1999	324	33	10.2	-
Roberts & Marlow [12]	2006	UK RFA ¹ Fleet 1976-2005	60	6	10.0	2
Jaremin [11]	2005	Polish Fleet 1960-1999	324	34	10.5	32
Roberts & Marlow [25]	2005	UK Fleet 1976-2002	835	55	6.6	87
Roberts [49]	2003	UK Seafarers in FOC ² & UK Fleets 1976-1995	1,264	43	3.4	75
Li & Zhang [26]	2002	UK Fleet 1962-1998	5,389	348	6.5	-
Roberts [27]	2000	UK Fleet 1986-1995	324	10	3.1	20
Nielsen [50]	1999	Hong Kong Fleet 1986-1995	123	4	3.3	9
Nielsen & Roberts [28]	1999	World-wide 1990-1994	2,207 per year ³	91 per year ³	4.1	74 per year
Roberts [51]	1998	UK, Singapore & Hong Kong Fleets 1981-1995	1,117	50	4.5	66
Hansen & Jensen [14]	1998	Danish Female Seafarers 1986-1993	39	7	18.0	-
Jaremin et al. [52]	1996	Polish Fleet 1985-1994	109	4	3.7	4
Hansen [15]	1996	Danish Fleet 1986-1993	106	12	11.3	-
Hansen & Pedersen [30]	1996	Danish Fleet 1986-1993	774	81	10.5	-
Brandt et al. [16]	1994	Danish Fleet 1970-1985	1,503	101	6.7	-
Larsson & Lindquist [53]	1992	Swedish Fleet 1984-1988	223	18	8.1	-
Totals			17,026	1,011	5.9	

¹Not included in total deaths; ²United Kingdom Royal Fleet Auxiliary; ³flag of convenience; ⁴Includes a few homicides and unexplained deaths; ⁵estimated on a world-wide basis

Table 2. Percentage of seafarer deaths by suicide compared with deaths due to illness. References are only those listing deaths due to illness

Reference	Date of reference	Nationality of seafarer	Deaths due to illness	Suicides	Suicides (%)
Borsch et al. [2]	2012	Danish Fleet 1986-2009	142	39	27.5
Roberts & Williams [47]	2007	UK Fleet 1986-2005	166	16	9.6
Roberts & Marlow [12]	2006	UK RFA Fleet 1976-2005	30	6	20.0
Roberts [48]	2006	Isle of Man Fleet 1988-2005	20	2	10.0
Jaremin [11]	2005	Polish Fleet 1960-1999	86	34	39.6
Roberts [49]	2003	UK Seafarers in FOC & UK Fleets 1976-1995	507	43	8.5
Li & Zhang [26]	2002	UK Fleet 1962-1998	2,640	348	13.2
Couper [54]	2000	World-wide Fleets	521	91	17.5
Nielsen [50]	1999	Hong Kong Fleet 1986-1995	21	4	19.0
Hansen & Jensen [14]	1998	Danish Female Seafarers 1986-1993	29	7	24.1
Jaremin et al. [52]	1996	Polish Fleet 1985-1994	44	4	9.1
Hansen [15]	1996	Danish Fleet 1986-1993	53	12	22.6
Larsson & Lindquist [53]	1992	Swedish Fleet 1984-1988	314	18	5.7
Totals			4,487	590	13.1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV LINE MANAGERS ΚΑΙ Η ΥΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ 4 ΣΤΑΔΙΩΝ της Συμβουλευτικής

4.1 Στόχοι προς υλοποίηση

Η υιοθέτηση του μοντέλου των 4 σταδίων που έχουμε αναπτύξει θα μπορούσε να βοηθούσε τόσο ίδιο τον Διευθυντή όσο και τα άτομα που συνδέεται άμεσα και αποτελούν την στενή του ομάδα να ξεπεράσουν τυχόν δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Επομένως χρησιμοποιώντας τις διάφορες τεχνικές αλλά πάντα με την ματιά στην ουσία ο Διευθυντής αποσκοπεί στην ανάπτυξη των στελεχών του, συναδέλφων με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξηθεί ο βαθμός αυτογνωσίας και κατανόησης των συνθηκών.

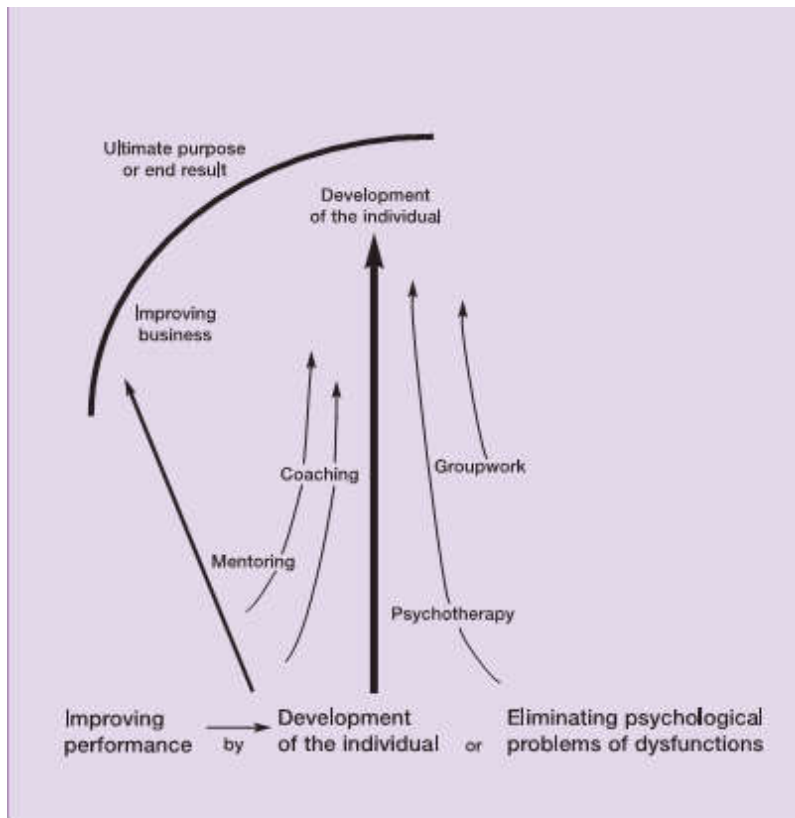


Figure 1: Comparison of 'helping by talking' processes

Ως βασικά εργαλεία προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα εξής:

Mentoring

Το mentoring είναι μια ουσιαστική συνεργασία μεταξύ δύο ατόμων, η οποία επιτρέπει την ανταλλαγή εμπειριών, απόψεων, πληροφοριών και πρακτικών συμβουλών για ένα συγκεκριμένο τομέα απασχόλησης ή δραστηριότητας.

Είναι μια σχέση που ενδυναμώνει και αναπτύσσει το συναίσθημα της αυτοπεποίθησης, ενισχύοντας τις επαγγελματικές και προσωπικές δεξιότητες και των δύο μερών.

Επίσης προϋποθέτει τη θέληση και από την πλευρά του μέντορα (mentor) και από την πλευρά του καθοδηγούμενου/ης (mentee) για την ανάπτυξη και συνεχή καλλιέργεια μιας σχέσης καλής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και σεβασμού με αθροιστικά θετικά αποτελέσματα.

Το mentoring προτείνει πρακτικές συμβουλές που απομυθοποιούν τις δυσκολίες και δημιουργούν συνθήκες ανάπτυξης και προόδου, είναι εμπιστευτικό, συνεργατικό και βοηθητικό.

Business Coaching

Το **Business Coaching** είναι ένα πρόγραμμα που κύριο στόχο έχει να βοηθήσει στην επιχειρηματική και επαγγελματική επιτυχία. Η συμβουλευτική που λαμβάνει χώρα προσανατολίζεται κυρίως στην ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων με τους προσωπικούς στοχεύοντας κυρίως σε μία πιο ξεκάθαρη εικόνα της επιχειρησιακής πραγματικότητας.

