



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



**ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΓΟΥΒΑΛΑΡΗ ΖΑΧΑΡΟΥΛΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ(μια προσωποκεντρική θεώρηση)**

**Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης**

Πειραιάς, 2013



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ



ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΓΟΥΒΑΛΑΡΗ ΖΑΧΑΡΟΥΛΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ
ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ (μια προσωποκεντρική θεώρηση)

Επιβλέπων Καθηγητής :

ΠΑΠΑΗΛΙΑΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

Μελέτη για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Πειραιάς, 2013



UNIVERSITY
PIRAEUS

POSTGRADUATE STUDIES



TEI
PIRAEUS

ADMINISTRATION OF HEALTH

GOUVALARI ZACHAROULA

ORGANIZATIONAL CULTURE AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
IN THE HEALTH SECTOR (a person-centered approach)

Supervisor:

PAPAILIAS THEODORE

Study on acquisition

M.Sc.

Piraeus, 2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ (Acknowledgements)

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Θεόδωρο Παπαηλία, ο οποίος με την εμπιστοσύνη, την κατανόηση, τον σεβασμό και το προσωπικό ενδιαφέρον που μου έδειξε, μπόρεσα να οργανώσω τις σκέψεις μου και να ολοκληρώσω την παρούσα μελέτη.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου, Έλενα Τσιαμαντά, Μαρία Ταγκούλη, Αγγελική Καλόσακα για την στήριξη, την συνεργατικότητα, την ομαδικότητα και το κέφι τους, πλαίσιο που χωρίς αυτό δεν θα μπορούσα να μοιραστώ τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ιδέες μου κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Φυσικά δεν θα παραλείψω να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου για την ηθική συμπαράσταση και την υπομονή του, την μητέρα μου για τη βοήθεια και τον μικρό μου γιο για τον χρόνο που μου παραμέριζε. Τέλος θα ήθελα να αναφέρω την ευγνωμοσύνη μου στους δυο κύριους εμπνευστές μου γι' αυτή την εργασία τις κυρίες Νάντα Παπαευαγγέλου και Πόλλυ Ιωσηφίδη που με έμαθαν να ακούω και να σέβομαι τον εαυτό μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση της Υγείας», πραγματοποιήθηκε η εκπόνηση υποχρεωτικής διπλωματικής εργασίας, προκειμένου να ολοκληρωθεί μια βιβλιογραφική προσέγγιση, που είχε θέμα την «Οργανωσιακή Κουλτούρα και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον τομέα της Υγείας (μια προσωποκεντρική θεώρηση)».

Μέσα από την ανάγνωση μιας αξιόλογης έκτασης σε αντίστοιχες βιβλιογραφικές αναφορές, αλλά και από την προσωπική μου εμπειρία καταγραφής της κλινικής εικόνας, προσπάθησα να αποδώσω τη σημασία της έννοιας της υγείας και της οργανωσιακής κουλτούρας που δημιουργείται σε έναν οργανισμό υγείας. Τις επιδράσεις, με τα προβλήματα και τα πλεονεκτήματα που επιφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό η κουλτούρα, ώστε υλοποιήσουμε τη σύνθεση αυτών, προτάσσοντας και αναλύοντας ένα πιθανό ανθρωπιστικό μοντέλο εφαρμογής και εξυγίανσης.

Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίζοντας τις ελλείψεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί υγείας στη χώρα μας, σε πολλαπλά επίπεδα, ιδεολογικής, πολιτισμικής και πολιτικής, οικονομικής και τεχνολογικής συγκρότησης, τονίζουμε την αναγκαιότητα μεταβολής στα πρότυπα ξεκινώντας από την εσωτερική συναισθηματική ικανότητα των διοικούντων, των εργαζομένων και έπειτα των ασθενών στα νοσοκομεία.

Ακολουθεί μια πλήρης περιγραφή της ανθρωποκεντρικής θεώρησης, παρατηρώντας τα δυνατά σημεία που χρειάζεται να επενδύσει, να καλλιεργήσει και να αποδεχτεί ότι διαθέτει η εποικοδομητική διοίκηση. Το ανθρώπινο δυναμικό μαθαίνει να βιώνει τη δύναμή του μέσα από τη διαδικασία ομάδων διοίκησης, συναισθηματικής ωρίμανσης, και εποπτείας ώστε να μεταμορφώσει, να αναπτύξει και να απελευθερώσει τη δημιουργικότητα και τις ικανότητες για βοήθεια.

Τα ενισχυμένα και εντατικά προγράμματα εκπαίδευσης που προτάσσονται μέσα στα νοσηλευτικά ιδρύματα, είναι αυτά που θα ισχυροποιήσουν το βίωμα σε μια κουλτούρα ωρίμανσης και αυτοπραγμάτωσης.

ΛΕΞΕΙΣ- ΚΛΕΙΔΙΑ

Υγεία, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Οργανωσιακή Κουλτούρα και management, Προσωποκεντρική διοίκηση, Person Centered Management, Ηγεσία, Ομάδες ποιότητας,

Διοίκηση, Άγχος, Burn out, Mobbing, Ανθρωποκεντρική διοίκηση σε μονάδες υγείας, Συναισθηματική ανάπτυξη, Ομάδες αυτογνωσίας στις μονάδες υγείας, Ωριμότητα μελών διοίκησης, Εποπτεία στα επαγγέλματα υγείας.

ABSTRACT

«Organizational Culture and Human resource management in the health sector (a person centered approach) ».

By Zacharoula Gouvalari

Graduate Thesis Submitted for the Degree «Master in Health Management»
University of Piraeus- TEI of Piraeus, Greece.

Supervisor: Professor Theodoros Papailias.

October 2013

As part of the monitoring of the Master program " Management of Health " was held to prepare compulsory dissertation in order to complete a literature approach, which was dedicated to " Organizational Culture and Human Resource Management in Health sector (a person-centered approach) ."

Through reading a considerable extent into corresponding references , but from my experience recording the clinical picture , strove to convey the importance of the concept of health and organizational culture that is created in a health organization . Effects , the problems and the advantages brought about in human resources culture that implement this synthesis , prefixing and analyzing a potential humanitarian model of implementation and consolidation.

More specifically , recognizing the shortcomings faced by health organizations in our country, at multiple levels , ideological , cultural and political, economic and technological establishment , we emphasize the necessity of change in standards from the inner emotional ability of the managers , workers , and then the patients in hospitals.

Here's a full description of the anthropocentric approach , observing the strengths you need to invest , to cultivate and to accept that he has constructive administration. Manpower learns to experience its power through the process management team , emotional maturity , and supervision to transform , develop and release their creativity and skills to help.

Strengthened and intensive training programs preceded within hospitals are those which reinforces the experience in a culture maturity and self-realization .

KEYWORDS

Health, Organizational culture, Organizational culture and management, Management Person, Person Centered Management, Leadership, Quality Team, Management, Stress, Burn out, Mobbing, Humanistic management in health facilities, Emotional development, Self-awareness groups in health units, Maturity management members, Monitor health professions.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	xiii
----------------------	-------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «υγεία».....	1
1.2 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	4
1.2.1 Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα.....	4
1.2.2 Ορισμοί.....	5
1.2.3 Η προσέγγιση του Schein.....	7
1.3 Η οργανωσιακή κουλτούρα στη διοίκηση ολικής ποιότητας.....	8
1.4 Κουλτούρα και Management.....	9
1.5 Ανθρωπιστική θεωρία- Προσωποκεντρική μέθοδος διοίκησης.....	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2.1 Ηγεσία και Management -στιλ ηγεσίας.....	13
2.2 Ατομικά χαρακτηριστικά ηγέτη.....	15
2.3 Μορφές της ηγεσίας.....	16
2.4 Η ηγεσία ως διαδικασία.....	19
2.5 Κύκλοι Ποιότητας.....	19
2.6 Η ανθρωποκεντρική ηγεσία σε χώρους υγείας.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3.1 Η οργανωσιακή κουλτούρα στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	23
3.1.1 Έννοια ανθρώπινων πόρων.....	23
3.2 Ανθρωπιστική επιστήμη.....	24
3.3 Λίγα λόγια για την προσωποκεντρική θεωρία.....	25
3.4 Η σημασία της αποδοχής στην προσωποκεντρική θεωρία.....	26

3.4.1 Η ανάγκη για αποδοχή.....	26
3.4.2 Η ανάπτυξη της ανάγκης για αυτοαποδοχή.....	27
3.5 Εφαρμογή και επεξήγηση των θεραπευτικών συνθηκών.....	28
3.5.1 Οι θεραπευτικές συνθήκες.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1 Η οργανωσιακή κουλτούρα στη διαχείριση της ασθένειας, του πόνου, του θανάτου. Εφαρμογές στην υγεία.....	37
4.1.1 Μοντέλα υγείας.....	37
4.2 Προβλήματα στην άσκηση της ιατρικής.....	37
4.3 Το συναισθηματικά φορτισμένο περιβάλλον.....	39
4.3.1 Θάνατος-θρήνος-φόβος ασθενών.....	39
4.4 Αντιδράσεις μελών του προσωπικού υγείας.....	41
4.5 Η σύγχρονη ασθένεια της μοναξιάς στα νοσοκομεία.....	42
4.6 Μια ανθρωποκεντρική άποψη για τον θάνατο.....	43
4.7 Η προσωπική μου άποψη για το θάνατο.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.1 Αρνητικές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Αναφορές στο άγχος, το burn out, τη βία στους εργαζομένους.....	47
5.1.1 Άγχος.....	47
5.1.2 Το άγχος στους νοσηλευτές.....	48
5.2 Burn out.....	49
5.3 Βία- ηθική παρενόχληση στους εργαζομένους (mobbing).....	52
5.3.1 Διαφορά από το Άγχος των εργαζομένων.....	52
5.4 Τι περιλαμβάνει το mobbing.....	53

5.5 Συνθήκες εργασίας- άσκηση εξουσίας-συγκρούσεις.....	55
5.6 Ανάγκη για προστασία.....	57
5.7 Η ανθρωποκεντρική πρόκληση.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

6.1 Ομαδοκεντρική ηγεσία στη διοίκηση. Οι σχέσεις μεταξύ τους. Προσωπική Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού. Μη βίαιη επικοινωνία. Ωριμότητα ομάδας διοίκησης.....	60
6.1.1 Η Εκπαίδευση στην Υγεία.....	60
6.2 Μια ανθρωποκεντρική ομάδα εκπαίδευσης μέσα στον νοσηλευτικό οργανισμό.....	64
6.3 Τρόποι μέτρησης των συναισθημάτων.....	65
6.4 Τα άτομα στην ομάδα διοίκησης έχουν ταυτότητα.....	67
6.5 Το προσωπικό εργασίας αποκτά ταυτότητα.....	73
6.6 Μη βίαιη επικοινωνία- συγκρούσεις.....	77
6.7 Διαδικασία λήψης αποφάσεων, ευθύνες.....	79
6.8 Η σχέση είναι κουλτούρα και ωριμότητα.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

7.1 Εποπτεία ανθρώπινου δυναμικού.....	87
7.1.1 Τι είναι η εποπτεία.....	87
7.1.2 Πως λειτουργεί η εποπτεία.....	88
7.1.3 Γιατί χρησιμοποιείται η εποπτεία.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

8.1 Άλλες κουλτούρες.....	92
8.2 Άλλες θεωρίες της διοίκησης σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα.....	93
8.2.1 Θεωρίες της προσωπικότητας (Freud, Adler, Jung).....	93

8.2.2 Θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Watson, Skinner, Kelly, Beck)..	94
8.2.3 Θεωρία επιστημονικής διοίκησης (Taylor).....	97
8.2.4 Θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων (Mayo, Moreno, Lewin).....	98
8.2.5 Θεωρίες των ανθρωπίνων αναγκών (Maslow, Argyris).....	99
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	106

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασιακή ζωή υποβάλλεται σε αξιοσημείωτες αλλαγές που έχουν σημαντικές επιδράσεις στις μονάδες παροχής υγείας και στην υγεία των εργαζομένων τους. Η παγκοσμιοποίηση αναδεικνύει την τεχνολογία νέων πληροφοριών, αλλά και περικοπές προσωπικού, πίεση χρόνου και διαφορετικές συνθήκες εργασίας όπως ημιαπασχόληση και τηλε-εργασία. Το μεγάλο ποσοστό εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας και οι αυξανόμενες απαιτήσεις στον τομέα υπηρεσιών, δημιουργούν νέες προκλήσεις στις οποίες μπορούν να ανταποκριθούν μόνο εργαζόμενοι με κίνητρα, με προσόντα και πάνω από όλα εκπαιδευμένοι και πλήρως λειτουργικοί για το δύσκολο έργο που τους περιμένει.

Δεν έχει αλλάξει μόνο η εργασιακή ζωή στους χώρους υγείας αλλά και ο τρόπος αντιμετώπισης της εργασίας γενικότερα. Η εργασία σήμερα για τον περισσότερο κόσμο είναι κάτι περισσότερο από απλή πηγή εισοδήματος. Παρέχει στα άτομα τη δυνατότητα για κοινωνική συναναστροφή και μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην αυτοεκτίμηση και στην ταυτότητα του ατόμου. Ο χρόνος που εργάζεται ο διοικητής ενός νοσοκομείου, ο γιατρός, ο νοσηλεύτης, ο κοινωνικός λειτουργός, ο ψυχολόγος, ο φυσιοθεραπευτής, αφορά μεγάλο μέρος της ζωής του. Στο χώρο εργασίας τους τα άτομα μπορούν να αποκτήσουν γνώση και κίνητρα για να επηρεάσουν την ίδια τους την υγεία και τη γενική στάση τους προς αυτήν, για τους ίδιους, για τον φορέα υγείας που εργάζονται αλλά και για τους ασθενείς-πελάτες των νοσοκομείων και των θεραπευτηρίων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μέρος της επιστήμης της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ορίζεται ως ένα σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών, που καλούνται συμπεριφορικά πρότυπα, κανόνες ή νόρμες, τις οποίες τα μέλη ενός οργανισμού θεωρούν ότι πρέπει να έχουν, ώστε να ταιριάζουν και να επιβιώνουν εργασιακά, μέσα στον οργανισμό αυτό. Αυτά τα συμπεριφορικά πρότυπα, μπορεί να είναι παραγωγικά ή μη και οδηγούν σε συμπεριφορές και στάσεις, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη, προσεγγίζουν την εργασία τους και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή στη διοίκηση μονάδων υγείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Υγεία».

Η **Υγεία** γενικότερα είναι ο παράγοντας που μετράει την φυσική, ψυχολογική και την πνευματική κατάσταση ενός ζώντος οργανισμού.

Ο ορισμός που διατυπώθηκε στο καταστατικό του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (1946) αναφέρει ότι η υγεία είναι «η κατάσταση της πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας και όχι μόνο η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας». Η έννοια της υγείας άρα, δεν αποδίδεται μόνο από την ιατρική, αλλά και από άλλους παράγοντες όπως είναι το περιβάλλον, η οικονομία, η εργασία κ.τ.λ.

Το πώς ορίζεται βέβαια η υγεία και η ασθένεια ως κοινωνική αναπαράσταση ίσως να διαφέρει ανάλογα με τις πολιτιστικές διαφορές, τις ιδέες και πεποιθήσεις, την εκπαίδευση και την παιδεία αλλά και τις θρησκευτικές αντιλήψεις, καθώς και τις αντιλήψεις για το σώμα που υπάρχουν σε κάθε κοινωνία.

Είναι γνωστό ακόμα ότι ο τεράστιος αριθμός παραγόντων που επηρεάζουν την κατάσταση της υγείας ενός πληθυσμού βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με την κοινωνική αναπαράσταση που έχει ο πληθυσμός για την υγεία του. Παράγοντες γενετικοί, περιβαλλοντικοί (τρόπος διαβίωσης, κατοικία, εργασία, συνθήκες εργασίας, ρύπανση περιβάλλοντος) παράγοντες συνθηκών ζωής (διατροφή, κάπνισμα, άσκηση, χρήση εθιστικών ουσιών, συμπεριφορά), παράγοντες σχετιζόμενοι με το σύστημα και τις υπηρεσίες υγείας και παράγοντες εκπαίδευσης υγείας επηρεάζουν την υγεία των ανθρώπων αλλά και την κοινωνική αναπαράσταση του δίπολου υγείας-ασθένειας.¹

Η **Ψυχική υγεία** πιο συγκεκριμένα, είναι μια έννοια που αναφέρεται σε μια ανθρώπινη κατάσταση, την συναισθηματική και ψυχολογική ευεξία. Η ψυχική υγεία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα επίπεδο γνωστικής και συναισθηματικής ευεξίας, απουσίας μιας ψυχικής διαταραχής. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας, δεν υπάρχει ένας επίσημος ορισμός της ψυχικής υγείας. Πολιτιστικές διαφορές, υποκειμενικές εκτιμήσεις και ανταγωνιστικές επαγγελματικές θεωρίες όλα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται η ψυχική υγεία. Σε γενικές γραμμές, οι περισσότεροι ειδικοί συμφωνούν ότι η ψυχική υγεία και ψυχική ασθένεια δεν

¹ <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A5%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CE%B1>

είναι αντιφατικά. Με άλλα λόγια, η απουσία μιας αναγνωρισμένης ψυχικής διαταραχής δεν είναι κατ' ανάγκην ένας δείκτης της ψυχικής υγείας.²

Η υγεία όμως αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία ζωής του ανθρώπου. Το βασικό αντικείμενο ενασχόλησης των οικονομικών της υγείας δεν είναι μόνο η υγεία αλλά το παραγόμενο προϊόν, δηλαδή οι υπηρεσίες υγείας. Όταν ο άνθρωπος είναι υγιής, τότε μπορεί και ανταποκρίνεται πλήρως και επαρκώς στις εργασιακές, κοινωνικές και οικογενειακές του υποχρεώσεις. Όταν ο άνθρωπος δεν είναι υγιής, τότε αφενός μεν δεν μπορεί να ανταποκριθεί πλήρως στις υποχρεώσεις του, αφετέρου δε, είναι εξαναγκασμένος να δαπανήσει χρήματα για την αποκατάσταση της υγείας του.

Η έννοια της υγείας συχνά συγχέεται με την έννοια φροντίδας υγείας³. Η υγεία είναι μία κατάσταση που απολαμβάνουν τα άτομα. Η κατάσταση αυτή παράγεται μέσα από τη χρήση διαφόρων παραγόντων, οικονομικών και μη οικονομικών. Για παράδειγμα ο συνδυασμός χρήσης υπηρεσιών υγείας, κατανάλωσης κάποιων φαρμάκων, εφαρμογής κάποιας θεραπείας και ψυχικής ηρεμίας και ισορροπίας με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας έχουν ως αποτέλεσμα το άτομο να έχει θεραπευτεί από κάποια ασθένεια και να είναι υγιές. Με τον όρο φροντίδα υγείας εννοούμε το «αγαθό» που το άτομο απολαμβάνει αφού έχει καταβάλει για αυτό συγκεκριμένη αμοιβή. Για παράδειγμα η φροντίδα υγείας περιλαμβάνει υπηρεσίες από ιατρούς, διαγνωστικά κέντρα, κλινικές, νοσοκομεία, καθώς επίσης και κατανάλωση αγαθών, όπως π.χ. φάρμακα κ.α. Κατανοούμε επίσης ότι η έννοια «φροντίδα υγείας» είναι ευρύτερη των υπηρεσιών υγείας, αφού στην έννοια φροντίδα υγείας υπάγεται και η κατανάλωση των αγαθών, όπως είναι τα φάρμακα.

Όταν ένα άτομο ασθενήσει, τότε αυτό που ζητά είναι φροντίδα υγείας, δηλαδή ζητά υπηρεσίες υγείας (από ιατρούς, κλινικές, διαγνωστικά κέντρα και νοσοκομεία) και ζητά επίσης και συγκεκριμένα αγαθά, όπως φάρμακα, και άλλα τέτοιου είδους υλικά (π.χ. για παράδειγμα κάποιος έχει μυωπία. Ζητά την υπηρεσία του οφθαλμιάτρου που πιθανόν του γράφει ένα κολλύριο για το μάτι του, αλλά ζητά να αγοράσει και γυαλιά μυωπίας). Ως εκ τούτου η ζήτηση για φροντίδα υγείας προκύπτει από την επιθυμία του ατόμου να κρατά την κατάσταση υγείας του σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο. Η σχέση ανάμεσα στο επίπεδο υγείας του ατόμου (κατάσταση υγείας) και στη ζήτηση για φροντίδα υγείας είναι

² <http://www.bestrong.org.gr/el/health/healthinfo/whatishealth/>

³ Αλετράς, Ματσαγγάνης και Νιάκας, 2002, σ. 17

αρνητική. Όσο καλύτερη είναι η κατάσταση της υγείας του ατόμου, τόσο μικρότερη είναι η ζήτησή του για φροντίδα υγείας και το αντίστροφο. Όσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο υγείας του, τόσο περισσότερη φροντίδα υγείας θα ζητήσει. Βέβαια πρέπει να επισημάνουμε ότι το πόσο φροντίδα θα ζητήσει (ποσότητα) και το τι φροντίδα υγείας θα ζητήσει (είδος) δεν καθορίζονται από το άτομο που επιθυμεί να βελτιώσει το επίπεδο υγείας του, αλλά από τον ειδικό, τον επαγγελματία υγείας, δηλαδή τον ιατρό ή το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό υπό την ευρεία έννοια.

Πολλές φορές επίσης, συγχέεται η έννοια της ασθένειας και αρρώστιας με την έννοια της υγείας⁴. Σύμφωνα με τον Τούντα (1995) η αρρώστια εκφράζει την υποκειμενική εμπειρία της νόσου, ενώ η ασθένεια σηματοδοτεί μια κατάσταση κοινωνικής δυσλειτουργίας. Όπως αναφέρεται και από τους Κυριόπουλο και Νιάκα⁵ σύμφωνα με την παραδοσιακή ιατρική αντίληψη η ασθένεια είναι ένα βιολογικό φαινόμενο, το οποίο προκαλεί δυσλειτουργία στον οργανισμό του ανθρώπου. Συμπερασματικά αναφέρουμε ότι η αρρώστια εκδηλώνεται με την εμφάνιση συμπτωμάτων (όπως πόνος, φαγούρα) ή με την μερική ή ολική έλλειψη λειτουργίας κάποιου οργάνου του σώματός μας. Η αντιμετώπιση της αρρώστιας γίνεται με θεραπεία. Η ασθένεια εκδηλώνεται με την εμφάνιση διαταραχής κοινωνικής λειτουργίας ή με την εμφάνιση αποκλίνουσας συμπεριφοράς.

Το θέμα της υγείας έχει διερευνηθεί από διαφορετικές επιστήμες, όπως η επιδημιολογία, η δημογραφία, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και η οικονομία. Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί της έννοιας υγείας. Αναφέρουμε τέσσερις βασικούς ορισμούς της υγείας⁶:

- ✓ **Θετικός ορισμός της υγείας.** Στα πλαίσια αυτού του ορισμού η υγεία αντιμετωπίζεται ως κάτι ευρύ και δίνεται έμφαση στην παρουσία συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην επίτευξη αυτού που καλούμε υγεία πολύ υψηλού επιπέδου. Ένας τέτοιος ορισμός της υγείας δίνεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, όπου για αυτόν τον οργανισμό «υγεία είναι όχι απλώς η έλλειψη ασθένειας, αλλά η πλήρης σωματική, κοινωνική και ψυχική ευεξία του ατόμου. Αυτός ο ορισμός εκφράζει μία θετική διάσταση για την υγεία, αναγνωρίζει τι πρέπει να περιλαμβάνει η κατάσταση πλήρους υγείας.

⁴ βλ. Ιωαννίδη, Ε., Λοπατατζίδης, Α., Μάντη, Π., 1999, σ. 19

⁵ 1994, σ. 29

⁶ βλ. Λιαρόπουλος 2007, σ. 31 και Καλογεροπούλου και Μουρδουκούτας, 2007, σ. 19

✓ **Αρνητικός ορισμός της υγείας.** Ο αρνητικός ορισμός της υγείας στηρίζεται στην αντίληψη του Jeremy Bentham για την υγεία. Σύμφωνα με τον Bentham «υγεία είναι η απουσία νόσου». Η ανάπτυξη της ιατρικής επιστήμης απέδειξε ότι υπάρχουν αλλοιώσεις του οργανισμού χωρίς να προκαλούν συμπτώματα και ως εκ τούτου μπορεί να μην υπάρχει «καλή υγεία», παρόλο που δεν υπάρχουν συμπτώματα

✓ **Λειτουργικός ορισμός της υγείας.** Με βάση τον ορισμό του Parson (1979) η υγεία ορίζεται αναφορικά με την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται στους κοινωνικούς του ρόλους, π.χ. στην εργασία του (αν μπορεί να πηγαίνει για εργασία), στο σπίτι του σε σχέση με τους δικούς του ανθρώπους κ.α.

✓ **Βιωματικός ορισμός της υγείας.** Ο βιωματικός ορισμός εστιάζεται κυρίως στο άτομο και στον τρόπο που αυτό αντιλαμβάνεται την υγεία του.

1.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

1.2.1 Τι είναι οργανωσιακή κουλτούρα

Η εποχή μας είναι μια εποχή μεγάλης αβεβαιότητας, αυξημένης πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης. Υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να βρίσκονται σε εγρήγορση, να προετοιμάζονται, να προβλέπουν και να ενεργούν άμεσα. Μέσα στην τωρινή ημι-παγκοσμιοποιημένη αγορά οι μονάδες υγείας οφείλουν να εστιάσουν την προσοχή τους όχι μόνο στα οικονομικά κριτήρια για το μοντέλο διοίκησης αλλά και στην μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων που εργάζονται σε έναν οργανισμό υγείας. Το κλίμα που επικρατεί σε ένα ελληνικό φορέα υγείας, ο τρόπος συμπεριφοράς που εκδηλώνεται στην επίσημη δομή του οργανισμού είναι η **Οργανωσιακή Κουλτούρα (Organizational Culture, Corporate Culture)**. Οι διάφοροι τύποι της δρουν ως αισθητήρες και επηρεάζουν το περιεχόμενο των σταδίων λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της οργάνωσης. Εμπεριέχει μια δυναμική η οποία προσδίδει μια ζωντάνια σε αυτούς που καλούνται να την υπηρετήσουν,

αφού ταυτόχρονα είναι αυτοί που την διαμορφώνουν και αυτοί δεν είναι άλλοι από το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της Οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια Οργάνωση διαφορετική από μίαν άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της Οργάνωσης. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες.

1.2.2 Ορισμοί

Κουλτούρα, είναι το γλωσσικό δάνειο που προέκυψε ως αντιστοίχιση του γερμανικού Kultur, σημαίνει την καλλιέργεια του πνεύματος, την παιδεία αλλά και το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός κοινωνικού συνόλου (ως συνώνυμο της λέξης πολιτισμός).

Στα ελληνικά έχει απαντηθεί και ως υποτιμητικός όρος με επιφανειακή χροιά για να αποδώσει την έννοια της σοβαροφάνειας και ενδεχομένως της επίδειξης σε θέματα διανόησης. Ο όρος κουλτούρα, εκ του λατινικού cultura (<colere), εμφανίζεται για πρώτη φορά μεταφορικά από τον Κικέρωνα για να επανέλθει πολύ αργότερα και πάλι με πνευματική έννοια κατά την Αναγέννηση. Παρόλο που εμφανίστηκε πριν από τον όρο πολιτισμό, η λέξη κουλτούρα θα παραμείνει στο περιθώριο μέχρι τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Οι σχετικά νέες επιστήμες της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας, εμπνεόμενες από τη γερμανική kultur, θα προτιμήσουν την χρήση της λέξης κουλτούρα από τον πολιτισμό (civilization), γιατί δίνει προτεραιότητα στην ιδέα της μοναδικότητας και της ενότητας μιας δεδομένης κοινωνίας.

Όπως προαναφέρθηκε η κουλτούρα έχει δεχτεί πολλούς ορισμούς. Σύμφωνα με τον Schein, οργανωσιακή κουλτούρα είναι «ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα του οργανισμού, στην

προσπάθειά της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι παραδοχές αυτές έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν και επομένως, μπορούν να διδαχθούν στα νέα μέλη, ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα συγκεκριμένα προβλήματα».

Οι Blake και Mouton σε έναν άλλον ορισμό καθόρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως «οι συνηθισμένοι τρόποι που γίνονται τα πράγματα και όπου οι άνθρωποι δέχονται και ζουν με αυτά. Αυτοί οι τρόποι μπορούν να αποτρέψουν τα μέλη από την εφαρμογή μιας μέγιστης προσπάθειας ή μπορούν να τους ενθαρρύνουν γι' αυτό».

Επομένως, οι κοινοί ορισμοί της κουλτούρας αναφέρονται σε ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που παράγει τους κανόνες της συμπεριφοράς και καθιερώνουν έναν οργανωτικό τρόπο ζωής, τις συνήθως διατηρημένες και σχετικά σταθερές πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις αξίες που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και ένα σύνολο γνώσεων, κοινών στα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας, που δίνουν περισσότερη έμφαση στις αξίες και τα συμπεριφορικά πρότυπα καθώς φαίνεται ότι μπορούν να εξεταστούν ακίνδυνα με έναν ποσοτικό τρόπο στον οργανισμό.

Σύμφωνα με έναν διαφορετικό ορισμό που αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία από τους Chatman και Jean η εταιρική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από:

- καινοτομία, έμφαση στη δημιουργικότητα,
- σταθερότητα, έμφαση στη προβλεψιμότητα και τους κανόνες,
- προσανατολισμό στους ανθρώπους,
- έμφαση στους ανθρώπους και στις ανθρώπινες σχέσεις,
- προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, έμφαση στην αποτελεσματικότητα,
- άνετο περιβάλλον, ευχάριστη και άνετη ατμόσφαιρα εργασίας,
- προσοχή στη λεπτομέρεια, έμφαση στη ακρίβεια και ανάλυση,
- προσανατολισμό στη συνεργασία, αρμονία μεταξύ των ομάδων.⁷

⁷ Μπουραντάς Δ., 2002

1.2.3 Η προσέγγιση του Schein

Ειδική αναφορά πρέπει να γίνει στη θεωρία του Schein, ο οποίος εξετάζει το ζήτημα της κουλτούρας σε συνδυασμό με την ηγεσία της επιχείρησης, με σκοπό να αποτυπωθούν η ισχυρή διασύνδεση και οι αλληλεπιδράσεις που υφίστανται μεταξύ των δύο εννοιών. Ακολουθώντας μία διαφορετική προσέγγιση, αποδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση, ανάπτυξη και αλλαγή της κουλτούρας, καθώς και στη συμβολή της ηγεσίας στη διαδικασία αυτή, εξετάζοντας τρία αντίστοιχα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης:

- ανάπτυξη
- ωρίμανση και
- πτώση.

Στο στάδιο αρχικής λειτουργίας της επιχείρησης επισημαίνεται ιδιαίτερα ο ρόλος του ιδρυτή της επιχείρησης, ο οποίος συμβάλλει κυρίως στη διαμόρφωση και ανάπτυξη της κουλτούρας αυτής μέσα από πρωτεύοντες (ζητήματα τα οποία ελέγχουν και αξιολογούν σε τακτική βάση, αντιδράσεις σε κρίσιμα περιστατικά και επιχειρησιακές κρίσεις, κριτήρια αμοιβών, κριτήρια πρόσληψης, επιλογής, προαγωγής και αντικατάστασης στελεχών) και δευτερεύοντες μηχανισμούς εδραίωσης (οργανωτική δομή και σχεδιασμός, συστήματα και διαδικασίες, σχεδίαση χώρων καθώς και προσόψεις και κτίρια, ιστορίες και μύθοι για άτομα και περιστατικά). Στο στάδιο ωρίμανσης διαφαίνονται οι πρώτες ενδείξεις για την ανάγκη αλλαγής της κουλτούρας η οποία μπορεί να προέλθει από τη συστηματική προώθηση επιλεγμένων υποκουλτούρων, τη δημιουργία παράλληλων συστημάτων μάθησης και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Στη φάση της πτώσης η αλλαγή της κουλτούρας κρίνεται επιτακτική και μπορεί να επιτευχθεί με δραστικές κινήσεις όπως αναδιοργάνωση της επιχείρησης, στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής, προσλήψεις ηγετικών στελεχών εκτός της επιχείρησης⁸.

Παράλληλα, ο Schein (1992) εξετάζει διεξοδικά το ζήτημα της ανάπτυξης αποτελεσματικών ηγετών, τονίζοντας ειδικότερα την ανάγκη για διαρκή μάθηση από την

⁸ Schein, 1992

πλευρά των στελεχών, ώστε να είναι σε θέση να συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας, καθώς και να διαγνώσουν έγκαιρα ενδείξεις που καθιστούν απαραίτητη την αλλαγή της τελευταίας.

1.3 Η οργανωσιακή κουλτούρα στη διοίκηση ολικής ποιότητας

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει περιγραφεί με πολλούς τρόπους, ως θεσμική τελειότητα, κλίμα, ενδυνάμωση και διοίκηση ολικής ποιότητας και ανθρώπινου δυναμικού. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, το ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα έχει αυξηθεί ιδιαίτερα και έχει δεχθεί εκτενή μελέτη στο χώρο της βιομηχανίας αλλά και στους οργανισμούς υγείας.

Στο περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συνδεθεί με διάφορα στοιχεία της οργανωτικής εμπειρίας που συμβάλλουν στην ποιότητα, όπως η προσοχή, η ικανοποίηση εργασίας και η ασφάλεια. Γι' αυτόν το λόγο, η οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και η ποσοτική μέτρησή της, στο περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης έχει προσελκύσει την αυξανόμενη προσοχή μεταξύ των ερευνητών, προκειμένου να καθοριστεί η σχέση της με την απόδοση και την ποιότητα της φροντίδας.

Επειδή η κουλτούρα αποτελεί ένα σύστημα κοινών αξιών και πιστεύω που παράγει κανόνες και συμπεριφορές, οι οποίες διαμορφώνουν και ορίζουν έναν τρόπο ζωής μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού υγείας, κάποιος ερευνητής δεν θα διακινδύνευε να δώσει μια απόλυτη απάντηση για το καταλληλότερο εργαλείο μέτρησης, αφού η επιλογή εξαρτάται από το πώς ορίζει ο κάθε ένας την έννοια της κουλτούρας, τι είδους μέτρηση εφαρμόζει και ποιος είναι ο ερευνητικός σκοπός που έχει θέσει.

Στη παρούσα μελέτη όμως δεν θα αποτυπώσουμε τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας των ιατρών και νοσηλευτών ενός νοσοκομείου, ή την μέτρηση του βαθμού σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων μεταξύ τους, διερευνώντας την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Αλλά θα εστιάσουμε την προσοχή μας σε ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης υγείας σε θεωρητική, βιβλιογραφική και εμπειρική βάση, προσαρμοσμένο σε βιωματική διαδικασία ώστε να μειωθεί το χάσμα μεταξύ της ιδανικής και της

υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, μπορώ να αναφέρω πως για τη διεξαγωγή έρευνας και στατιστικής ανάλυσης δεδομένων, για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχουν ερωτηματολόγια αυτο-αναφοράς, που αποτελούν μετάφραση του Organizational Culture Profile (OCP) καθώς η έννοια της βίωσης της κουλτούρας δεν αποτελεί πλέον μια αφηρημένη έννοια.

1.4 Κουλτούρα και Management

Η προσαρμογή-εφαρμογή των εν λόγω εννοιών στους οργανισμούς, άρχισε στις Ηνωμένες Πολιτείες στα μέσα της μεταπολεμικής περιόδου, αλλά έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής τη δεκαετία του 1980. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ένας σημαντικός αριθμός βιβλίων αναφορικά με τη διοίκηση (management) επέδρασε δυναμικά στη μεταλαμπάδευση της ιδέας ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σημαντικό παράγοντα που συνδέεται με την εργασιακή απόδοση, δηλαδή με τη χρηματοοικονομική απόδοση, την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, καθώς και με την καινοτομία των υπαλλήλων.

Είναι αυτή που κρατά την ομάδα ενωμένη και της δίνει μια διακριτική ταυτότητα. Δείχνει ένα ευρύ φάσμα των κοινωνικών φαινομένων, περιλαμβανομένης της ενδυσμασίας, της γλώσσας, της συμπεριφοράς, των πεποιθήσεων, των αξιών, των απαιτήσεων, των συμβόλων της θέσης και της εξουσίας, των μύθων, των τελετών και των τελετουργικών, καθώς και των τρόπων του συνήθους σεβασμού και της ανατροπής, από τα οποία όλα βοηθούν, στον καθορισμό του χαρακτήρα και των κανόνων ενός οργανισμού.

Η κατανόηση όλων των παραπάνω βοηθάει τους managers υγείας και υπαλλήλους υγείας να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, πιο λειτουργικοί και δημιουργικοί στο έργο τους.

Η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς παρέχει στους managers τα εξής πλεονεκτήματα:

α) Συστηματοποιεί τη σκέψη του manager σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία.

β) Παρέχει τη δυνατότητα να αναλύει και να συζητά με άλλους την εμπειρία του από την εργασία.

γ) Παρέχει τεχνικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων αναπτύσσοντας ευκαιρίες που συμβαίνουν κατά την εργασία⁹.

Η ανάλυση χρησιμοποιηθέντων μηχανισμών management (διατύπωση του οράματος της επιχείρησης, διατύπωση της ευρύτερης στρατηγικής, ανάλυση της προσωπικότητας των ηγετικών στελεχών της διοίκησης και ανάλυση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μεταδίδονται κατά την άσκηση διοίκησης), συνδέουν τα εργασιακά αποτελέσματα με την ποιότητα της περίθαλψης.

1.5 Ανθρωπιστική θεωρία- Προσωποκεντρική μέθοδος διοίκησης

Ως κοινωνικός επιστήμονας και επαγγελματίας σε χώρους υγείας, προσωπικά θεωρώ την άσκηση και την φροντίδα υγείας ως μια τέχνη που προσαρμόζεται στην κατάσταση κάθε ατόμου, χρησιμοποιώντας διαδικασίες που δεν καταγράφονται ούτε σχεδιάζονται σαφώς. Αποτελεί όμως το ιδιαίτερο νόημα που έχει δοθεί στην εμπειρία, διατηρώντας τα πλεονεκτήματα κάθε προσέγγισης και βελτιώνοντας τα ατομικά μειονεκτήματα που προκύπτουν κατά την αλληλεπίδραση με τους ασθενείς και τους συνεργάτες. Διδασκόμενη από τα λάθη του παρελθόντος και έχοντας πάντα προσωπική ευθύνη για την επίδοση και τα οικονομικά αποτελέσματα της φροντίδας που παρέχεται, αναζητήσή μου είναι η ελαχιστοποίηση των κινδύνων που υπάρχουν κατά την άσκηση εργασίας, ο τρόπος οργάνωσης την φροντίδας καθώς και το πώς κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν επαγγελματικά κίνητρα, από την σκοπιά της συμβουλευτικής αλλά και της διοίκησης.

Ένας άλλος τρόπος λοιπόν που θεωρώ πολύ αποτελεσματικό και εποικοδομητικό για τον άνθρωπο και την κοινωνία καθώς και για τον manager ενός νοσοκομείου, τον γιατρό αλλά και τον ασθενή που απολαμβάνουν τις υπηρεσίες υγείας είναι η **προσωποκεντρική μέθοδος**. Ο ασθενής πελάτης κατέχει σε αυτόν τον τρόπο διοίκησης την κορυφή, ακολουθούν οι υπάλληλοι που ασκούν το έργο της ποιότητας (γιατροί, νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό) και έπειτα η ανώτερη διοίκηση (managers και

⁹ Ζαβλανός, 2002

διευθυντές), η οποία διαμορφώνει την κουλτούρα, το όραμα, τον τρόπο που σχετίζονται τα μέλη-εργαζόμενοι μεταξύ τους.

Σε ένα παραδοσιακό οργανισμό υγείας οι σχέσεις λειτουργούν σε επίπεδο αναφοράς, σε διεργασίες οικονομικού προγραμματισμού, σε λεπτομερείς κατηγοριοποιήσεις της εργασίας. Η διαρθρωτική κατάτμηση γίνεται με βάση τις λειτουργίες, ενώ οι ανταμοιβές, και τα κίνητρα έχουν λειτουργικό προσανατολισμό. Καθώς οι διεργασίες διαμορφώνονται, δημιουργούνται εμπόδια στη ροή των διεργασιών και κυρίως λειτουργικού αλλά και επικοινωνιακού χαρακτήρα.

Από τη μετάβαση της τυπικής διοίκησης στη διοίκηση ολικής ποιότητας, η ανώτερη διοίκηση μετατρέπεται σε «διευκολυντής» ο οποίος διαθέτει την τεχνογνωσία, την αυθεντική επιστήμη και τον επαγγελματισμό, συνδυασμένο με φαντασία, συνεργασία και δημιουργικότητα για να οικοδομήσουν μια νέα μονάδα, μιας νέας κοινωνίας. Η ποιότητα έτσι γίνεται ευθύνη όλων. Σε συνεργασία με το προσωπικό που εργάζεται και εφαρμόζει τη διαρκή βελτίωση σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, έχει τελικούς αποδέκτες των πληροφοριών της αλλαγής τους ασθενείς στις μονάδες υγείας¹⁰.

Ένα νοσοκομείο το οποίο έχει ενσωματώσει την ποιότητα στη δομή και τη λειτουργία του και το ανθρώπινο δυναμικό ασπάζεται την κουλτούρα της ποιότητας αυτής, τότε η διαδικασία μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για να προβούν τα άτομα σε συνεχείς βελτιώσεις και μεγαλύτερες επιδόσεις σχετικά με την εξέλιξή τους. Με άλλα λόγια ένα ξεκάθαρο όραμα ανάπτυξης του οργανισμού μεταδίδεται, με εξουσιοδοτημένο το προσωπικό να κάνει χρήση δεξιοτήτων αποτελεσματικής διαχείρισης, προσανατολισμένο σε θετικές αλλαγές και μείωση των συγκρούσεων και των αντιστάσεων.

Η δημιουργική μέθοδος που θα αναλύσουμε, η προσωποκεντρική μέθοδος, φέρνει πιο κοντά αυτούς που χρειάζονται βοήθεια και αυτούς που είναι πραγματικά εξαιρετικοί στο να παρέχουν βοηθητικές σχέσεις. Σε επίπεδο ομαδικών συναντήσεων μεταξύ του προσωπικού μέσα στον οργανισμό, όπου θα συνδυάζεται η γνωστική μάθηση που είναι πάντα απαραίτητη με την συναισθηματική-εμπειρική μάθηση, με σαφή επίγνωση των

¹⁰ Παπανικολάου, 2007

διαφορετικών πτυχών αυτής της ενοποιημένης μάθησης. Ουσιαστικά η περιγραφή αυτή αφορά στη μάθηση από το ενιαίο πρόσωπο. Περιέχει γνωστικά στοιχεία -η νόηση λειτουργεί με μεγάλη ταχύτητα. Περιέχει συναισθηματικά στοιχεία- περιέργεια, ενθουσιασμό, πάθος. Περιέχει βιωματικά στοιχεία- προσοχή, αυτοπειθαρχία, αυτοπεποίθηση, τη συγκίνηση της ανακάλυψης συνθέτοντας έτσι τον ενιαίο άνθρωπο¹¹.

¹¹ Rogers, 1980

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Ηγεσία και Management

Ηγεσία και management είναι δύο έννοιες φανερά παρόμοιες, αλλά όχι ταυτόσημες.

Το management, δεν έχει αρχηγούς αλλά ομάδες, όπου σκοπός τους είναι η επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Το management είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Η διοίκηση είναι η εκτέλεση των λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι manager ασχολούνται με την ανάλυση προβληματικών καταστάσεων, τη λήψη αποφάσεων για την επίλυσή τους, την οργάνωση διαθέσιμων πόρων, το συντονισμό των δραστηριοτήτων και τον έλεγχο των εργαζομένων.

Ο manager επιλέγεται για να εκτελέσει ένα έργο και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να ανταμείβει ή να τιμωρεί. Η ικανότητα του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία της θέσης του.

Η ηγεσία είναι η ιδιότητα ενός ατόμου που διευθύνει μια ομάδα ανθρώπων. Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί ή να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιήσει την τυπική εξουσία της θέσης του. Ο ηγέτης προηγείται. Μπαίνει μπροστά από την ομάδα και την οδηγεί, την εμπνέει και την διευκολύνει να αναδυθεί. Δεν στέκεται από πίσω της για να την σπρώχνει¹².

Η ηγεσία είναι το σύνολο των διεργασιών που απαιτούνται και με τις οποίες ένα άτομο επηρεάζει άλλους στην κατεύθυνση επίτευξης των επιθυμητών στόχων. Είναι πάνω απ' όλα μια διαπροσωπική σχέση.¹³

Όσο καλύτερα προετοιμασμένοι είμαστε να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις ενός ηγετικού ρόλου, τόσο πιο εύκολα αναπτύσσουμε δεξιότητες και αυξάνουμε την αυτοπεποίθησή μας. Οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσα από εκπαίδευση και προσπάθεια.

¹² Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 2002

¹³ <http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Diatrives/Bogatiniis.pdf>.

Ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει τις ικανότητες του manager, ένας πετυχημένος manager όμως έχει τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη¹⁴. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες τις ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού.

Ο οικονομικός ηγέτης θα πρέπει να συλλαμβάνει ένα όραμα για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και την κοινωνία. Αυτός κάνει το ανθρώπινο δυναμικό να πιστεύει σε αυτόν και το οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων του, στηριζόμενο σε αξίες, αρχές και στην αυθεντικότητα. Παρακινεί τους ανθρώπους να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητές τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό, προσπαθώντας με πάθος και ενθουσιασμό να επιτύχουν τις υψηλότερες επιδόσεις τους, Έτσι η επιχείρηση θα δημιουργεί τη μέγιστη δυνατή αξία για τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και για την κοινωνία γενικότερα.¹⁵

Από την ποιότητα της ηγεσίας εξαρτάται η αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η αποτελεσματική ηγεσία αναδεικνύεται από τα μέσα και τους τρόπους επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στην άσκηση καθηκόντων.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει τρεις στόχους:

1. Να ορίσει και να πετύχει το έργο, αφού δει τις ανάγκες του έργου.
2. Να δυναμώσει και να συντονίσει την ομάδα αφού δει τις ανάγκες της ομάδας.
3. Να αναπτύξει και να ικανοποιήσει τα άτομα της ομάδας αφού δει τις ανάγκες των ατόμων.

Πρέπει να ικανοποιήσει και τα τρία μέρη. Δηλαδή να πετύχει το έργο, να συντονίσει την εργασιακή ομάδα, να ικανοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες. Αν συγκεντρώσει την προσοχή του μόνο στο έργο και αμελήσει την ομάδα και τους ανθρώπους μπορεί να πετύχει κάτι προσωρινό. Σύντομα τα προβλήματα ατομικά και ομαδικά θα εμφανιστούν και το έργο θα καθυστερήσει. Αν επικεντρωθεί στα ομαδικά και ατομικά προβλήματα το έργο πάλι θα αποτύχει στο συνολικό του σκοπό.¹⁶

¹⁴ Στειακάκης & Κατζός, 2002

¹⁵ <http://eprints.teikoz.gr/184/>

¹⁶ <http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Diatribes/Bogatini.pdf>

Χρειάζεται ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και ενδιαφέρον για την παραγωγή. Αυτός που διοικεί καλύτερα συνδυάζει αριστοποίηση των στόχων της οργάνωσης, αριστοποίηση των στόχων των εργαζομένων, και ανάπτυξη ευνοϊκών σχέσεων στον χώρο εργασίας¹⁷.

2.2 Ατομικά χαρακτηριστικά ηγέτη

Λόγω της σημασίας της ηγεσίας για όλα τα είδη των ομαδικών ενεργειών, υπάρχει μεγάλος όγκος θεωρίας και έρευνας γύρω από την έννοιά της, που έχουν καταλήξει γι' αυτήν και τον ηγέτη. Θα περιορισθούμε στην περιγραφή των δυο βασικών εξ αυτών θεωρήσεων.

1. Η αρχαιότερη γνωστή ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας είναι η «γενετική θεώρηση», η πίστη δηλαδή ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική, «ελέω θεού». Η πεποίθηση αυτή διατηρήθηκε μέχρι και αρκετά χρόνια μέσα στον 20^ο αιώνα, επειδή προσέφερε μία άμεση ερμηνεία στην καταγωγή της ηγεσίας. Χρονικά κατέρρευσε με τη θύελλα του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου.

2. Οι πρώτες ουσιαστικές μελέτες, κυρίως μετά τον δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, βασίστηκαν στην προσπάθεια εντοπισμού των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη - φυσικών πνευματικών, ψυχικών - δηλαδή χαρακτήρα και ικανοτήτων. Πρόκειται για την «βάσει χαρακτηριστικών θεώρηση της ηγεσίας».¹⁸

Αν αποδεχτούμε την πρώτη θεώρηση, τους γεννημένους ηγέτες τότε θα είχαμε πολύ λίγους. Αυτοί είναι μεγαλοφυείς. Αλλά και αν αποδεχτούμε την δεύτερη θεώρηση φτάνουμε σε άτομα εξαιρετικά, που μεταβάλλονται όποτε μετα-βάλλονται και οι συνθήκες. Στοιχείο που απαιτεί πολλές ικανότητες και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διευκολύνουν την ηγεσία. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η:

¹⁷ Μάντζαρης, 2003

¹⁸ http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32_03.htm

1. ευφυΐα,
2. συναισθηματική σταθερότητα,
3. κοινωνικότητα,
4. ικανότητα έκφρασης και
5. προθυμία να καταβάλει την απαιτούμενη προσπάθεια¹⁹.

Για να στηρίξει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, ο ηγέτης χρησιμοποιεί όλες του τις δυνάμεις μέσα από ορισμένες ικανότητες:

- ✓ Ικανότητα να προκαλεί με την συμπεριφορά του θετικές αντιδράσεις.
- ✓ Ικανότητα να εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό.
- ✓ Ικανότητα να δρα με υποστηρικτικό τρόπο σε ένα ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας και ενίσχυσης των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην εργασία²⁰.

2.3 Μορφές της ηγεσίας

Αφού εξετάσαμε τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που ατόμου που βρίσκεται σε ηγετική θέση, θα αναφέρουμε την συμπεριφορά που μπορεί να υιοθετήσει και τον τρόπο που θα ασκεί αυτή την εξουσία σύμφωνα με τις παρακάτω τρεις διαφορετικές μορφές ηγεσίας.

1. Η αυταρχική ηγεσία. Απαιτεί ισχυρό έλεγχο καθώς όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από αυτόν, έχει όλη την εξουσία, δίνει διαταγές και επικοινωνεί προς τα κάτω. Η αυταρχική διοίκηση στην προσπάθειά της να λύσει τα προβλήματα στην εργασία, ελαχιστοποιεί τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Πιέζει για την αύξηση της παραγωγής και δείχνει υπακοή μόνο στο καθήκον. Δίνεται ελάχιστη προσοχή στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς αντιμετωπίζονται ως εκτελεστικά όργανα των σχεδίων που απαιτείται να εφαρμόσουν για να προχωρήσει η εργασία.

¹⁹ Καλογήρου, 2000

²⁰ Χολέβας, 1995

2. Η δημοκρατική ηγεσία. Οι ευθύνες και η εξουσία βρίσκονται στα χέρια της ομάδας. Απαιτείται λιγότερος έλεγχος και ο υπεύθυνος επικοινωνεί πιο ισότιμα προς τα πάνω και προς τα κάτω. Σε αυτή τη μορφή ενθαρρύνεται η συνεργασία και ο αυθορμητισμός. Τα άτομα ικανοποιούν τις ανάγκες τους, προωθούνται οι καλές σχέσεις μεταξύ τους ταυτόχρονα με την εργασία και τις απαιτήσεις του οργανισμού για παραγωγή. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η δημιουργικότητα, η αποδοτικότητα και το ηθικό των εργαζομένων.

3. Η ηγεσία τύπου *laissez faire*. Αλλιώς ορίζεται ως ανεξέλεγκτος ατομικισμός. Η εξουσία βρίσκεται στα χέρια του κάθε ατόμου που θεωρείται αυτοδύναμος. Υπάρχει περιορισμένη καθοδήγηση, απουσία κριτικής, έλλειψη ελέγχου. Ουσιαστικά πρόκειται για πολιτική μη παρέμβασης και προσανατολισμένη στην ομάδα. Η διοίκηση προσφέρει λίγα στην παραγωγή και οι εργαζόμενοι ζητούν λίγα από τη διοίκηση. Χαρακτηρίζεται από μικρή συμμετοχή και μικρή προσπάθεια. Αυτός ο τύπος ηγεσίας υπάρχει σε οργανισμούς που εκτελούν εργασίες ρουτίνας και οι υπάλληλοι συνηθισμένα καθήκοντα. Δεν αναπτύσσεται ενδιαφέρον μεταξύ των μελών, στην πραγματικότητα τα μέλη δεν συμμετέχουν στην λειτουργία του οργανισμού²¹.

Οι προσπάθειες αυτές περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερις υποθέσεις²²:

- Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς που οι ηγέτες χρησιμοποιούν στην ομάδα.
- Το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που η συμπεριφορά αυτή είναι αυταρχική ή δημοκρατική.
- Δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Είναι αναγκαίο να εκτιμηθούν οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον προτού επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη.

²¹ Παπανικολάου, 2007

²² Ζαβλανός, 1998

- Για την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο κριτήριο είναι η αποτελεσματικότητα. Ενδείκνυται δηλαδή πάντοτε εκείνο το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τους Tannenbaum και Schmidt οι τρεις κύριες δυνάμεις ή παράγοντες που κατευθύνουν το manager στην υιοθέτηση κάποιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων είναι²³:

- Οι δυνάμεις που διαθέτει ο manager. Πρέπει να γνωρίζει καλά τον εαυτό του, την προσωπικότητά του, την ικανότητά του να ζει κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, το σύστημα των αξιών που πιστεύει και τις προσωπικές του δυνατότητες ως ηγέτης.

- Οι δυνάμεις που διαθέτουν οι υφιστάμενοι. Ο manager πρέπει να κατανοήσει την προσωπικότητα των υφισταμένων του, δηλαδή αν μπορούν να δεχτούν υπευθυνότητες, αν έχουν την γνώση και εμπειρία να επιλύσουν προβλήματα κτλ, η οποία θα τον βοηθήσει να επιλέξει το κατάλληλο στυλ

- Οι δυνάμεις που προξενούνται από μια κατάσταση. Ο manager προτού αποφασίσει για το είδος της ηγετικής συμπεριφοράς που θα υιοθετήσει πρέπει να εξετάσει τη δομή του οργανισμού, τη λειτουργία των ομάδων, το μέγεθός του κτλ.

Η θεωρία ηγεσίας 3-D του Reddin συμπληρώνει στις δυο διαστάσεις της συμπεριφοράς της ηγεσίας προσανατολισμένες στη «σχέση» και στο «έργο», μια τρίτη διάσταση την «κατάσταση». Ανάλογα με την κατάσταση μπορεί να παραμεριστεί με αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό τρόπο κάθε διαφορά και σύγκρουση στον τομέα των ανθρώπινων σχέσεων ή της παραγωγής²⁴. Ο Reddin καθόρισε τέσσερις τρόπους ηγεσίας²⁵:

1. Το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (dedicated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, στη σαφήνεια, στη δομή, στη διεύθυνση, την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση του έργου των άλλων.

²³ (Ζαβλανός, 1998)

²⁴ (Μάντζαρης, 2003)

²⁵ (Ζαβλανός, 1998)

2. Το ηγετικό στυλ των σχέσεων (related), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές και την ενθάρρυνση.

3. Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (integrated), ή της ακεραιότητας, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, την παρακίνηση, την ολοκλήρωση, τη συμμετοχή και τις καινοτομίες.

4. Το ηγετικό στυλ του επιμερισμού (separated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εξέταση, τη μέτρηση, τη διοίκηση, τον έλεγχο και την συντήρηση.

Τα τέσσερα βασικά στυλ του Reddin είναι τα ίδια με αυτά που προσδιορίζουν οι Blake και Mouton στο Διευθυντικό πλέγμα.

2.4 Η ηγεσία ως διαδικασία

Η προσπάθεια αναγνώρισης των ηγετικών στελεχών μέσω της ανάλυσης των ηγετικών διαδικασιών και της σχέσης ηγέτη-υφισταμένου, θα οδηγήσει κατά συνέπεια σε ορισμένες «πράξεις», που συμβάλλουν σε μια «κοινωνική τάξη» («social order»), η οποία θα προστατεύει τις αξίες και τα ενδιαφέροντα των ομάδων, που θα έχουν δημιουργηθεί και θα ανήκουν. Ο ηγέτης ορίζεται από τη διαρκή αποτελεσματική συνεισφορά του σε αυτή την κοινωνική τάξη, όπως αναμένεται και γίνεται αντιληπτό από τους συνεργάτες του. Αυτές οι ηγετικές πράξεις εκτελούνται με έναν βαθμό ικανότητας, προσομοιάζοντας τις ηγετικές ικανότητες με εκείνες της διαπραγμάτευσης.

2.5 Κύκλοι Ποιότητας

Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια ομάδα τεσσάρων ως δώδεκα ατόμων που εκτελούν παρόμοια εργασία και συναντιούνται σε τακτική βάση ώστε να αναγνωρίσουν, ερευνήσουν, συζητήσουν και επιλύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από την εργασία. Δίνουν διεξόδους στη διοίκηση που σχετίζονται με την εφαρμογή προτάσεων αλλά και συμβουλές ενδιαφέροντος, διευκόλυνσης και συνεργασίας.

Μέσω των συναντήσεων της ομάδας ποιότητας, στους κύκλους ποιότητας, η κατανόηση γίνεται βαθύτερη, διαπροσωπικές σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας και η συμμετοχή όλων αυξάνεται.

Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να έχουν στόχο:

- να αυξήσουν και να αξιοποιήσουν την δημιουργικότητα των υπαλλήλων,
- να προωθήσουν τους υπαλλήλους σε διοικητικά στελέχη,
- να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αναπτυχθούν προσωπικά και επαγγελματικά.

Στις συζητήσεις καλό θα ήταν να μην περιλαμβάνονται θέματα μισθοδοσίας και πειθαρχίας εκτός αν προκύπτει μεγάλη ανάγκη επικοινωνίας τέτοιων ζητημάτων.

Ο κύκλος ποιότητας για να λειτουργήσει χρειάζεται:

1. μια οργανωτική επιτροπή. Τα μέλη της οργανωτικής επιτροπής θα αντιπροσωπεύουν την πλειοψηφία των τμημάτων του νοσοκομείου. Στις λειτουργίες της θα περιλαμβάνεται όλο το πρόγραμμα διαχείρισης του νοσοκομείου, καθώς και ο τρόπος υλοποίησής του. Ο κύκλος ποιότητας προκειμένου να ακολουθήσει τον πιο κατάλληλο τρόπο ανάπτυξης θα μπορούσε να έρθει σε επαφή με αντίστοιχους κύκλους ποιότητας άλλων νοσοκομείων.

2. Έναν συντονιστή- διευκολυντή. Ο οποίος θα είναι άμεσα υπεύθυνος, για να συντονίζει και να διευκολύνει τις δραστηριότητες του κύκλου. Ουσιαστικά θα είναι ένα άτομο από την οργανωτική επιτροπή που θα στενή σχέση με την επιτροπή και γνώσεις διαχείρισης ώστε να αναλάβει και το ρόλο εκπαιδευτή των κύκλων ποιότητας. Στα προσόντα που θα μπορούσε να διαθέτει είναι η εμπειρία σε ομάδες και τεχνικές επίλυσης προβλημάτων, ικανότητα να εκπαιδεύει και να διδάσκει, κοινωνική ευελιξία και ισορροπία σε όλη την ιεραρχία του νοσοκομείου, ικανότητα συλλογής στοιχείων, στατιστικών αναλύσεων για παρουσιάσεις στη διοίκηση.

3. Έναν επικεφαλής. Ο επικεφαλής βοηθά κι αυτός τα μέλη με τη σειρά του να εκπαιδευτούν και έχει την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών λειτουργίας του κύκλου ποιότητας.

4. Τα μέλη. Είναι οι υπάλληλοι του νοσοκομείου και μπορούν να συμμετέχουν στον κύκλο εμπλουτίζοντας τις γνώσεις και τις ικανότητές τους²⁶.

2.6 Η ανθρωποκεντρική ηγεσία σε χώρους υγείας

Ο ρόλος της ηγεσίας αφορά στο διοικητή, το manager του νοσοκομείου ή του οργανισμού υγείας, τον διευθυντή κλινικής. Η ηγεσία που θα εστιάσουμε την προσοχή μας, αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων που διαθέτουν ένα όραμα και την ικανότητα να δημιουργήσουν στους εργαζόμενους την αφοσίωσή τους, ώστε οι ίδιοι να παρακινηθούν για δράση, μάθηση, βελτίωση και ανάπτυξη πρωτοβουλιών για υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Η συγκεκριμένη ηγεσία, χρειάζεται αρχικά να έχει ασπαστεί την κουλτούρα της εφαρμογής ποιότητας στις υπηρεσίες που παρέχονται στο νοσοκομείο και να διοχετεύει το όραμα και τις αξίες με τρόπο που το ανθρώπινο δυναμικό θα κινητοποιείται. Φυσικά με συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων στη διαχείριση αλλαγών, σε όλο το εύρος του φορέα υγείας που υπηρετούν.

Από την παραδοσιακή διοίκηση στρεφόμαστε σε μια «ανθρωποκεντρική» μέθοδο διοίκησης, στην οποία οι διευκολυντές θα κατέχουν τις γνωστικές δεξιότητες, οι οποίες θα συνδυάζονται με καλύτερη γνώση του εαυτού του ατόμου και της διαπροσωπικής συμπεριφοράς. Οι διευκολυντές έτσι προσανατολίζονται στο να παρέχουν ένα ψυχολογικό κλίμα εμπιστοσύνης στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναλάβουν υπεύθυνο έλεγχο. Ενθαρρύνουν την εστίαση στη διεργασία, στο βίωμα του τρόπου που προωθείται η μάθηση.

Πρόκειται για ένα κατάλληλο κλίμα διευκόλυνσης που θα παρέχεται από ικανούς managers και διευθυντικά στελέχη με συναισθηματικά στοιχεία όπως ενσυναίσθηση, αυθεντικότητα και εμπιστοσύνη στην ικανότητα των εργαζομένων να κινηθούν προς την αυτοκατανόηση, την αυτοέκφραση και τη δημιουργικότητα. Είναι αυτές οι δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν την υπεύθυνη ελευθερία, να κάνουν επιλογές αναλαμβάνοντας το κόστος των συνεπειών, αλλά και να επιλέγουν πιο εποικοδομητικές κατευθύνσεις για να εξελιχθούν.

²⁶ Παπανικολάου, 2007

Όταν οι **διευκολυντές-ηγέτες** ενός οργανισμού υιοθετούν μια πιο ανθρώπινη και ενσυναισθητική συμπεριφορά, τότε σίγουρα επιτρέπεται στον εργαζόμενο να συμμετέχει περισσότερο και εξίσου με τους άλλους στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων, αποκτώντας μεγαλύτερη επίγνωση στα προσωπικά δυνατά του σημεία. Όταν οι διευκολυντές επιδεικνύουν ένα μεγάλο βαθμό κατανόησης στο άτομο, τότε το άτομο ωθείται να αντιληφθεί νέες πτυχές του εαυτού του και να αλλάξει την αυτοαντίληψή του και κατ' επέκταση την συμπεριφορά του, ώστε να ταιριάζει με τον εαυτό που γίνεται αντιληπτός με νέα οπτική. Αν η κατανόηση είναι ακριβής και βαθιά, ίσως τα άτομα να είναι σε θέση να αποδεσμεύσουν ένα πλήθος βιωμάτων, τα οποία θα εξελιχθούν ανεμπόδιστα.

Το πιο πολύτιμο δώρο που μπορεί να δώσει κανείς στον άλλον είναι αυτό το αληθινό μη αξιολογικό χαρακτηριστικό, μια στάση φροντίδας και επιβράβευσης που αποτελεί μια ισχυρή δύναμη για αλλαγή και ανάπτυξη. Η διακριτική και ευαισθητοποιημένη ηγεσία ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, παρέχει διαφώτιση και παραγωγικές διεργασίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Η οργανωτική κουλτούρα στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων

3.1.1 Έννοια Ανθρώπινων Πόρων

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, δίνει έμφαση στο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γιατί στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει έναν οργανισμό να ξεχωρίσει, είναι οι άνθρωποί του. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη φήμη και την εικόνα της, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος την επιβίωσή της²⁷.

Κατά τους Jackson και Schuler μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της»²⁸.

Σύμφωνα με τους όρους του management, ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο ή ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους. Τέτοια είναι η ευφυΐα, η αφοσίωση, η πείρα, οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Η συνεισφορά όμως του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, με αποτέλεσμα να αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης, ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους²⁹.

²⁷ Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003

²⁸ Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003

²⁹ Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004

Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από το υλικό, τόσο επειδή κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη του ρόλου του και εμπειρία, όσο και λόγω των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωσή του. Οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους, λόγω της ικανότητάς τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, με αποτέλεσμα η αφοσίωση και η συνεργασία τους να αποτελούν στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει³⁰.

3.2 Ανθρωπιστική επιστήμη

Για το λόγο αυτό το ενδιαφέρον μου έχει στραφεί στις ανθρωπιστικές επιστήμες και συγκεκριμένα στις ανθρωπιστικές μελέτες ψυχολογίας, οι οποίες μας διδάσκουν μέσα από διάφορες έρευνες ως ρεαλιστικό προσανατολισμό στη ζωή, τον πλουραλισμό των αντιλήψεων και των πραγματικοτήτων. Η ίδια η ζωή μας διδάσκει να αναγνωρίσουμε την υπόθεση ότι υπάρχουν τόσες πραγματικότητες όσες και τα πρόσωπα και ότι η μεγαλύτερη προτεραιότητα στην παιδεία μας, απαιτεί να αποδεχτούμε αυτή την πραγματικότητα και να βαδίσουμε με ωριμότητα προς την ενότητα, αντί του φόβου για τον άλλον.

Οι μελέτες της ψυχολογίας σε ανθρωπιστικό επίπεδο αποδεικνύονται εξαιρετικά βοηθητικές για όλους τους επιστήμονες υγείας (γιατρούς, ψυχολόγους, managers, εκπαιδευτικούς) και ανοίγουν νέους ορίζοντες στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου στις διαπροσωπικές σχέσεις και στον εμπλουτισμό τους, στην εκπαίδευση της ομάδας εργαζομένων ή άλλης ομάδας, στο να σχετίζονται μεταξύ τους με πιο ουσιαστικό τρόπο. Μέσα από την θεραπευτική προσωπικότητα του ίδιου του γιατρού, του νοσηλευτή σε μια μονάδα υγείας, μέσα από το αληθινό πρόσωπό του που αποφεύγει αυτοπροστατευτικές ή επαγγελματικές μάσκες και ρόλους, τόσο πιο πολύ ο ασθενής ανταποκρίνεται και οδηγείται σε μια πιο εποικοδομητική κατεύθυνση για τον ίδιο και το περιβάλλον του.

Η ανθρωπιστική ψυχολογία έγινε ευρύτερα γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Πρόκειται για μια νέα προσέγγιση της ψυχολογίας, με πρωτοπόρους τους Jung,

³⁰ Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004

Rogers, May, Allport, Martin Buber, Maslow, Caren Horney, Goldstein, Adler και άλλους. Χωρίς να αρνείται την καταστροφική ή αντικοινωνική πλευρά της ανθρώπινης ύπαρξης, βασίζεται σε μια αισιόδοξη στάση για την ανθρώπινη φύση, όπου στο κέντρο της διαδικασίας είναι οι πελάτες και όχι οι τεχνικές και οι μέθοδοι³¹.

Διαφέρει από το κατεστημένο της αναλυτικής κατεύθυνσης που θέλει την ανθρώπινη φιγούρα να κυριαρχείται από εγωιστικές ενορμήσεις, όπως η σεξουαλικότητα και η επιθετικότητα που συγκρατείται δύσκολα και με κόστος από τις κοινωνικές δυνάμεις. Διαφέρει από τη ματαιωτική σχέση που βιώνουν τα άτομα, προωθώντας το αναγκαίο άγχος για να δεχθεί ο ασθενής τις δύσκολες αλήθειες του γιατρού. Διαφέρει από τον πολιτισμό της βίας και της εγκληματικότητας ως μέσον ειρήνευσης.