Ψυχοθεραπεία και Συμβουλευτική

Η ψυχοθεραπεία είναι η σχέση ανάμεσα σε ένα άτομο και ένα ειδικό, ο οποίος είναι εκπαιδευμένος να βοηθά τους ανθρώπους να καταλαβαίνουν τα αισθήματά τους και να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους. Βασικά αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας είναι η :

Αυτογνωσία.

Αντιμετώπιση των ενοχλητικών συμπτωμάτων.

Εκμάθηση ικανοτήτων επικοινωνίας και τεχνικών επίλυσης προβλημάτων.

Αύξηση των επιδόσεων και βελτίωση της ικανότητας για αγάπη, εργασία, μάθηση και εξωτερίκευση σκέψεων και συναισθημάτων.

Βελτίωση προσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων.

Εναρμόνιση λογικής, συγκινήσεων και συμπεριφοράς.

Βελτίωση της εικόνας του εαυτού και της αυτοεκτίμησης.

Αύξηση ελευθερίας επιλογών.

Συμφιλίωση με την αναπόφευκτη οδύνη.

Η Συμβουλευτική στοχεύει προς την ίδια κατεύθυνση αλλά είναι πιο βραχυχρόνια και αντιμετωπίζει κυρίως το σύμπτωμα και όχι την ρίζα του προβλήματος. Σίγουρα όμως βοηθάει την ζωή του ατόμου να είναι πιο λειτουργική και αποτελεσματική.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το coaching, mentoring, η ψυχοθεραπεία και η συμβουλευτική μπορεί οδηγούν στην ανάπτυξη του ατόμου και του κάθε εργαζόμενου κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες. Το coaching και το mentoring στοχεύουν περισσότερο σε απτά εργασιακά θέματα ενώ η ψυχοθεραπεία και η συμβουλευτική ασχολούνται με έννοιες πιο βαθιές που επηρεάζουν καταλυτικά την ζωή του ατόμου σε όλους τους τομείς του.

4.2 Προτάσεις Εφαρμογής του Μοντέλου των 4 σταδίων και του Coaching

Ειδικά για τους Ναυτικούς θα μπορούσαμε να επικεντρωθούμε στους παρακάτω τομείς





Ο Adler ήταν από τους πρώτους που αναγνώρισε τον ολισμό στους ανθρώπους. Η λέξη άτομο στην ατομική ψυχολογία αποτελεί κακή μετάφραση και σημαίνει «αδιαίρετος». Το σταθερό κυρίαρχο πρότυπο συμπεριφοράς, στόχων, σκέψεων και συναισθημάτων του ατόμου πρέπει να θεωρηθεί σαν σύνολο. Προκειμένου να καταλάβουμε τους άλλους πρέπει να γνωρίσουμε την μοναδική υποκειμενική άποψη τους, για τη ζωή και για τον εαυτό τους, καθώς και τις αποφάσεις που έχουν πάρει σχετικά με την πορεία της ζωής τους (Jenny Clifford, 2000)

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει το Μοντέλο των 4 σταδίων θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους διοίκησης, βασική προϋπόθεση όμως είναι το μοίρασμα της εξουσίας, η αυθεντικότητα των σχέσεων και η εχεμύθεια.

Ουσιαστικά πρόκειται για μία Ολιστική προσέγγιση όπου ο κάθε Συνάδελφος αντιμετωπίζεται συνολικά ως άτομο, μέρος ενός συστήματος με τις αδυναμίες του, τις δυνάμεις του και τις προοπτικές εξέλιξης.

Αναλόγως την κατάσταση που επικρατεί, την εργασιακή ωριμότητα αλλά και το θέμα μπορούμε να ακολουθηθούν δύο κατευθύνσεις στην μία ο Διευθυντής έχει τις απαντήσεις και στην άλλη ο Συνάδελφος έχει τις απαντήσεις.

Αναλυτικά έχουμε να επισημάνουμε τα εξής:

Άμεση Δράση

Ορισμένες φορές η Άμεση Δράση αποτελεί αναγκαιότητα και επιτακτική ανάγκη πχ κατάστρωση οικονομικών καταστάσεων, λήψη έκτακτων επιχειρησιακών αποφάσεων. Ως ηγετικό μοντέλο θα μπορούσε να συσχετιστεί με το Dictatorship όπου την αποκλειστική ευθύνη την έχει ο Διευθυντής. Σε ακραίες περιπτώσεις ο Διευθυντής θα πρέπει να λαμβάνει την απόφαση χωρίς να λαμβάνει την γνώμη των Συναδέλφων.

Παροχή Συμβουλών

Αναφερόμενοι στην έννοια παροχή συμβουλών εννοούμε αυτές που έχουν προκύψει μέσα από μία διαδικασία αλληλοεπικοινωνίας και ο Διευθυντής αναλαμβάνει ενεργό ρόλο επηρεάζοντας τον Συνάδελφο με την στάση του και τις αντιλήψεις του π.χ αλλαγή ERP και παρουσίαση από τον Manager προς τους Συναδέλφους νέα κομμάτια εργασίας που πρέπει να προστεθούν για να γίνει η εργασία τους αποτελεσματικότερη. Είναι μία αποδεκτή δράση κατά την οποία όμως ο Διευθυντής παραμένει κύριος των αποφάσεων.

Διδασκαλία

Εξηγούμε με σαφήνεια και περιεκτικότητα, τις ικανότητες, τις οποίες τα άτομα μπορούν να ανταπεξέλθουν για να ξεπεράσουν μία κατάσταση πχ διοργάνωση εσωτερικών σεμιναρίων από τον Διευθυντή σχετικά με την υιοθέτηση Νέων Διαδικασιών και την χρήση αυτών έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι βασικές συνθήκες ποιότητας, εργασίας και ασφάλειας. Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσαμε να εντάξουμε τόσο το educating όσο και το training.

Πληροφόρηση

Προσφέρουμε πληροφορίες και ερχόμαστε σε αντιπαράθεση κυρίως με πηγές παραπληροφόρησης ή εδραιωμένες αντιλήψεις πχ ο Διευθυντής έρχεται αντιμέτωπος με το τι μπορεί να προσφέρει το υπάρχον Πληροφοριακό Σύστημα της Εταιρείας που οι ίδιοι οι συνάδελφοι που το χειρίζονται εξ αρχής το αγνοούν. Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι σε μία επιχείρηση όπου εργαζόμενοι πολλά χρόνια ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες χωρίς αυτές να «κρίνονται» και να αξιολογούνται.

Coaching

Το Coaching υποστηρίζει άτομα και ομάδες στην δημιουργία και στην εδραίωση κατάλληλων συνθήκων μέσω των οποίων θα επέλθει η επίτευξη των στόχων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η βελτίωση της αποδοτικότητας/αποτελεσματικότητας.

Συμβουλευτική

Όπως ήδη αναφέραμε Συμβουλευτική είναι να βοηθήσεις τον συνάδελφο σου για να βοηθήσει τον εαυτό του. Αυτό μπορεί να γίνει αν επικεντρωθεί στο «εδώ και τώρα» και αποκτήσεις αντίληψη της κατάστασης του. Σε αυτή το στάδιο ο Συνάδελφος αναγνωρίζει την κατάσταση του και έρχεται προς τον Manager, ως ενεργός ισότιμος

συμμετέχον. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η γνώμη του είναι σεβαστή και αποδεκτή ακόμα και αν διαφοροποιείται σημαντικά από την επικρατούσα άποψη.

4.2.1 Εργασιακή «Θεραπευτική» Σχέση

Λέγοντας εργασιακή Θεραπευτική Σχέση εννοούμε αυτή που αναπτύσσετε μεταξύ δύο συναδέλφων και στηρίζεται στην αποδοχή, εκτίμηση εμπιστοσύνη και στόχο έχει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων καθώς την προσωπική ανάπτυξη/ αυτοπραγμάτωση.