3.3 Λίγα λόγια για την προσωποκεντρική θεωρία

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τον ανθρωποκεντρικό τρόπο επικοινωνίας και ύπαρξης ενός ατόμου, ενός επαγγελματία υγείας, ενός manager σε έναν οργανισμό υγείας θα παραθέσω τα πιο σημαντικά κομμάτια του εμπνευστή της προσωποκεντρικής θεωρίας προσωπικότητας του Carl Rogers, στην οποία έχω εκπαιδευτεί ως σύμβουλος ψυχικής υγείας και εξασκώ ως κοινωνικός επιστήμονας.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσω μέσα από την αξιολόγηση της εμπειρίας μου με πελάτες και εντατικές ομάδες προσωπικής ανάπτυξης να διατυπώσω, πως μπορώ να γίνω πιο αποτελεσματική στο να βοηθώ τους άλλους να ακολουθούν έναν αυτοκατευθυνόμενο δρόμο για την ζωή τους, ώστε να γίνονται ολοένα και περισσότερο ο εαυτός τους, αναπτύσσοντας σταδιακά δημιουργικά ολόκληρο το δυναμικό τους.

Ξεκινώντας από τη βάση της θεωρίας, κάθε ανθρώπινος οργανισμός οποιοσδήποτε και να είναι ο ρόλος που αναλαμβάνει, οδηγείται από μια βαθιά παρόρμηση. Μια κατευθυντική τάση να επεκταθεί, να αναπτυχθεί, να ωριμάσει και να ενεργοποιήσει όλες τις ικανότητες του εαυτού του. Η τάση του ανθρώπου να αυτοπραγματωθεί, να γίνει το δυναμικό του, να εκφράσει μέσα από τη μοναδικότητά του, την πηγή της δημιουργικότητάς του, ενισχύεται καθώς προσπαθεί να είναι πληρέστερα ο εαυτός του. Εμπιστεύεται λοιπόν την ανάπτυξη του ατόμου, όπου με τον όρο ανάπτυξη εννοείται μια

³¹ Merry, 2002

κίνηση προς την κατεύθυνση της αυτοεκτίμησης, της ευελιξίας, του σεβασμού του εαυτού μας και των άλλων³².

Εξήγησε πως το άτομο μπορεί κάποτε να λειτουργήσει καταστροφικά για τον εαυτό του και τους άλλους όμως τότε πρόκειται για άτομα νευρωτικά με ελλειπείς λειτουργίες . Όταν λειτουργούμε ελεύθερα, είμαστε ελεύθεροι να βιώσουμε και να εκπληρώσουμε τη φύση μας ως θετικά και κοινωνικά όντα³³.

Οι πηγές που διαθέτει το άτομο, μπορούν να αξιοποιηθούν, αν υπάρχει ένα προσδιορισμένο περιβάλλον διευκολυντικών ψυχολογικών στάσεων, ένα κλίμα θεραπείας, ένα κλίμα που θα επιτρέπει τη συνεργασία, την αφοσίωση και τη δημιουργικότητα. Σε μια σχέση προάγεται η ανάπτυξη του προσώπου, αν στρέψουμε το ενδιαφέρον μας στην ολιστική θεραπεία ατόμων στα νοσοκομεία, και αναγνωρίσουμε ότι η καταλυτική εξουσία προσώπων και οι θέσεις διοίκησης, δεν οδηγούν πουθενά αν δεν οικοδομηθούν στη βάση του αμοιβαίου σεβασμού και της ενισχυμένης προσωπικής ανάπτυξης.

3.4 Η σημασία της αποδοχής στην προσωποκεντρική θεωρία

3.4.1 Η ανάγκη για αποδοχή

Καθώς αναδύεται η αυτοεικόνα, το άτομο αναπτύσσει μια ανάγκη για αποδοχή. Είναι μια διάχυτη και επίμονη ανάγκη που συναντάμε σε κάθε ανθρώπινο ον.

Κατά τον Standal που σχηματοποίησε τον όρο, η ανάγκη για αποδοχή οριοθετείται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης βασίζεται σε συμπεράσματα που αναφέρονται στον εμπειρικό κόσμο ενός άλλου. Με άλλα λόγια, το αν νιώθω αποδεκτός ή όχι, εξαρτάται από το πως εκλαμβάνω την αντίληψη των άλλων για το άτομό μου. Κατά συνέπεια τα συμπεράσματά μου συχνά κινδυνεύουν να είναι διφορούμενα και ανακριβή.
- Η ανάγκη για αποδοχή σχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα εμπειριών του ατόμου, από τις οποίες συλλέγει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αποδοχή των άλλων.

³² Rogers, 1961

³³ Pervin, 2001

- Είναι αμοιβαία, με την έννοια ότι, όταν ένα άτομο διακρίνει τον εαυτό του να αποδέχεται κάποιον άλλο, απαραίτητα νιώθει και το ίδιο αποδεκτό. Έτσι, προσφέρει ανταπόδοση, τόσο το να ικανοποιείς την ανάγκη του άλλου για αποδοχή, όσο και το να βιώνεις της ικανοποίηση της δικής σου ανάγκης για αποδοχή από κάποιον άλλο.

- Είναι δραστική, με την έννοια ότι η αποδοχή ενός κοινωνικού άλλου επικοινωνείται σε όλο το σύμπλεγμα αποδοχής που το άτομο σχετίζει με τον άλλο.

Συνεπώς, η έκφραση αποδοχής από έναν σημαντικό άλλο όπως η μητέρα ή ο πατέρας, μπορεί να επιβάλλεται στην οργανισμική διαδικασία αξιολόγησης, με αποτέλεσμα το άτομο να τείνει περισσότερο προς τις εμπειρίες που προσελκύουν την αποδοχή τους, παρά προς τις εμπειρίες που συνεισφέρουν στην πραγμάτωση του οργανισμού³⁴.

3.4.2 Η ανάπτυξη της ανάγκης για αυτοαποδοχή

Η ανάγκη για αυτοαποδοχή αναπτύσσεται καθώς το άτομο συσχετίζει την προσωπική εμπειρία του εαυτού του με την αποδοχή ή την απόρριψη που εισπράττει από τους γύρω του. Χαρακτηριστικό της αυτοαποδοχής (ή της αυτοαπόρριψης) είναι το γεγονός ότι το άτομο βιώνει αποδοχή ή έλλειψη αποδοχής ανεξάρτητα από τις συναλλαγές με κάποιον άλλο. Κατά μια έννοια γίνεται ο ίδιος ο σημαντικός άλλος για τον εαυτό του.

Όπως και η αποδοχή, η αυτοαποδοχή που βιώνεται σε σχέση με μια συγκεκριμένη εμπειρία ή μια ομάδα εμπειριών του εαυτού, επικοινωνείται στο όλο σύμπλεγμα αυτοαποδοχής.

Η ανάγκη για αυτοαποδοχή αποτελεί έναν κρίσιμο όρο αυτής της θεωρίας προσωπικότητας. Όπως θα δούμε στη συνέχεια η ικανοποίηση η όχι αυτής της ανάγκης,

³⁴[http://www.livepedia.gr/index.php/%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%AE \(%CE%86%CE%BD%CE%B5%CF%85 %CE%8C%CF%81%CF%89%CE%BD](http://www.livepedia.gr/index.php/%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%AE (%CE%86%CE%BD%CE%B5%CF%85 %CE%8C%CF%81%CF%89%CE%BD)

αποτελεί το βασικό κριτήριο για τον συνειδητό εαυτό στην αξιολόγηση της εμπειρίας του και της ίδιας της συμπεριφοράς του³⁵.

3.5 Εφαρμογή και επεξήγηση των θεραπευτικών συνθηκών

3.5.1 Οι θεραπευτικές συνθήκες

Αφοσιωμένος σε μια διαρκή υποκειμενική και αντικειμενική ενασχόληση με την διαδικασία της αλλαγής στην προσωπικότητα του ατόμου βασισμένη στην ανθρώπινη επιθυμία και δυνατότητα, ο Rogers πιστεύει ότι μεταβλητή η οποία είναι καθοριστική για τη θεραπεία είναι το θεραπευτικό κλίμα³⁶. Αν οι θεραπευτές είναι σε θέση να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις στις σχέσεις τους με τους ασθενείς, με ένα φαινομενολογικά κατανοητό για εκείνους τρόπο, τότε η αλλαγή μέσω της θεραπείας θα γίνει πραγματικότητα³⁷. Στα πλαίσια μιας «μη κατευθυντικής προσέγγισης» του ασθενούς, οι υπεύθυνοι για την υγεία του, δεν χρησιμοποιούν τη νόηση για να φανούν χρήσιμοι σε έναν προβληματισμένο άνθρωπο που μπαίνει στη θεραπευτική σχέση. Γνωρίζουν ότι το να εξηγούν σε ένα άτομο τον εαυτό του, να τον ερμηνεύουν, να τον αξιολογούν, να τον καθοδηγούν στη γνώση για έναν πιο ικανοποιητικό τρόπο ζωής, είναι μέθοδοι που το περισσότερο που μπορούν να επιτύχουν είναι μια παροδική αλλαγή, που σύντομα θα εξαφανιστεί, αφήνοντας το άτομο πιο σίγουρο από ποτέ για την ανεπάρκεια του. Η αλλαγή μέσα στη σχέση και η προσωπική εξέλιξη φαίνεται να έρχεται μέσω της εμπειρίας³⁸.

Μέσα από το προσωπικό βίωμα ενός κλίματος ασφάλειας που δημιουργείται με τις απαραίτητες και επαρκείς θεραπευτικές συνθήκες, με την αποδοχή και την εκτίμηση, ο ασθενής διαπιστώνει πως ο γιατρός τιμά και αποδέχεται χωρίς όρους ή σχόλια τις συγκρουόμενες εμπειρίες του, και τότε αρχίζει να τις αποδέχεται και ο ίδιος και να διαπλάθει αξίες που εξελίσσονται σύμφωνα με τις ανάγκες του και όχι σύμφωνα με τις αξίες και τις γνώμες των άλλων³⁹. Άρα εφόσον ο στόχος του γιατρού είναι να αναγνωρίσουν οι ασθενείς τις εσωτερικές τους ικανότητες για αλλαγή και ανάπτυξη, ο

³⁵ Rogers, 1959

³⁶ Rogers, 1961

³⁷ Pervin, 2001

³⁸ Rogers, 1961

³⁹ Ποταμιάνος, 2002

πρώτος συμμετέχει όσο το δυνατόν πιο ισότιμα στη σχέση, ως ένας συνοδοιπόρος καλύτερα, παρά ένας έμπειρος καθοδηγητής⁴⁰.

Οι συνθήκες που δημιουργούν το θεραπευτικό κλίμα, στο οποίο μπορεί να ελευθερωθεί η τάση του ανθρώπου για πραγμάτωση, είναι ακριβώς οι ίδιες που ο γιατρός, ο ανθρωποκεντρικός manager ο νοσηλευτής είναι υποχρεωμένος να έχει για τον εαυτό του⁴¹. Αν μπορεί να δημιουργήσει μια σχέση βοήθειας με τον εαυτό του, να είναι ευαισθητοποιημένος, δεκτικός και αληθινός στα δικά του συναισθήματα, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να δημιουργήσει μια σχέση αρωγής και με κάποιον άλλον. Πρέπει πρώτα να δεχτεί να γίνει αυτός που είναι, και να επιτρέψει να το δείξει σε έναν άλλον άνθρωπο. Είναι το δυσκολότερο έργο που υπάρχει διότι απαιτεί ωρίμανση, συχνά με οδυνηρό τρόπο⁴².

Ας επικεντρωθούμε όμως σε κάθε μια συνθήκη ξεχωριστά και στη σημασία τους εμπειρικά και πρακτικά αφού τις παρουσιάσουμε:

A) Ενσυναίσθηση (Empathy)

Με τον όρο ενσυναίσθηση, εννοείται η ικανότητα του ατόμου να μπορέσει να καταλάβει, να μπει στο πλαίσιο αναφοράς ενός άλλου ατόμου. Να χρησιμοποιήσει τον εαυτό του με έναν από τους πιο διακριτικούς και ισχυρούς τρόπους, να ακούει πολύ προσεχτικά. Ένα τόσο παθητικό είδος διάδρασης είναι εκπληκτικό το πόσο χρήσιμο είναι⁴³.

Ο γιατρός χρειάζεται να έχει την ικανότητα να αισθάνεται όπως ακριβώς ο πελάτης του. Να βλέπει τον κόσμο μέσα από τα μάτια του σαν να είναι στη θέση του και να παραμερίζει συνεχώς όσο το δυνατόν περισσότερο τις προσδοκίες, που εύκολα γίνονται απαιτήσεις από τη σχέση. Να παραμερίζει τις προσωπικές εμπειρίες του. Να κατανοεί την διαφορετικότητα και υποκειμενικότητα του ασθενούς, να αντιλαμβάνεται και να «βιώνει» την οποιαδήποτε καθημερινότητά του⁴⁴.

Ακούγοντας με αυτόν τον ενεργητικό τρόπο, με ενσυναίσθηση, σημαίνει να είναι ευαίσθητος, κάθε στιγμή στα μεταβαλλόμενα νοήματα που γίνονται αισθητά και που

⁴⁰ Merry, 2002

⁴¹ Ποταμιάνος, 2002

⁴² Rogers, 1961

⁴³ Rogers, 1961

⁴⁴ Ποταμιάνος, 2002

ρέουν στο άτομο-ασθενή, στο φόβο, στο θυμό, τη σύγχυση ή την τρυφερότητα που βιώνει. Σημαίνει να αντιλαμβάνεται αυτό που ο πελάτης μετά βίας έχει επίγνωση, αλλά να μην προσπαθεί να αποκαλύψει συναισθήματα αν αυτό είναι πολύ απειλητικό⁴⁵.

Σημαίνει να μπορεί ο θεραπευτής να ζει προσωρινά τη ζωή του πελάτη σε όποιο σημείο και να βρίσκεται, να κινείται σε αυτή με λεπτότητα, χωρίς να ασκεί κριτική. Να τον ακολουθεί σε ότι έχει ανάγκη να τοποθετηθεί. Στην προσπάθειά του αυτή να ακούει καλύτερα, χρειάζεται να ελέγχει συχνά με τον πελάτη την ακρίβεια αυτών που ο πρώτος αντιλαμβάνεται, να εκφράζει την κατανόησή του και να καθοδηγείται από τις αντιδράσεις που λαμβάνει⁴⁶.

Στον κίνδυνο που παραμονεύει να ταυτιστεί ο θεραπευτής, ειδικά κατά τη διάρκεια αναβίωσης κάποιων καταστάσεων που έχει αντιμετωπίσει στη δική του ζωή, να ξεχωρίσει πως ήταν για τον πελάτη μια ανάλογη εμπειρία. Χωρίς να γεννιέται δική του περιέργεια και διάθεση να τον κατευθύνει. Να αναγνωρίσει τα συναισθήματα του πελάτη κάτω από το πρίσμα της συναισθηματικής αντανάκλασης, να προσδιορίσει αν η κατανόηση του εσωτερικού κόσμου του πελάτη είναι ακριβής, αν έχει ευθυγραμμιστεί η αντίληψή μου με το χρώμα ή την αίσθηση του ιδιαίτερου νοήματος που βιώνει ο ασθενής⁴⁷.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο πελάτης μπορεί να αποδεχτεί τον εαυτό του, να πιστέψει στις ικανότητές του και στις εμπειρίες του. Του επιτρέπεται να ακούσει και αυτός με τη σειρά του, τον εαυτό του και να αποδεσμεύσει ένα πλήθος βιωμάτων που γίνονται για κάποιο λόγο εμπόδιο στις σχέσεις του με το περιβάλλον και στην προσωπική του εξέλιξη⁴⁸. Του επιτρέπεται να εξετάσει ο ίδιος το πρόβλημά του, με το δικό του ρυθμό, όσο και όταν μπορεί, με πιστό συνοδό στην κατεύθυνση της κίνησής του, τον θεραπευτή, που με περισσή αγάπη, σεβασμό και ευαισθησία, στιγμή προς στιγμή τον στηρίζει χωρίς αξιολογήσεις και επικρίσεις ώστε να ανακαλύψει τα δικά του μέσα για να διορθώσει τα πράγματα⁴⁹.

⁴⁵ Rogers, 1980

⁴⁶ Rogers, 1961

⁴⁷ Merry, 2002

⁴⁸ Rogers, 1961

⁴⁹ Ποταμιάνος, 2002

Το προσωπικό μου παράδειγμα για την ενσυναίσθηση

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να αναφέρω πως ο όρος ενσυναίσθηση διδάσκεται στα βιβλία και χρησιμοποιείται περισσότερο ως τεχνική, όπου έτσι την αντιλαμβανόμουν κι εγώ πριν τη βιώσω σε επίπεδο ομάδας, ώστε να μπορέσω να ξεπεράσω την διαφορετικότητα των αντιλήψεων στα μέλη και τον μοναδικό τρόπο που βιώνει ο καθένας την πραγματικότητά του. Δεν πρόκειται όμως για μια προσπάθεια χειραγώγησης, ούτε τη χρησιμοποιούμε για να πείσουμε, να κατευθύνουμε ή να αποφύγουμε κάποιον. Πρόκειται για έναν ενεργό τρόπο, μια βαθιά επιθυμία να ακούμε. Να ακούμε με προσήλωση και αποδοχή το ιδιαίτερο νόημα που δίνει ο καθένας μας στις εμπειρίες του, καθώς μιλάει και μοιράζεται τον εαυτό του και τα συναισθήματά του. Πρόκειται για μια ικανότητα που διαθέτει ένας έμπειρος ακροατής όταν έρχεται σε επαφή με τον εσωτερικό κόσμο άλλων ατόμων, αγγίζοντας όχι μόνο τα νοητικά σύνολα καταγραφής αλλά και τα ιδιαίτερα συναισθήματα που έχει αποδώσει ο ασθενής στις εμπειρίες του.

Σε καταλαβαίνω και σου χτυπάω το χέρι στην πλάτη συμπονετικά, νιώθω την δυσκολία που περνάς, όμως θυμάμαι μια δική μου εμπειρία καθώς σε ακούω να μιλάς, ή σκέφτομαι πως δεν επιθυμώ να σε ακούσω προσεχτικά.

Αυτός ήταν ο τρόπος που ήξερα να ακούω, φυσικά πριν ωριμάσει η ενσυναίσθητική μου ικανότητα. Έχανα χωρίς να το θέλω μέρος από την προσοχή μου στον ασθενή. Τα συναισθήματά μου ήταν διάχυτα και παρορμητικά και παρεμπόδιζαν συχνότερα, ασυναίσθητα την διαδικασία. Παράλληλα άλλαξα και το βλέμμα μου και έψαχνα το ρολόι μου, γιατί αισθανόμουν αμήχανα με τις δικές μου μπερδεμένες σκέψεις και προσωπικά νοήματα, συναισθήματα που αδυνατούσα να χειριστώ και να επιτρέψω στον εαυτό μου να βιώσω και να αφομοιώσω την στιγμή που μου ανακινήθηκαν. Έτσι άλλαξα τη ροή της συζήτησης στο σημείο που μου δημιουργούσε πίεση και πόνο που δεν μπορούσα να έρθω σε ψυχολογική επαφή με έναν άλλον άνθρωπο παρά μόνο επιδερμικά.

Πίσω από το προσωπείο της εξουσίας και της αυθεντίας και με τη χρήση ενός νεύματος που δήλωνε αγανάκτηση αν ο πελάτης μιλούσε για τα ίδια πράγματα, έκανα ελιγμό με μια διπλωματική απόκριση, επιδεικνύοντας τις επιστημονικές γνώσεις με ορολογία, πολλές φορές με έξυπνο τρόπο αποφεύγοντας τη σχέση και συχνά την ευθύνη στην μεγαλύτερη ενδοσκόπηση και αυτοέκθεση που προξενείται όταν ερχόμαστε σε

ουσιαστική επαφή με κάποιον άλλον. Η απόσταση μέσα στη σχέση φυσικά μεγάλωνε, η σχέση μορφοποιούταν σταδιακά σε ξύλινη, παγερή και συχνά αδιέξοδη.

Ας περάσουμε στην παράθεση του επόμενου βασικού όρου της προσωποκεντρικής θεωρίας, την αυθεντικότητα.

B) Αυθεντικότητα (Congruence)

Ο θεραπευτής στις συναντήσεις του με τον πελάτη, βρίσκεται σε συμβατότητα με τα συναισθήματα, την εικόνα και τις εμπειρίες του και ο πελάτης βρίσκεται σε ασυμβατότητα, σε συγκυτική κατάσταση με τον εαυτό του, με την καθημερινότητα του, με το περιβάλλον του.

Αυθεντική παρουσία του θεραπευτή σημαίνει να είσαι αυτός που είσαι στην πραγματικότητα. Ο Rogers στη θέση του όρου αυθεντικότητα έχει χρησιμοποιήσει και τη λέξη «συμφωνία». Με τη χρήση της εννοεί αυτό που δοκιμάζεται εκείνη τη στιγμή της συνομιλίας του με τον ασθενή, στη συνειδητότητα του θεραπευτή και στην επικοινωνία του. Η συμφωνία της συνειδητότητας της εμπειρίας του θεραπευτή και η επικοινωνία της κατάστασης αυτής. Σε αυτές τις στιγμές είναι ενιαίος, εξ' ολοκλήρου ένας. Με άλλα λόγια η αυθεντικότητα αποτελεί την έκφραση της αρμονίας που υπάρχει μεταξύ της εμπειρίας, της συνειδητότητας και της επικοινωνίας του θεραπευτή προς τον ασθενή⁵⁰.

Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει το να γνωρίζω καλά τους μηχανισμούς, τις αντιλήψεις και εμπειρίες στις οποίες έχω εκτεθεί σε όλη μου τη ζωή. Για παράδειγμα τις κοινωνικές, πολιτισμικές προκαταλήψεις, γενικεύσεις και στερεότυπα. Να παρατηρώ το σημείο όπου υψώνονται μέσα μου και με εμποδίζουν να έχω ειλικρινή επικοινωνία και ολοκληρωτική συμμετοχή στη σχέση μου με τον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να εμφανιστούν ξαφνικά και να απειλήσουν αξίες που δεν έχω συνειδητοποιήσει. Μπορεί να δημιουργήσουν άγχος καθώς οι μη αναγνωρισμένες αξίες ενδέχεται να έρθουν σε σύγκρουση με την αυτοεικόνα μου, να κυριαρχήσουν συναισθηματικά, με αποτέλεσμα να μην ακούω τον ασθενή πια αλλά τον εαυτό μου.

Η ανάπτυξη της αυθεντικότητας του θεραπευτή δεν είναι μια απλή διαδικασία. Περιλαμβάνει την εκδήλωση των συναισθημάτων του στον ασθενή, δηλαδή την έκθεση τυχόν αδυναμιών και ελλείψεων, την «αποκαθήλωση» προτύπων συμπεριφοράς ιδανικού

⁵⁰ Κοσμόπουλος- Μουλαδούδης, 2003, σ. 68

θεραπευτή, την επίγνωση των ικανοτήτων, των αξιών του, αλλά και το πώς ο ίδιος επηρεάζει με την συμπεριφορά του τους πελάτες- ασθενείς, πώς αυτοί την αντιλαμβάνονται και την ερμηνεύουν και φυσικά την εξοικείωση με την ανατροφοδότηση κατά πρόσωπο χωρίς να πάρει αμυντική στάση. Είναι αδιάκοπη και επίπονη λοιπόν, καθώς η τάση για «ομφαλοσκόπηση» και αυτοανάλυση γίνεται κανόνας. Ο θεραπευτής γιατρός αφήνεται στη σχέση σε σημείο που θα νιώθει εξοικειωμένος στην ανάπτυξη σχέσεων με άτομα, αναλαμβάνοντας την προσωπική του ευθύνη για την συμπεριφορά του αλλά και για την πορεία και διαδικασία της σχέσης⁵¹.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως ο θεραπευτής χρειάζεται να είναι σίγουρος ότι ξέρει πότε και πώς θα εκφράσει τα συναισθήματά του στον ασθενή και να το κάνει με τρόπο που τον σέβεται και δεν τον κρίνει, χωρίς να βάλει σε κίνδυνο την σχέση ή να αντιστρέψει τους ρόλους χάνοντας την αυτογνωσία του.

Το προσωπικό μου παράδειγμα για την αυθεντικότητα

Αναφέροντας κάποιο παράδειγμα από την εμπειρία μου θυμάμαι ένα περιστατικό που είχα αντιμετωπίσει στην κοινωνική υπηρεσία που εργαζόμουν πριν μερικά χρόνια. Μια κοπέλα νεαρή, σχεδόν ατημέλητη, μου ζητούσε την παρέμβασή μου στο πρόβλημά της. Η κοπέλα αυτή ήταν μητέρα ενός μωρού Α.Μ.Ε.Α , 15 μηνών και μου ζητούσε οργισμένη και με σχεδόν απειλητικό ύφος να την απαλλάξω από το βάρος του παιδιού, ώστε το παιδί να μπει σε κάποιο ίδρυμα, φωνάζοντας πως δεν το θέλει. Θύμωσα πολύ μαζί της, σκεφτόμουν πώς μπορεί μια μητέρα να αρνείται το παιδί της κατά αυτόν τον τρόπο.

Όταν προσπάθησα να παραμερίσω λίγο τον θυμό μου και απλά να την ακούσω, κατάλαβα πόσο απεγνωσμένη είναι , πόσο άγνωστο και δύσκολο της είναι να βιώνει την πραγματικότητα αυτή. Πόσο ανάγκη είχε να την κατανοήσω. Η οργή της καταλάγιασε και την θέση της πήραν τα δάκρυα της κοπέλας, που αγωνιούσε για το πώς θα είναι σαν μητέρα στο μέγαλωμα αυτού του παιδιού. Αισθανόταν μεγάλο κοινωνικό βάρος και υπέφερε με μια τέτοια ευθύνη. Πόσο λιγότερο βοηθητική παρέμενα και γω όταν δεν μετακινιόμουν από δικές μου προκαταλήψεις για τα Α.Μ.Ε.Α και θυμό με τον εαυτό μου που κι εγώ προφανώς δεν θα μπορούσα να μεγαλώσω ένα παιδί με κινητικές ή διανοητικές δυσκολίες.

⁵¹ Rogers, 1961

Γ) Αποδοχή άνευ όρων (Unconditional Positive Regard)

Περνώντας στην αποδοχή άνευ όρων του θεραπευτή προς το άτομο, μπορούμε να καταλάβουμε την σημασία της συνθήκης αυτής. Σημαίνει να αποδέχεσαι το άλλο άτομο όπως είναι. Να τον τιμάς και να τον υπολογίζεις ανεξάρτητα από το τι κάνει. Χωρίς προσπάθεια για οποιαδήποτε κριτική, χωρίς προκαταλήψεις και προϋδεασμούς, χωρίς κατηγοριοποιήσεις και ερμηνείες. Με σεβασμό στην ύπαρξή του και την αντίληψη του για τη ζωή, στις δικές του εμπειρίες, τις κοινωνικές ή πολιτισμικές κατευθύνσεις και επιρροές, ανεξάρτητα από την συμπεριφορά του, που μπορεί να υπήρξε άσχημη ή ακραία, ωστόσο παραμένουν άνθρωποι που προσπαθούν να εξελιχθούν προς μια θετική και εποικοδομητική κατεύθυνση⁵².

Δεν εννοείται κάποιου είδους ανοχή στη συμπεριφορά μας για τον ασθενή αλλά για την βαθιά κατανόησή μας στην τάση του ανθρώπου για ανάπτυξη και την ανάγκη του να εκφραστεί. Γνωρίζουμε δε ότι όταν η συμπεριφορά γίνεται ακραία σίγουρα κάποιες εμπειρίες του παραμένουν διαστρεβλωμένες και χρειάζεται η παρακολούθησή μας να γίνει πιο εντατική και ολιστική.

Φυσικά ούτε και αυτός ο όρος είναι κάτι εύκολο στην θεραπευτική σχέση, διότι όταν αποδέχομαι τον άλλον όπως είναι, χρειάζεται να γνωρίζω καλά τι μου συμβαίνει και τότε σταματάω να τον αποδέχομαι. Τα ευαίσθητα, ταπεινά και πληγωμένα κομμάτια του ασθενούς ο θεραπευτής τα πλησιάζει πιο εύκολα πάντα. Η σημαντική δυσκολία βρίσκεται όταν αποκαλυφθούν συναισθήματα θυμού, επιθετικότητας του ατόμου, με χαρακτηριστικά όπως την αδιαφορία, την αλαζονεία, το ψέμα, που θίγουν και αγγίζουν τον ειδικό-θεραπευτή σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο ίσως. Τότε η προσπάθεια στο να κρατηθεί η άνευ όρων αποδοχή δοκιμάζεται.

Απορρίπτοντας την συμπεριφορά του ασθενούς βέβαια δεν σημαίνει πως τον απορρίπτω και ως οντότητα ή του στερώ το δικαίωμα να βιώνει όποιο συναίσθημα θέλει. Απλά στη θεραπευτική σχέση είναι ωφέλιμο να μην υπάρχουν προσδοκίες για τον πελάτη μου και τη ζωή του και κανένας σκοπός. Κι αυτό γιατί οι προσδοκίες γεννούν πολλές φορές και απογοητεύσεις, δεν απελευθερώνουν την ικανότητα του ατόμου για αυτοϊαση.

Έτσι όταν ο θεραπευτής αφήνει αυτά τα περιθώρια ανοιχτά είναι ασφαλέστερο αυτόματα να ανοίξει και ο δρόμος, ώστε ο ασθενής να νιώσει ασφάλεια και ν' αλλάξει

⁵² Merry, 2002

εφόσον το επιθυμεί και είναι έτοιμος. Να καλωσορίσει την αλλαγή χωρίς να νιώσει ότι απειλείται. Να νιώσει ότι τον ακούν και τον κατανοούν σε μια ατμόσφαιρα φροντίδας και εμπιστοσύνης.

Αντίθετα όταν χρησιμοποιώντας την άνευ όρων αποδοχή σαν ειδική τεχνική προσπαθώντας να τον αλλάξω, ή να προκαλέσω συγκεκριμένα συναισθήματα, είναι βέβαιο ότι θα αποτύχω και θα απορριφθώ. Αλλάζει κανείς όποτε το νιώσει και βέβαια όταν το περιβάλλον είναι σύμφωνο με αυτή την αλλαγή. Στην προσωποκεντρική προσέγγιση η σπουδαιότητα της σχέσης δεν αντιμετωπίζεται συμβατικά αλλά αποτελεί αντικείμενο της συμβουλευτικής διαδικασίας με κάθε ασθενή.

Για το λόγο αυτό ούτε η συνθήκη αυτή μπορεί να μετατραπεί σε εργαλείο γιατί πολύ γρήγορα το άτομο θα το αντιληφθεί μέσα από την γλώσσα του σώματος και την συμβολοποίησή της.

Το προσωπικό μου παράδειγμα για την αποδοχή

Για παράδειγμα σε αποδέχομαι αλλά μόνο όταν μπορώ να σε κατανοήσω, που σημαίνει ότι νωρίτερα σε έχω κρίνει. Το σπουδαιότερο στοιχείο που εμποδίζει την αμοιβαία διαπροσωπική επαφή είναι η τάση να αξιολογούμε, να κρίνουμε, να αποδοκιμάζουμε και να σχολιάζουμε πολλές φορές με υπερβολή, από το δικό μας πλαίσιο αναφοράς τις ιδέες που εκφράζει ένας άλλος ομιλητής.

Προσωπικά μπορώ να αναφέρω πως έχουν υπάρξει στιγμές που μου είναι πολύ δύσκολο να δεχτώ τις θυμωμένες πλευρές της μητέρας μου. Ενώ νομίζω ότι την δέχομαι γενικά, όταν θυμώνει με δυσκολεύει να επικοινωνήσω μαζί της και χάνω την ικανότητα να την ακούσω και να την αποδεχτώ ως ολότητα. Σίγουρα παλαιότερα η επικοινωνία μας εμπειρείχε αξιολόγηση και πολλές φορές αυστηρή κριτική, στοιχείο που με έκανε να αισθάνομαι επιφυλακτικά απέναντί της προσπαθώντας να την ικανοποιήσω. Ενώ μέσα μου κρατούσα αμυντική στάση, απογοητευόμουν και απέφευγα να είμαι αληθινή και ανοιχτή.

Με τον καιρό και μέσα από τον προσωπικό μου δρόμο ωρίμανσης, διαπίστωσα πως μπορεί κάποιος να θυμώνει και να εξωτερικεύει αυτό το θυμό έχοντας ευθύνη για την δική του διαθεσιμότητα και ανοιχτότητα σε μια σχέση. Δεν αφορούσε εμένα αλλά τις δικές της προσωπικές εμπειρίες που την εμπόδιζαν και σίγουρα δεν είχε επεξεργαστεί σε βαθμό που να μοιραστεί τον εαυτό της καλύτερα. Άλλες πάλι φορές χρειάστηκε να

υψώσω τα δικά μου όρια αφού κατάλαβα ότι μπορεί κάποιος να θυμώνει, αλλά δεν μπορεί να ξεσπάει με σκοπό να προβάλει την δύναμή του πάνω στον άλλον. Ουσιαστικά ο θυμός εμφανίζεται, όταν σταματάμε να ακούμε ή όταν νιώθουμε ότι δεν μας ακούν. Ο θυμός μπορεί να καταλαγιάσει αν η αποδοχή αποκτήσει τον πρώτο ρόλο στη σχέση και στο πρόσωπο του άλλου, δηλαδή αν εστιάσουμε στην πραγματική επαφή που θέλουμε να έχουμε. Αν αποτελέσει έναυσμα για διευκόλυνση της επικοινωνίας, ώστε να αναλάβω την ευθύνη για τα συναισθήματα μου εξηγώντας καλύτερα τον εαυτό μου.

Η συνύπαρξη και των τριών συνθηκών μαζί, όχι ως τεχνικές στη θεραπευτική σχέση αλλά ως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του θεραπευτή που εξελίσσονται συνεχώς και είναι αυτά που ενισχύουν τον γιατρό ως προσωπικότητα, είναι αυτά θα σκιαγραφήσουν έναν επαγγελματία επιστήμονα πιο κοντά στον άνθρωπο, ώστε να γίνεται ολοένα και περισσότερο βοηθητικός.

Ξεφεύγοντας έτσι από τεχνικούς χειρισμούς του θεραπευτή αλλά με την βαθιά πίστη στην αξία και την ατομικότητα του ανθρώπου, στηρίζει το άτομο ώστε να αντιληφθεί και να αποδεχθεί εμπειρίες του οργανισμού του, να αντικαταστήσει το σημερινό σύστημα αξιών του, με μια διαρκή διαδικασία οργανισμικής εκτίμησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1 Η οργανωτική κουλτούρα στη διαχείριση της ασθένειας, του πόνου, του θανάτου. Εφαρμογές στην υγεία

4.1.1 Μοντέλα υγείας

Δύο βασικοί προσανατολισμοί στα θέματα υγείας και αρρώστιας στα οποία στηρίζεται η παροχή υπηρεσιών υγείας είναι α) το βιοιατρικό μοντέλο υγείας και β) το βιοψυχοκοινωνικό μοντέλο υγείας.

Το πρώτο μοντέλο το βιοιατρικό μοντέλο υγείας ακολουθεί έναν γραμμικό τρόπο σκέψης σύμφωνα με το οποίο κάθε αποτέλεσμα (σύμπτωμα, πάθηση) έχει μια συγκεκριμένη αιτία. Όταν βρεθεί η αιτία εξηγείται οποιοδήποτε οργανικό πρόβλημα. Το άτομο αντιμετωπίζεται ως ανθρώπινο σώμα που υποβάλλεται σε λεπτομερείς γνώσεις των βιολογικών λειτουργιών σε κυτταρικό και μοριακό επίπεδο, όπου η επιδιόρθωση των δυσλειτουργιών ενός τμήματος οδηγούν στην υποστήριξή του μέσω της φαρμακοθεραπείας.

Το δεύτερο μοντέλο το βιοψυχοκοινωνικό μοντέλο υγείας αφορά την νεότερη θεώρηση της υγείας που συνδέει τις ψυχολογικές γνώσεις στην εξέλιξη των διαταραχών στην υγεία. Πρόκειται για μια ολιστική θεώρηση σε οργανικό, ψυχολογικό και κοινωνικό επίπεδο, ακόμα και σε οικολογικό πολλές φορές. Η σωματική, διανοητική, και συναισθηματική κατάσταση του ατόμου, αλληλεπιδρούν και παράλληλα βρίσκονται σε δυναμική ισορροπία μεταξύ τους⁵³.

4.2 Προβλήματα στην άσκηση της ιατρικής

Η πρόοδος της ιατρικής επιστήμης θεωρείται αναμφισβήτητη κυρίως στον τομέα της ενδοκρινολογίας με την ανακάλυψη της κορτιζόνης για ασθενείς με διαβήτη, ή στον τομέα της χειρουργικής με την μεταμόσχευση ζωτικών οργάνων ή με την αντικατάσταση κατεστραμμένων οστών και ιστών.

Όμως προβλήματα της σύγχρονης ιατρικής που θα αναφερθούμε παρακάτω έφεραν πολλές επιστήμες σε συνεργασία, όπως την ιατρική με την ψυχολογία, ψυχιατρική,

⁵³ Παπαδάτου-Αναγνωστόπουλος, 1997

κοινωνιολογία, ανθρωπολογία, κοινωνική εργασία προκειμένου να αντιμετωπισθεί ένα πλήθος παραγόντων που στερούν την υγεία στον πληθυσμό.

Για παράδειγμα :

- Οι μεγάλες ειδικεύσεις στο προσωπικό υγείας, προκειμένου να γνωρίζουν τις διαρκώς αυξανόμενες γνώσεις της επιστήμης, αύξησε το ενδιαφέρον του γιατρού στη μη φυσιολογική λειτουργία ενός οργάνου, ενώ μείωνε την προσοχή του στον ασθενή ως σύνολο.
- Η αλόγιστη χορήγηση στη χρήση φαρμάκων με ελαστική παρακολούθηση από τον γιατρό που μπορεί να συνοδεύεται από αδιαφορία του γενικότερου ιατρικού πλαισίου, οδήγησε σε παθητικούς ασθενείς και αδύναμα συστήματα υγείας.
- Η τεχνολογία με τη συμβολή των τεχνικών μέσων μπορεί να έσωσε τη ζωή κάποιων ανθρώπων αλλά δεν τους προστάτεψε από το ψυχολογικό και κοινωνικό βάρος μιας σωματικής ή πνευματικής αναπηρίας στο ίδιο το πρόσωπο αλλά και στο οικογενειακό του περιβάλλον.
- Η μεγάλη παραμονή ενός ασθενή στο νοσοκομείο ή στην εντατική δημιουργεί τραυματικές επιπτώσεις στην οικογένεια, και ηθικούς προβληματισμούς σε όλο το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό και τον manager υγείας.
- Προβλήματα που οφείλονται σε μεγάλες ατομικές διαφορές μεταξύ των ασθενών σε πολλούς γιατρούς παραμένουν ακατανόητα. Καθώς επίσης και προβλήματα που οφείλονται σε ψυχοσωματικά αίτια.
- Επίσης προβλήματα που προκύπτουν από την αυξημένη ευθύνη που αναλαμβάνει το ιατρικό προσωπικό σε σχέση με την υγεία του ασθενούς και αφαιρεί το δικαίωμα του τελευταίου να συμμετέχει ενεργά στην αποκατάσταση της υγείας του και στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς του σε λιγότερο νοσηρή στάση ζωής.
- Κενά που δημιουργούνται στην πορεία αποκατάστασης ενός ασθενούς, στη σχέση μεταξύ γιατρού και ασθενή με την υιοθέτηση μιας άκαμπτης ιεραρχίας

ή στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που διακρίνονται από έλλειψη συνεργασίας.

Επιπλέον είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό υγείας να μπορεί ενωμένο να διαχειρίζεται σε συναισθηματικό επίπεδο την ασθένεια, τον πόνο, την αναπηρία, τον θάνατο, να μπορεί να τον επικοινωνήσει και να τον βιώσει με τρόπο που θα αγγίζουν τον κόσμο του άλλου, καθώς ο ίδιος κοιτάζει με νέα οπτική και χωρίς φόβο τα στοιχεία τα οποία φοβάται. Να παραμένουν ευαισθητοποιημένοι στη διεργασία αυτογνωσίας, αυξάνοντας τις γνώσεις και τις ικανότητές τους στον τομέα της ψυχολογίας με σκοπό να γίνουν περισσότερο βοηθητικοί και εποικοδομητικοί στην στήριξη και αποκατάσταση του ασθενούς.

4.3 Το συναισθηματικά φορτισμένο περιβάλλον

4.3.1 Θάνατος-θρήνος-φόβος ασθενών

Καθώς το άτομο διανύει την τελική έκβαση μιας ασθένειας που δεν είναι η ίαση αλλά ο θάνατος, έρχεται αντιμέτωπος με συναισθήματα όπως μεγάλη θλίψη και ένα σύνολο από φόβους που του δημιουργούν ένα αδιαφοροποίητο και διάχυτο άγχος.

Το άτομο κατά την περίοδο αυτή και καθώς παραμένει σε ένα νοσηλευτικό οργανισμό, θρηνεί απώλειες που βιώνει μέσα στο παρόν του. Τέτοιες απώλειες μπορεί να είναι:

- η επιδείνωση της υγείας του,
- η αλλαγή της αυτοεικόνας του,
- απώλεια της αυτονομίας του και της παραγωγικότητάς του,
- ο αποχωρισμός από αγαπημένα πρόσωπα,
- η απομάκρυνση του προσωπικού υγείας, αλλά και
- απώλειες που αναφέρονται στο παρελθόν, όπως όνειρα που ποτέ δεν υλοποίησε.

Στην ουσία αυτού του είδους η θλίψη επιτρέπει στο άτομο να προετοιμαστεί σε συναισθηματικό επίπεδο για τον επικείμενο θάνατό του, έχοντας αφήσει οριστικά το μονοπάτι της υγείας.

Όταν το άτομο συνειδητοποιεί ότι πεθαίνει, συχνά βιώνει μια βαθιά υπαρξιακή κρίση. Αντιμέτωπος με μια παράλογη ή άδικη πραγματικότητα που του έχει δημιουργήσει ένα αφόρητο άγχος, προσπαθεί να δώσει απαντήσεις και νόημα στη ζωή και στο θάνατό του.

Στη φάση αυτή το άτομο θρηνεί για τον εαυτό του, θρηνεί γιατί χάνεται και μαζί του χάνεται και το νόημα της ζωής του. Ο Stephenson (1994) ονομάζει αυτό το θρήνο υπαρξιακό θρήνο και προκύπτει από την αναγνώριση του αρρώστου ότι είναι τρωτός, αδύναμος, ευάλωτος μπροστά στη δύναμη αυτή του θανάτου. Αυτή η αδυναμία που αισθάνεται για το τέλος, τον οδηγεί στην υπέρβαση του τέλους μέσα από την ικανοποίηση τριών πνευματικών αναγκών:

A) Ανάγκη να δώσει νόημα στη ζωή του.

Στην ανάγκη αυτή το άτομο κάνει μια ανασκόπηση στη ζωή του, που του επιτρέπει να νιώσει ότι ήταν σημαντικός και η ζωή του είχε αξία.. Είναι μια κρίσιμη εμπειρία για τον ασθενή γιατί καθώς θα αποδώσει νόημα στη ζωή και σκοπό, βιώνει λιγότερο το άγχος θανάτου. Ενώ αντίθετα όταν δεν μπορεί να αποδώσει κάποιο νόημα, τότε μπορεί να βιώνει έντονες συγκρούσεις, κατάθλιψη και απελπισία.

B) Ανάγκη να έχει ένα καλό θάνατο.

Ο ασθενής ορίζει τη σημασία του «καλού» θανάτου. Αυτό μπορεί να σημαίνει τις συνθήκες που είναι σύμφωνες με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του ασθενούς, δηλαδή το θάνατο ανάμεσα σε αγαπημένα πρόσωπα, τον θάνατο στο σπίτι ή το νοσοκομείο στα έμπειρα χέρια ενός γιατρού, μπορεί να εννοεί τον θάνατο χωρίς πόνο και ήρεμο.

Γ) Ανάγκη για ελπίδα μετά θάνατο

Το άτομο βρίσκει ανακούφιση μέσα από αυτή την πνευματική ανάγκη διατηρώντας την ελπίδα ότι θα νιώσει μια αίσθηση ασφάλειας στη μεταθανάτια ζωή. Πιστεύει ότι έχει αφήσει κάτι πίσω του, όταν θα φύγει από τη ζωή (έργα, απογόνους, επιτεύγματα) και ότι η μετάβαση σε μια πνευματική διάσταση και η φυγή από το σώμα είναι μια διαδικασία συνέχισης της ζωής. Το άτομο βρίσκει τη δύναμη να ξεπεράσει το θάνατο και να

αποδώσει νόημα στις εμπειρίες του μέσα από αυτή την συνέχεια στην σκέψη της ανθρωπότητας⁵⁴.

4.4 Αντιδράσεις μελών του προσωπικού υγείας

Το προσωπικό υγείας έχει συχνά την τάση να ιατροκοποιεί τον πόνο. Δίνει έμφαση στην ανακούφιση του ασθενούς από τα συμπτώματα του πόνου, ελέγχοντας με ηρεμιστικά ή αναλγητικά την οργανική οδύνη, αποφεύγοντας την μεγαλύτερη ψυχική, πνευματική και κοινωνική οδύνη που ο ίδιος έρχεται σε επαφή.

Ορισμένες φορές ο δρόμος της φαρμακοθεραπείας φαίνεται να είναι μοναδικός για την μερική ή ολική ίαση, ωστόσο τα συναισθήματα του προσωπικού που φροντίζει τον ασθενή ακολουθούν μια άλλη κλίμακα. Νοσηλευτές που δένονται ψυχολογικά με τον ασθενή παρουσιάζουν ταύτιση στο συναίσθημα και νιώθουν θλίψη, πιθανώς θυμό, ενοχές ή ματαίωση, αν νιώσουν ότι δεν προσφέρουν τίποτα. Δυσκολία αυτοσυγκέντρωσης, κόπωση, αδυναμία, αϋπνίες. Ή σε άλλες περιπτώσεις αποφεύγουν τους ασθενείς, αδιαφορούν για την πορεία της ασθένειάς τους, δεν επικοινωνούν, σχολιάζουν και διασύρουν ίσως τον ασθενή σε άλλους συναδέλφους, ξεσπούν σε θυμό πάνω του.

Οι γιατροί κλείνονται σύμφωνα με την φράση του Mahler στα «κλινικά μοναστήρια τους», βιώνουν έντονες εσωτερικές συγκρούσεις που εκδηλώνεται με απόσυρση, προκειμένου να προστατεύσουν τον εαυτό τους, ξοδεύουν τον χρόνο τους σε συγκεντρώσεις συναδέλφων, ασχολούνται με τα προσωπικά τους ζητήματα και δεν προωθούν τη γενική συνεργασία διοίκησης και ιατρονοσηλευτικού προσωπικού. Χρηματίζονται παράνομα προκειμένου να αποφύγουν την συναισθηματική εμπλοκή με τον ασθενή και να ενισχύσουν την υλική.

Δεν προκύπτει λοιπόν μόνο ανεπάρκεια στο προσωπικό υγείας μερική ή πολλές φορές ολική σε συναισθηματικό επίπεδο, αλλά φαίνεται πως αγγίζεται και σε επίπεδο συμπεριφοράς, αντιδράσεων που επηρεάζουν την διαδρομή της πολιτικής που ακολουθεί ένας φορέας, της κουλτούρας που τον διακρίνει. Οι αξίες υποτιμώνται, το όραμα για τον οργανισμό χάνει τον προσανατολισμό του, επικρατεί ασυμφωνία, χάος και έλλειψη ενδιαφέροντος, αν όχι πανικός πολλές φορές.

⁵⁴ Παπαδάτου- Αναγνωστόπουλος, 1997

Σίγουρα δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα η άσκηση των επαγγελματιών υγείας ούτε και του διοικητικού προσωπικού, ίσως η καθημερινότητα στην κλινική πρακτική να αποτελεί και ένα είδους ρουτίνας, ή και αδυναμίας καθώς απαιτεί μεγάλη ωριμότητα η συμμετοχή στη διαδικασία της μετάβασης από την υγεία στον θάνατο.

Αρχικά χρειάζεται να αποδεχτούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι την αρρώστια, τη θλίψη, τους φόβους, τον θάνατο και να μπορούν να παραμείνουν ανοιχτοί, για να επικοινωνήσουν ως πρόσωπο με ένα άλλο πρόσωπο που νοσεί. Στη συνέχεια να λάβουν την υποστήριξη που χρειάζονται, για να έρθουν αντιμέτωποι με κάθε διαφορετική φύση ατόμου. Εξίσου σημαντική είναι και η παροχή συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, στην απόκτηση γνώσεων για τον άνθρωπο, αλλά και η γνώση, η εμπειρία σε μια φιλοσοφία που θα διέπει την φροντίδα των ασθενών και των οικογενειών τους.

4.5 Η σύγχρονη ασθένεια της μοναξιάς στα νοσοκομεία

Την εποχή πριν από τη δεκαετία του '70 που χαρακτηριζόταν πιο συντηρητική, οι άνθρωποι που απαρνιόνταν τα βιώματά τους για να γίνουν αποδεκτοί από τους γονείς τους, βίωναν την μοναξιά και την απομόνωση στις βαθύτερες επιλογές τους, αλλά ένιωθαν ασφάλεια μέσα σε ένα κοινωνικό προσωπείο. Για το λόγο αυτό μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα ακολουθώντας κοινωνικές επιταγές έσβηναν κατά μια έννοια τον πόνο τους.

Το σύγχρονο άτομο όμως, βιώνει τη μοναξιά με τελείως διαφορετικό τρόπο. Η μοναχικότητά του σημαίνει την απόσταση του από το πραγματικό του βίωμα, δηλαδή από τον εαυτό του. Το άτομο αρνείται την οργανισμική του εμπειρία και τις προσωπικές του επιλογές και υιοθετεί ένα προσωπείο που είναι αρεστό στις απαιτήσεις των γονιών, των συγγενών. Έτσι λαμβάνει αποδοχή, αγάπη και συντροφικότητα, χάνοντας την ελεύθερη επικοινωνία με τον εαυτό του.

Η απώλεια διπλασιάζεται και το χάσμα μεγαλώνει γιατί πια το άτομο δεν αγκαλιάζεται κοινωνικά, για την ακρίβεια δεν υπάρχει καμία σχέση που να μπορεί να μοιραστεί το διαιρεμένο εαυτό στη συνειδητότητα και στο βίωμα. Η εποχή μας έχει τόσο διαφορετικούς τρόπους ύπαρξης που το άτομο δεν αισθάνεται ασφάλεια ούτε κοινωνικά.

Βιώνει λοιπόν τόσο βαθιά απομονωμένη την ύπαρξή του που μπορεί να μοιάζει με κραυγή σε ερημικό τοπίο⁵⁵.

Η παθολογία αυτή αναγνωρίζεται σε πολλούς ασθενείς στα νοσοκομεία σήμερα. Οι ασθενείς μπορεί να μιλάνε, αλλά οι γιατροί δεν πλησιάζουν συναισθηματικά. Μπορεί να δώσουν σοφές απαντήσεις αλλά δεν θα απελευθερώσουν το πρόσωπο από τη φυλακή του. Μπορεί να του χορηγήσουν την κατάλληλη φαρμακοθεραπεία αλλά δεν θα τον εμπιστευτούν όπως είναι. Σαν μια ανθρώπινη οντότητα που αξίζει αναγνώριση και αποδοχή. Σαν το πρόσωπο που βρίσκεται σε διαδικασία αναζήτησης του εαυτού, όση αγωνία κι αν έχει όταν αλλάζει κανείς τη δομή του εαυτού του.

Αυτή η αλλαγή θα σήμαινε την βίωση μιας πιο υγιούς πραγματικότητας. Από την ψυχολογική δυσπροσαρμογή, στην υγιή σχέση. Επίσης θα σήμαινε μια αποκατάσταση στα συναισθήματα, που θα τα προσέγγιζε με μεγαλύτερη αλήθεια, αυτοσεβασμό και άνοιγμα στην εμπειρία.

Σε μια **ομάδα προσωπικής ανάπτυξης και ωρίμανσης** στα μέλη του προσωπικού, στα άτομα θα αναγνωριζόταν η προσωπική τους αξία, οι απόψεις, τα συναισθήματα, οι προτάσεις, οι προσπάθειες του καθένα θα λάμβανε θέση και σεβασμό. Η διαδικασία της βίωσης μιας τέτοιας κοινότητας μέσα στο χώρο του νοσοκομείου, θα είχε ως αποτέλεσμα να βγουν τα άτομα από την ιδιωτική τους απομόνωση. Θα μπορούσε να δημιουργηθεί με τον καιρό μια βαθιά οικειότητα που στην πράξη θα σήμαινε συνεργασία, λιγότερη βία και παραλογισμούς, λιγότερη μοναξιά και λιγότερη απελπισία. Θα τολμήσω να πω λιγότερες ασθένειες και απόγνωση. Το να ζει κανείς σε ένα μεγαλύτερο κλίμα φροντίδας καθώς και το να μοιράζεται κανείς αυτό το κλίμα με άλλους, κάνει τα άτομα πιο ενεργά στα καθήκοντά τους και δίνει μια πιο ουσιαστική αίσθηση του εαυτού τους.

4.6 Μια ανθρωποκεντρική άποψη για τον θάνατο

Εάν ο επαγγελματίας υγείας μπορεί να δεχθεί τον ασθενή όπως είναι σε όλο το φάσμα των συμπεριφορών του, χωρίς να τον αποδοκιμάζει σιωπηλά ή ανοιχτά σε ορισμένες πλευρές των συναισθημάτων του, τότε ο ασθενής μπορεί να αρχίσει να βιώνει και να αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις και τα συναισθήματα που πιστεύει ότι είναι

⁵⁵ Rogers, 1961

απειλητικά μέσα του. Στα κομμάτια που δεν έχει λάβει αποδοχή ο ασθενής, είναι γιατί φοβήθηκε ή απειλήθηκε ο νοσηλευτής προσωπικά σε κάποιο σημείο των συναισθημάτων του. Όσο πιο πολύ απομακρύνεται η σχέση από αξιολόγηση και εσωτερίκευση της κριτικής, τόσο επιτρέπει στο άλλο πρόσωπο να αναγνωρίσει το δικό του κέντρο αξιολόγησης και να ακούσει το προσωπικό του βίωμα, να ακολουθήσει την δική του προσωπική πορεία για ανάπτυξη, για την ίαση, ή για το τέλος. Αυτό είναι η μεγαλύτερη ευθύνη που υπάρχει. Το πρόσωπο αποφασίζει να είναι ο εαυτός του αντί να κατευθυνθεί να είναι αυτό που οι άλλοι του επιτάσσουν για να γίνει αποδεκτός.

Αν μπορούμε να καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο που εξελίσσεται αυτή η επαφή γιατρού- ασθενούς, ώστε να χαρακτηριστεί ουσιώδης σχέση θα λέγαμε ότι:

1) Ο γιατρός επικοινωνεί την αποδοχή του ασθενούς και οδηγεί τον δεύτερο να αποδέχεται τον εαυτό του σταδιακά και να το αντιλαμβάνεται.

2) Η σχέση διαμορφώνεται από αλήθεια, ο ασθενής δεν αντιμετωπίζεται ως αντικείμενο υπό εξέταση αλλά ως πρόσωπο σε διαδικασία αλλαγής, ο οποίος είναι ελεύθερος να ζήσει ή να φύγει.

3) Στην πορεία της διαδικασίας ο ασθενής λαμβάνει ένα διαφορετικό βιοματικό είδος μαθήματος για τον εαυτό του⁵⁶.

Πράγματι σε ένα νοσοκομείο, οι ομάδες συγκεντρώνονται για μια νοητική εργασία και απαρνούνται το συναίσθημα, καθώς αυτό είναι οδυνηρά φανερό. Σε μια άλλη ομάδα μπορεί να υπάρχει το στοιχείο της προσωπικής αυτογνωσίας αλλά απουσιάζουν συχνά οι ιδέες, σαν να μην ταιριάζουν στα πρόσωπα τέτοιες ικανότητες. Σχεδόν ποτέ δεν συναντώνται οι δύο πλευρές, δεν αναγνωρίζεται ο εργαζόμενος υγείας ως ακέραιο πρόσωπο που επιθυμεί να προσφέρει με οποιονδήποτε τρόπο περισσότερο από τον εαυτό του.

Έτσι αφού οι ειδικοί, που κατέχουν τίτλους και αμέτρητες ώρες γνώσεων και ερευνών, αποτελούνται από διχοτομημένους εαυτούς, που προσπαθούν απεγνωσμένα να συνδυάσουν σε ένα συγκροτημένο σώμα, το συναίσθημα και τη νόηση, σίγουρα ο θάνατος αποτελεί μια επιπλέον δύσκολη πραγματικότητα.

⁵⁶ Rogers, 1961

Μπορούμε να φανταστούμε όμως να υλοποιούνται εντατικά εργαστήρια επικοινωνίας και ανθρώπινων σχέσεων στο προσωπικό. Να εκπαιδεύονται τα άτομα να παρέχουν διευκολυντικές ιδιότητες, ώστε να κατακτούν βήμα-βήμα τον εαυτό τους. Να εκπαιδεύονται για να αποκτήσουν συναισθηματική ωριμότητα και φιλοσοφία που προάγει η ζωή και ο θάνατος να βιώνεται ως διεργασία προς την κορύφωση της ζωής, παρά ως αφόρητο τέλος.

4.7 Η προσωπική μου άποψη για το θάνατο.

Πριν από κάποιο διάστημα κυρίως μετά τα 27 μου χρόνια, αλλάζοντας δεκαετία στη ζωή μου σκεφτόμουν πιο πολύ την ιδέα του θανάτου. Δεν σας κρύβω πως στο κομμάτι αυτό συναντούσα το ενδιαφέρον ενός μεγάλου ποσοστού ανθρώπων. Το ενδιαφέρον του κόσμου για το τέλος, νομίζω είναι πολύ πιο ζωντανό από ότι η ίδια η ζωή. Η σκέψη αφενός με κρατούσε σε απόσταση από τα όνειρα που είχα για την δέσμευση στη ζωή (καθώς δυσκολευόμουν να δεσμευτώ) και αφετέρου με έκανε να αισθάνομαι ένα μούδιασμα, φόβο, μια μεγαλύτερη ένταση και αγωνία για το αύριο, τόσο που έχανα το παρόν και δεν πρόφτανα το μέλλον.

Σίγουρα όλοι γνωρίζουμε ότι θα έρθει μια μέρα που θα σταματήσει η ζωή μας αλλά δεν θέλησα να ζω με βάση τη μέρα αυτή. Η σιγουριά του θανάτου είναι αποτρεπτική από τη βίωση της ζωής. Προσωπικά θέλω να νιώθω τόσο ενεργή στη μέρα που με ακολουθεί, καθώς έχει όλες τις δυνατότητες να μου φέρει άλλη μια μέρα. Επιθυμώ να ζω με μεγαλύτερη δίψα που η δημιουργία και τα όνειρα, μου γεννιούνται καθημερινά. Σήμερα ακολουθώ την δύναμη της ζωής και οι ιδέες θανάτου δεν με πλησιάζουν.

Μετά την γέννηση του παιδιού μου και την εμπειρία μιας φυσιολογικής διαδικασίας τοκετού ήρθα σε επαφή με μια δύναμη τόσο δημιουργική και ανεκτίμητη, που θαρρώ πως βρίσκομαι πάνω σε ένα σύννεφο συνέχειας ζωής. Νιώθω ασφάλεια στο να ζω. Μπορεί να ακούγεται λίγο περισσότερο τονισμένο απ' ότι σε άλλους ανθρώπους αλλά βρίσκομαι στην αρχή μιας οικογενειακής ζωής και στο χτίσιμο μιας νέας αναπτυσσόμενης καριέρας, δεν κοιτάζω από ψηλά τα κατορθώματά μου.

Ως άτομο κάποιες σκέψεις μου θα συνεχίσουν να υπάρχουν κατά έναν τρόπο, μέσα από την σκέψη των παιδιών μου και των ανθρώπων που έχω σχετιστεί και με έχουν γνωρίσει.

Δεν έχω συναντήσει όμως τον θάνατο και δεν μπορώ να πω πως τον φοβάμαι. Δεν έχω σκεφτεί ούτε την κατάσταση που θα βιώσω πριν μου συμβεί, δηλαδή ασθένεια, πόνος, σωματική ή πνευματική βλάβη. Γνωρίζω ότι η αίσθηση του θανάτου είναι το βήμα στο απόλυτο σκοτάδι. Μια κάμψη στο τέλος των βιωμάτων μου ή μια συνέχεια στην ενέργεια της ζωής. Αν η διαδικασία της ζωής που βίωσα μέσω της γέννησης του γιου μου, είναι τόσο δυνατή, τότε και η αντίστοιχη διαδικασία θανάτου θα είναι πολύ ισχυρή σαν δόνηση, μεταφυσική ίσως, πνευματική διαδρομή.

Για τον επαγγελματία υγείας που εργάζεται σε ένα νοσοκομείο, δεν είναι απαραίτητο να βιώσει μια εμπειρία θανάτου για να μπορεί να νιώσει το πλαίσιο αναφοράς του ασθενή που πεθαίνει. Να τον ακούσει χρειάζεται, να εμπιστευτεί την δύναμη που τον καλεί, να τον ακολουθήσει σε όλο το φάσμα της διαδικασίας χωρίς αναστολές και να τον απελευθερώσει με σεβασμό όταν θα συμβεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 Αρνητικές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Αναφορές στο άγχος, το burn out, τη βία στους εργαζομένους.

5.1.1 Άγχος

Από τις πλέον αρνητικές συνέπειες της επαγγελματικής υγείας που αποτελεί ψυχοκοινωνικό κίνδυνο για το εργατικό δυναμικό και την ασφάλειά του στην εργασία, είναι το άγχος που αυτό αντιμετωπίζει. Παρουσιάζεται τόσο σημαντικός παράγοντας καθώς είναι η δεύτερη νόσος μετά την οσφυαλγία στο 28% των εργαζομένων (1 στους 3) της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 27, και μελέτες δείχνουν ότι το 50% του συνόλου των χαμένων εργάσιμων ημερών σχετίζονται με το επαγγελματικό stress. Εκτός από την υγεία και την ασφάλεια των ατόμων όμως που εργάζονται, επηρεάζει και την οικονομική ευρωστία του οργανισμού που απασχολούνται, αγγίζοντας κι άλλα επίπεδα όπως το οικογενειακό και το κοινωνικό⁵⁷.

Έχοντας συνοψίσει διάφορους ορισμούς για το εργασιακό άγχος μπορούμε να πούμε ότι είναι η κατάσταση ανισορροπίας του εργαζόμενου ανάμεσα στις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει και τους πόρους που διαθέτει για να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτές. Εκφράζεται με την εκτίμηση ότι η κατάσταση που αντιμετωπίζει επιβαρύνει ή πολλές φορές υπερβαίνει τα ψυχικά αποθέματά του, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να οδηγείται σε κατάσταση υπερδιέγερσης και να τίθεται σε κίνδυνο η ψυχική του ισορροπία⁵⁸.

Συνήθως με το στρες συνδέονται τρεις κατηγορίες συμπτωμάτων:

A) Τα σωματικά, είναι συνυφασμένα με συμπτώματα όπως αυξημένη αρτηριακή πίεση, αλλεργίες, έλκος, καρδιακά νοσήματα

B) Τα ψυχολογικά, σχετίζονται με την έλλειψη αυτοσυγκέντρωσης, την αυξημένη ένταση, την ανία και την χαμηλή συνέπεια.

και **Γ)** Τα συμπεριφορικά που εντοπίζονται στην απόδοση και την ικανοποίηση του εργαζόμενου.

⁵⁷ <http://www.stress.org/job.htm>

⁵⁸ <http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

Για τους παραπάνω λόγους καθίσταται πρωταρχικής σημασίας η λήψη μέτρων από την πλευρά της οργάνωσης που θα προλαμβάνουν, όσο αυτό είναι δυνατόν, τις

αγχογόνες καταστάσεις με τον καλύτερο σχεδιασμό της εργασίας, αλλά και την δομή της ίδιας της οργάνωσης με την ενίσχυση υποστηρικτικών υπηρεσιών, κυρίως μέσα στο φορέα υλοποίησης του επαγγελματικού έργου.

5.1.2 Το άγχος στους νοσηλευτές

Από τις πλέον ευάλωτες, στο εργασιακό στρες, επαγγελματικές ομάδες είναι οι νοσηλευτές καθώς λόγω της ιδιαιτερότητας του επαγγέλματός τους, αντιμετωπίζουν συχνά αγχογόνες καταστάσεις.

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν στην ψυχοσύνθεση των νοσηλευτών και τους επιφορτίζουν με στρες.

Η μελέτη του εργασιακού στρες, καθίσταται αναγκαία καθώς έχει διαπιστωθεί ότι έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία των νοσηλευτών και στον ίδιο τον οργανισμό, με πιο συχνές επιπτώσεις την απουσία των νοσηλευτών από την εργασία τους και την παροχή χαμηλής ποιοτικά νοσηλευτικής φροντίδας. Οι κυριότεροι παράγοντες που προκαλούν στρες στους νοσηλευτές είναι:

- 1) Οι συχνές βάρδιες, η εναλλαγή των βαρδιών, οικιακές συνθήκες εργασίας
- 2) Η σύγκρουση των ρόλων
- 3) Η συνεχής επικοινωνία με ποικιλία ατόμων
- 4) Ο φόρτος εργασίας και η βαρύτητα των περιστατικών
- 5) Η καθημερινή αντιμετώπιση του θανάτου
- 6) Ο ρόλος του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον (ασάφεια ρόλων- έλλειψη καθηκοντολογίου).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η απουσία υποστήριξης και απόδοσης θετικής ανατροφοδότησης (feedback) προς το νοσηλευτικό προσωπικό από τα διοικητικά στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας.

Οι κλινικοί νοσηλευτές λοιπόν εργάζονται κάτω από συνθήκες εντόνου στρες με μικρή ωστόσο αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, καθώς συχνά λειτουργούν κάτω από πολιτικές που άλλοι έχουν επιλέξει.

Εκείνος που τελικά χάνει από το στρες των νοσηλευτών είναι ο ασθενής. Ο νοσηλευτής με στρες καταλήγει να νοσηλεύει τους ασθενείς του με ψυχρό, αδιάφορο και απρόσωπο τρόπο, με απάθεια και απογοήτευση.

Επίσης είναι πιθανό να αποσύρεται από τους άλλους, να εκδηλώνεται αρνητικά και οξύθυμα, να απουσιάζει συχνά από την εργασία του, να την εκτελεί λιγότερο αποτελεσματικά απ' ό,τι στο παρελθόν, φτάνοντας στο να επιθυμεί να την εγκαταλείψει⁵⁹.

5.2 Burn out

Ο όρος burnout, αποδίδεται συνήθως στα ελληνικά με τις λέξεις «εξαντλημένος/η» ή «εξουθενωμένος/η» και εκφράζει την ψυχοσωματική καταπόνηση του εργαζόμενου και την εξάντληση όλων των προσωπικών ψυχικών του αποθεμάτων, κατά την προσπάθεια προσαρμογής του στις καθημερινές δυσκολίες που σχετίζονται με την επαγγελματική του δραστηριότητα. Επιπλέον, ο όρος burnout περιγράφει την καθημερινή δυσφορία και ευερεθιστότητα, την εγκατάλειψη δυνάμεων, το αίσθημα «κενού», την αίσθηση απογοήτευσης και ανικανότητας πολλών εργαζόμενων και ιδιαίτερα εκείνων που απασχολούνται στις υπηρεσίες υγείας και πρόνοιας (helping professions).

Το σύνδρομο του burnout χαρακτηρίζεται από:

1) συναισθηματική εξάντληση, που αναφέρεται στην αίσθηση συνεχούς έντασης και συναισθηματικής αποξένωσης στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζόμενων,

2) αποπροσωποποίηση, που ταυτίζεται με την αρνητική και αγενή πολλές φορές συμπεριφορά κατά τη συναναστροφή με άτομα που ζητούν και αποδέχονται τις επαγγελματικές τους υπηρεσίες και φροντίδες και τέλος,

⁵⁹ http://magazine.enne.gr/wp-content/uploads/2010/11/TOMOS3TEFXOS3_GREEK-dragged3.pdf

3) αίσθημα μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων, που εκδηλώνεται κατά τη συνεργασία με άλλους με την πεποίθηση ότι η ικανότητα και η επιθυμία τους για επιτυχία μειώνονται συνεχώς.

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης μελετήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες σε ανθρώπους που ασκούσαν διαφορετικά επαγγέλματα βοήθειας: ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, εκπαιδευτικούς, κοινωνικούς λειτουργούς, αστυνομικούς, λειτουργούς ψυχιατρικών νοσοκομείων, ανθρώπους που εργάζονται με μικρά παιδιά, κ.α.

Χρειάζεται πάντως να διευκρινιστεί πως το burnout δεν προσβάλλει μόνο άτομα που απασχολούνται σε τέτοιες επαγγελματικές θέσεις, αλλά μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι τα helping professions αντιπροσωπεύουν την πιο τυπική περίπτωση, το κατεξοχήν παράδειγμα μιας εργασίας η οποία χαρακτηρίζεται από έντονο διαπροσωπικό στρες.