Η εργασιακή θεραπευτική σχέση για να μπορεί να είναι γόνιμη και αποτελεσματική προϋποθέτει κάποια βασικά στοιχεία:

Ο Manager να είναι αυθεντικός και ειλικρινής. Ο Συνάδελφος θα πρέπει να ακολουθεί τα ίδια στάνταρ και παράλληλα να υπάρχει αποδοχή από τον Μάνατζερ. Να υπάρχει εχεμύθεια μεταξύ τους.

Επίσης η ευθύνη δεν πρέπει να είναι μοιρασμένη μεταξύ του manager και του Συναδέλφου αλλά ο Manager να φέρει 100% ευθύνη για τα δικά του κομμάτια και ο Συνάδελφος να έχει 100% ευθύνη για τα δικά του. Αυτό καθορίζει και την σχέση ισότητας και θέτει ένα πλαίσιο συνεργασίας και ξεκάθαρων ρόλων.

Οι Managers σε καμία περίπτωση δεν είναι τέλειοι, θα πρέπει όμως να μπορούν να συντονιστούν συναισθηματικά και νοητικά με τους συναδέλφους, χωρίς όμως να ταυτίζονται μαζί τους.

Για αυτό ακριβώς τον λόγο χρειάζεται η ενσυναίσθηση η γνησιότητα και η αποδοχή.

Η εργασιακή θεραπευτική σχέση είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν ο Manager έλαβε την θέση του σχετικά πρόσφατα και καλείται να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του σχετικά άμεσα. Επομένως θα πρέπει σε πολύ γρήγορο χρονικό διάστημα να έχει την παραδοχή των Συναδέλφων οι οποίοι θα πρέπει να τον στηρίζουν στις αποφάσεις του.

4.2.2 Εργασιακό «Θεραπευτικό» Συμβόλαιο

Ουσιαστικά καθορίζει ένα σαφές πλαίσιο, εντός του οποίου θα λειτουργήσουν ο Μάνατζερ και ο συνάδελφος του. Το συμβόλαιο δεν έχει νομική ισχύ και δεν αποτελεί κάποιο νομικό έγγραφο, είναι όμως η ουσιαστική δέσμευση αυτά που θα αποφασισθούν από κοινού θα πρέπει να ακολουθηθούν. Αποτελεί δηλαδή ένα τόπο συνάντησης των στόχων και των μέσων που θα δοθούν. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να

είναι απλά, κατανοητά, εφαρμόσιμα και αποδεκτά. Το Συμβόλαιο μπορεί να μεταβληθεί στο πέρασμα του χρόνου σύμφωνα με τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών βασική προϋπόθεση είναι η αποδοχή και όχι η μονομερής επιβολή. Βασικά στοιχεία του Εργασιακού Θεραπευτικού Συμβολαίου είναι τα εξής:

-Οι αμοιβαίες ευθύνες

-Ορια

-Συχνότητα meetings

-Στόχοι και πως τους μετρούμε

-Προϋποθέσεις

Επιμέρους στοιχεία του Συμβολαίου μπορεί να είναι επίσης και τα εξής:

-Αλλαγές που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη του στόχου

-Πως θα μπορούσε ο Manager να βοηθήσει στην εκπλήρωση το στόχου.

Αρκετά στοιχεία μπορεί να εμπεριέχονται και στις ετήσιες αξιολογήσεις, η διαφορά είναι ότι το εργασιακό θεραπευτικό συμβόλαιο ανανεώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα εφόσον το απαιτούν οι συνθήκες και περιέχει στοιχεία ποιοτικά καθώς και ποσοτικά που μπορεί να μην συνδέονται και με άμεσο τρόπο με τα εργασιακά θέματα.

Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν αφιερώνουν χρόνο για να συνομιλούν για την μεταξύ τους σχέσης. Η εργασιακή πραγματικότητα δημιουργεί εντάσεις και ορισμένοι άνθρωποι τις εσωτερικοποιούν και τις συσσωρεύουν. Συνήθως πυροδοτούνται από γεγονότα που δεν έχουν άμεση σχέση με το συμβάν αλλά υποθάλλουν την Ομάδα και τις εργασιακές σχέσεις.

4.2.3 Μοντέλο Συμβουλευτικής Τεσσάρων Σταδίων & Coaching

Βασικός στόχος είναι να βοηθήσει τον Συνάδελφο να αποκτήσει αυτογνωσία και να αρχίσει να επιλύει τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει με ένα ενεργητικό τρόπο. Είναι κατανοητό ότι η διαδικασία των 4 σταδίων δεν είναι σειριακή αφού ορισμένα στοιχεία ενδέχεται να επαναλαμβάνονται. Ο Μαντζερ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο αφού καθοδηγεί τον Συνάδελφο προς τον δρόμο της αποδοχής και ανάληψης ευθύνης και πράξης.

Τα 4 στάδια έχουν ως εξής

Στάδιο I Είμαστε Μαζί

Στάδιο II Εργαζόμαστε Μαζί

Στάδιο III Σχεδιάζουμε και εφαρμόζουμε μαζί

Στάδιο IV Ανανεώνουμε την Εργασιακή μας Σχέση



4.2.3.1 Στάδιο I «ΕΙΜΑΣΤΕ ΜΑΖΙ»

Το Είμαστε Μαζί δηλώνει την ύπαρξη Ομάδας, κοινού στόχου και οράματος τα οποία έχουν προκύψει μέσω της σύνθεσης και δεν έχουν επιβληθεί από ένα άτομο «φωστήρα» και παντογνώστη.

Ο κύριος σκοπός αυτού του σταδίου είναι η δημιουργία μίας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του Manager και του Συναδέλφου. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της προσοχής, αποδοχής και ζεστασιάς, αυτό θα βοηθήσει τον Συναδέλφο να εκφράσει τις σκέψεις του, τις ανησυχίες και τα συναισθήματα του, που συνδέονται με το πρόβλημα του.



Για να επιτευχθεί αυτό ο Μάνατζερ χρειάζεται να έχει της δεξιότητες της Ενεργού Ακρόασης όπως:

-Αντανάκλαση/ Παραφραση Συναισθήματος, Νοήματος

Ουσιαστικά ανατροφοδοτούμε τον Συναδέλφο με αυτά που μου έχω ακούσει με διαφορετικά λόγια και πάντα εστιάζοντας σε αυτά που έχει πει. Κατά αυτό τον τρόπο χτίζουμε γέφυρες επικοινωνίας και κατανόησης. Σε εταιρείες που λειτουργούν με άτομα με διαφορετικές εθνότητες η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί δίνει μία ξεκάθαρη εικόνα του μηνύματος τόσο στον πομπό όσο και στον δέκτη.

-Ανοιχτές Ερωτήσεις

Οι ανοιχτές Ερωτήσεις είναι εκείνες που η απάντηση δεν μπορεί να δοθεί μονολεκτικά αλλά χρειάζεται να αναπτύξει ο απαντών την σκέψη του και την συλλογιστική του.

Κατά αυτό τον τρόπο ο Manager θα μπορέσει να δει την συλλογιστική του Συναδέλφου καθώς και τον τρόπο που αντιμετωπίζει τα εργασιακά θέματα.

-Εστίαση

Περιλαμβάνει την ικανότητα του Μάνατζερ να επικεντρώνεται στην ουσία των θεμάτων που απασχολούν τον Συνάδελφο. Ορισμένες φορές διανθίζουμε ένα θέμα που αρκετές ανούσιες λεπτομέρειες και με αυτό τον τρόπο χάνουμε την εστίαση και την πραγματική ουσία. Σε αρκετές εταιρείες επιτρέπεται η εργασία από τον χώρο της οικίας του εργαζόμενου. Ορισμένοι συνάδελφοι τους που δεν έχουν το ίδιο προνόμιο μπορούν να διατυπώσουν τα παράπονα τους στο Manager. Αυτός με την σειρά του θα πρέπει να αποσαφηνίσει την πηγή του προβλήματος δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση το πρόβλημα έγκειται στο είναι ότι επιτρέπεται σε ορισμένους ή ότι δεν επιτρέπεται στους ίδιους να εργαστούν από την οικία τους. Βασική προϋπόθεση σε αυτή την διαδικασία είναι εκτός από την έκφραση των σκέψεων να δοθεί αρκετός χώρος και για την έκφραση των συναισθημάτων χωρίς κριτική διάθεση.

-Περίληψη

Η ικανότητα να συνοψίζει ο Μάνατζερ τα συναισθήματα και το νόημα του Συναδέλφου, χωρίς να ξεφεύγει από την ουσία όσων είπε. Κατά αυτό τον τρόπο ο Συνάδελφος μπορεί να ενώσει τις σκέψεις του και τα συναισθήματα του αλλά ο Μάνατζερ επιβεβαιώνει ότι έχει κατανοήσει την ουσία του προβλήματος χωρίς να το παρανοήσει. Σε εταιρείες όπου εργάζονται άτομα από διαφορετικές εθνότητες, η γλώσσα του σώματος μπορεί να δείχνει κάτι εντελώς διαφορετικό από αυτό που φαντάζεται ο πομπός και ο δέκτης του μηνύματος πχ στις ασιατικές χώρες το νεύμα του κεφαλιού σημαίνει «ότι σε ακούω και προσπαθώ να καταλάβω τι θέλεις να πεις» ενώ στις ευρωπαϊκές σημαίνει ότι «συμφωνώ με όσα αναφέρεις».

-Ζεστασιά

Η ανθρώπινη ζεστασιά δεν ανήκει στις δεξιότητες, είναι μία ποιότητα της στάσης του Μάνατζερ απέναντι στον Συνάδελφο.

Το πρώτο στάδιο περικλείει κάποιες παγίδες όπως

-Κλισέ αυτό γίνεται κυρίως σε συγκρούσεις που ο Μάνατζερ θεωρεί ότι πρέπει να πάρει θέση υπέρ του Συναδέλφου.

-Ερμηνείες, οι ερμηνείες ορισμένες φορές κρύβουν την προβολή του Manager στα γεγονότα.

-Κρίσεις, ο Manager πρέπει να λαμβάνει υπόψη του όλες τις απόψεις πριν σχηματίσει την τελική του γνώμη και να την σταθμίζει πάντα με την περιρρέουσα πραγματικότητα.

-Συμβουλές, ενδέχεται ο Manager να δώσει συμβουλές βάσει του δικό του status αγνοώντας τις ειδικές συνθήκες εργασίας του Συναδέλφου και αυτό να δημιουργήσει σε μεγαλύτερα και εντονότερα προβλήματα..

-Προστατευτικός/συγκαταβατικός τρόπος ανταπόκρισης (patronizing), Εδώ ο Μάνατζερ, ως πατέρας/μητέρα γεμάτος κατανόηση, αντιμετωπίζει τον Συνάδελφο

σαν ένα φτωχό και αθώο παιδί και ουσιαστικά δεν το βοηθάει να αναλάβει την ευθύνη των πράξεων του.

4.2.3.2 Στάδιο II «ΕΡΓΑΖΟΜΑΣΤΕ ΜΑΖΙ»

Έχοντας κτίσει μία σχέση εμπιστοσύνης, μέσω των δεξιοτήτων του Σταδίου I, στα Στάδιο II, ο Manager επιχειρεί να προχωρήσει πιο βαθιά. Σε αυτό το στάδιο, προσπαθεί να βοηθήσει τον Συνάδελφο να ενώσει τα κομμάτια της εικόνας του (σκέψεις, συναισθήματα, πράξεις, εμπειρίες). Επίσης προσπαθεί να τον βοηθήσει να συνειδητοποιήσει επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές (μοτίβα), να συνδέσει το παρόν με το παρελθόν ώστε να αποκτήσει μία νέα οπτική για την κατάσταση του. Όλη αυτή η διεργασία μπορεί να τον οδηγήσει στο να ορίσει κάποιους στόχους και τελικά να δράσει. Ορισμένοι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτεροι ευαίσθητοι στην κριτική και μπορούν να δράσουν με διαφορετικούς τρόπους (κλάμα, μη αποδοχή της κριτικής, αντι κριτική βωμολοχίες). Συνήθως αυτές οι συμπεριφορές αποτελούν μηχανισμοί προστασίας και δείχνουν ένα συγκεκριμένο μοτίβο. Ο Manager θα πρέπει να το καταδείξει και να βοηθήσει τον Συνάδελφο να κατανοήσει ότι αυτός ο τρόπος είναι μη λειτουργικός και παραγωγικός. Βασική προϋπόθεση είναι να αναγνωριστούν τα συναισθήματα και η κατάσταση στην οποία περιέρχεται ο Συνάδελφος



4.2.3.2.1 Προχωρημένη ενσυναίσθηση

Για την προχωρημένη ενσυναίσθηση έχουμε ήδη αναφέρει αρκετά στοιχεία.

Ο μάνατζερ, στηριζόμενος πάντα στον Συνάδελφο, τον ανατροφοδοτεί με κάτι που ο ίδιος δεν αντιλαμβάνεται ή δεν βιώνει πολύ καθαρά. Είναι ένα είδος διαίσθησης ή προαίσθησης που έχουμε για το τι συμβαίνει στον εσωτερικό κόσμο του.

Η έκφραση αυτή πρέπει να γίνει μέσω προσεκτικών και ευαίσθητων ερμηνειών, οι οποίες θα βοηθήσουν τον Συνάδελφο να:

- Εκφράσει αυτό που αμυδρά υπονοεί
- Να αναγνωρίσει θέματα/μοτίβα
- Να εξάγει λογικά συμπεράσματα
- Να συνδέσει εμπειρίες (παρελθόν με παρόν)
- Να αποκαλύψει κρυφές περιοχές (μυστικά)
- Να αποκτήσει μια ευρύτερη εικόνα της κατάστασης του
- Να δει καθαρά πράγματα που προτιμά να παραβλέπει

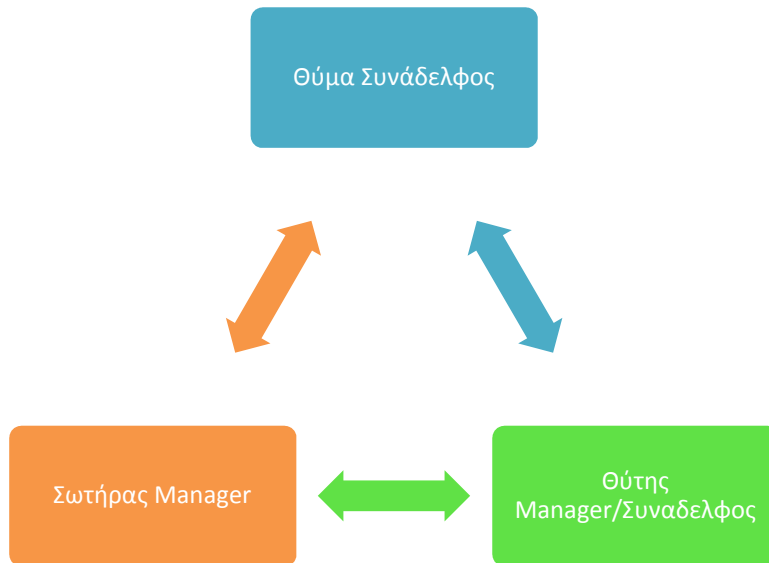
Στην σύγχρονη ελληνική επιχειρησιακή πραγματικότητα όπου ελάχιστοι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια, παρατηρείται ότι άτομα στην προσπάθειά τους να γίνουν πιο απαραίτητοι στην επιχείρηση επιχειρούν να συγκεντρώσουν όλες τις εργασίες/ευθύνες πάνω τους με σκοπό να τονίσουν την αναγκαιότητα και την σημαντικότητα τους. Τα γεγονότα αυτά ενδέχεται να δυναμιτίσουν ένα ήδη βεβαρημένο ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον. Ο Μάνατζερ θα πρέπει να θέσει ενώπιό του Συνάδελφου αυτούς τους προβληματισμούς, με στόχο να τον κάνει ενήμερο, να αντιληφθεί την κατάσταση και να βρεθεί μία βιώσιμη λύση.