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης έχει βρεθεί ότι συχνά συνδέεται με σειρά αρνητικών επιπτώσεων τόσο στη σωματική όσο και ψυχική υγεία του εργαζόμενου. Οι διαπροσωπικές σχέσεις είτε εντός ή εκτός εργασίας – επιδεινώνονται. Αυτές οι αρνητικές συνέπειες δεν εκπορεύονται αποκλειστικά από το burnout, καθώς συνδέονται και με άλλες μορφές στρες. Το γεγονός όμως ότι εκφράζονται με το συγκεκριμένο σύνδρομο ενισχύει την υπόθεση πως το burnout αποτελεί ένα πολύ πιο σοβαρό πρόβλημα απ' ότι εθεωρείτο στο παρελθόν.

Το burnout δε συνδέεται άμεσα με συγκεκριμένα τραυματικά συμβάντα που παραδοσιακά βρισκόνταν στο επίκεντρο των ερευνών για το στρες, αλλά με το χρόνιο καθημερινό στρες που βιώνει κανείς στην εργασία. Παρουσιάζει ένα συμπτωματολογικό πλαίσιο με μεγάλη ευρύτητα στην κλινική του έκφραση. Μπορεί πάντως να θεωρηθεί ως «ιάσιμο και αναστρέψιμο». Δεν έχει αιφνίδια έναρξη. Ξεκινά με τις πρώτες ήττες, συνεχίζει με μια μακρά σειρά ματαιωμένων προσδοκιών, αποτυχημένων σχεδίων, έλλειψης αναγνώρισης και εφόσον δεν υπεισέλθουν για να το «εμποδίσουν» εσωτερικές ή εξωτερικές αλλαγές, οδεύει προς τα επόμενα στάδια.

Οι κυριότεροι μελετητές που ασχολήθηκαν με το burnout συμφωνούν στη σπουδαιότητα και την ανάγκη να το θεωρήσουν περισσότερο ως μια «διαδικασία» παρά ως μεμονωμένο «συμβάν».

Σύμφωνα με το διαδραστικό Μοντέλο του C. Cherniss υπάρχουν τρεις φάσεις στη διαδικασία που βιώνει ο εργαζόμενος από το άγχος στο burnout.

1. Φάση του «εργασιακού στρες»: Διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ διαθέσιμων και απαιτούμενων πόρων. Το εργασιακό στρες ορίζεται ως η διατάραξη της ισορροπίας που δημιουργείται μεταξύ των διαθέσιμων πόρων και των απαιτήσεων που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Η διατάραξη της ισορροπίας, δημιουργείται όταν οι διαθέσιμοι πόροι δεν είναι επαρκείς για να ικανοποιηθούν με κατάλληλο τρόπο τους προσωπικούς στόχους και τα αιτήματα που προέρχονται από την οργανωσιακή δομή ή τον ίδιο τον πελάτη. Αυτή η διατάραξη της ισορροπίας μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε επάγγελμα, χωρίς αυτό να οδηγήσει στο burnout. Επιπλέον δεν υφίσταται ένας άμεσος συσχετισμός μεταξύ στρες και burnout, το στρες δεν οδηγεί αναγκαστικά σε αυτό.

2. Φάση «εξάντλησης»: Συγκινησιακή ανταπόκριση σε αυτή τη διατάραξη της ισορροπίας, η οποία εκδηλώνεται με τη μορφή συναισθηματικής έντασης, άγχους, ευερεθιστότητας, κόπωσης, ανίας, έλλειψης ενδιαφέροντος, και απάθειας. Το εργασιακό περιβάλλον βιώνεται ως φθοροποιό, η προσοχή στρέφεται προς περισσότερο τεχνικές και γραφειοκρατικές πλευρές παρά σε κλινικές παραμέτρους. Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε κατάσταση συναγερμού και συνεχούς έντασης που, αν δεν τη διαχειριστεί με κατάλληλο τρόπο, μπορεί να οδηγηθεί στην απογοήτευση και τον κατακερματισμό των προσωπικών επαγγελματικών ιδανικών, και κατά συνέπεια σε αδυναμία επαναπρογραμματισμού της δραστηριότητας βάσει των διαθέσιμων πόρων.

3. Φάση «αμυντικής κατάληξης»: Αλλαγές στη στάση όπως συναισθηματική αποεπένδυση, ακαμψία στη συμπεριφορά και κυνισμός. Οι αλλαγές αυτές στη συμπεριφορά, συμβάλλουν στον περιορισμό, όσο αυτό είναι δυνατό, των σωματικών και ψυχικών συνεπειών που αναπόφευκτα επέρχονται, με την ελπίδα να επιτευχθεί η επαγγελματική επιβίωση.

Επιπλέον, μπορεί να ισχυρισθεί ότι το στρες και το burnout προκύπτουν ως συνέπειες της αλληλεπίδρασης μεταξύ:

1) Της προσωπικότητας του εργαζόμενου, των κινήτρων και των ενδιαφερόντων του

2) Της οργανωτικής δομής και της ιεραρχικής διαστρωμάτωσης

3) Του είδους της δραστηριότητας που ασκείται (πρόσθετοι ψυχοπαιστικοί παράγοντες)⁶⁰.

5.3 Βία- ηθική παρενόχληση στους εργαζομένους (mobbing)

Ο όρος mobbing προέρχεται από τα αγγλικά, όπου mob σημαίνει μια ενοχλητική, επιθετική συμπεριφορά (επιτίθεμαι, ενοχλώ, περικυκλώνω). Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά τον 18ο αιώνα από βρετανούς βιολόγους, στην προσπάθειά τους να περιγράψουν την επιθετική συμπεριφορά κατά την πτήση ορισμένων αποδημητικών πτηνών. Το 1900 ο Konrad Lorenz (ιατρός-ψυχολόγος- βιολόγος και στοχαστής- βρ. Νόμπελ ιατρικής 1973), χρησιμοποιεί τον όρο για να χαρακτηρίσει την επιθετική συμπεριφορά της αγέλης ζώων ενάντια στα πιο αδύνατα μέλη της. Σήμερα, χρησιμοποιείται για να εκφράσει τη σημαντική ψυχολογική πίεση από ιεραρχικά ανώτερους προς υφισταμένους, με στόχο την περιθωριοποίησή τους, ή και την απομάκρυνση τους από το χώρο εργασίας.

Άλλα ονόματα με τα οποία περιγράφεται το σύνδρομο Mobbing είναι:

- 1) Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας
- 2) Η παρενόχληση στο χώρο εργασίας
- 3) Η ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας (σε διαχωρισμό από τη σεξουαλική)
- 4) Η επιθετική παρενόχληση στο χώρο εργασίας
- 5) Η ψυχολογική βία στον εργασιακό χώρο.

Το σύνδρομο της παρενόχλησης προσλαμβάνει συνεχώς μεγαλύτερες διαστάσεις τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στο Δημόσιο τομέα, σε βαθμό τέτοιο, που προκαλεί γενική ανησυχία και έχει αρχίσει να γίνεται αντικείμενο μελέτης.

5.3.1 Διαφορά από το Άγχος των εργαζομένων

Υπάρξει μια σαφής διευκρίνιση ανάμεσα στην παρενόχληση και στο επαγγελματικό άγχος, έτσι όπως το αντιλαμβανόμαστε συνήθως. Στο βιβλίο του

⁶⁰ http://www.epapsy.gr/files/Odigos_Prolipsis_Burnout.pdf

ο Heinz Leymann, με τίτλο «Mobbing» (1993), μας υπενθυμίζει ότι το άγχος είναι πάνω από όλα μια βιολογική κατάσταση και αποτελείται συγχρόνως από τον αγχωτικό παράγοντα και την αντίδραση του οργανισμού που υποβάλλεται στη δράση αυτού του παράγοντα.

Συνήθως, στην καθημερινή γλώσσα χρησιμοποιώντας τη λέξη άγχος εννοούμε τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τις κακές εργασιακές συνθήκες. Είναι αναπόφευκτο να υπάρχει ένταση, πίεση καθηκόντων και χρόνου λόγω του φόρτου εργασίας σε ένα φυσιολογικό βαθμό. Είναι σημαντικό όμως το άτομο να εργάζεται με δημιουργικό τρόπο για να είναι πιο αποδοτικός κι όχι να καταστραφεί λόγω των κακών συνθηκών εργασίας, καθώς απουσιάζει η οργάνωση, η συνεργασία και η γενικότερη ατμόσφαιρα ενός επιτυχημένου οργανισμού υγείας.

Στην ηθική παρενόχληση, αντιθέτως, το ίδιο το άτομο βρίσκεται στο στόχαστρο, με σκοπό λιγότερο ή περισσότερο συνειδητό να του προκληθεί βλάβη. Σ' αυτή την περίπτωση, η πρόθεση δεν είναι η βελτίωση της παραγωγής ή η καλυτέρευση των αποτελεσμάτων, αλλά η προσβολή του εργαζόμενου. Η Hirigoyen⁶¹ παρατηρεί πως «το άγχος δεν μπορεί να γίνει καταστροφικό παρά μόνο στην υπερβολή του, ενώ η παρενόχληση είναι καταστροφική από την ίδια της τη φύση».

5.4 Τι περιλαμβάνει το mobbing

Πρόκειται για τη συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά παρενόχλησης υποτίμησης και ταπείνωσης από ένα άτομο ή ομάδα ατόμων, εναντίον συναδέλφου. Συχνότερα υφισταμένου και σπανιότερα ανωτέρου στη ιεραρχία, ένα παλαιό φαινόμενο που όμως μόλις στα τελευταία χρόνια άρχισαν να του δίνουν κάποια σημασία.

Συνήθως μπορεί να υποκρύπτει τον σκοπό της απαλλαγής της εταιρείας από έναν ή περισσότερους εργαζόμενους, κένωσης θέσεων για αντικατάστασή τους από ημέτερους ή και να γίνεται για λόγους ανταγωνισμού ανάμεσα σε εργαζόμενους με κοινούς στόχους, μέσα από μια συνεχή, δόλια, επιθετική και αντιδεοντολογική συμπεριφορά. Τις περισσότερες φορές όμως αποτελεί έκφραση της ψυχοπαθολογίας του θύτη, του πάθους

⁶¹ 2002, σ. 23

του για εξουσία, για μια «βεντέτα» ενός ανώτερου προς έναν κατώτερο, χωρίς κάποιο σοβαρό προφανή λόγο.

Σ' όλες τις περιπτώσεις πάντως, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ατόμου χωρίς αναστολές, με παθολογική συμπεριφορά, ο οποίος κατά τη γαλλίδα ψυχίατρο Marie France Hirigoyen (2002) διαθέτει μια προσωπικότητα που ικανοποιείται πληγώνοντας, τους ή τον συνάνθρωπό του, αναπτύσσοντας έτσι την αυτοεκτίμησή του. Μεταφέρει στους άλλους τον «πόννο» που αδυνατεί να αισθανθεί - γι' αυτό στη συμπεριφορά του εμφανίζεται ιδιαίτερα ψυχρός και χωρίς συναισθήματα, εκφράζοντας τις εσωτερικές του αντιθέσεις που αδυνατεί ή αρνείται να επεξεργαστεί.

Ένα τέτοιο άτομο, όταν αναλάβει μια θέση στην ιεραρχία της εξουσίας, θα εκτονώσει τη συσσωρευμένη επιθετικότητά του, (από την αδύνατη πλήρη ικανοποίηση των δικών του αναγκών) προς το πιο αδύνατο μέλος των ιεραρχικά κατώτερών του.

Το σύνδρομο Mobbing εκδηλώνεται ειδικότερα με ενέργειες, λόγια, εκφοβισμούς, πράξεις, χειρονομίες, τρόπους οργάνωσης και ανάθεσης της εργασίας και μονομερή γραπτά κείμενα που έχουν χαρακτήρα ή σκοπό να προσβάλλουν την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια ή τη σωματική ή ψυχική ακεραιότητα του εργαζόμενου, κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Να θέσουν σε κίνδυνο τη θέση απασχόλησής του ή να δημιουργήσουν εχθρικό, εκφοβιστικό, ταπεινωτικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον.

Το εν λόγω φαινόμενο, έχει σοβαρές επιπτώσεις στον εργαζόμενο, που μπορεί να λάβει τη μορφή αυξανόμενων δυσκολιών συνεργασίας, μειωμένης αντοχής στο άγχος, σωματικής δυσφορίας, καταχρήσεων και ψυχολογικών έντονων αντιδράσεων. Επίσης, μπορεί να επιφέρει δυσκολίες στον ύπνο, κατάθλιψη, ανάπτυξη διαφόρων μορφών μανίας, κάποιες φορές επιθετικότητα, σωματική κόπωση ή και τάσεις αυτοκτονίας.

Επηρεάζεται όμως και το εργασιακό περιβάλλον από μια διαρκή παρενόχληση, αφού εξαιτίας της δημιουργείται ένα κλίμα ανησυχίας, φόβου και αστάθειας. Η παρενόχληση έχει επίσης αρνητικές συνέπειες για τους εργοδότες, σε ότι αφορά την αποδοτικότητα και τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης, λόγω της προσκόλλησης στην αρνητική διάθεση- αρνητικό κλίμα που επιφέρει. Της μειωμένης παραγωγικότητας των εργαζομένων εξαιτίας της πνευματικής τους σύγχυσης και της αδυναμίας για

συγκέντρωση, καθώς και ύπαρξης αστάθειας- ανασφάλειας στο προσωπικό που εργάζεται ή λόγω της καταβολής αποζημιώσεων στους εργαζομένους που απολύονται⁶².

5.5 Συνθήκες εργασίας- άσκηση εξουσίας-συγκρούσεις

Η ηθική παρενόχληση δεν πρέπει να μπερδεύεται με τα γενικά εμπόδια των συνθηκών εργασίας που αντιμετωπίζουν όλοι οι εργαζόμενοι. Αλλά αν μόνο ένας εργαζόμενος βιώνοντας ηθική παρενόχληση υποβαθμίζεται σε προσωπικό επίπεδο, το ίδιο και οι συνθήκες εργασίας, γεγονός που σημαίνει πως δεν του παρέχονται τα απαραίτητα υλικά μέσα, για να φέρει εις πέρας το έργο του ή όταν το έργο που έχει αναλάβει είναι δυσανάλογο των ικανοτήτων του. Η παρενόχληση γίνεται σταδιακά και είναι αδιόρατη. Γίνεται αντιληπτή μόνο συγκρινόμενη με την κατάσταση των υπόλοιπων συναδέλφων και έχει ως σκοπό να τον υποβαθμίσει ή και να πλήξει το ηθικό του.

Κάποιος που βρίσκεται σε μία ανώτερη ή διευθυντική θέση, είναι αναμενόμενο να επιδεικνύει αρκετές φορές αυστηρή στάση λόγω των αυξημένων ευθυνών και αρμοδιοτήτων που έχει. Κρατάει τον έλεγχο κάποιου τμήματος και οφείλει να είναι τακτικός, οργανωτικός και μεθοδικός, για να λειτουργεί αυτό σωστά και να μην ξεφεύγουν οι καταστάσεις απ' τον έλεγχο.

Αρχίζει όμως να υπάρχει ηθική παρενόχληση, όταν ένας προϊστάμενος χρησιμοποιεί διαστρεφικά μέσα και επιδεικνύει τυραννική συμπεριφορά μεταβαίνοντας στην εκμετάλλευση. Ασκεί τότε, μια τρομερή πίεση στους υφισταμένους του ή τους φέρεται βίαια προσβάλλοντάς τους σε προσωπικό επίπεδο ή εισβάλλοντας στην ιδιωτική ζωή τους, ασκώντας κριτική και έλεγχο, χωρίς κανένα σεβασμό στο πρόσωπό τους.

Σε ένα περιβάλλον εργασίας, όπου συνυπάρχουν πολλές διαφορετικές ανθρώπινες συμπεριφορές προκύπτουν διαφωνίες, διαπληκτισμοί και πολλές φορές συγκρούσεις. Όμως μια σύγκρουση είναι πηγή ανανέωσης και αναδιοργάνωσης, που δημιουργεί την ανάγκη του προβληματισμού και της λειτουργίας με καινούργιους τρόπους. Είναι κομμάτι της διαδικασίας, της ανάγκης επικοινωνίας των απόψεών μας και μεταφορά του τρόπου που κάποιος σκέφτεται και είναι. Η σύγκρουση επέρχεται όταν οι πλευρές που

⁶² <http://www.lib.teicrete.gr>

προσπαθούν να επικοινωνήσουν, δεν ακούν καθαρά τα μηνύματα της άλλης πλευράς και εκφράζουν το θυμό τους ταχύτερα.

Επιτρέπει την επιστράτευση των ενεργειών, τη συσπείρωση των ατόμων, ξεπερνάει την πολυπλοκότητα καταστάσεων. Δεχόμενοι τη σύγκρουση, αναγνωρίζουμε την ύπαρξη του άλλου ως συνομιλητή, του αναγνωρίζουμε ότι ανήκει σε ένα σύστημα αναφοράς στο οποίο πλησιάσαμε για να μεταφέρουμε τα μηνύματά μας.

Με την αφορμή μιας διαφωνίας, ψάχνουμε συχνά την αναγνώριση και την αποδοχή απ' τον άλλο. Όσο όμως μια σύγκρουση παραμένει άλυτη, έχει την τάση να διογκώνεται. Οι διαμάχες που αργούν να λυθούν, δημιουργούν μια κρυφή πληγή και συνεχίζουν να δρουν υπόγεια. Σ' αυτή την περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος να περάσουμε στη διαδικασία της ηθικής παρενόχλησης.

Οι συνηθέστεροι τρόποι αντιμετώπισης της σύγκρουσης, όταν αυτή ουσιαστικά παρενοχλεί, παραμένουν η αποφυγή και η φυγή. Η οργή και η απογοήτευση που συσσωρεύεται ξεσπάει σε μικρότερες συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων ή αλλιώς κάνει τα άτομα να υποφέρουν σιωπηλά και ν' αρρωσταίνουν.

Καθένας υποφέρει μόνος του, χωρίς να μπορεί να μοιραστεί τις δυσκολίες του με μια αλληλέγγυα ομάδα. Στην ηθική παρενόχληση δεν πρόκειται για μια συμμετρική σχέση όπως στη σύγκρουση, αλλά για μια σχέση ανισορροπίας, εξουσιαστική εξουσιαζόμενου, όπου ο πρώτος κάνει το «θύμα» να χάσει τη ταυτότητά του.

Η Hirigoyen⁶³ υπογραμμίζει πως «σε αντίθεση με τη σύγκρουση, η ηθική παρενόχληση είναι ένας τρόπος για ν' αποφευχθεί κάθε αλλαγή».

Μια δικαιολογημένη λεκτική επίθεση είναι μια πράξη βίας αλλά μπορεί να είναι απλά η έκφραση μιας αντίδρασης και μιας παρόρμησης. Αντίθετα, επαναλαμβανόμενες κατηγορίες και ενοχές είναι ηθική παρενόχληση, ειδικά αν συνοδεύεται και από άλλες υποτιμητικές πράξεις εναντίον του ατόμου. Η παρενόχληση είναι μια επίθεση «διηνεκής»⁶⁴.

⁶³ 2002, σ. 31

⁶⁴ <http://www.lib.teicrete.gr>

5.6 Ανάγκη για προστασία

Η σύγχρονη κοινωνία καλλιεργεί ήδη από την πολύ μικρή ηλικία περισσότερο το συναίσθημα του ανταγωνισμού, παρά της συνεργασίας και της αλληλεγγύης. Όταν ο ανταγωνισμός αυτός δεν διέπεται από κανόνες, νομικούς ή ηθικούς, στην ουσία καλλιεργεί σε συγκεκριμένα άτομα τα πιο αρνητικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους, που είναι ο εγωκεντρικός ατομισμός και η εξυπηρέτηση των ατομικών τους συμφερόντων με οποιαδήποτε επίπτωση στο περιβάλλον τους.

Στην περίπτωση αυτή, όταν δεν υπάρχουν πλαίσια προστασίας του θύματος, είτε λόγω της αδιαφορίας των ιεραρχικά ανωτέρων του θύτη, είτε γιατί στο συγκεκριμένο περιβάλλον οι κανόνες είναι για να καταπατούνται ή να εφαρμόζονται επιλεκτικά, τότε ο θύτης είναι ουσιαστικά ελεύθερος να εκδηλώνει την ψυχοπαθολογία του χωρίς αναστολές. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα η «επίδειξη δύναμης» του θύτη προς το θύμα μπορεί να προσελκύσει συμμάχους, οπαδούς ή και μιμητές στη συμπεριφορά του αυτή. Πρόκειται για αδύναμες προσωπικότητες που προσκολλώνται σε οποιαδήποτε μορφή εξουσίας για να αισθάνονται πιο ασφαλείς ή για άτομα, με αντίστοιχα ψυχοπαθητικά στοιχεία που βρίσκουν την ευκαιρία να τα εκδηλώσουν. Ανασφαλείς, με τάσεις προσκόλλησης στην εξουσία, παρασιτικοί - για να κρύψουν τις δικές τους αδυναμίες ή να επωφεληθούν κάποιων ιδιαίτερων προνομίων - π.χ. να έχουν την εύνοια του «αρχηγού» χωρίς έλεγχο.

Έτσι η πίεση για το θύμα γίνεται ασφυκτική και αφόρητη. Βρίσκεται μόνο του, αντιμέτωπο με μια ομάδα συναδέλφων, που τώρα λόγω του μεγέθους της, επηρεάζει τη δυναμική της εργασιακής ατμόσφαιρας εις βάρος του. Έτσι, μπορεί να επηρεασθούν και οι υπόλοιποι, αδιάφοροι μη συμμετέχοντες σ' όλα αυτά, αλλά και «προτιμούντες την ησυχία τους» συνάδελφοι. Οι επιπτώσεις του Mobbing στο θύμα αλλά και σε ολόκληρη της ομάδα εργασίας μέσα από το κλίμα που διαμορφώνεται είναι επικίνδυνο και αφορά όλους⁶⁵.

⁶⁵ www.teiath.gr/userfiles/roussoumobbing.doc

5.7 Η ανθρωποκεντρική πρόκληση

Η μοιραία νοσηρότητα που είναι πολύ συνηθισμένη στον πολιτισμό μας γίνεται ολοένα και περισσότερο φαινόμενο ανοχής στα νοσηλευτικά πλαίσια. Η φιλελευθεροποίηση του συστήματος και η εισαγωγή κανόνων ιδιωτικοποίησης έχει μειώσει την ευθύνη του κράτους και έχει αυξήσει την ευθύνη του πολίτη στην υγεία και την υγειονομική περίθαλψη. Επί της ουσίας όμως το άτομο δεν φαίνεται να αντιμετωπίζεται ως άτομο αλλά ως αντικείμενο και οι επιστήμες δεν αναπτύσσονται ως αυθεντικές ανθρώπινες επιστήμες αλλά ως τεχνολογίες με μονομερή οφέλη. Η ασφαλή μετρίότητα και η παραδοσιαρχία ηγούνται ενώ η πραγματική κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η προαγωγή της υγείας περιχαράκωνονται.

Δεν θα αναφερθώ περισσότερο στις απάνθρωπες επιπτώσεις της σύγχρονης βιομηχανίας που αγγίζει και την υγεία των πολιτών ενός κράτους. Είναι γνωστό και ιστορικά επαληθευμένο ότι η ανθρωπότητα έχει μάθει να πορεύεται με αυτούς τους βίαιους τρόπους θρηνώντας και πάλι θύματα.

Όσο υπάρχει το ανθρώπινο πνεύμα όμως τόσο η γνώση θα μεταδίδεται. Μπορεί να δυσκολεύουν οι καιροί, ο ανθρώπινος ψυχικός κόσμος να συρρικνώνεται αλλά οι επαναστάσεις κερδίζονται με ηρεμία και σε βάθος χρόνου. Κερδίζονται με βάση δημιουργικές μεθόδους και ερευνητικά τεκμηριωμένες με σκοπό να ενώσουν αυτούς που χρειάζονται βοήθεια με αυτούς που είναι πραγματικά εξαιρετικοί στο να παρέχουν βοηθητικές σχέσεις. Δεν κερδίζονται με τη βία και τη σκληρή κριτική. Αλλά με ουσιαστική δουλειά και ενδιαφέρον, ανοίγοντας το μυαλό και ολόκληρο τον εαυτό μας στο να μάθουμε για τον άνθρωπο.

Νέες ανθρωποκεντρικές μονάδες οικοδομούνται ως ένας σημαντικός παράγοντας για την ατομική και συλλογική απόδοση σε επίπεδο Οργανισμών. Ο συνδυασμός γνώσης συναισθήματος και νοημοσύνης προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα ή να ληφθούν αποφάσεις είναι μια μορφή Κοινωνικής Νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα:

α) αναγνώρισης των δικών μας συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων.

β) διάκρισης μεταξύ των συναισθημάτων και χρήσης της πληροφορίας (που απορρέει από τα συναισθήματα) για την καθοδήγηση της σκέψης και των πράξεων.

Πρόκειται για την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να εκτιμάς και να εκφράζεις το συναίσθημα, την ικανότητα να αναδύεις και να γεννάς συναισθήματα όταν αυτά βοηθούν τη σκέψη, να καταλαβαίνεις το συναίσθημα και τη συναισθηματική γνώση. Να ελέγχεις τα συναισθήματα, ώστε να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη. Η συναισθηματική αυτογνωσία, η ευαισθησία και οι διαχειριστικές ικανότητες είναι αυτές που βοηθούν να μεγιστοποιηθεί η μακροπρόθεσμη ευτυχία και επιβίωση μέσα σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο αλλά και έξω από αυτό.

Σύμφωνα με τον Γκαίτε «είμαστε σχηματοποιημένοι και διαμορφωμένοι από αυτά που αγαπάμε», οπότε η ευφυΐα πιθανά είναι ένα καλούπι δοσμένο από την καρδιά. Μια ευφυΐα επικεντρωμένη στην καρδιά, είναι επικεντρωμένη στον εαυτό μας και επομένως, έχει μια υπεράνθρωπη και διαπροσωπική σύνδεση. Η γνώση των συναισθημάτων μας μέσα από τα βιώματά μας, είναι μια ουσιαστική κατανόηση των όσων μαθαίνουμε και όταν η μάθηση ριζωθεί στην καρδιά και στο μυαλό, το μάθημα έχει μετατραπεί σε σοφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1 Ομαδοκεντρική ηγεσία στη διοίκηση. Οι σχέσεις μεταξύ τους. Προσωπική ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Μη βίαιη επικοινωνία. Ωριμότητα ομάδας διοίκησης

6.1.1 Η Εκπαίδευση στην Υγεία

Το Σύστημα Υγείας μιας χώρας είναι η αντανάκλαση της ιδεολογικής, πολιτισμικής και πολιτικής της συγκρότησης. Δημιουργήματα του 20ού αιώνα, τα συστήματα υγείας κατέχουν ήδη κεντρική θέση στην ανάπτυξη του κοινωνικού κράτους. Καθώς οι δυνατότητες, αλλά και οι απαιτήσεις αυξάνουν αλματωδώς, τα διλήμματα μεγαλώνουν, γίνονται όλο και πιο δύσκολα σχετικά με το μέλλον της υγείας. Η κυβέρνηση βάζει στόχους για να οργανώσει το σύστημα, λαμβάνει μέτρα και αναζητά απαντήσεις επί σειρά ετών.

Ταυτόχρονα τα διεθνή συστήματα υγείας είναι μπροστά σε προκλήσεις που έχουν κοινή αφετηρία, καθώς σχετίζονται με τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμια κλίμακα. Το νέο πλανητικό χωριό θα τις αντιμετωπίσει βασισμένο στην εμπειρία όλων των κοινωνιών που μετέχουν στη νέα αρχιτεκτονική, η κάθε μία με τη δική της συμμετοχή. Η εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό δρα, ως μέσο επένδυσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και των μονάδων υγείας.

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να υποστηρίζεται από μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως είναι οι προσωπικές μας προτεραιότητες, οι προϊστάμενοί μας, η συμπεριφορά των συναδέλφων μας, οι αμοιβές μας και η κουλτούρα της επιχείρησης και της κοινωνίας. Η καλή εκπαίδευση για παράδειγμα, μπορεί να πάει χαμένη εξαιτίας αρνητικών εμπειριών. Μπορεί να μάθουμε κάτι σωστά, αλλά στη συνέχεια να δουλέψουμε με άλλους που δεν εργάζονται με τον ίδιο τρόπο και να απομακρυνθούμε από τις αρχικές μας προθέσεις⁶⁶.

Η επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκει τη βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και ιδιαίτερα:

⁶⁶ Peel, 1994

- 1) Τη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του.
- 2) Τη διαμόρφωση στάσεων, διευκολυντικών δεξιοτήτων για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- 3) Τη λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως μειώσεις εργατικών ατυχημάτων, μείωση σπατάλης υλικού, καλύτερη αντιμετώπιση των ασθενών κ.λπ.
- 4) Τη δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών από απουσίες υπαλλήλων.
- 5) Την απόκτηση γνώσεων και πρακτικών που βοηθούν τους εργαζόμενους να κρατήσουν την επαφή τους με το αντικείμενο και τις εξελίξεις του.

Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν διάφορους τομείς, ανάλογα βέβαια και με τα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα που ήδη υπάρχουν. Τέτοιοι τομείς είναι οι:

- Γνώσεις
- Ικανότητες
- Στάσεις
- Επαγγελματικές δεξιότητες⁶⁷

Γνώσεις

Οι Γνώσεις αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων και πληροφοριών, που έχει να κάνει με την θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντά τους.

Ικανότητες

Η ανάπτυξη των Ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- Η ανάλυση προβλημάτων
- Η λήψη αποφάσεων
- Ο χειρισμός προβλημάτων
- Η διαπροσωπική επικοινωνία κ.λ.π.

⁶⁷ Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003, σ. 267, 268

Στάσεις

Οι Στάσεις περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις, τροποποιεί τη συμπεριφορά και επιδιώκει τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στάσεις που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι:

- Οι στάσεις έναντι των άλλων, όπως για παράδειγμα απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους.
- Η ανοχή πολιτιστικών διαφορών όταν μάλιστα πρόκειται για απασχόληση στο εξωτερικό.
- Η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και
- Η επιθυμία ανάληψης ευθυνών.

Επαγγελματικές δεξιότητες

Οι Επαγγελματικές δεξιότητες αφορούν στο σύνολο των επαγγελματικών, προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο.

Συχνά στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ο όρος competency-based training, ο οποίος αφορά στην εκπαίδευση που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και είναι ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης. Σε έρευνα που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις οι δέκα επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν:

- Η Επικοινωνία
- Ο Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Η Επικέντρωση στον πελάτη
- Η Ομαδική εργασία
- Η Ηγεσία
- Ο Προγραμματισμός και η οργάνωση
- Η Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Η Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Η Ανάπτυξη άλλων
- Η Επίλυση προβλημάτων⁶⁸.

⁶⁸ Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003, σ 268, 269

Στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, για να μείνεις στην αγορά πρέπει να επιτύχεις αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα, με αλλαγή στα συστήματα εργασίας, ή με την εισαγωγή του αυτοματισμού. Οι εργαζόμενοι επομένως, χρειάζεται να εκπαιδευτούν στη χρήση του συστήματος ή του νέου εξοπλισμού. Η αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί επίσης να επιτευχθεί κάνοντας τους ίδιους τους εργαζόμενους πιο ικανούς. Να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι για παράδειγμα, να συνειδητοποιήσουν τα έξοδα που υφίστανται κατά την παραγωγική διαδικασία και πως μπορούν αυτά να αποφευχθούν. Έτσι με τη βοήθεια και των εργαζομένων, τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν με τη μείωση του κόστους.

Η συνειδητοποίηση αυτή των εργαζομένων στην οποία αναφερθήκαμε, χρειάζεται εκπαίδευση. Εκπαίδευση που να αποτελεί ένα τρόπο παραγωγής της αλλαγής.

Οι επιχειρήσεις επίσης, έχουν καταλάβει πόσο σημαντική είναι η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Όποιο κι αν είναι το επιχειρηματικό αντικείμενο, η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο εάν οι εργαζόμενοι δουλεύουν έχοντας ως στόχο την ποιότητα. Η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση, να προωθήσει μια γενική στάση για αναζήτηση της ποιότητας και έτσι οι εργαζόμενοι βελτιώνοντας την επιδεξιότητά τους, να βελτιώσουν και την ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να βοηθήσει να μειώσουμε την πιθανότητα λαθών, δίνοντας οδηγίες στους εργαζόμενους σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν, σε περίπτωση που συμβεί ένα λάθος ή για να το αποφύγουν.

Η σημασία της εκπαίδευσης σε αυτό τον τομέα είναι πολύ μεγάλη, αν σκεφτούμε ότι τα λάθη στην επιχείρηση έχουν κόστος και το κόστος αυτό δεν περιορίζεται μόνο σε μια διάσταση. Πέρα δηλαδή από το κόστος της επιδιόρθωσης του λάθους, υπάρχει απώλεια για την εικόνα ή τη φήμη της εταιρίας και από την άλλη αξίωση αποζημίωσης, σε περίπτωση για παράδειγμα που κάποιος τραυματιστεί ή υποστεί ζημιά λόγω του λάθους. Τέλος, η τυποποίηση της εργασίας είναι ένα ακόμη όφελος της εκπαίδευσης. Μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, βεβαιώνεται ότι όλο το προσωπικό εργάζεται με τον ίδιο τρόπο και τα ίδια πρότυπα.

Συνοψίζοντας, τα οφέλη από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας σύγχρονης επιχείρησης είναι αυτά που οδηγούν στην:

- Αλλαγή
- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Εξειδίκευση σκοπού (η ποιότητα είναι ο σκοπός)
- Μείωση λαθών
- Τυποποίηση⁶⁹.

Τα κεφάλαια που δαπανώνται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν την καλύτερη μακροχρόνια επένδυση που μπορεί να γίνει. Ένα ακόμη γεγονός που καταδεικνύει το παραπάνω, είναι ότι τα στελέχη και οι υπάλληλοι, στους οποίους προσφέρονται προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε συνεχή βάση, νιώθουν πιο αφοσιωμένοι, πιο πιστοί, πιο ασφαλείς και κατά συνέπεια πιο παραγωγικοί⁷⁰.

6.2 Μια ανθρωποκεντρική ομάδα εκπαίδευσης μέσα στον νοσηλευτικό οργανισμό.

Οι εκπαιδεύσεις που γίνονται σε ομαδικό επίπεδο διαθέτουν κάποια πλεονεκτήματα, σε αντίθεση με την ατομική πρωτοβουλία στη γνώση, που μπορεί να ακολουθήσει οποιοσδήποτε. Αρχικά βοηθάνε τα μέλη του προσωπικού ενός φορέα, να αφομοιώσει καλύτερα τη διαδικασία, λειτουργούν με μεγαλύτερη ταχύτητα, τα μέλη εξετάζουν με διαφορετικό τρόπο τον εαυτό τους και τα βιώματά τους και αυξάνουν την συνεργασία μεταξύ τους. Όταν οι ομαδικές συναντήσεις περιέχουν βιωματική εκπαίδευση, τότε αυτές εδραιώνονται στις βαθύτερες αντιδράσεις μας. Συνεπώς αυτό που θα βιωθεί μέσα σε μια ομαδική διαδικασία, θα λειτουργήσει συστηματικά, είναι αυτό που θα δημιουργήσει μια ταυτότητα στη σχέση. Η ταυτότητα της σχέσης, των σχέσεων που βιώνονται μέσα στον οργανισμό, η κουλτούρα που δημιουργείται, είναι ο αέρας που αποπνέεται, το ονομαζόμενο κλίμα του οργανισμού για το οποίο γίνεται λόγος σε αυτή την εργασία.