4.2.3.2.2 Πρόκληση

Αποτελεί την δεξιότητα μέσω της οποίας ο Μάνατζερ βοηθά τον Συνάδελφο να εξετάσει τις συμπεριφορές του και τις συνέπειες τους. Σκοπός δηλαδή είναι να βοηθήσει τον Συνάδελφο να αναπτύξει καινούργιες προοπτικές, καθώς και τη δεξιότητα να προκαλεί ο ίδιος τον εαυτό του. Σε αυτή την ενότητα πρόκληση μπορεί να είναι ο Manager να ζητήσει από ένα Συνάδελφο που «πιέζεται» από κάποιον άλλο να του εκφράσει απευθείας τι αισθάνεται και τι σκέφτεται.

Κατά αυτή την διαδικασία μπορεί να ανακύψουν διάφορα παιχνίδια που με σειρά τους μπλοκάρουν την εργασιακή θεραπευτική συμμαχία.

Η ανατροφοδότηση του παιχνιδιού γίνεται συνήθως μέσω της εξής σχέσης:



Σωτήρας συνήθως Μάνατζερ Αυτός που αντιμετωπίζει τους άλλους ως κατώτερους του. Προσφέρει βοήθεια από πλεονεκτική θέση. Πιστεύει ότι πρέπει να βοηθήσει τους άλλους γιατί δεν είναι ικανοί να βοηθήσουν τον εαυτό τους.

Θύτης συνήθως Μάνατζερ ή άλλος Συνάδελφος που ασκεί κριτική Αυτός που ταπεινώνει και ασκεί σκληρή κριτική στους άλλους και τους βλέπει ως κατώτερους του.

Θύμα συνήθως ο Συνάδελφος που γίνεται δέκτης κριτικής. Αυτός που υποτιμά τον εαυτό του. Ψάχνει για Σωτήρα, που θα του προσφέρει βοήθεια και θα επιβεβαιώσει την πεποίθησή του ότι δεν μπορεί να τα βγάλει πέρα μόνος του. Επίσης, ψάχνει για ένα θύτη, για να τον υποτιμήσει να του δημιουργήσει ενοχές και να τον ταπεινώσει.

4.2.3.2.3 Αμεσότητα

Η δεξιότητα να μπορείς να συζητά ευθέως ο Μάνατζερ με τον Συνάδελφο για την σχέση τους στο Εδώ και Τώρα. Το εδώ αναφέρεται σε αυτό που συμβαίνει εδώ, δηλαδή σε αυτό το χώρο, σε αυτή την στιγμή και το τώρα σε αυτήν τη συγκεκριμένη ώρα.

Ορισμένοι εργαζόμενοι συνήθως που εργάζονται αρκετά χρόνια στην εταιρεία και έχουν δει όλες τις μεταβάσεις και τις εξελίξεις, συνδέονται με άτομα ή καταστάσεις που αφορούν το παρελθόν και βάσει αυτών εργάζονται και αξιολογούν τα μηνύματα που τους αφορούν χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και την κατάσταση του Σήμερα. Αυτό δημιουργεί σημαντικά προβλήματα τόσο σε αυτούς όσο και στους ανθρώπους που συνεργάζονται διότι αδυνατούν να προσαρμοστούν και να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους. Επομένως ο Manager θα πρέπει να τους φέρει στο Παρόν.

4.2.3.2.4 Αυτοαποκάλυψη

Ο Μαντζερ συνειδητά αποφασίζει να αποκαλύψει κάτι από τον εαυτό του στον Συνάδελφο.

Σκοπός είναι να βοηθήσει να βοηθήσει τον Συνάδελφο να ενδυναμώσει την αμοιβαιότητα και τη γνησιότητα της εργασιακής σχέσης. Η αμεσότητα και η αυτοαποκάλυψη είναι δύο δεξιότητες που βαδίζουν μαζί. Στην αμεσότητα, ο μαντζερ αποκαλύπτει τις σκέψεις του και τα συναισθήματά του σε σχέση με τη εργασιακή διαδικασία. Στην αυτοαποκάλυψη προχωράει ένα βήμα παραπέρα και αποκαλύπτει κάτι από την προσωπική του ζωή στοχεύοντας σε μία ξεκάθαρη θεραπευτική πρόθεση.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περιγραφή και ο χειρισμός ενός σοβαρού προβλήματος (ενδέχεται και μη εργασιακού) από τον Manager που μπορεί σε κάποια σημεία να συμπορεύεται με αυτό που αντιμετωπίζει ο Συνάδελφος. Σκοπός της αυτοαποκάλυψης δεν είναι η υιοθέτηση της προτεινόμενης λύσης αλλά η διαπίστωση της προβληματικής κατάστασης και η ανάληψη ευθύνης.

Η αυτοαποκάλυψη του Manager περιέχει και κινδύνους.

Ενδέχεται να δημιουργήσει άγχος και αρνητικά συναισθήματα στον Συνάδελφο.

Επίσης κάποιοι Συνάδελφοι έχουν πρόβλημα με την οικειότητα και προτιμούν να μην γνωρίζουν τίποτα για την προσωπική ζωή του Manager επομένως θα πρέπει να γίνει πολύ διακριτικά και με σεβασμό.

4.2.3.2.5 Το Παράθυρο του JOHARI

Ο Manager χρησιμοποιώντας τα εργαλεία που έχουμε αναφέρει μπορεί να εμβαθύνει στις περιοχές του Συναδέλφου και να τον βοηθήσει στην διαδικασία της Αυτογνωσίας και της Επικοινωνίας.

Στο Στάδιο I παραμένουμε στην Γνωστή προσωπικότητα (1^ο τεταρτημόριο). Στο Στάδιο II, κυρίως στοχεύουμε στην Τυφλή Προσωπικότητα και μέσω της ανατροφοδότησης επιχειρούμε να τη φέρουμε στην επιφάνεια. Ενδέχεται όμως μέσω της αυτοαποκάλυψης ο Συνάδελφος να μας φανερώσει κομμάτια της Κρυφής προσωπικότητας (2^ο τεταρτημόριο. Όσο αφορά στην Άγνωστη προσωπικότητα (4^ο τεταρτημόριο), ο τρόπος προσέγγισης της είναι η ενόραση ή διαίσθηση, τόσο εκ μέρους του Manager όσο και του Συνάδελφου. Μέσα από αυτή την διαδικασία μπορεί να προκύψουν θετικές ή αρνητικές πλευρές άγνωστες στον Manager ή και στον Συνάδελφο που μπορούν να αποτελέσουν την αφετηρία για μία διαφορετική πιο ουσιαστική σχέση.



4.2.3.3 Στάδιο III «ΣΧΕΔΙΑΖΟΥΜΕ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΜΕ ΜΑΖΙ»

Ο στόχος του Manager σε αυτό το στάδιο είναι να βοηθήσει τον Συνάδελφο να δράσει, σύμφωνα με την καινούργια, βαθύτερη αντίληψη που έχει αποκτήσει για την κατάσταση που βιώνει.

Επομένως δεν αναφερόμαστε σε μία δομή που ο Manager θέτει τους στόχους αυταρχικά ή επιβάλλει την άποψη του χωρίς διάλογο. Στην ουσία αναφερόμαστε για κάτι εντελώς διαφορετικό αφού όχι μόνο θέτουν από κοινού τους εργασιακούς στόχους αλλά ταυτόχρονα είναι δίπλα στον Συνάδελφο με ένα αναλυτικό πλάνο δράσης και ενεργειών, το οποίο παρακολουθείται στενά.



Εξερευνούν μαζί με ποιους διαφορετικούς τρόπους μπορεί ο Συνάδελφος να επιτύχει το στόχο του, να βοηθηθεί να αναγνωρίσει και να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες και τα προτερήματά του. Ακόμη να διαμορφώσει ένα σχέδιο δράσης και να υπολογίσει τις συνέπειες αυτής της δράσης (κέρδη ζημιές για τον εαυτό και τους σημαντικούς άλλους). Ο Manager, τον στηρίζει και τον ενθαρρύνει σε όλη την προσπάθεια και τον βοηθά στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Επομένως ο Manager χρειάζεται όλες τις δεξιότητες των προηγούμενων σταδίων, καθώς και τις δεξιότητες σχεδιασμού και εφαρμογής δράσης.

4.2.3.3.1 Ορισμός Στόχου

Ο Manager βοηθά τον Συνάδελφο να συνειδητοποιήσει ποιες ρεαλιστικές αλλαγές στα συναισθήματα, στις σκέψεις και τις συμπεριφορές του θα βοηθήσουν στην επίτευξη του εργασιακού του στόχου. Στην συνέχεια εργάζονται μαζί για να συγκεκριμενοποιήσουν το στόχο.

Ο στόχος πρέπει να είναι ρεαλιστικός, σύμφωνος με τις αξίες του πελάτη, να είναι συγκεκριμένος, να μπορεί να μετρηθεί και να είναι χρονικά καθορισμένος.

Πολλές φορές ο στόχος επιτυγχάνεται μέσω σταδιακών βημάτων (μικρότερων στόχων).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι αλλαγές που ισχύουν στην φορολογική και λογιστική νομοθεσία που απαξιώνει κυρίως τους μεγαλύτερους ηλικιακά λογιστές που δεν προλαβαίνουν να ακολουθήσουν τις εξελίξεις. Εκτός από την γνωσιολογική έλλειψη, τα άτομα αυτά αισθάνονται ότι δεν αξίζουν, τους δημιουργείται φόβος, έλλειψη εμπιστοσύνης, ότι δεν θα τα καταφέρουν και μια ηττοπάθεια που επηρεάζει με την σειρά της όλους τους τομείς της ζωής τους. Σε αυτή την περίπτωση θα μπορούσε να βρεθεί μία κοινή λύση που θα στηρίζεται στην ψυχολογική στήριξη, στην κάλυψη των κενών με την παρακολούθηση ενός μακροχρόνιου σεμιναρίου «Εφαρμογής Διεθνών Λογιστικών προτύπων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις» που ουσιαστικά θα έθεταν την αφετηρία για ένα πιο βιώσιμο αύριο.

4.2.3.3.2 Επιλογή Προγράμματος

Σκοπός αυτής της δεξιότητας είναι να βοηθήσει τον Συνάδελφο να εξερευνήσει και να αντιληφθεί με ποιους διαφορετικούς τρόπους μπορεί να επιτύχει το στόχο του.

Πολλοί Συνάδελφοι, όταν αποφασίζουν να κινηθούν προς ένα συγκεκριμένο στόχο, βιώνουν συναισθήματα φόβου, θλίψης και ανησυχίας. Αυτό είναι φυσιολογικό, γιατί εγκαταλείπουν μία οικεία κατάσταση και επιχειρούν ένα βήμα προς το άγνωστο. Ο Manager σε αυτή την κρίσιμη στιγμή, στηρίζει τον Συνάδελφο και τον ενθαρρύνει να διατυπώσει όσες περισσότερες ιδέες μπορεί, που θα βοηθήσουν στην επίλυση του προβλήματος.

Στο προηγούμενο παράδειγμα ενδέχεται η λύση του Μακροχρόνιου Σεμιναρίου να μην είναι η καλύτερη για τον Προϊστάμενο λογιστηρίου και ο Συνάδελφος να βιώνει σε μεγάλο βαθμό τον φόβο και την απώλεια της εργασίας. Ο Manager θα πρέπει αφενός να τον βοηθήσει στην εξεύρεση μίας άλλης λύσης πχ outsource κατά την πρώτη εφαρμογή με ενεργή συμμετοχή του Προϊσταμένου ή ενασχόληση και ενός

δεύτερου ατόμου για βοήθεια αλλά παράλληλα να του δείξει ότι η ανασφάλεια του είναι ένα κομμάτι του εαυτού του που πρέπει να διαχειριστεί δημιουργικά.

4.2.3.3.3 Διερεύνηση Συνεπειών

Ο Manager βοηθά τον Συνάδελφο να αναλογιστεί τις συνέπειες της μελλοντικής δράσης του. Μπορεί να γίνει προφορικά, κατά την διάρκεια της συνεδρίας ή γραπτά. Θα μπορούσαμε να εφαρμόσουμε ένα είδος S.W.O.T analysis

Στο παράδειγμα που χρησιμοποιούμε ένα δυνατό στοιχείο είναι ότι ο Προϊστάμενος ήδη έχει ένα ισχυρό υπόβαθρο που θα μπορούσε να το χρησιμοποιήσει σε πληθώρα εργασιών, μία αδυναμία μπορεί να είναι ότι δεν γνωρίζει την χρήση Η/Υ και της εφαρμογής, μία πιθανή ευκαιρία είναι ότι αυτή η διαδικασία θα τον κρατήσει εργασιακά ενεργό και μία απειλή μπορεί να είναι ότι τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα ενδέχεται να εμπεριέχουν έννοιες που του είναι εντελώς άγνωστες.

Ουσιαστικά μέσω αυτής της διαδικασίας ενισχύουμε την αυτογνωσία και ο Συνάδελφος γίνεται ενήμερος για την κατάσταση του και με το τι πρόκειται να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

4.2.3.3.4 Ενθάρρυνση Δράσης

Όταν ο Συνάδελφος δηλώσει πρόθεση για δράση, τον ενθαρρύνουμε να την πραγματοποιήσει μέσα σε λογικά χρονικά πλαίσια. Ο ρόλος του Manager είναι πολύ σημαντικός σε αυτό το στάδιο διότι μπορεί να εμπνεύσει τον Συνάδελφο και να τον βοηθήσει να ξεπεράσει τυχόν αδυναμίες.

4.2.3.3.5 Αξιολόγηση Στόχου

Παρακολουθούμε την πρόοδο του Συνάδελφου, τον ενθαρρύνουμε και επιβραβεύουμε κάθε μικρή επιτυχία, καθώς επίσης τον στηρίζουμε σε κάθε αποτυχία.

Αν δεν υπάρχει καμία πρόοδος μέσα σε ένα λογικό χρονικό πλαίσιο, ίσως χρειάζεται να σιγουρευτούμε ότι ο στόχος είναι σύμφωνος με τις αξίες και τις επιδιώξεις του Συνάδελφου.

4.2.3.4 Στάδιο IV «ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ»

Όταν ο σκοπός ολοκληρωθεί, ακολουθεί η περάτωση της σχέσης. Ο σκοπός καθορίζεται εν μέρει από το αρχικό συμβόλαιο και αίτημα του Συναδέλφου, αν και κατά τη διάρκεια της θεραπείας και τα δύο μπορεί να αναθεωρηθούν και να καθοριστούν εκ νέου.



Ένας ικανοποιητικός τρόπος προετοιμασίας είναι η κατά καιρούς ανασκόπηση της εργασίας, όσον αφορά στην πρόοδο, τα προβλήματα κλπ

Η επίτευξη των στόχων μπορεί να σηματοδοτεί και την ανανέωση της εργασιακής σχέσης.

Το τελευταίο στάδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί μπορεί να αποτελέσει πηγή απώλειας εφόσον δεν συνεχιστεί η εργασιακή σχέση. Για αυτό ακριβώς τον λόγο θα πρέπει να δίνετε ιδιαίτερη προσοχή.