Σε ατομικό επίπεδο ο ανθρώπινος οργανισμός όπως θα εξηγήσουμε σύμφωνα με την ανθρωποκεντρική κατεύθυνση σε θεωρητική βάση, κινείται προς την πιο ολοκληρωμένη ανάπτυξη της επίγνωσης. Σ' αυτό το επίπεδο γίνονται οι επιλογές,

⁶⁹ Prior, 1998, σ 28

⁷⁰ Σκουλάς- Οικονομάκη, 1998, σ 121

αποκαλύπτονται νέες κατευθύνσεις και γίνεται προφανής η σχέση αμοιβαιότητας μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος. Η υποσυνείδητη μη λεκτική οργανισμική επιλογή καθοδηγείται από την εξελικτική ροή. Με μεγαλύτερη αυτεπίγνωση, είναι πιο δυνατή μια πιο τεκμηριωμένη επιλογή, μια συνειδητή επιλογή που είναι περισσότερο συντονισμένη με την εξελικτική ροή. Αυτό το άτομο που λειτουργεί με αυτό τον τρόπο, τον έχει βιώσει, έχει μεγαλύτερη επίγνωση φυσικά στα εξωτερικά ερεθίσματα, στη ροή των συναισθημάτων, στα όνειρα και στις ψυχολογικές αντιδράσεις που υιοθετεί.

Αυτό που εννοείται είναι ότι το άτομο είναι ελεύθερο να βιώνει ένα συναίσθημα (φόβο, πόνο, αγάπη) υποκειμενικά και να έχει επίγνωση του κάθε συναισθήματος. Ή μπορεί να διαχωρίζει τον εαυτό του από την υποκειμενικότητα και να συνειδητοποιεί με επίγνωση ότι φοβάται, ότι πονάει, ότι αγαπάει πραγματικά. Εδώ η συνείδηση παίζει ουσιαστικό ρόλο στην ολοκλήρωση και στην ενότητα της ζωής ενός ατόμου. Το άτομο μπορεί τότε να απελευθερωθεί, να κινηθεί στις βαθύτερες οργανικές λειτουργίες, στη γνώση, στη συνειδητή επίγνωση του οργανισμού και στην υπερβατική επίγνωση της αρμονίας και της ενότητας του κοσμικού συστήματος συμπεριλαμβανομένου και του ανθρώπινου είδους.

Τα άτομα που έχουν εμπιστευτεί την τάση πραγμάτωσής τους, που έχουν βιώσει ένα τέτοιο υποστηρικτικό περιβάλλον, που λειτουργεί με κατανόηση και φροντίδα, ουσιαστικά αποτελούν μέρος της διαμορφωτικής τάσης του σύμπαντος, συνδέονται με την τάση που διαπερνά κάθε οργανική ζωή, μια τάση να αποκτήσουμε όλο το μέγεθος της πολυπλοκότητας για την οποία είναι ικανός ο οργανισμός. Σε μεγαλύτερη κλίμακα συντονιζόμαστε με μία εν δυνάμει δημιουργική τάση η οποία έχει δημιουργήσει το σύμπαν, την υπερβατική και πνευματική διάσταση της καθολικής συνείδησης, χωρίς τους φραγμούς του εγώ και του εσύ⁷¹.

6.3 Τρόποι μέτρησης των συναισθημάτων

Όσον αφορά τους τρόπους μέτρησης των συναισθημάτων σε ατομικό επίπεδο, έχουν παρουσιασθεί πολλά τεστ και ερωτηματολόγια. Η χρήση των τεστ αυτών έχει ενταχθεί στον ευρύτερο τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και χρησιμοποιούνται

⁷¹ Rogers, 1980

στην επιλογή, εξέλιξη και αξιολόγηση προσωπικού και στελεχών με την ευρύτερη έννοια της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Γενικά, κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

α) αυτοαναφορές,

β) αναφορές άλλων,

γ) αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη που προκύπτει από τα εργαλεία αυτοαναφοράς αποκαλείται αντιληπτή ή αντιλαμβανόμενη, ενώ τα εργαλεία μέτρησης ικανοτήτων των συναισθημάτων, βασίζονται σε αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων, όπως συμβαίνει και με τα εργαλεία μέτρησης της νοητικής ικανότητας.

Τα πιο διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αρχική τους μορφή (γιατί συνεχώς αναθεωρούνται) ειδικά στο χώρο των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων, είναι τα ακόλουθα:

α) *Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*

β) *Emotional Competency Inventory (ECI)*

γ) *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*

Πρέπει να σημειωθεί, ότι εμφανίζονται συνεχώς τρόποι μέτρησης των συναισθημάτων εξειδικευμένοι ανάλογα με την περίπτωση, δεδομένου ότι το πεδίο αυτό ερευνάται συνεχώς. Αναφέρεται ότι το πιο πρόσφατο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το Genos Emotional Intelligence Inventory ή Genos EI. Το ερωτηματολόγιο αυτό αναφέρεται ως βοηθητικό εργαλείο των διευθυντών ανθρώπινων πόρων στην επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού.

Η διαχείριση σχέσεων όμως σε έναν φορέα, εκτός από τα γραπτά έντυπα και ερωτηματολόγια που μπορούμε να αντλήσουμε πληροφορίες για την προσωπικότητα των μελών, απαιτεί μια πληθώρα ικανοτήτων, προκειμένου να είναι εφικτή από τον αρμονικό διευκολυντή, τον διευθυντή του οργανισμού. Πρώτα απ' όλα χρειάζεται εμπνευση, δηλαδή την ικανότητα να καθοδηγούμε και να κινητοποιούμε τους άλλους προς το

προδιαγεγραμμένο όραμα. Επίσης, απαραίτητη είναι η δυνατότητα να εφαρμόζουμε ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς, με μια λέξη επιρροή. Πρέπει να στηρίζουμε και να ενισχύουμε τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης, να αναλαμβάνουμε πρωτοβουλίες και να καθοδηγούμε προς νέες, διευρυμένες κατευθύνσεις. Βασικό κομμάτι της διαχείρισης σχέσεων αποτελεί και η διαχείριση συγκρούσεων, η ικανότητα δηλαδή να επιλύουμε τις διαφωνίες, που θα προκύπτουν ως κομμάτι του συνολικού σχεδίου υλοποίησης.

Πρωτεύον στόχος του αρμονικού στελέχους διοίκησης είναι η οικοδόμηση δεσμών, η συνεργασία και η ομαδική δουλειά. Η τέχνη της καλής διαχείρισης σχέσεων προαπαιτεί αυθεντικότητα στην επικοινωνία και σαφώς διαφάνεια στις πράξεις.

6.4 Τα άτομα στην ομάδα διοίκησης έχουν ταυτότητα

Η πιο σημαντική αποστολή για ένα manager είναι να αναπτύξει μια υγιή σχέση με τους υπαλλήλους του, να δημιουργήσει ένα αίσθημα οικογένειας μέσα στην εταιρία. Η διοίκηση, οι υπάλληλοι, οι manager, και οι μέτοχοι να νιώθουν ότι μοιράζονται την ίδια μοίρα. Αυτό το αίσθημα της «κοινής μοίρας», κάνει όλο το ανθρώπινο δυναμικό συνυπεύθυνο για την πορεία και εξέλιξη του οργανισμού και όχι μόνο στο επίπεδο της υγείας αλλά σε όλα τα ανθρώπινα συστήματα. Η διαδικασία της επιλογής, της κοινωνικοποίησης, της εκπαίδευσης, των προσλήψεων, της απόδοσης, των ανταμοιβών να χτίζεται με βάση την αρχή ότι «οι υπάλληλοι είναι το πιο πολύτιμο κομμάτι της οργάνωσης».

Η **υπεροχή ανθρώπινου δυναμικού** σε έναν οργανισμό υγείας, συντελείται από δύο συνιστώσες:

A) Την υπεροχή σε **ανθρώπινο κεφάλαιο**, όταν η εταιρία διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων από τους ανταγωνιστές της και

B) Την υπεροχή σε **ανθρώπινη διαδικασία**, όταν οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων καθιστούν τον φορέα ικανό να εκτελεί τις λειτουργίες του ταχύτερα, πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Ο manager, που τον έχουμε ονομάσει και διευκολυντή, διότι ο ρόλος του περισσότερο συντονίζει και υποστηρίζει την διαδικασία στο όραμα, είναι αυτός στον

οποίο τα μέλη μιας ομάδας στρέφονται για ασφάλεια, σιγουριά, επιβεβαίωση και διαύγεια εν όψη αβεβαιότητας ή απειλής ή κάποιου έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί. Το πάθος και ο ενθουσιασμός του συγχρονίζουν όλη την ομάδα επειδή οι άνθρωποι αισθάνονται ότι υπάρχει κάποιος που τους καταλαβαίνει και τους νοιάζεται. Η χαρισματική ηγεσία συντελείται μόνο εκεί, όπου η καρδιά συναντιέται με το μυαλό και το συναίσθημα με την σκέψη.

Όπως σωστά προειδοποιούσε ο Αϊνστάιν: *«πρέπει να προσέξουμε ώστε να μην θεοποιήσουμε το μυαλό. Έχει δυνατούς μυς αλλά όχι προσωπικότητα. Δε μπορεί να διευθύνει, μπορεί μόνο να υπηρετεί»*. Όταν δεν έχουμε τη σωστή δόση ψυχής στη συνταγή για έναν πετυχημένο στέλεχος κυρίως στο χώρο της υγείας, τότε αυτός διοικεί αλλά δεν ηγείται.

Οι διευκολυντές συνδέονται σε επίπεδο συναισθημάτων με την ομάδα μέσα από την
α) αυξημένη προσοχή που δίνουν στην συναισθηματική κατάσταση των συνεργατών του, ακούν τα ιδιαίτερα συναισθήματα που ρέουν στους υπαλλήλους,

β) την διευκόλυνση και το χώρο που δίνεται στην έκφραση των συναισθημάτων καθώς είναι σημαντικά όποια και να είναι αυτά και

γ) την ενσυναίσθηση, δηλαδή τον σεβασμό και την κατανόηση που έχουν τα συναισθήματα στα άτομα, ώστε να αναγνωριστούν και να βαδίζει το άτομο πιο κοντά στις επιλογές του.

Αυτό το νόημα δίνεται σε έναν συναισθηματικό καθοδηγητή. Το να προσαρμόζεται δηλαδή ο συντονιστής με το βαθύτερο εαυτό του υπαλλήλου, με την βαθύτερη θετική αυτοκαθοδηγούμενη τάση, χωρίς να οδηγηθεί στη χειραγώγηση, έχοντας γνώση αυτών των συναισθημάτων.

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε ομάδες αναπόφευκτα συλλαμβάνουν συναισθήματα ο ένας από τον άλλο και συμβαίνει ένα φαινόμενο που οι επιστήμονες αποκαλούν «καθρέφτισμα» ή αλλιώς «συναισθηματική αντανάκλαση», (το άτομο εκπέμπει σήματα που μπορούν να αλλάξουν τα επίπεδα ορμονών, τη μυοκαρδιακή λειτουργία, τους ρυθμούς ύπνου και το ανοσοποιητικό σύστημα στο σώμα κάποιου άλλου). Αυτό συμβαίνει διότι οι άνθρωποι σε μια ομάδα χρησιμοποιούν αυτό που αντιλαμβάνεται σαν διαφορετικό από τον ίδιο και αναζητά κοινή κατανόηση και αρμονία με αυτό που αντιλαμβάνεται ότι είναι ίδιο με αυτόν.

Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζουν και οι ευχάριστες διαθέσεις. Το γέλιο στην ομάδα μεταδίδει μηνύματα ασφάλειας και επιβεβαίωσης, δηλώνει εμπιστοσύνη, άνεση και μια κοινή μεταξύ μας άποψη για τον κόσμο, σαν αρμονικός ρυθμός σε μια συναυλία, το γέλιο σημαίνει ότι όλα βαίνουν σε θετική βάση. Οι αισιόδοξοι, ενθουσιώδεις διευκολυντές, αυτοί που ακολουθούν τους εργαζομένους και στην έκφραση των θετικών συναισθημάτων, στην ενθάρρυνση και την επιβράβευση, διατηρούν καλύτερη επαφή μαζί τους σε σύγκριση με τα αφεντικά που εκδηλώνουν συχνά αρνητική διάθεση, αλλάζοντας την θετική πορεία της διαδικασίας και στρέφοντας το κλίμα ουσιαστικά στο εγώ τους και στην παγιωμένη αρνητική τους πλευρά.

Το 50% με 70% των συναισθημάτων που βιώνουν οι υπάλληλοι για το εργασιακό κλίμα της επιχείρησης που δουλεύουν, μπορεί να εντοπιστεί στις πράξεις ενός μόνο ανθρώπου, του εργοδότη τους. Για το λόγο αυτό καθίσταται απολύτως σημαντική η καλή υγεία της ομάδας διοίκησης που έχει την ευθύνη των εργαζομένων και των ασθενών αλλά και την διαχείρισης του κλίματος, της κουλτούρας που δημιουργείται ανάμεσά τους.

Αν εξετάσουμε πόσο άμεση επίδραση μπορεί να έχει η διάθεση του αρχηγού στην ομάδα θα λέγαμε ότι :

- ✓ Μια ελαφριά ανησυχία του επικεφαλής μιας ομάδας διοίκησης, δείχνει ότι απαιτείται περισσότερη προσοχή και μελετημένη σκέψη.
- ✓ Η σοβαρή διάθεση, δείχνει ότι πρόκειται για περίπτωση που εμπεριέχει κινδύνους.
- ✓ Η ξαφνική έκρηξη θυμού, ότι υπάρχει επείγον πρόβλημα που χρειάζεται άμεση επίλυση,
- ✓ Ενώ η υπερβολική αισιοδοξία ενδέχεται να οδηγήσει σε αγνόηση της κατάστασης.
- ✓ Η ελαφριά ανησυχία είναι εκείνη που επιφέρει πιο θεμιτά αποτελέσματα όπως η συγκέντρωση και η ενεργοποίηση.
- ✓ Χρόνιος θυμός, άγχος ή αίσθηση ματαιότητας αποδιοργανώνουν τη δουλειά. Το αυξημένο άγχος και η ανησυχία έχουν χειροπιαστές αρνητικές

επιπτώσεις τόσο στις νοητικές ικανότητες όσο και στην συναισθηματική νοημοσύνη.

Όσοι είναι ταραγμένοι δυσκολεύονται να διαβάσουν σωστά τα συναισθήματα των άλλων, που οδηγεί σε περιορισμό της τόσο βασικής ικανότητας της ενσυναίσθησης, άρα και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Σε αντιπαράβολή, οι αισιόδοξοι διευκολυντές έχουν αυξημένη δημιουργικότητα και ικανότητα λήψης αποφάσεων, ενώ προδιαθέτουν τους συνεργάτες τους να φανούν χρήσιμοι.

Ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης γνωρίζει ότι η βαθύτερη τάση του ανθρώπινου οργανισμού είναι θετική και μπορεί να αποτυπωθεί σε θετικές σκέψεις και στάσεις που υιοθετεί. Το να έχει το άτομο εμπιστοσύνη στην τάση αυτή έχει μετρηθεί σαν παράγοντας καλής διάθεσης ποσοτικά και έχει βρεθεί ότι η βελτίωση στο κλίμα του τμήματος παροχής υπηρεσιών κατά 1% επιφέρει αύξηση των εσόδων κατά 2%. Μετρημένος ο ίδιος παράγοντας ως επίπτωση στην υγεία, έχει αποδείξει ότι στις μονάδες καρδιακών νοσημάτων στις οποίες η γενική διάθεση των νοσηλευτών ήταν συχνότερα αρνητική, το ποσοστό θανάτων των ασθενών ήταν 4 φορές υψηλότερο απ' ότι σε άλλα τμήματα όπου επικρατούσε θετικό κλίμα.

Στόχος της κάθε διοίκησης πρέπει να είναι η *αρμονική ηγεσία*. Ένας ηγέτης γίνεται αρμονικός και αποτελεσματικός και χρησιμοποιούμε τον όρο «γίνεται», καθώς δεν πρόκειται για εγγενές ταλέντο, αλλά για αποτέλεσμα μάθησης.

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001), η επιτυχημένη ηγεσία σε ένα περιβάλλον επιχείρησης θα πρέπει να λειτουργεί με:

1. *Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον.* Η επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια, η ηγεσία δεν θέλει επανάπαυση αλλά απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση. Ο ηγέτης δεν πρέπει να επαναπαυτεί στο σήμερα, αλλά να χτίσει το υπόβαθρο ώστε να πορευτεί στο μέλλον.

2. *Δημιουργία ενός οράματος.* Ο κάθε υποψήφιος ηγέτης οφείλει να διατυπώσει το όραμα του και να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους να το πραγματοποιήσουν. Σε επιχειρήσεις όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων πιο προσωπικές, η

δημιουργία οράματος από τον ηγέτη μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά στην επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας και επιχειρησιακής επιτυχίας.

3. *Αυτοπεποίθηση- Λειτουργικότητα- Αποτελεσματικότητα.* Ο ηγέτης μιας επιχείρησης που βιώνει έντονο ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις οφείλει να διακατέχεται από πνεύμα αυτοπεποίθησης. Βέβαια, η αυτοπεποίθηση οφείλει να έχει μέτρο ώστε να μην φτάσει ο ηγέτης και η επιχείρηση στην αλαζονεία. Σε συνδυασμό με την αυτοπεποίθηση, ο ηγέτης οφείλει να επιδιώκει την βέλτιστη λειτουργικότητα των εργασιών με σκοπό την άριστη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

4. *Ενθάρρυνση και προώθηση καινοτομιών.* Ο ηγέτης οφείλει μέσα από το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει και τη στρατηγική που θα υιοθετήσει να προωθή την εισαγωγή των καινοτομιών.

5. *Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.* Το περιβάλλον εργασίας ως προς την διάσταση της εσωτερικής διαμόρφωσης του χώρου και την αισθητική αλλά και ως προς την ψυχολογική διάσταση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, του ομαδικού πνεύματος, του κοινού σκοπού.

6. *Προσωπική συμμετοχή και επίδραση του επιχειρηματία.* Στις επιχειρήσεις οι άνθρωποι έρχονται σε καθημερινή επαφή με τον διοικητή και έχουν την δυνατότητα να γνωριστούν προσωπικά. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης ενός διαπροσωπικού ενδιαφέροντος και αφοσίωσης στο πρόσωπό του.

7. *Επίτευξη υποκίνησης των εργαζομένων.* Ο ηγέτης οφείλει να επιβραβεύει τις προσπάθειες των εργαζομένων και να τις αναφέρει δημοσίως ώστε αφενός να αναγνωρίζεται ανοιχτά οι θετική προσπάθεια του εργαζόμενου και αφετέρου να αποτελεί κίνητρο παραδείγματος προς μίμηση θετικής στάσης και άλλων εργαζομένων.

8. *Αμφίδρομη επικοινωνία ηγέτη- υφισταμένων.* Η καλή επικοινωνία μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων ενδυναμώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους αλλά και μεταξύ των εργαζομένων αφού είναι ένας πολύ καλός τρόπος να αποφεύγονται οι συγκρούσεις γενικότερα. Δημιουργείται έτσι μια αμφίδρομη διαδικασία διαχείρισης ενός θετικού εργασιακού κλίματος.

9. *Χρησιμοποίηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας.* Ο ηγέτης οφείλει να μην ακολουθεί ένα επαναληπτικό μοτίβο συμπεριφοράς αλλά να αντιδρά ανάλογα των περιστάσεων και να εξελίσσεται προσωπικά και σε επίπεδο αυτογνωσίας ώστε να μπορεί να γίνει περισσότερο βοηθητικός ως προς το έργο και τις ανθρώπινες σχέσεις.

Αντίστοιχα ο συναισθηματικά νοήμων διοικητής εκδηλώνει δέκα (10) βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους λιγότερο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

1. *Δεν τηρεί επικριτική στάση* απέναντι στους υφισταμένους του αλλά μπορεί να προβεί σε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, της κατάστασης που δημιουργήθηκε και όχι με την κατά μέτωπο επίθεση και επικριτικά σχόλια.

2. *Είναι ειλικρινής,* αυθεντικός για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του, ευθύς και ανοιχτός πρώτα ο ένας στον άλλον κι έπειτα σε ολόκληρη την ομάδα.

3. *Διαθέτει κατανόηση* για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους, χρησιμοποιώντας την εξερεύνηση στις δικές του εμπειρίες σε σχέση με την συναισθηματική κατάσταση του άλλου. Όχι με συγκριτική διάθεση, ούτε για να χρησιμοποιηθεί ως παράδειγμα προς μίμηση αλλά με αποδοχή στις διαφορετικές πτυχές και έμφαση στην αυτοέκθεση, που αποτελούν στοιχεία ουσιαστικής αλληλεπίδρασης των ατόμων και τροφή για μάθηση μέσα από τη σχέση που βιώνουν και την αυτοκατανόηση.

4. *Είναι πάντα παρών,* έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του και ανοιχτός στην αξιολόγηση, με διάθεση να μοιράζεται. Όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά, δεν καταφεύγει σε άμυνες, δεν κάνει χρήση της εξουσίας που διαθέτει αλλά η ευθύνη και η ηγεσία παραμένει μοιρασμένη σε ομαδικό επίπεδο, εκτιμώντας την ευρύτερη ευθύνη της πορείας της ομάδας προς πιο ώριμους και επικοινωνιακούς τρόπους ύπαρξης.

5. *Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια,* χωρίς όμως να στέκεται σε αυτή, διότι πάντα επικεντρώνεται στη ευρύτερη θετική, καταλυτική δύναμη της ομάδας.

6. *Είναι εκφραστικός* και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους, η ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ισχυρή αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι η εμπιστοσύνη στη συλλογική σοφία του

προσωπικού έχει γίνει βαθιά εμπιστοσύνη στη συλλογική σοφία ολόκληρης της κοινότητας του νοσοκομείου.

7. *Υποστηρίζει τους άλλους και τους κάνει να αισθάνονται πολύτιμοι και ότι συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης στο σύνολό της ως πρόσωπα, ακόμα και αν κάποιες συμπεριφορές εκδηλώνονται με ένταση για τον τρόπο που χειρίστηκαν σχέσεις και καταστάσεις. Παρέχει ο ένας στο άλλον πολύτιμη ανατροφοδότηση (feedback), μαθαίνοντας ο ένας από τον άλλον και αξιοποιώντας το μαζί.*

8. *Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις με διευκολυντικό τρόπο, ώστε να κατανοήσει η μια πλευρά σύγκρουσης την άλλη και επεμβαίνοντας μόνο όταν οι συγκρούσεις δημιουργήσουν κίνδυνο για τα μέλη της που συγκρούονται ή απειλή για την ευρύτερη υγεία της ομάδας.*

9. *Διαθέτει ζήλο, μεράκι και διοχετεύει την δύναμη που διαθέτει ως πρόσωπο, προς την κατεύθυνση θετικού κλίματος και αποτελεσματικής δράσης για την επιτυχία του φορέα.*

10. *Έχει αυτοπεποίθηση, δηλαδή καλή γνώση του εαυτού του, καταμερίζει την εργασία και τις αρμοδιότητες αφήνοντας στους γύρω του χώρο και χρόνο να εξελιχθούν. Τους ενθαρρύνει να πάρουν ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους αξιοποιώντας σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.*

6.5 Το προσωπικό εργασίας αποκτά ταυτότητα

Ακόμα και ομάδες συγκροτημένες από ευφυή μέλη μπορεί να καταλήξουν σε αναποτελεσματικές αποφάσεις, όταν στο εσωτερικό τους κυριαρχούν διαπληκτισμοί, προσωπικός ανταγωνισμός και παιχνίδια διαμάχης για την εξουσία. Οι ομάδες είναι πιο έξυπνες, όταν επιδεικνύουν τις αρετές της συναισθηματικής ωριμότητας και τα μέλη στηρίζουν με αυτόν τον τρόπο το ένα το άλλο.

Πιο συγκεκριμένα αυτοεπίγνωση ομάδας έχουμε, όταν λαμβάνεται υπ' όψιν η κοινή διάθεση της ομάδας όσο και του κάθε μέλους ξεχωριστά, ενώ η ενσυναίσθηση σε όλα τα μέλη της ομάδας που εργάζεται στον οργανισμό, αποτελεί ένα ισχυρότατο εργαλείο για την συλλογική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Εκτός αυτού το συγκεκριμένο

είδος ενσυναίσθησης, δημιουργεί ένα υγιές κλίμα, βασισμένο στην κατανόηση σε όλο τον οργανισμό αλλά και μεταξύ των επιμέρους τμημάτων και ομάδων του.

Ο ρόλος του διευκολυντή δεν περιορίζεται στο να παρατηρεί σε μια ομάδα απλώς τι λένε και κάνουν τα μέλη της, αλλά να κατανοεί και το πώς αισθάνονται για όλα αυτά που κάνουν, για όλη της διαδικασία εργασίας τους. Πάντα ξεκινά όχι από το πώς βλέπει αυτός τα πράγματα αλλά από το πώς τα βλέπουν τα μέλη της, από τη σκοπιά του δικού τους πλαισίου αναφοράς. Πρέπει να ξέρει τι είναι πραγματικά απόλυτα σημαντικό, όπως το θεωρούν οι άλλοι, φτάνοντας με τον τρόπο αυτό σε μια βαθιά αποδοχή των άλλων, αποδοχή και στα συναισθήματα που μπορεί πολλές φορές να είναι φόρτισης ή υπερβολικής κούρασης. Επίσης πρέπει να βλέπει καθαρά το τι πρέπει να μεταβληθεί και σε ποιο χρονικό σημείο δίνοντας την αίσθηση ασφάλειας για τις αποφάσεις που λαμβάνονται, και αφήνοντας να παρθούν ανάλογες πρωτοβουλίες και στο προσωπικό.

Οι συναισθηματικά ευφυείς διευκολυντές, εξετάζουν τη συναισθηματική πραγματικότητα του οργανισμού τους και προσδιορίζουν τα ζητήματα εκείνα που θα οδηγήσουν στην πλήρη εμπλοκή όσων ανθρώπων βρίσκονται σε καίριες θέσεις.

Αυτοί οργανώνουν τη διεξαγωγή ενός διαλόγου⁷² με τον οργανισμό ως σύνολο, επιδιώκοντας συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην αποκάλυψη της τρέχουσας πραγματικότητας και καλλιεργώντας τις ατομικές και συλλογικές ελπίδες για το μέλλον. Ξεκινώντας με τη δυναμική διερεύνηση ανακαλύπτονται αυτά που ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους, τι τους βοηθά στη δουλειά, πως φέρονται σε ομάδες, ποιά οργάνωση χρειάζονται, καθώς και τι πρέπει να καταργηθεί. Δημιουργείται έτσι μια κοινή γλώσσα αναφορικά με το τι πραγματικά συμβαίνει και τι θα ήθελαν να δουν ώστε να εξελιχθούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και ο οργανισμός πάνω σε ένα κοινό τους όραμα.

Αυτή η διερεύνηση πραγματοποιείται με βαθιές συζητήσεις και ανοιχτές ερωτήσεις (ερωτήσεις που δεν επιδέχονται μονολεκτική απάντηση), που σκοπό έχουν να ανακαλύψουν τα συναισθήματα των εργαζομένων. Η κοινή γλώσσα δίνει μια αίσθηση

⁷² τεχνική διαλόγου, «άγγελος υπερασπιστής»: όποτε κάποιος εκφράζει μια δημιουργική ιδέα, ο επόμενος ομιλητής πρέπει να λειτουργήσει ως άγγελος υπερασπιστής προσφέροντας του υποστήριξη.

Αποτέλεσμα: 1. Προστατεύονται οι καινοτομικές ιδέες και 2. ταυτόχρονα οι άνθρωποι νιώθουν όμορφα, όταν είναι δημιουργικοί. 3. Τα μέλη επιδιώκουν όλο και περισσότερο να εκφράσουν τη δημιουργικότητα τους, η δε ομάδα διατηρεί και ενισχύει τον συντονισμό της.

ενότητας και αρμονίας και έχει τέτοια δυναμική που ωθεί τα άτομα από τα λόγια στην πράξη. Οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να προσφέρουν χρόνο και προθυμία σε αυτή τη διαδικασία, καθώς θα νιώθουν γεμάτοι, μοιράζοντας έμπνευση και γνώσεις από τον καθένα προσωπικά, που θα αποτελεί τον πλούτο των μέσων που θα επιστρατεύσουν για να νιώθουν ικανοί και δυνατοί στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Η ποικιλομορφία, η διαφορετικότητα και η μοναδικότητα που φέρει ο καθένας αποτελεί προνόμιο για την ομάδα προσωπικού. Ο καθένας έχει την ευκαιρία να γίνει περισσότερο ο εαυτός του βαδίζοντας όχι προς τις κατευθύνσεις που υποδεικνύουν συνήθως τα μέλη εξουσίας, αλλά προς την ενότητα της συνείδησης της ομάδας δημιουργώντας την αίσθηση ομοφωνίας σε όλες τις αποφάσεις. Ο καθένας με τα βιώματά του και τους νέους τρόπους οικοδόμησης ομαδικής εργασίας, βιώνει ουσιαστικά τον δικό του διαχωρισμό συνείδησης, το δικαίωμα να μιλάει για το ποιος είναι και που θέλει να φτάσει.

Η αρμονία βρίσκεται στην διαφορετικότητα των ατόμων, στενές σχέσεις αναπτύσσονται, τα άτομα αποκτούν διορατικότητα και μαθαίνουν από τον τρόπο που βιώνουν τη σχέση, ικανοποιούν βαθιά τις προσωπικές τους ανάγκες και διαμορφώνουν το πλαίσιο ώστε να συνεχίζουν να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Ο ανθρωποκεντρικός τρόπος ύπαρξης παίρνει μορφή με βασικό κομμάτι όλων την επιθυμία να ακούν. Μια νέα ταυτότητα στα μέλη ανοίγεται με το αντιληπτικό πεδίο να διευρύνεται με ταχύτατους ρυθμούς και την πνευματικότητα να ανανεώνεται.

Ο Gordon Radley της Lucasfilm περιγράφει με παραστατικό τρόπο την εύθραυστη φύση της ομαδικής κουλτούρας και πως η διαμόρφωση αυτής δε γίνεται δια της βίας: *«εσύ στρώνεις το τραπέζι, το στολίζεις και ελπίζεις να έρθουν να φάνε μαζί σου»*. Σε μια από τις πρώτες του συσκέψεις με τα αρχαιότερα διοικητικά στελέχη χρειάστηκε να δώσει μάχη για να τοποθετηθούν καρέκλες σε κύκλο, ο τρόπος αυτός σηματοδοτούσε το αίσθημα της φυλής που συνεδριάζει. Όλοι ανασυστήθηκαν από την αρχή και ανέφεραν τον τόπο καταγωγής τους. Στο τέλος αυτού του εισαγωγικού μέρους οι πάντες είχαν την αίσθηση ότι ήρθαν από παντού για να γίνουν μέλη της ίδιας ομάδας. Ο βαθμός του «αισθήματος της φυλής» σε έναν οργανισμό δείχνει πόσο καλά είχε προσδιοριστεί το ιδανικό όραμα και πόσο ευθυγραμμισμένοι είναι οι εργαζόμενοι. Όμως οι αποτελεσματικοί διευθύνοντες πρέπει να ξεκινήσουν εξετάζοντας προσεκτικά τον εαυτό τους, τα δικά τους όνειρα και προσωπικά οράματα για τον οργανισμό του οποίου

διευθύνουν και να αποτελέσουν αγωγό αληθινότητας και εμπιστοσύνης για τους υπολοίπους.

Άλλο παράδειγμα αρμονικής ηγεσίας αποτελεί ο Kekee Dadiseth, πρόεδρος της Hindustan Lever Limited. Ποτέ δεν αρνήθηκε να δει υπάλληλο που ήθελε να του μιλήσει, έσπασε τη σκληρή ιεραρχία πηγαίνοντας για φαγητό με τους κατώτερους υπαλλήλους και γνωρίζοντας τον καθένα σε προσωπικό επίπεδο. Έμαθε ποιοί ενδιαφέρονταν πραγματικά για τη δουλειά και τους επαινούσε δημόσια. Όπου έβλεπε δυσκολίες έδινε κουράγιο και προέτρεπε τους ανθρώπους να προτείνουν και δικές τους λύσεις. Αποκέντρωσε την λήψη αποφάσεων, εξουσιοδοτώντας ακόμη και κατώτερους υπαλλήλους να αποφασίζουν για πολλά από εκείνα που τους αφορούσαν. Όμως φρόντιζε να τονίζει ότι : *«η ευκολία στις σχέσεις φέρνει δυσκολία στην απόδοση ευθυνών»*. Γι' αυτό φρόντιζε να μη δημιουργεί ένα κλίμα παράας, αλλά ένα κλίμα σεβασμού με φροντίδα. Παρόλο που θεωρούσε τους δεσμούς με τους υπαλλήλους ιδιαίτερα σημαντικούς, επέμεινε πολύ στην καθιέρωση μιας νέας αίσθησης υπευθυνότητας όπου όλοι ήταν υπόλογοι απέναντι στον οργανισμό, στην ομάδα τους και στις αρχές τους και τελικά η ευθύνη μοιραζόταν στα μέλη της ομάδας, η ευθύνη ήταν κάτι που αφορούσε όλους στην ομάδα και την πορεία της.

Ένα σύνηθες λάθος που γίνεται, είναι ότι σε περιόδους κρίσης εμφανίζεται ένας νέος διευθυντής, αγνοεί τη δύναμη των κανόνων της ομάδας και θεωρεί ότι τα συναισθήματα δεν έχουν καμία σημασία. Αντί να χρησιμοποιήσει ένα στυλ που θα ενισχύσει την αρμονία, υιοθετεί ένα συντριπτικό συνδυασμό προσταγών και προσήλωσης στους στόχους, αποσυντονίζοντας και δυσανασχετώντας τους υφισταμένους του.