Τα 4 στάδια είναι μία αέναη διαδικασία που στόχος της είναι να οδηγήσει στην αυτοπραγμάτωση αλλά και στην κάλυψη των επιχειρησιακών στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το βασικό σημείο που εξετάσαμε είναι πως ένας Manager θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μία ολιστική προσέγγιση με στόχο να επιλύσει εργασιακά προβλήματα και αυτό κατά συνέπεια θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και στην βελτίωση των εργασιακών σχέσεων.

Η ευτυχία είναι μία απόρροια του χαρακτήρα, όχι της νίκης ή της τύχης ή της τελειότητας ή ακόμη και της απόλαυσης(Frank Pittman 1988).

Η ολιστική προσέγγιση περιλαμβάνει έννοιες όπως της αυτογνωσίας-αυτοβελτίωσης, της παραγωγικότητα, της δημιουργία Ομάδας –Οικογένειας, της έμπνευσης, της στήριξη στην επίλυση των διάφορων θεμάτων, της βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους.

Όλα τα άτομα έχουν την ανάγκη της ασφάλειας και της ταυτότητας δηλαδή να ανήκουν κάπου και να νιώθουν «σημαντικοί». Το εργασιακό και το οικογενειακό περιβάλλον καλύπτουν σε ένα μεγάλο βαθμό αυτές τις ανάγκες. Στην σύγχρονη εποχή και τα δύο βλάσσονται ποικιλότροπος, δεν υπάρχει ή παρουσιάζει μεγάλη μείωση η σταθερότητα, επικρατεί η ανασφάλεια, οι αλλαγές επιβάλλονται από εξωγενείς παράγοντες και είναι δυσάρεστες.

Έρευνες που έλαβαν χώρα το 2011 στην Αγγλία κατέδειξαν ότι 80% των ερωτηθέντων Line Managers θεωρούν ότι πλέον αποτελεί ευθύνη τους η «διάγνωση» στο εργασιακό περιβάλλον ατόμων που έχουν διαταραχή προσωπικότητας ή κάποια θέματα ψυχικής υγείας

88% των ερωτηθέντων εκτιμούν ότι η ευθύνη τους δεν επικεντρώνεται μόνον στην «διάγνωση» αλλά και στην συζήτηση με τον εργαζόμενο πως αυτή η κατάσταση θα επηρεάσει την παραγωγικότητα του.

81% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος απουσιάζει από την εργασία του λόγω θεμάτων ψυχικής υγείας, οι διευθυντές θα πρέπει να διατηρήσουν κάποια επαφή.

Επίσης θεωρούν ότι τα βασικά εμπόδια στην παραγωγικότητα είναι

-Η έλλειψη αυτοπεποίθησης αλλά και ικανοτήτων από την πλευρά των Managers.

-Ολική ή μερική έλλειψη ανατροφοδότησης των πληροφοριών/ μηνυμάτων

-Μη ξεκάθαροι στόχοι

Και τέλος η έλλειψη Επικοινωνίας

Οι Managers καλούνται συχνά μέσα στο εργασιακό περιβάλλον να λάβουν αποφάσεις και να «κατευθύνουν» συναδέλφους με βασικό κριτήριο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Οι συγκρούσεις και η επίλυση προβλημάτων αποτελούν μέρος της καθημερινότητας τους.

Καμία θετική αλλαγή δεν μπορεί να επέλθει στην ζωή μας, όσο παραμένουμε προσκολλημένοι στην σκέψη ότι ο λόγος που δεν ζούμε καλά βρίσκεται έξω από εμάς τους ίδιους (Irvin D Yalom 2008). Η ζωή μπορεί να είναι γεμάτη προκλήσεις και υπάρχουν στιγμές που νιώθουμε την ανάγκη να ανακουφίσουμε τον πόνο μας γρήγορα. Οι συμπεριφορές που αναισθητοποιούν, προσωρινά, τον πόνο και το άγχος της απώλειας, την απογοήτευση μπορούν να εξελιχθούν σε συνήθειες και εθισμούς, οι οποίοι προσφέρουν βραχυπρόθεσμη ανακούφιση(Chopra D & Simon D 2009).

Η ολιστική προσέγγιση έγκειται στο ότι αντιμετωπίζουμε τον κάθε Συνάδελφο ως ένα σύστημα διαφόρων συνιστωσών (ατομικό- εργασιακό- οικογενειακό-κοινωνικό). Το σύστημα αυτό φέρει μαζί του ανάγκες, υποχρεώσεις, δυνατότητες που αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται συνθέτοντας μία μοναδική εικόνα. Το κλειδί για την επίλυση των προβλημάτων θα μπορούσε να είναι η Συμβουλευτική διαδικασία.

Η αφετηρία της Συμβουλευτικής και του Coaching είναι η σχέση που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ του Manager και του Συναδέλφου και να λειτουργήσει «θεραπευτικά». Αναλόγως την εταιρική κουλτούρα, τις προσωπικότητες των εμπλεκομένων και την βάση του προβλήματος η θεραπευτική σχέση μπορεί να πάρει διαφορετικές διαστάσεις. Στο ένα άκρο βρίσκεται η Άμεση Δράση όπου ο Manager έχει τις απαντήσεις και στο άλλο άκρο αυτής βρίσκεται η Συμβουλευτική όπου ο Συνάδελφος έχει αντίληψη της πραγματικότητας και με την βοήθεια του Manager πορεύεται στην επιθυμητή κατάσταση.

Λέγοντας εργασιακή Θεραπευτική Σχέση εννοούμε αυτή που αναπτύσσετε μεταξύ δύο ατόμων και στηρίζεται στην αποδοχή, εκτίμηση, εχεμύθεια και την εμπιστοσύνη.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο αυτής της σχέσης είναι ότι η ευθύνη δεν πρέπει να είναι μοιρασμένη μεταξύ του Manager και του Συναδέλφου (50%-50%). Αυτό πρακτικά συνεπάγεται ότι ο Manager να φέρει 100% ευθύνη για τα δικά του κομμάτια και ο Συνάδελφος έχει 100% ευθύνη για τα δικά του. Αυτό καθορίζει και την σχέση ισότητας και θέτει ένα πλαίσιο συνεργασίας και ξεκάθαρων ρόλων.

Η φόρμουλα της ευτυχίας ή της δυστυχίας στη φροϋδική ψυχολογία, εντοπίζεται στην ασυμφωνία ανάμεσα στην εικόνα του εαυτού και στο ιδανικό του εγώ, στην απόσταση δηλαδή ανάμεσα στο τι νομίζουμε ότι είμαστε και στο τι νομίζουμε ότι θα έπρεπε να είμαστε (Frank Pittman). Από την θέση του Ενήλικα μπορούμε να αξιολογήσουμε τόσο το Παιδί όσο και τον Γονέα που έχουμε μέσα μας και αλληλοεπιδρά σε όλες τις μορφές της επικοινωνίας μας.

Ένα χρήσιμο μοντέλο που μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση είναι αυτό των 4 σταδίων λόγω της απλότητας και της καθολικότητας του αφού μπορεί να

εφαρμοστεί σε πάρα πολλές περιπτώσεις. Σε όλα αυτά τα στάδια ο Manager δεν θα πρέπει να παίρνει θέση (κριτικά) ή να προβάλλει τα δικά του «θέλω» στον Συνάδελφο αλλά να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες και την λήψη αποφάσεων.

Τα 4 βασικά στάδια στο πλαίσιο της Συμβουλευτικής συνοπτικά έχουν ως εξής:

Στάδιο I Είμαστε Μαζί

Το Είμαστε Μαζί δηλώνει την ύπαρξη Ομάδας, κοινού στόχου και οράματος τα οποία έχουν προκύψει μέσω της σύνθεσης και δεν έχουν επιβληθεί από ένα άτομο «φωστήρα» και παντογνώστη.

Στάδιο II Εργαζόμαστε Μαζί

Σε αυτό το στάδιο ο Manager επιχειρεί να προχωρήσει πιο βαθιά, προσπαθεί να βοηθήσει τον Συνάδελφο να ενώσει τα κομμάτια της εικόνας του (σκέψεις, συναισθήματα, πράξεις, εμπειρίες). Επίσης προσπαθεί να τον βοηθήσει να συνειδητοποιήσει επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές (μοτίβα), να συνδέσει το παρόν με το παρελθόν ώστε να αποκτήσει μία νέα οπτική για την κατάσταση του.

Στάδιο III Σχεδιάζουμε και εφαρμόζουμε μαζί

Σε αυτό το στάδιο στις προβληματικές περιοχές που έχουν ανακύψει εξερευνούν μαζί με ποιους διαφορετικούς τρόπους μπορεί ο Συνάδελφος να επιτύχει το στόχο του, να βοηθηθεί να αναγνωρίσει και να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες και τα προτερήματά του. Ακόμη να διαμορφώσει ένα σχέδιο δράσης και να υπολογίσει τις συνέπειες αυτής της δράσης (κέρδη ζημιές για τον εαυτό και τους σημαντικούς άλλους). Ο Manager, τον στηρίζει και τον ενθαρρύνει σε όλη την προσπάθεια και τον βοηθά στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Στάδιο IV Ανανεώνουμε την Εργασιακή μας Σχέση

Όταν ο σκοπός ολοκληρωθεί, ακολουθεί η περάτωση της σχέσης. Ο σκοπός καθορίζεται εν μέρει από το αρχικό συμβόλαιο και αίτημα του Συναδέλφου, αν και κατά τη διάρκεια της θεραπείας και τα δύο μπορεί να αναθεωρηθούν και να καθοριστούν εκ νέου. Σε κάθε περίπτωση στο τέλος γίνεται ένας απολογισμός εμπειριών και συνθηκών που αποκτήθηκαν σε αυτό το ταξίδι και πως αυτές θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ένα πιο παραγωγικό αύριο και σε ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με την Ολιστική προσέγγιση που αναφέρουμε προκύπτει ότι σε αντίθεση με τις θεωρίες Παρακίνησης που εξετάσαμε ότι ο κάθε εργαζόμενος καθορίζει τις ανάγκες του εκ νέου κάθε φορά, και είναι δύσκολο να προβούμε σε μία αυθαίρετη ιεράρχηση ή και καταγραφή αυτών.

Από όσα στοιχεία έχουμε περιγράψει, καταδεικνύεται πως οι Line Managers εφόσον το επιθυμούν και τους το επιτρέπουν οι καταστάσεις θα μπορούσαν να λειτουργήσουν και ως Σύμβουλοι Ψυχικής ή και Coach Υγείας υιοθετώντας αρκετά στοιχεία. Βασική

προϋπόθεση μεταξύ άλλων είναι να συντρέχουν ικανές συνθήκες που προάγουν την εχεμύθεια, την εμπιστοσύνη, την διαφορετικότητα και την αυθεντικότητα. Μέσα από αυτή την διαδικασία δεν κερδίζει μόνο ο Συνάδελφος αλλά και ο ίδιος Line Manager διότι αποκομίζει μία πιο διευρυμένη εικόνα της εργασιακής πραγματικότητας αλλά και του ίδιου του εαυτού, δηλαδή μέσα από την στάση του συναδέλφου αναγνωρίζει και δικά του κομμάτια.

Βιβλιογραφία

- American Psychiatric Association Quick Reference to the Diagnostic Criteria from DSM
- A.Carotenuto, I. Molino, A. M Fasanaro, F. Amenta,2012, Psychological stress in seafarers: a review, Int Marit Health
- Berne E (1996) Games People Play, Αθήνα:Δίοδος
- Brendan MvLoughlin (2001) Ψυχοδυναμική Συμβουλευτική Αθήνα:Εκδόσεις Καστανιώτη
- Chopra David Simon Deepak (2009) Απελευθερωθείτε από τους εθισμούς Εκδόσεις Ασημάκης
- Clifford Jenny επιμελεια Colin Feltham & Ian Horton Οδηγός Συμβουλευτικής & Ψυχοθεραπείας (2000)Εκδόσεις Ασημάκης
- Counselling & Psychotherapy in Scotland COSCA (2002)Statement of Ethics and Code of Practice, Contracts Scotland:Author
- Egan G (1994) The Skilled Helper. A Systematic Approach to Effective Helping 5th ed Belmont CA Brooks/Cole
- Egan G (1997)You and Me. The skills of communication and Relating to Others Belmont CA Brooks/Cole
- Frank JD (1961) Persuasion and Healing. A comparative study of Psychotherapy, New York:Schocken Books
- Ginger Serge(2010) Θεραπεία Gestalt Εκδόσεις Ασημάκης
- Harris t (1999) Im OK-You are OK Αθήνα Καστανιώτης
- Ian Steward, Vann Joines (2006) Η συναλλακτική Ανάλυση σήμερα Εκδόσεις Ασημάκης
- Iversen R., (2012) The Mental Health of Seafarers, Int Marit Health
- Ivey A Cluckstern N (1976) Basic Influencing Skills, North Amherst Massachusetts: Microtraining
- Ivey AE , Cluckstern N.b Ivey MB (1996):Basic Attending Skills, Αθήνα Ελληνικά Γράμματα
- Jacobs M (1988) Psychodynamic Counselling in Action, London:Sage
- Kennerley H 1999 Overcoming Anxiety, Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα
- Luft, J.; Ingham, H. (1955). "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness". Proceedings of the western training laboratory in group development (Los Angeles: UCLA)
- Nelson-Jones R (1995) The Theory and Practice of Counselling London Cassell
- Pittman Frank (2000) Ενηλικιωθείτε Η ΑΝΑΝΗΨΗ ΤΩΝ ΕΥΘΥΝΩΝ ΣΑΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΑΣ ΚΑΝΕΙ ΕΝΑΝ ΕΥΤΥΧΙΣΜΕΝΟ ΕΝΗΝΙΚΑ Εκδόσεις Ασημάκης

PMI A guide to the project management body of knowledge fifth edition

Rogers CR (1980) A Way of Being, Boston Houghton Mifflin

Rogers RC(1996) On Becoming a Person London: Costable & Company Ltd

Steward I and Joines V (2006), Η Συνναλλακτική Ανάλυση Σήμερα, Μία νέα Εισαγωγή στη
Συναλλακτική Ανάλυση, Αθήνα :Εκδόσεις Π Ασημάκης

Verderber FR & Verderber SK (2006) Δεξιότητες Διαπροσωπικής Επικοινωνίας
Αθήνα:Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

XpertHR EMPLOYMENT PRACTICE “Managing underperformance 2011 survey: line managers' role”

Yalom DI (2004) Το Δώρο της Ψυχοθεραπείας Αθήνα:Άγρα

Yalom DI (2006) Θεωρία και Πράξη της Ομαδικής Ψυχοθεραπείας Αθήνα:Άγρα

Yalom Irvin D(2008) Στον κήπο του Επίκουρου αφήνοντας πίσω τον τρόπο του θανάτου
Εκδόσεις ΑΓΡΑ

IME ΓΣΕΒΕΕ (συνεργασία με την εταιρία MARCAE) 2014
<http://www.gsevee.gr/meletes-2/249-2013-02-07-09-33-09>

ΚΑΝΤΑΣ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ (2009) ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ-ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ

Παπανής Ευστράτιος (2011) 'Διαδικτυακή Συμβουλευτική και Επικοινωνία' ,
Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο-Επικοινωνία στο χώρο της εργασίας Εκδόσεις Κυριακίδη

ΤΟΛΣΤΟΙ ΛΕΩΝ (2014) «ο Θάνατος του Ιβαν Ιλιτς» Εκδόσεις Ροές