Δημιουργεί έτσι ανισορροπία, αγνοεί τις αδύναμες προσωπικότητες και προωθεί τους δυνατούς, με βάση υποκειμενικά συμφέροντα και την εξουσία στους ρόλους. Το αποτέλεσμα είναι ένα τοξικό και έκρυθμο περιβάλλον. Η συναισθηματική ανάπτυξη είναι εκείνη που συμβάλλει κατά 80-90% στις δεξιότητες που διακρίνουν τους διευκολυντές σε μια υπεύθυνη θέση. Οι μελέτες δείχνουν ότι οι αμιγώς γνωστικές ικανότητες (όπως η τεχνική εξειδίκευση) θεωρούνται απαραίτητες, αλλά μόνο για την πρόσληψη σε μια εργασία. Η υπεύθυνη μάθηση έρχεται μέσω της συνεχούς εμπειρίας των ατόμων στις δοκιμές και στα λάθη της ζωής παρά αποκτώντας τίτλους σπουδών κεκλεισμένων των θυρών και με στεγνή αποστήθιση γνώσεων στα πανεπιστήμια. Παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις μεταξύ των οργανισμών, οι κρίσιμες δεξιότητες που οδηγούν στην

διάκριση εντός της εργασίας είναι στην πλειονότητά τους, της συναισθηματικής ωριμότητας.

6.6 Μη βίαιη επικοινωνία- συγκρούσεις

Πέραν της δημιουργίας ισχυρών δεσμών μέσα στην ομάδα που αναπτύσσονται σε βάθος χρόνου, αντικείμενο μελέτης γίνεται και ο τρόπος αντιμετώπισης δυσάρεστων καταστάσεων, από μια απόλυση έως και συχνές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Η επικοινωνία στις ομαδικές συναντήσεις που θα λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό υγείας, είτε αυτή διαμορφώνεται από τα άτομα της διοίκησης είτε από τα μέλη του προσωπικού, με άξονα την συνεχή εκπαίδευση και την εφαρμογή ενός ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα εργασίας και διευκόλυνσης, τα άτομα σταδιακά θα εφαρμόζουν μια **λειτουργική επικοινωνία**. Θα αρχίζουν να εμπιστεύονται τον εαυτό τους, ψάχνοντας τον εαυτό τους και τις σχέσεις τους. Τα μέλη της ομάδας μαθαίνοντας από την διευκολυντική στάση της διοίκησης, θα ακούν περισσότερο ο ένας τον άλλον, θα αποκτούν κατανόηση και σεβασμό στην ιδιαιτερότητα του άλλου προσώπου. Η επικοινωνία θα στηρίζεται σε καλές βάσεις και τα μέλη θα εξελίσσουν το συναισθηματικό τους επίπεδο.

Από την εμπειρία μου μπορώ να πω πως υπάρχουν και ομάδες που ο ρυθμός ανάπτυξης των μελών είναι βραδύς, η διαδικασία δυσλειτουργεί, κι αυτό συμβαίνει γιατί τα μέλη εμπιστεύονται ένα συγκρουσιακό μοτίβο συνεννόησης. Η ανασφάλεια συνήθως των μελών της διοίκησης ή η υιοθέτηση λανθασμένων προτύπων, δεν αφήνουν τα μέλη να επιλέξουν ελεύθερα πιο εποικοδομητικούς τρόπους επικοινωνίας και δεν επιτρέπουν μεγαλύτερο άνοιγμα στον πραγματικό εαυτό, αλλά δημιουργούν παρωχημένες ανθρώπινες επαφές με την κάλυψη αιγισματικών προσωπείων.

Σε αυτές τις ομαδικές διαδικασίες οι συγκρούσεις στα μέλη, είτε μιλάμε για την διοίκηση είτε για το προσωπικό, (ξεκινώντας πάντα από τη διοίκηση), έχουν συχνότερη εμφάνιση. Είναι όμως ομάδες που δεν έχουν σταθερό χαρακτήρα, και τα μέλη σιγά-σιγά αποσυντίθενται. Δεν δημιουργείται στενότητα και επαφή σε βάθος μεταξύ τους καθώς η μαγιά απορυθμίζεται από τους επικεφαλείς των ομάδων που δεν έχουν ωριμάσει αρκετά ώστε να διευθύνουν εποικοδομητικά και όλο το προσωπικό.

Ακόμα όμως και αν μιλάμε για μια ομάδα που εξελίσσεται ομαλά, στο αρχικό στάδιο συνάντησης των μελών, και εφαρμόζοντας από της αρχή την διαδικασία, φαίνεται να υπάρχει δυσπιστία στο ότι μπορεί η ομάδα να δουλέψει με αυτό τον πιο ελεύθερο τρόπο και για το καλό όλων. Τα άτομα μπορεί να απαιτούν συγκεκριμένη θεματολογία κάθε φορά που συναντώνται, ή μπορεί να αναζητούν μεγαλύτερη φιγούρα εξουσίας που θα τους υποδεικνύει τι θα κάνουν. Επίσης μπορεί να υπάρχουν αντίπαλες δυνάμεις, κάποιοι να επιζητούν τον έλεγχο και κάποιοι άλλοι να θέλουν προστασία. Κάποιοι να μιλάνε περισσότερο, έναντι άλλων που σωπαίνουν.

Όλο αυτό που περιγράφεται είναι η διαδικασία απόκτησης κουλτούρας στην ομάδα και στον οργανισμό. Η διαδικασία που βιώνουν τα άτομα μέσα από τις σχέσεις που δημιουργούνται και τα θέματα που συζητούνται. Καθώς τα θέματα και η διαδικασία προχωρά βαθύτερα, μπορεί να βγουν στην επιφάνεια και συναισθήματα πόνου, απογοήτευσης, προσωπικής ανεπάρκειας και διάφορα άλλα, αφού μιλάμε για ένα χώρο όπως ένα νοσοκομείο που ο ανθρώπινος πόνος είναι πάντα παρόν και αλληλεπιδρά. Ακόμα και ο πόνος όμως είναι στοιχείο που τα μέλη εμπιστεύονται, γιατί αφορά την διευρυνόμενη αντίληψη του εαυτού ή τον φόβο για ορισμένες αλλαγές που πρόκειται να συμβούν με βάση αυτή την τροποποιημένη αυτοαντίληψη.

Στις περιπτώσεις που προκύπτουν μια ή περισσότερες απολύσεις δε θα πρέπει να αγνοούνται τα συναισθήματα της ομάδας. Ιδανικά καλό θα ήταν τα μέλη της διοίκησης να μιλήσουν με όλα τα μέλη της ομάδας και να αφιερώσουν ξεχωριστό χρόνο στο καθένα. Να μη μιλήσουν σε όλους μαζί αλλά με έναν προς ένα, ώστε να δοθεί χώρος στα μέλη που αποχωρούν να θρηνησουν το τέλος μιας εποχής αλλά και να συζητήσουν τις ελπίδες τους για το μέλλον.

Η διαχείριση και η επίλυση των συγκρούσεων σε μια ομάδα απαιτεί χρόνο για να λυθούν και φυσικά διευκόλυνση και στις δύο συγκρουόμενες πλευρές, να εξετάσουν το δικό τους συναισθηματικό πλαίσιο στο οποίο εξελίχθηκε μια σύγκρουση. Οι συγκρούσεις σε μία ομάδα δεν γίνονται με βάση το πρόσωπο αλλά με βάση τη συμπεριφορά, δηλαδή τον τρόπο που τα άτομα σχετίζονται. Ένα πρόσωπο μπορεί να συγκρουστεί κάθε φορά με διαφορετικό άλλο πρόσωπο κι αυτό όχι γιατί του έκανε κάτι αλλά γιατί χρησιμοποιεί «λανθασμένους» κώδικες στην επικοινωνία.

Οι διευκολυντές συνήθως δεν είναι αμέτοχοι σε αυτά τα συμβάντα. Παρεμβαίνουν πάντα διευκολύνοντας την κατάσταση ή ερμηνεύοντας τι άκουσαν για να ξεκαθαρίσει το

πλαίσιο αναφοράς του καθενός. Δεν αφήνουν ανεξέλεγκτες συγκρούσεις να γιγαντεύουν. Έχουν κι αυτοί ευθύνη να δώσουν ευκαιρία να καταλαγιάσουν τα εμπλεκόμενα μέλη. Ταυτόχρονα όμως μπορεί η ηγεσία να διαβεβαιώσει τα άτομα ότι πιστεύει στις ικανότητές τους να επιλύσουν τις διαφορές τους, εν συνεχεία να μάθουν να συγκρούονται με διαφορετικό και ωφέλιμο για τη σχέση τρόπο. Η ύπαρξη της σύγκρουσης δεν θα πρέπει να αγνοηθεί με την ελπίδα ότι θα καταλαγιάσει μόνη της, γιατί δεν επηρεάζει μόνο τους άμεσα ενδιαφερόμενους αλλά ολόκληρη την ομάδα. Η στήριξη που θα επιφέρει και πάλι την ηρεμία στην ομάδα θα είναι προς όφελος και των δυο συγκρουόμενων μερών και η βάση πάνω στην οποία θα επιλύονται οι συγκρούσεις θα είναι το γενικότερο όφελος και η ανάπτυξη όλου του οργανισμού ως πρότυπο.

6.7 Διαδικασία λήψης αποφάσεων, ευθύνες

Η λήψη μιας απόφασης είναι η επιλογή μιας ενέργειας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται καθιστούν ικανό έναν οργανισμό να συνεχίσει τη λειτουργία του. Οι εργασίες στον οργανισμό δεν προχωρούν αν δεν ληφθούν αποφάσεις που αφορούν μια ευρύτερη κλίμακα νέων στρατηγικών, αναδόμησης, συγχωνεύσεων, ανάπτυξης ή ανακατασκευής υπηρεσιών και προϊόντων.

Κανένα άτομο μόνο του δεν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες, ούτε το χρόνο, ούτε την αξιοπιστία για τη λήψη όλων των σημαντικών αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν και να πειστούν και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να τις υλοποιήσουν. Η ουσία βρίσκεται στο συνασπισμό της ομαδικής εργασίας, στην ενοποίηση της ευθύνης που πηγάζει από την συλλογική διαδικασία.

Οι αποφάσεις της διοίκησης συνήθως εκτιμώνται με γνώμονα το αποτέλεσμα. Ανεξάρτητα όμως από το αποτέλεσμα της κάθε απόφασης, είναι συνετό να αξιολογείται η διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για να ληφθεί η απόφαση κι αυτό γιατί μακροπρόθεσμα, μια δυσλειτουργική διαδικασία θα οδηγήσει σε συχνότερη εμφάνιση αρνητικών αποτελεσμάτων που θα επιφέρει επαναξιολόγηση, προκειμένου να διορθωθεί μέρος της διαδικασίας, με αλλαγές στη συμπεριφορά, στα μέσα κτλ.

Προγραμματισμένες αποφάσεις για δομημένα προβλήματα ή έκτακτες αποφάσεις για πολύπλοκα προβλήματα ή πρωτότυπα απαιτούν δημιουργικότητα, κριτική ικανότητα και επιστημονική προσέγγιση.

Μέσα από την επιστημονική προσέγγιση, η ομάδα κατανοεί καλύτερα την διαδικασία λήψης αποφάσεων, τα άτομα δέχονται να προχωρήσουν σε αποφάσεις που στηρίζονται σε δεδομένα, παρά σε προαισθήματα των μεμονωμένων προσώπων. Οδηγούνται να ψάξουν περισσότερο για σταθερές λύσεις διασφαλίζοντας την ποιότητα, την υγεία, αντί να βασίζονται σε πρόχειρες επιδιορθώσεις.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία για τον προσδιορισμό των αποφάσεων μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να επιλέξουν την καλύτερη λύση, να μοιραστεί η ευθύνη για τις αποφάσεις που λαμβάνονται, να ισχυροποιήσει την ομάδα και να ενώσει τα μέλη της, να δημιουργήσει την αίσθηση της σημαντικότητας στους εργαζομένους, της κατανόησης και της αποδοχής για τον τρόπο που συμμετέχουν σε αυτό.

Επίσης στα πλαίσια της ομαδικής διαδικασίας, οι εργαζόμενοι μέσα από την διευκόλυνση, βιώνουν λιγότερο ανταγωνισμό και προωθούνται στην ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους. Η δημιουργικότητα προκύπτει από την ευρηματικότητα, την πρωτοτυπία, την ιδιαίτερη οπτική των ατόμων και είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να αναπτύσσεται σε έναν οργανισμό. Όσο πιο ελεύθερα είναι τα άτομα στο καθορισμένο πλαίσιο, τόσο πιο δημιουργικά και υπεύθυνα γίνονται. Οι Darell W.Ray και η Barbara L.Wiley (1991) συνιστούν ορισμένες στρατηγικές για να σκέφτονται δημιουργικά οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας:

A) Έτοιμες ιδέες. Πρόκειται για μια στρατηγική διευκόλυνσης που αφορά την επανεξέταση σχετικής βιβλιογραφίας και σταχυολόγηση ιδεών μέσα από αυτήν.

B) Η τέχνη του ακροατή. Εκτός από την ώθηση στα άτομα να έχουν καινούργιες ιδέες μπορούν να ακούν προσεχτικά τους εργαζομένους σε κάθε γωνιά της εργασίας τους, στις συζητήσεις που κάνουν μεταξύ τους, τα προβλήματα που ζουν ώστε το κάθε πρόβλημα να αποτελεί ένα λιθαράκι στο οικοδόμημα της δημιουργικότητας.

Γ) Επιβράβευση για την ιδέα. Οι διευθυντές μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους για την ολοκλήρωση των ιδεών τους και να επαινούνται με ανοιχτό τρόπο, ώστε να συνεχίζουν να προχωρούν ανάλογα με προσοχή και χωρίς να δημιουργούνται ανταγωνισμοί στη διαδικασία⁷³.

⁷³ Παπανικολάου, 2007

Τελικά ακόμα και η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια κοινότητα ενός οργανισμού έχει σημασία να υφάινεται καθώς λαμβάνονται υπόψη η αξία, οι απόψεις και τα συναισθήματα κάθε προσώπου. Εάν κάποιες αποφάσεις δεν είναι ώριμες να ληφθούν στο ορισμένο χρονικό περιθώριο, αυτό γίνεται σεβαστό με τρόπο που κανείς να μην αισθάνεται παραμελημένος. Η ορθή κρίση της ομάδας έχει μεγαλύτερη σημασία και όχι οι βιαστικές κινήσεις κάτω από πίεση. Αυτό μπορεί να κοστίζει ορισμένες φορές σε χρόνο, τα άτομα να παραπονιούνται ότι χάνεται πολύτιμος χρόνος αλλά η σοφία της ομάδας λειτουργεί σαν ομπρέλα και η εμπειρία που αποκτιέται από τη διαδικασία είναι κάτι σαν την υπερβατική «δύναμη της ζωής» που ξεπερνά το εγώ και το εσύ.

6.8 Η σχέση είναι κουλτούρα και ωριμότητα

Στη διοίκηση των μονάδων υγείας κύριο ρόλο παίζει η κρατική παρέμβαση. Οι αποφάσεις της διοίκησης της μονάδας διαμορφώνονται από τη νομοθεσία και τις αποφάσεις του υπουργείου υγείας που καθορίζουν το πλαίσιο. Το συνεχώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στην οικονομία και στην τεχνολογία, επιβάλλουν τη συχνή αλλαγή και προσαρμογή της διοίκησης στα δεδομένα, αλλά και τον αυτοπροσδιορισμό της ως μια αυτόνομη και ξεχωριστή ομάδα που συνεχίζει να είναι.

Η παραγωγική διαδικασία είναι εντάσεως εργασίας, γεγονός που ξεκαθαρίζει ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποδοτικότητα της λειτουργίας. Ιδιομορφία παρουσιάζει και η οργανωτική δομή –πολυεπίπεδη και πολυτμηματική - καθώς άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων, διοικητικό και ιατρονοσηλευτικό προσωπικό πρέπει να συνεργαστούν μεταξύ τους, πολλές φορές και με αντικρουόμενες αντιλήψεις.

Δεν υπάρχει όμως ένας βασικός σκοπός για όλους, αλλά αυτός διαμορφώνεται με βάση τις ανάγκες και τους στόχους των μελών, που εμπλέκονται μέσα στο σύστημα της μονάδας. Πάνω σε αυτούς τους βραχυπρόθεσμους στόχους που τίθενται από τα άτομα της διοίκησης και αναφέρονται ως σταθερές χάραξης πολιτικής στα μέλη του προσωπικού, διαμορφώνεται και η κουλτούρα και το σύστημα αξιών, που διέπουν τη μονάδα. Σε αυτή την κατεύθυνση πρέπει να βαδίζει η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού, πάντα με βάση την αρχή της ισότητας στην κατανομή των πόρων και την παροχή των υπηρεσιών, εμποδίζοντας την ασάφεια και την

σύγκρουση ρόλων, δύο στοιχεία που αποτελούν συχνά πυρετό στην αποτύπωση του επαγγελματικού έργου και στην αλληλεπίδραση των μελών.

Αφού επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι που αφορούν τις λειτουργικές διαδικασίες τότε μπορούμε να οδηγηθούμε σταδιακά σε μια διαπραγματευτική βίωση αντίληψης που δεν ορίζεται ως στόχος στον οργανισμό, δεν ορίζεται σε αυτά που κάνει ο οργανισμός και το σύστημά του, αλλά σε αυτό που είναι, στην ταυτότητά του. Ως αποτέλεσμα και δημιούργημα ανθρώπινων σκέψεων που συναντώνται και ενεργοποιούν την έννοια της κουλτούρας, ο αέρας που αναπτύσσεται μεταξύ τους, επεξεργάζεται και βελτιώνεται, είναι αυτό που λειτουργεί σε αυτοπραγματικό επίπεδο.

Όταν μιλάμε για «συναισθηματικά υγιή οργανισμό» εννοούμε τον οργανισμό που δρα στην κατηγορία της **εποικοδομητικής κουλτούρας (constructive culture)**. Σύμφωνα με συμπεριφορικούς κανόνες οργανωσιακής κουλτούρας, η εποικοδομητική κουλτούρα, εκδηλώνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ενδιαφέρεται για τα άτομα και όχι για τα καθήκοντα.
- Ταυτίζεται με τις έννοιες της επίτευξης,
- Της αυτοπραγμάτωσης,
- Της παροχής βοήθειας και
- Των διαπροσωπικών σχέσεων. Τα άτομα που εργάζονται σε αυτό τον οργανισμό, ενθαρρύνονται να αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα, δηλαδή δημιουργείται στα άτομα ένα κλίμα διευκόλυνσης των σχέσεων μεταξύ τους, καθώς οι υγιείς σχέσεις ορίζουν το υγιές σύστημα.
- Προσεγγίζουν τα καθήκοντά τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν την προσωπική τους ανάγκη για επίτευξη υψηλών στόχων, στοιχείο που αναγνωρίζεται σε ένα μεγάλο φάσμα σύγχρονων επιστημόνων.
- Αντλούν ικανοποίηση από τη συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων και δεν επικεντρώνονται στον ανταγωνισμό και την αμυντική στάση των εργαζομένων.

- Στελεχώνεται από ανθρώπους που διαθέτουν εμπειρία στην αυτοδιερεύνηση και την πρόοδο της διαδικασίας ομάδας και των διεργασιών που εκδηλώνονται στις ανθρώπινες σχέσεις και λειτουργεί για τα μέλη ικανοποιώντας βαθύτερες ανάγκες ασφάλειας και προστασίας.

Η κυριότερη ικανότητα που μπορεί να αναπτυχθεί ως βάση τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στον οργανισμό υγείας είναι η ενσυναισθητική στάση των ειδικών, ξεκινώντας από την ομάδα διοίκησης και μεταφέροντας αυτή την διακριτική απροσδιόριστη ιδιότητα στους υπόλοιπους συνεργάτες. Από το κλίμα αυτό δημιουργείται το πλαίσιο για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ως σύνολο. Οι εξαιρετικές ικανότητες των μελών, η διαγνωστική διορατικότητα και οι ακαδημαϊκή υπεροχή δεν λειτουργούν μόνα τους σαν στοιχεία ικανής ηγεσίας, εάν δεν αγκαλιαστούν με αυτή την ευαίσθητη κατανόηση στην εξελικτική διαδικασία, των προσώπων και των σχέσεων⁷⁴. Αποτελεί, αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι στους Οργανισμούς Υγείας η έκφραση και διαχείριση των συναισθημάτων συνιστά απαραίτητο συστατικό ανάπτυξης σωστών διαπροσωπικών σχέσεων. Τα συναισθήματα και τα προσωπικά του νοήματα βρίσκουν χώρο να γίνουν αντιληπτά, να γίνουν αποδεκτά, να εκφραστούν και να βιωθούν. Αυτή η αμεσότητα της βίωσης στο συναίσθημα, οδηγεί τα άτομα στη χαλάρωση των αρνητικών ερμηνειών του νοήματος της εμπειρίας και στην τροποποίηση αυτών των εννοιών με κάθε νέα εμπειρία. Τα άτομα προχωρούν προς τη ρευστότητα, την αποδοχή, την αληθινότητα και εγγύτητα των σχέσεων, προς την ανακάλυψη ενός νέου εαυτού και την ενοποίηση στον τρόπο λειτουργίας του. Αντίθετα, αν τα συναισθήματα δεν εκδηλώνονται και ασκείται κριτική, καταπιέζονται και στη συνέχεια μπορεί να εκφραστούν σε μεγαλύτερη κλίμακα σε λάθος χρόνο και συνήθως με ασυγκράτητο θυμό.

Στο πλαίσιο αυτό, μπορούν να ενταχθούν οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ο manager υγείας θα πρέπει να:

- *Επικοινωνεί ακόμα και με τους ανταγωνιστές του, προκειμένου να διαπραγματεύεται μαζί τους και να οριοθετεί τα συμφέροντα του φορέα του στο πλαίσιο της αγοράς υγείας. Η συνεργασία, αυτού του είδους, που προκύπτει μέσα από έναν «ευγενή ανταγωνισμό», αποτελεί το εργαλείο για την παραγωγή*

⁷⁴ <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browsesdoba2012TophalliEiriniattached-document-1334048944-930100-17892Tophalli2012.pdf>

ποιοτικών υπηρεσιών και ταυτόχρονα ένα κεφάλαιο υψίστης σημασίας που συμβάλλει στην επίτευξη μεγάλων οικονομικών κλίμακας.

- *Υπάγεται σε καθεστώς αυτοαξιολόγησης για την εκτίμηση των ατομικών αξιών του καθώς και την εξωτερίκευση θετικής συμπεριφοράς.*

- *Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του, ώστε να δημιουργείται σχέση εμπιστοσύνης με το προσωπικό.*

- *Παρεμβαίνει άμεσα και διευκολυντικά, όταν αντιλαμβάνεται ότι οι υφιστάμενοι του αισθάνονται δυσαρεστημένοι. Δηλαδή να εκδηλώνει το προσωπικό του ενδιαφέρον για τις σχέσεις και για το μέλλον τους.*

Για αυτό το λόγο συχνά χρειάζεται να εδραιώνονται προγράμματα υλοποίησης συναισθηματικής ευφυΐας στα νοσοκομεία που θα βασίζονται σε τέσσερα στάδια:

- *Στην προετοιμασία, με στόχο την αύξηση των κινήτρων του προσωπικού μέσω της αξιολόγησης των οργανωτικών αναγκών, των προσωπικών δυνάμεων και ορίων του, της παροχής ανάδρασης και της ενθάρρυνσης της συμμετοχής του. Απώτερος σκοπός αυτού του σταδίου είναι η προσαρμογή των προσδοκιών και η αξιολόγηση της ετοιμότητας των εργαζομένων του οργανισμού.*

- *Στην εκπαίδευση, με σκοπό τη θεμελίωση θετικών σχέσεων μεταξύ του εκπαιδευτή και του συμμετέχοντος προσωπικού, το καθορισμό στόχων και πρότυπων μοντέλων διοίκησης, την ενσωμάτωση πειραματικών μεθόδων και πρακτικής εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού.*

- *Στη μεταφορά και διατήρηση των σωστών γνώσεων για τη διοίκηση των υγειονομικών οργανισμών από το προσωπικό. Το στάδιο αυτό, προϋποθέτει την αντιμετώπιση των αδυναμιών, έτσι ώστε οι παλιές αρνητικές πρακτικές να μην επανεμφανίζονται όταν οι εργαζόμενοι επιστρέψουν στην εργασία. Σε αυτό το επίπεδο υλοποίησης, συνιστάται η ενθάρρυνση της χρήσης δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας και η παροχή εκμάθησης της οργανωτικής κουλτούρας.*

- *Στην αξιολόγηση του συστήματος. Η τέταρτη αυτή φάση περιλαμβάνει τη συνεχή εξέλιξη των παραπάνω διαδικασιών και την παροχή αποτελεσματικής ανατροφοδότησης από το προσωπικό με γνώμονα τη συνεχή διαδικασία βελτίωσης.*

Καθώς όμως τα άτομα μέσα στον οργανισμό αποκτούν επαφή με τα συναισθήματά τους και αναπτύσσονται σχέσεις ζωής ανάμεσά τους, το κλίμα διαμορφώνεται προς μια προσαρμογή, η παθολογική απομόνωση καταλαγιάζει, και μια θεραπευτική ωριμότητα επιτρέπεται να γεννηθεί. Ο Goleman (2002) , χαρακτηριστικά τόνισε στο βιβλίο του για την Συναισθηματική Ωριμότητα, ότι αναδύεται κυρίως μέσα από τις σχέσεις και ταυτόχρονα επηρεάζει την ποιότητά τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα από διαπραγματευτικούς παράγοντες και την δυναμική που εκτυλίσσουν καθώς εξελίσσονται, μπορούν να συντελέσουν στο να καταστούν οι άνθρωποι περισσότερο συναισθηματικά ευφυείς ακόμη και όταν δεν έχουν εκπαιδευθεί κατάλληλα για το σκοπό αυτό.

Συμπερασματικά όλες οι προσπάθειες για τη βελτίωση της συναισθηματικής ωριμότητας σε οργανώσεις θα εξαρτηθεί από τις σχέσεις. Όσο πιο πολύ βιώνονται αξίες στο άτομο που δεν βασίζονται σε πρότυπα εξουσίας, τυπικούς ελέγχους, εξωτερικά κατεστημένα όπως γονείς, κράτος, εκκλησία, δάσκαλοι, αλλά στηρίζονται σε κριτήρια αυθεντικής αξιολόγησης εντός του εαυτού, τότε καταλήγει να ζει όλο και περισσότερο σε προσωπική βάση, με μεγαλύτερη εσωτερική εμπιστοσύνη. Αυτή η αυθεντικότητα στο ατομικό σημείο αξιολόγησης και η επικοινωνία του με άλλα πρόσωπα, φαίνεται να καθορίζει το πλαίσιο στη σχέση, ώστε η σχέση να σχηματιστεί με ισοτιμία ως προς το άλλο πρόσωπο, αυξημένη υπευθυνότητα, άρα και ωριμότητα.

Σε επίπεδο ομάδας λοιπόν που συγκεντρώνεται σε μια μονάδα υγείας και προσανατολίζεται στη διεργασία βίωσης των συναισθημάτων μεταξύ των ατόμων, μπορούμε να πούμε πως παράγεται ένα είδος συγκέντρωσης ενέργειας προς μια δημιουργική και αυτοδύναμη τάση. Από την παθητικότητα των εργαζομένων και προσκόλληση σε φιγούρες ηγεσίας, η ομάδα θα βιώνει τη δική της δύναμη. Θα εμπιστευτεί τη δική της φιλοσοφία, θα οδηγείται στο χρόνο αναγνωρίζοντας τυχόν φόβους αλλά όχι δεσμευοντάς τους. Η ομαδική σχέση θα αποκτήσει συναισθηματική ωριμότητα, αυτοπειθαρχία, και αυτονομία. Με σεβασμό στη διαδικασία, στη συνεργασία και την πνευματικότητα, τα άτομα θα επιλέξουν την αρμονία μετά από σκληρή δουλειά, όλων των αναγκών, των επιθυμιών και των ιδεών του καθένα ξεχωριστά.

Το εντυπωσιακό είναι ότι αυτός ο ομαδικός κόσμος διεργασίας και αλλαγής, με την δική του επίγνωση, τα δικά του συναισθήματα και μυαλό με την ευρύτερη έννοια είναι σε θέση να υλοποιήσει μια αλλαγή προτύπου. Κατά συνέπεια η μεταβολή προτύπου από μια

στεγνή ομάδα σε μια ελεύθερη ομάδα διοίκησης, σίγουρα αποτελεί κατά την κρίση μου πυρήνα μιας τάσης που είναι τόσο ικανή και αναγκαία όσο η κοινωνία μας το ζητά σήμερα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7.1 Εποπτεία ανθρώπινου δυναμικού

7.1.1 Τι είναι η εποπτεία

Εποπτεία (προβληματισμός), κυριολεκτικά είναι η οπτική αναπαράσταση ενός αντικειμένου. Από ψυχολογική και διδακτική άποψη δηλώνει την αντίληψη του ατόμου που σχηματίζεται από τις εντυπώσεις των διαφόρων αισθήσεων και την εσωτερική κατανόηση αυτών. Πρόκειται για μια υποστηρικτική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένου και επόπτη-ειδικού εφαρμογών, και έχει στόχο τον συντονισμό του πρώτου ως προς την τήρηση δεοντολογίας στο επάγγελμα, αλλά και την ενίσχυση της αξιοπιστίας της φύσης της εργασίας του εργαζομένου.

Η εποπτεία βασίζεται στην ανταλλαγή απόψεων και προβληματισμών για την πορεία της θεραπείας κλινικών περιστατικών του εποπτευόμενου, καθώς και την καθοδήγηση από τον επόπτη στην κλινική πράξη και την αναγωγή της στο θεωρητικό μοντέλο που ακολουθεί ο θεραπευτής. Η έννοια της εποπτείας συνήθως εφαρμόζεται σε μια δομημένη και επίσημη διευθέτηση μεταξύ συμβούλων υγείας (ψυχολόγων κατά αρχικό επίπεδο όπως και γιατρών), οι οποίοι στοχάζονται γύρω από την εργασία τους, δηλαδή την εφαρμογή της κλινικής γνώσης σε σχέση με την εμπειρία. Τον τρόπο που εργάστηκε ο εποπτευόμενος με τους ασθενείς, τι εμπόδια συνάντησαν στη σχέση σε πρακτικό επίπεδο, πως προχώρησαν οι θεραπευτικές συναντήσεις, αναπαριστώντας όλα αυτό το πολύτιμο υλικό με κάποιον έμπειρο λειτουργό και επόπτη.

Ο ρόλος του επόπτη σε μια συνεργατική σχέση βοήθειας με τον εργαζόμενο υγείας είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς ενώνει σε θεωρητικό επίπεδο τις διάφορες κατευθύνσεις που ο εποπτευόμενος επέλεξε ώστε να φέρει εις πέρας την επαφή του με τον ασθενή. Καθώς το θεωρητικό μοντέλο και η φιλοσοφική κατεύθυνση που ακολουθεί ένας εργαζόμενος στην επικοινωνία του με τους ασθενείς μπορεί να ποικίλει από άτομο σε άτομο, ένας επόπτης μπορεί να οργανώσει έτσι την εποπτική λειτουργία ώστε πολλοί εποπτευόμενοι να εξοικειωθούν με διαφορετικού τύπου προσεγγίσεις και απόψεις για τους ασθενείς και την διαδικασία που ακολούθησαν. Αν δεν είναι ήδη εξοικειωμένοι με τις αρχές άλλων μοντέλων που εφαρμόστηκαν μπορεί να εξοικειωθεί με αυτά κατά τη διάρκεια της εποπτείας.

Η εποπτεία αποτελεί ένα επικοινωνιακό μέσο που εξυπηρετεί το σκοπό να βελτιώσει την επαγγελματική εργασία των θεραπευτών στην πράξη. Παρότι λαμβάνεται υπόψη τόσο η κατάσταση των θεραπευόμενων πελατών όσο και η κατάσταση των θεραπευτών, στο επίκεντρο βρίσκεται πάντα η σχέση ανάμεσα στους εποπτευόμενους θεραπευτές και τους πελάτες τους. Στόχος της εποπτείας είναι να ξαναγίνει ο εποπτευόμενος θεραπευτής ικανός να δράσει ή να εξασφαλιστεί η ικανότητά του για δράση. Το μέγεθος που εξυπηρετεί το στόχο αυτόν είναι ο εποπτευόμενος θεραπευτής και η άνεσή του, η δημιουργικότητά του, τα περιθώρια κινήσεών του. Έτσι, η εποπτεία μπορεί να γίνει τόσο μια μέθοδος για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης όσο και μια μέθοδος για την εξέλιξη ενός οργανισμού και του προσωπικού.

Ουσιαστικά η εποπτική διαδικασία δρα επανορθωτικά και τρέφει τον εποπτευόμενο να ανεφοδιαστεί από πλευράς συναισθηματικής ενέργειας και να θέσει σε καλύτερες βάσεις ή σε νέες βάσεις την επαφή του με τον ασθενή που σχετίστηκε. Πρόκειται για μια προφύλαξη της πνευματικής υγείας και λειτουργίας των ατόμων που εμπλέκονται – θεραπευτής, ασθενής- η οποία παρέχει ένα προστατευτικό μηχανισμό ενάντια στο άγχος και στην κούραση.

Κατά την άποψή μου ένας τέτοιος μηχανισμός στήριξης της εργασίας των εποπτευόμενων κρίνεται αναγκαία καθώς όσο πιο προχωρημένος συναισθηματικά γίνεται ο εργαζόμενος τόσο πιο λειτουργικές θα είναι και οι σχέσεις του με τους ασθενείς. Αντίθετα, όταν ο εργαζόμενος δεν έχει διευκολυνθεί στα δικά του συναισθήματα, θα εμποδίζει, κατά μια έννοια και την ανάπτυξη της ομάδας που ανήκει αλλά και των ασθενών που διαχειρίζεται. Η εποπτική διαδικασία και η διευρυμένη ματιά του επόπτη, επιταχύνει τέτοιου είδους παρακώλυση στην άσκηση επαγγελμάτων.

7.1.2 Πως λειτουργεί η εποπτεία

Η εποπτεία στα επαγγέλματα ψυχικής υγείας συμβάλει σημαντικά στη διασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Σε ένα συστηματικό και εχέμυθο πλαίσιο εκπαιδευόμενοι και επαγγελματίες έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν επαγγελματικά ζητήματα και διλήμματα, να μάθουν μέσα από την εμπειρία τους και να συμβάλουν με αυτό τον τρόπο στην υπεύθυνη επαγγελματική τους εξέλιξη .

Μοιράζονται τον ενθουσιασμό και την εμπειρία τους στις θεραπευτικές προσεγγίσεις με επαγγελματίες και εκπαιδευόμενους οι οποίοι επιθυμούν:

- Να υποστηρίξουν την προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη
- Να αναπτύξουν δεξιότητες και τεχνικές της προσέγγισής τους και να εμβαθύνουν την γνώση τους ως προς αυτήν.
- Να ανακαλύψουν την πρακτική αξία της τήρησης της δεοντολογίας ως απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία μιας καλής θεραπευτικής σχέσης.
- Να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους με τις τελευταίες θεωρίες και έρευνες στη συμβουλευτική και την ιατρική εφαρμογή δεδομένων.

Απαραίτητα στοιχεία για την εποπτική σχέση θα πρέπει να είναι το να αισθάνεται ο εποπτευόμενος ελεύθερος να συζητά τις δυσκολίες του όταν δουλεύει με άτομα, χωρίς το φόβο της απόρριψης ή της αποδοκιμασίας.

Τρεις λειτουργίες κλειδιά είναι:

- η στήριξη,
- η ανάπτυξη και
- η παρακολούθηση του εποπτευόμενου καθώς και της δουλειάς που εκείνος αναλαμβάνει με τους ασθενείς του.

Ταυτόχρονα δουλεύει πάνω σε οργανωτικά θέματα και δυναμικές, αλλά και σε διαπροσωπικά ζητήματα. Οι εποπτευόμενοι χρειάζεται να αισθάνονται ότι στηρίζονται και επιπλέον επεκτείνονται στην γνώση και την εξέλιξή τους ως επιστήμονες.

Η απώτερη επιτυχία της εποπτείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της σχέσης μεταξύ επόπτη και εποπτευόμενου. Οι εποπτευόμενοι χρειάζεται να λάβουν τον ίδιο σεβασμό, την ποιότητα ακρόασης και αδιάλειπτης προσοχής που οι ίδιοι φιλοδοξούν να προσφέρουν στους ασθενείς τους.

Οι συναντήσεις της εποπτείας χρειάζεται να οργανώνονται σε συστηματική βάση. Μπορεί να είναι ατομικές ή ομαδικές ανάλογα με τις ανάγκες του επαγγελματία/ εκπαιδευόμενου, με προσωπική επαφή ή εναλλακτικά μέσω διαδικτύου (Skype).

Μέσω της εποπτείας, και συνεπώς της καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης και της ανατροφοδότησης του επόπτη, ο εργαζόμενος μπορεί με ασφάλεια, τόσο για τον ίδιο όσο και για τον ασθενή, να βιώσει στην πράξη και να προχωρήσει στην εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων που απέκτησε και να αναπτύξει τις βασικές δεξιότητες της συμβουλευτικής διαδικασίας. Η εποπτεία μπορεί να γίνεται με δύο τρόπους:

- Ατομικά κάθε εβδομάδα, διάρκειας 15 λεπτών ανά περιστατικό που βλέπει ο θεραπευτής. Γίνεται από επαγγελματία-επόπτη που μπορεί είτε να βρίσκεται στο πλαίσιο του νοσοκομείου είτε να αποτελεί εξωτερικό συνεργάτη του οργανισμού. Συνολικά προβλέπονται περίπου 30 ώρες ατομικής εποπτείας.
- Ομαδικά στο νοσοκομείο, μία φορά το δεκαπενθήμερο, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, διάρκειας 4 ωρών τη φορά. Συνολικά προβλέπονται γύρω στις 25 ώρες ομαδικής εποπτείας.

7.1.3 Γιατί χρησιμοποιείται η εποπτεία

Η ανάδειξη του ανθρωπίνου δυναμικού, ως βασική συνιστώσα σε κάθε υγειονομικό σύστημα εννοεί στην πράξη πως:

α. *εφεξής θα πρέπει να δίδεται έμφαση στο κεντρικό ρόλο που καλείται να διαδραματίσει το προσωπικό στο χώρο της υγείας, το οποίο θα πρέπει να διοικείται με την εφαρμογή ενός πιο ολοκληρωμένου μοντέλου διοίκησης σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο το οποίο ακολουθείται έως σήμερα,*

β. *θα είναι ωφέλιμο πλέον να εγκαθιδρυθεί ένα είδος πιο συστημικού μάνατζμεντ, που θα προωθεί τη πλήρη δέσμευση όλων των επαγγελματιών και θεσμικών παραγόντων του συστήματος υγείας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής υγειονομικών υπηρεσιών.*

Πιο συγκεκριμένα, για τη σωστή εφαρμογή πολιτικών που χαράσσονται σε κάθε επίπεδο της παραγωγής υπηρεσιών υγείας, οι επαγγελματίες και το προσωπικό χρησιμοποιούν στρατηγικές, που προϋποθέτουν αφενός την κατανόηση εκ μέρους τους στο βαθμό ευθύνης που διαθέτουν, αφετέρου τη συνειδητοποίηση ότι η ανάπτυξη αυτών

των πολιτικών θα πρέπει να βασίζεται σε ισχυρή νομιμοποίηση, ήτοι σε consensus όλων των θεσμικών παραγόντων στο χώρο της υγείας.

Είναι γεγονός ότι, το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά ένα στρατηγικό κεφάλαιο κάθε υγειονομικού οργανισμού. Ιδιαίτερα το κλινικό, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό αποτελεί βασική εισροή στον τομέα της υγείας. Συνεπώς, κάθε λανθασμένη επιλογή που δε στηρίζεται στην έννοια αυτή έχει αντίκτυπο στην αποδοτικότητα του προσωπικού του οργανισμού αλλά και στη λειτουργία και τη παροχή υπηρεσιών υγείας, που πολλές φορές καθίσταται δύσκολο έως ακατόρθωτο όλα αυτά να τα διορθώσει.

Ειδικότερα, προκειμένου να μειωθεί ο αριθμός του προσωπικού στο χώρο της υγείας και να αποκτήσει αυτός μεγαλύτερη ευελιξία με το σωστό σχεδιασμό της επιλογής και κατανομής του και με την υιοθέτηση ενός νέου συστήματος κινήτρων για τη περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη του, καθίσταται αναγκαία η ενσωμάτωση νέων εννοιών και εφαρμογών όπως προαναφέραμε, στη υλοποίηση της ολιστικής υγείας. Το απώτερο όφελος που θα ανακύψει από μια τέτοιου είδους πρωτοβουλία είναι η συγκράτηση του οικονομικού κόστους στο χώρο της υγείας, πρόβλημα που ταλανίζει όλα τα υγειονομικά συστήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

8.1 Άλλες κουλτούρες

Ένα εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας που δημιουργήθηκε το 1987 από τους Cook & Lafferty για να μετρήσει τους κανόνες συμπεριφοράς των ατόμων ενός οργανισμού, είναι το Organizational Culture Inventory. Πρόκειται για ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που έχει προσαρμοστεί και εφαρμοστεί και στην Ελλάδα. Μοιράζεται σε δυο διαστάσεις, αρχικά διαχωρίζει το ενδιαφέρον για τα άτομα, με το ενδιαφέρον για τα καθήκοντα, και έπειτα διαχωρίζει τις προσδοκίες συμπεριφορών που εκπληρώνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης αναγκών ασφάλειας και προστασίας, με τις προσδοκίες σε συμπεριφορές χαμηλής ικανοποίησης αναγκών.

Σύμφωνα με τις κατηγοριοποιήσεις των παραπάνω διαστάσεων προκύπτουν τρεις γενικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας:

1. **Η εποικοδομητική κουλτούρα (constructive culture)**, που περιέχει την κουλτούρα επίτευξης, την κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης, την κουλτούρα παροχής βοήθειας και την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων. Στην εποικοδομητική κουλτούρα τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αντλούν ικανοποίηση από την συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων και αντιδρούν στα καθήκοντά τους με τρόπο που να καλύπτονται οι ανάγκες τους.
2. **Η παθητική αμυντική κουλτούρα (passive-defensive culture)**, που περιέχει την κουλτούρα αποδοχής, την συμβατική κουλτούρα, την κουλτούρα εξάρτησης και την κουλτούρα αποφυγής. Αυτά τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιούν τους άλλους και να μην συγκρούονται στο χώρο που εργάζονται. Εκτελούν εντολές, βρίσκονται υπό τον έλεγχο των ανωτέρων τους, και τα καθήκοντα προσδιορίζονται με αυστηρότητα. Κάτω από την συνεχή επιτήρηση των προϊσταμένων, η θετική αναγνώριση απουσιάζει.
3. **Η επιθετική- αμυντική κουλτούρα (aggressive-defensive culture)**, περιέχει την αντιδραστική κουλτούρα, την κουλτούρα εξουσίας, και την κουλτούρα τελειομανίας. Τα άτομα αντιδρούν σύμφωνα με την διασφάλιση της θέσης τους μέσα στην εργασία. Η ανάγκη για εργασιακή ασφάλεια ισχυροποιείται, με έμφαση στα καθήκοντα κι όχι στα άτομα. Τα άτομα

προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού για να παραμείνουν στον οργανισμό⁷⁵.

8.2 Άλλες θεωρίες της διοίκησης σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα

8.2.1 Θεωρίες της προσωπικότητας (Freud, Adler, Jung)

Ο Sigmund Freud γεννήθηκε στην Αυστρία το 1856. Στράφηκε προς την έρευνα και ως γιατρός ειδικεύθηκε στην νευρολογία. Η ψυχαναλυτική θεωρία αφενός μεν είναι μια ψυχοδυναμική προσέγγιση, διότι ερμηνεύει τη συμπεριφορά ως συνέπεια της αλληλεπίδρασης των κινήτρων και των ενορμήσεων, των ενστίκτων. Αφετέρου δε αποτελεί κλινική προσέγγιση της προσωπικότητας διότι δίνει έμφαση στις παρατηρήσεις που συγκεντρώνονται κατά την διάρκεια της παρακολούθησης περιπτώσεων ασθενών.

Η ψυχαναλυτική θεωρία δίνει ιδιαίτερη σημασία στις πρώτες εμπειρίες της ζωής του ανθρώπου και την ένταση των γεγονότων αυτών για την ερμηνεία των μετέπειτα συναισθηματικών δεσμών και της ανάπτυξης της προσωπικότητας. Για το αν θα ενισχυθεί επιπλέον ότι έχει διαμορφωθεί ή θα ανοιχτούν νέες κατευθύνσεις ανάπτυξης της προσωπικότητας.

Οι έννοιες που χρησιμοποιούνται στο ψυχαναλυτικό μοντέλο είναι το συνειδητό, το προσυνειδητό και το ασυνείδητο. Οι διαφορετικές πλευρές της ανθρώπινης λειτουργίας εκφράζονται από τις έννοιες του εκείνο, του εγώ και υπερεγώ που αντιστοιχούν στα ένστικτα, τον προσανατολισμό προς την πραγματικότητα και την ηθική.

Η στάση του Freud απέναντι στο άτομο καθορίστηκε από το ένστικτο της ζωής και του θανάτου σε σχέση με το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο (εποχή που έζησε), από τη σεξουαλικότητα και επιθετικότητα σε σχέση με τη Βικτοριανή κοινωνία. Βλέπει το άτομο σαν ενεργειακό σύστημα όπου το άγχος είναι το συναίσθημα που ειδοποιεί τον οργανισμό για τον κίνδυνο και οι μηχανισμοί άμυνας αντιπροσωπεύουν τρόπους για να

⁷⁵ [Rovithis_2005http://www.med.uoc.gr/files/Dissertations/Rovithis_2005.pdf](http://www.med.uoc.gr/files/Dissertations/Rovithis_2005.pdf)

διαστρεβλώσει το άτομο την πραγματικότητα και να μην αισθάνεται άγχος, μπορεί όμως να οδηγήσουν στην εμφάνιση συμπτωμάτων⁷⁶.

Αρκετοί από τους πρώτους ψυχαναλυτές διαφοροποιήθηκαν από τις απόψεις του Freud μεταξύ άλλων και ο Alfred Adler ο οποίος έδινε μεγαλύτερη έμφαση στους κοινωνικούς παράγοντες και λιγότερο στους βιολογικούς. Οι σχέσεις του ατόμου με το φυσικό-κοινωνικό του περιβάλλον καθορίζουν την υπόλοιπη ζωή του.

Οι παράγοντες που πίστευε ότι προδιαθέτουν το παιδία να ακολουθήσει μια λανθασμένη συμπεριφορά είναι η οργανική κατωτερότητα (ψηλό παιδί-κοντό παιδί), η απόρριψη και η υπεραγάπη (τα χαϊδεμένα παιδία).

Ένας ακόμα συνεχιστής του Freud, ο Carl Jung υποστήριζε περισσότερο μια γενικευμένη ενέργεια ζωής και λιγότερο κάποια συγκεκριμένη σεξουαλική ενέργεια. Ο τελικός σκοπός της ανάπτυξης είναι η αυτοενεργοποίηση, δηλαδή η μέγιστη διαφοροποίηση σε όλες τις πλευρές της προσωπικότητας του ατόμου.

Αν κάποιο τμήμα της προσωπικότητας παραμεληθεί ή δεν αναπτυχθεί, θα ενεργεί σαν κέντρο αντιστάσεως, που θα αφαιρέσει ενέργεια από τα ανεπτυγμένα τμήματα της προσωπικότητας και μπορεί να οδηγήσει στη νεύρωση. Για να είναι μια υγιής προσωπικότητα πρέπει να διαφοροποιηθεί, να αναπτυχθεί και να ακολουθήσει την ατομοποίηση όπως τη ονόμαζε ο Jung⁷⁷.

8.2.2 Θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Watson, Skinner, Kelly, Beck)

Μέχρι το 1879 η ψυχολογία αποτελούσε ενιαίο κλάδο με τη φιλοσοφία. Το 1879 ο πειραματικός ψυχολόγος Wilhelm Wundt που καθιέρωσε πρώτος την ψυχολογία ως ξεχωριστό τομέα μελέτης, εισήγαγε τη μέθοδο της ενδοσκόπησης. Σύμφωνα με την οποία οι ερευνητές μπορούσαν να μελετήσουν μια νοητική διεργασία (π. χ μνήμη).

Επειδή όμως με το πέρασμα των χρόνων δημιουργήθηκαν αρκετά κενά μεταξύ της θεωρίας και της κλινικής πρακτικής, γεννήθηκε ο συμπεριφορισμός όπως τον υποστήριζε ο B. Watson. Πιστός οπαδός του Δαρβίνου, πίστευε πως η ψυχολογία ήταν η μελέτη της

⁷⁶ Pervin, 2001

⁷⁷ Χασάπης, 1980

συμπεριφοράς του ανθρώπου που αν την κατανοήσουμε, μπορούμε να κατανοήσουμε κι άλλα βιολογικά είδη⁷⁸.

Μια βασική μορφή μάθησης είναι η λεγόμενη κλασσική εξαρτημένη μάθηση (classical conditioning) στην αρχή του 20^{ου} αιώνα εγκαταστάθηκε πειραματικά από τον Ρώσο φυσιολόγο Ι. Ραβλόν. Σε πειράματα που έκανε σε σκύλους για την λειτουργία του πεπτικού τους συστήματος, διαπίστωσε ότι τα ζώα παρουσιάζουν έκκριση σιέλου, όχι μόνο στη θέα της τροφής αλλά και στο άκουσμα των βημάτων του φύλακα που τους έφερνε την τροφή. Εξαρτιόταν δηλαδή η σιελόρροια όχι μόνο από το φυσικό ερέθισμα (τροφή) αλλά και από τις επαναλαμβανόμενες χωροχρονικές συνδέσεις μεταξύ του ήχου των βημάτων του φύλακα και του αρχικού ερεθίσματος. Με βάση τις αντανεκλαστικές κινήσεις λοιπόν, ο ζωντανός οργανισμός έμαθε να αντιδρά σε ερεθίσματα που πριν του ήταν ουδέτερα⁷⁹.

Ο Watson το 1913 με το γνωστό πείραμα του νηπίου των 11 μηνών, Albert, έδειξε πόσο η αντίδραση του φόβου που προκαλείται από ένα κρότο, μπορεί να επεκταθεί και σε κάποιο άλλο ουδέτερο ερέθισμα πχ την παρουσία ενός λευκού αρουραίου, αλλά και να γενικευτεί ως αντίδραση σε ερεθίσματα που απλά έμοιαζαν με το αρχικά ουδέτερο ερέθισμα.

Μια άλλη βασική μορφή εξαρτημένης μάθησης είναι η συντελεστική μάθηση (operant conditioning) την οποία μελέτησε ο B.F Skinner καθηγητής ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο Harvard. Ο Skinner κατέληξε σε συμπεράσματα επηρεασμένος από τον «νόμο του αποτελέσματος». Πίστευε ότι υπάρχουν δυο είδη συμπεριφοράς. Οι αντιδράσεις που προκαλούνται από ερεθίσματα, και οι δράσεις που είναι αποτέλεσμα των αντιδράσεων και προκαλούν νέες αντιδράσεις. Ο οργανισμός δηλαδή από την αρχικά τυχαία συμπεριφορά του, υιοθετεί και εκτελεί εκείνες τις μορφές συμπεριφοράς που οδηγούν σε επιθυμητά αποτελέσματα, όπως η αμοιβή⁸⁰.

Τα παιδιά μιμούνται τη συμπεριφορά των γονιών τους, αδερφών και άλλων. Οι συμπεριφορές συνδέονται με αρχές ενίσχυσης ακόμα κι όταν δεν είναι άμεση η ενίσχυση. Αναπτύσσεται όμως μια γενικευμένη τάση μίμησης που σταδιακά δημιουργεί την συμπεριφορά και που αυτή ελέγχεται από τις ενισχύσεις του περιβάλλοντος.

⁷⁸ Ποταμιάνος, 2002

⁷⁹ Παρασκευόπουλος, 1988

⁸⁰ Παρασκευόπουλος, 1988

Η θεωρία του George Kelly βλέπει τον άνθρωπο ως επιστήμονα- παρατηρητή των ομοιοτήτων μεταξύ των γεγονότων, ο οποίος σχηματίζει προσωπικές νοητικές κατασκευές για να οργανωθεί και να προβλέψει το μέλλον. Οι πυρηνικές νοητικές κατασκευές είναι καθοριστικές για το σύστημα ενώ οι περιφερειακές νοητικές κατασκευές είναι λιγότερο ουσιαστικές.

Το άτομο στην προσπάθεια του να προβλέψει το μέλλον, βιώνει άγχος όταν γνωρίζει ότι τα γεγονότα βρίσκονται έξω από τα όρια των νοητικών κατασκευών, όταν μια νέα νοητική κατασκευή πρόκειται να εμφανιστεί, όταν υπάρξει κίνδυνος ριζικής αλλαγής στο σύστημα των νοητικών κατασκευών⁸¹.

Μια νεότερη τάση ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η γνωσιακή- συμπεριφορική θεωρία έρχεται για να αναδείξει πως οι αντιδράσεις μας δεν παράγονται αυτόματα από τα γεγονότα στο περιβάλλον, αλλά στα γεγονότα αυτά παρεμβάλλεται και τα επηρεάζει η ανθρώπινη σκέψη, τα γνωστικά στοιχεία όπως λέγονται (εκτιμήσεις, πεποιθήσεις, συναισθήματα κ.τ.λ.). Μεγάλο ενδιαφέρον άρχισε να παρουσιάζει μετά την επιτυχία που σημείωσε η εφαρμογή της στη θεραπεία της κατάθλιψης, αλλά και στις διαταραχές του άγχους και του πανικού⁸².

Ο Aaron Beck που διατύπωσε τις αρχές της Γνωσιακής θεωρίας, υποστηρίζει ότι οι δυσλειτουργικοί τρόποι σκέψης μπορούν να οδηγήσουν σε διαταραχές τόσο του συναισθήματος όσο και της συμπεριφοράς. Η θεραπεία επικεντρώνεται στην ανατροπή των αυτόματων αρνητικών σκέψεων και την αντικατάσταση αυτών με καινούργιες, πιο ρεαλιστικές, λογικές πεποιθήσεις. Ο Beck μελετώντας τις αυτόματες σκέψεις οδηγήθηκε στο να κατανοήσει καλύτερα την φυσιολογική και την παθολογική συμπεριφορά των ασθενών του. Επισήμανε μάλιστα ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά των αυτόματων σκέψεων:

1. Είναι αυτόματες, δηλαδή έρχονται μέσα στο μυαλό χωρίς καμία προσπάθεια του ατόμου
2. Είναι προκατειλημμένες, που σημαίνει πως δεν είναι αντικειμενικές, αλλά βλέπουν τα πράγματα από μια μόνο οπτική γωνία
3. Είναι ακούσιες, δηλαδή το άτομο δεν τις διαλέγει, έρχονται από μόνες τους και είναι δύσκολο να τις σταματήσει.

⁸¹ Pervin, 2001

⁸² Καλπάκογλου, 1998

4. Είναι ευλογοφανείς, φαίνονται σαν λογικές, το άτομο τις δέχεται σαν δεδομένες και δεν του περνάει από το μυαλό να τις αμφισβητήσει⁸³.

8.2.3 Θεωρία επιστημονικής διοίκησης (Taylor)

Οι αρχές του επιστημονικού μανάτζμεντ διατυπώθηκαν από τον μηχανικό Frederick Taylor, που στις αρχές του 20ου αιώνα έγινε ένας από τους κορυφαίους συμβούλους στην βιομηχανική κοινωνία των ΗΠΑ. Υποστήριξε ότι το κίνητρο που παρακινεί τους χειρώνακτες είναι κυρίως η προοπτική υψηλής χρηματικής αμοιβής. Αν ένας εργαζόμενος έχει την προοπτική να πάρει καλό μισθό, είναι φυσικό να εργαστεί σκληρά για να ολοκληρώσει την εργασία που του δίνεται. Οι άλλες υποθέσεις που διατύπωσε ο Taylor για τους χειρώνακτες είναι οι εξής:

(α) Δεν ταυτίζονται με την εταιρεία, στην οποία εργάζονται.

(β) Δεν μπορούμε να τους εμπιστευθούμε ότι θα εκτελέσουν τα καθήκοντά τους χωρίς αυστηρή επίβλεψη.

(γ) Έχουν καλύτερες επιδόσεις όταν αναλαμβάνουν απλά και σαφέστερα καθορισμένα καθήκοντα που δεν προϋποθέτουν τη λήψη κάποιας υποκειμενικής απόφασης.

(δ) Δεν είναι σε θέση να σχεδιάσουν, να οργανώσουν και να βελτιώσουν την εργασία τους.

Ο πρωταρχικός σκοπός του Taylor ήταν να αυξήσει την παραγωγικότητα του εργάτη. Δεν πίστευε στην ομάδα και υπέβαλλε το άτομο κάτω από την εξουσία των προϊσταμένων του και υπό το πρίσμα της ορθολογικά οργανωμένης επιχείρησης. Θεωρούσε ότι η ευθύνη δεν μοιράζεται και η φροντίδα του καλού των υπαλλήλων είναι υπόθεση της διοίκησης⁸⁴.

Σύμφωνα με τον Taylor για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων απαιτούνται οι εξής τέσσερις προϋποθέσεις:

1. Επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την κάθε συγκεκριμένη εργασία.

⁸³ Καλατζή –Αζίζι, 2002

⁸⁴ Καλογήρου, 2000

2. Εκπαίδευση των εργαζομένων στη μέθοδο, ώστε να κάνουν τις πιο οικονομικές κινήσεις.
3. Παροχή των κατάλληλων οικονομικών κινήτρων στους εργαζομένους
4. Εξασφάλιση καλών φυσικών συνθηκών εργασίας⁸⁵.

Τελικά οι κριτικές στην θεωρία του Taylor έγκεινται κυρίως στο ότι φαίνεται να αγνοεί τελείως τον ανθρώπινο παράγοντα κοινωνιολογικά και ψυχολογικά ως παράγοντα αύξησης της αποδοτικότητας.

8.2.4 Θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων (Mayo, Moreno, Lewin)

Ενώ ο Taylor αγνόησε την ανάγκη του ατόμου να θέλει να συμμετέχει με την προσωπική του σκέψη σ' ένα έργο, ο Mayo με τις έρευνές του προσανατολίστηκε στη μελέτη των κινήτρων και αναγνώρισε ότι ο άνθρωπος δεν αντιδρά σαν άτομο μέσα στην εργασία του αλλά σαν μέλος μιας ομάδας, με την οποία αλληλεπιδρά και η οποία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την συμπεριφορά του απέναντι στην επιχείρηση, στους υπόλοιπους υπαλλήλους και την κοινωνία. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, οι σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας ήταν πολύ πιο σημαντικές από ότι οι φυσιολογικές συνθήκες και οι εργασιακές πρακτικές που επιβάλλει το μάνατζμεντ.

Έτσι λοιπόν υποστηρίζει ότι αν το περιβάλλον εργασίας ικανοποιήσει την ανάγκη για την υγιή ανάπτυξη ομάδας μέσα στην επιχείρηση, τότε θα πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της και η εξουσία δεν θα συγκεντρώνεται στα χέρια του ενός. Η ομάδα θα μπορεί να διευκολύνει την διαδικασία των αποφάσεων και να εκτονώνει τις συγκρούσεις⁸⁶.

Η συμβολή στην αναπτυξιακή πορεία των επιχειρήσεων είναι και των J. Moreno και K. Lewin. Ο Moreno έδωσε μια μέθοδο έρευνας, την κοινωνιομετρία η οποία καταγράφει και αναλύει τις σχέσεις των ανθρώπων ως μέλη των κοινωνικών ομάδων με τις αλληλεπιδράσεις και τις επιρροές που ασκούν ο ένας στον άλλον κατά τις ομαδικές τους εκδηλώσεις. Ξεφεύγει δηλαδή από την προσέγγιση της εικόνας του ατόμου ως

⁸⁵ http://www.sdo.teicrete.gr/dep/images/stories/koinoniologia_organwsewn_simeiwseis.pdf

⁸⁶ Καλογήρου, 2000

μέλος μιας ομάδας και δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις που κάνουν το άτομο πιο κοινωνικό.

Ο Lewin μελέτησε τη δυναμική των ομάδων και τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων που τις συμπληρώνουν και εφήρμοσε τις αρχές του Moreno στον εργασιακό χώρο, κυρίως στις βιομηχανίες.

Το έργο τους όπως και του C. Rogers ταυτίστηκε με τη βιοματική μάθηση και με χαρακτηριστικά όπως η συνεργασία, η αυτορρύθμιση, η συγκίνηση και η προσωπική ανάπτυξη. Βιοματική εμπειρία θεωρείται οτιδήποτε σχετίζεται με τα ενδιαφέροντα, τα προηγούμενα βιώματα και τους στόχους του εργαζομένου για τον εαυτό του. Αυτό το είδος μάθησης και εργασίας επηρεάζει κατά πολύ τη συμπεριφορά ξεφεύγοντας από το καθορισμένο μοντέλο γνώσης που απλώς μεταβιβάζεται από τον ειδικό στον εκπαιδευόμενο⁸⁷.

8.2.5 Θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών (Maslow, Argyris)

Η θεωρία του Abraham Maslow περιλαμβάνει την ταξινόμηση των αναγκών του ατόμου με σειρά ιεράρχησης. Δηλαδή μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται ιεραρχικά. Ο ίδιος έγινε γνωστός στην διεθνή επιστημονική κοινότητα ως πατέρας του κλάδου της Ανθρωπιστικής Ψυχολογίας (Humanistic Psychology). Ήταν ένας άνθρωπος που τόλμησε να ακούσει σε βάθος τον εαυτό του και την ακλόνητη πίστη του στο θετικό δυναμικό του ανθρώπινου είδους.

Στο επιστημονικό του έργο με τίτλο «κίνητρα και προσωπικότητα» (motivation & personality) που δημοσιεύθηκε το 1954, υποστήριξε ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες: τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις ανάγκες κοινωνικής αποδοχής (ή του ανήκειν), τις ανάγκες αναγνώρισης (ή εκτίμησης) και τέλος τις ανάγκες ολοκλήρωσης (ή αυτοπραγμάτωσης).

⁸⁷http://www.ekke.gr/estia/Cooper/6oSynedrioPEEKPE/proceedings/12_Posters/18_Papageorgiou_et_al.pdf

Ως **φυσιολογικές ανάγκες** ονομάζονται οι βασικές ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για την επιβίωσή του, όπως για παράδειγμα την ανάγκη για αέρα, τροφή, ύπνο κ.λπ.

Οι **ανάγκες ασφάλειας** είναι ανάγκες που έχουμε για προστασία από κινδύνους του περιβάλλοντος π.χ. ένα σπίτι να διαμένουμε, αλλά και την ανάγκη να αισθανόμαστε ασφαλείς απέναντι σε μελλοντικούς κινδύνους (ανεργίας, ατυχήματος κλπ). Σε ειρηνικές κοινωνίες οι ανάγκες αυτές καλύπτονται εύκολα. Σε συνθήκες έντονα πιεστικές, όπως φυσικές καταστροφές, πόλεμοι, οι ανάγκες αυτές είναι υψίστης σημασίας. Όταν στην παιδική ηλικία δεν καλυφθούν οι ανάγκες αυτές οι άνθρωποι αναπτύσσουν ένα βασικό άγχος και ίσως γίνουν νευρωτικοί ενήλικες.

Οι επόμενες ανάγκες ονομάζονται **ανάγκες κοινωνικής αποδοχής** (ή **ανάγκες του ανήκειν**) και έχουν σχέση με την ανάγκη να είμαστε κοινωνικά αποδεκτοί, να διαθέτουμε έναν φιλικό κύκλο που να μας αγαπά και να μας αποδέχεται, να ερωτευόμαστε και να μας ερωτεύονται. Η επιθυμία για φιλία, για σχέση, για να ανήκεις σε μια οικογένεια είναι όλα αντανακλάσεις αυτής της ανάγκης. Ο Maslow υποστηρίζει ότι αυτό είναι το επίπεδο αναγκών στο οποίο η πλειονότητα των ανθρώπων παραμένει.

Στην συνέχεια συναντάμε τις **ανάγκες αναγνώρισης** (ή **εκτίμησης**). Σε αυτές ανήκουν οι ανάγκες για προβολή της ατομικότητάς μας, την υπόληψη που επιδιώκουμε να έχουμε ως προσωπικότητες, το κύρος το οποίο θα μας προσδώσει τον πολυπόθητο σεβασμό των άλλων.

Τέλος για τις **ανάγκες ολοκλήρωσης**, ο Maslow υποστήριξε ότι είναι πολύ δύσκολο κάποιος να τις ικανοποιήσει καθώς στο επίπεδο αυτό ο άνθρωπος αποκτά μια πιο αποτελεσματική και ακριβής αντίληψη της πραγματικότητας. Διαθέτει ισχυρή ηθική αίσθηση και μπορεί να ανιχνεύει την έλλειψη αυθεντικότητας, το ψέμα και την έλλειψη εντιμότητας. Βασίζεται στη δική του κρίση. Εμπιστεύεται τον εαυτό του. Αντιστέκεται στην ταύτιση με τα πολιτιστικά στερεότυπα. Έχει αυτόνομες αξίες τις οποίες έχει μελετήσει προσεκτικά. Προτιμά την απλότητα από την προσποίηση και την υποκρισία απέναντι στον εαυτό του και τους άλλους. Δεν διασκεδάζει με αστεία σε βάρος των άλλων. Χαίρεται τη συντροφιά όλων των ανθρώπων ανεξάρτητα από την κοινωνική ή τη φυλετική τους προσέλευση⁸⁸.

⁸⁸ <http://aode.gr/articles/70-abraham-maslow-1908-1970>

Η μελέτη του Maslow για την ανθρώπινη φύση τον οδήγησε σε πολλά συμπεράσματα, συμπεριλαμβανομένων αυτών των κεντρικών ιδεών :

- Οι άνθρωποι έχουν την έμφυτη τάση να κινούνται προς ανώτερα επίπεδα υγείας, δημιουργικότητας και αυτό-εκπλήρωσης.
- Η νευρώση μπορεί να θεωρηθεί παρεμπόδιση της τάσης προς την αυτοπραγμάτωση.
- Η εξέλιξη μιας συνεργικής κοινωνίας είναι μια φυσιολογική και ουσιαστική διαδικασία. Πρόκειται για μια κοινωνία στην οποία όλα τα άτομα μπορούν να φτάσουν σε υψηλό επίπεδο αυτό-ανάπτυξης, χωρίς να περιορίζει ο ένας την ελευθερία του άλλου.
- Η επαγγελματική αποδοτικότητα και η προσωπική ανάπτυξη δεν είναι ασύμβατες. Στην πραγματικότητα, η διαδικασία της αυτοπραγμάτωσης οδηγεί το κάθε άτομο στα ύψιστα επίπεδα αποδοτικότητας⁸⁹.

Γενικά ο Maslow πίστευε πως η ανθρώπινη ιστορία είναι μια καταγραφή των τρόπων με τους οποίους η ανθρώπινη φύση έχει υποβιβαστεί και ότι οι ύψιστες δυνατότητες της ανθρώπινης φύσης σχεδόν πάντα υποτιμώνται. Επεδίωκε να εξισορροπήσει αυτή την υποτίμηση, με ρηξικέλευθες έρευνες των ύψιστων δυνατοτήτων για την ανθρώπινη ανάπτυξη και εξέλιξη, χωρίς να περιορίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά σε ένα μηχανιστικό ή παθολογικό πρότυπο.

Ο Chris Argyris διαμόρφωσε την δική του θεωρία για την αντίληψη που έχουν οι managers για τη φύση του ατόμου και πώς αυτή καθορίζει τον τρόπο διοίκησης που θα ακολουθήσει στον οργανισμό και τις συμπεριφορές που θα λάβει. Μίλησε για την κλίμακα ωριμότητας και ανωριμότητας.

Παραθέτει επτά (7) βήματα αλλαγής της προσωπικότητας καθώς αναπτύσσεται και ενηλικιώνεται.

1. Το άτομο από παθητικό που είναι στην παιδική ηλικία, γίνεται ενεργητικό καθώς μεγαλώνει.

⁸⁹ http://aiora.gr/images/data/maslow/maslow_prooimio.pdf

2. Από εξαρτημένο και σχετικά εγκλωβισμένο γίνεται ανεξάρτητο και πιο ελεύθερο.
3. Όταν είναι παιδί το άτομο συμπεριφέρεται με περιορισμένους τρόπους, ενώ όταν αναπτυχθεί, βρίσκει περισσότερες συμπεριφορές να υιοθετήσει.
4. Έχει ευκαιριακά ενδιαφέροντα ενώ ωριμάζοντας περνά σε μεγαλύτερα ενδιαφέροντα, βαθύτερα και σταθερότερα.
5. Σαν μικρός αντιλαμβάνεται το χρόνο με τη στενή έννοια του τώρα, ενώ καθώς μεγαλώνει, η αντίληψη του χρόνου διευρύνεται περιλαμβάνοντας το παρελθόν και το μέλλον.
6. Έχει τη θέση του υφισταμένου στον καθένα αλλά ως ενήλικας μπορεί να αναλάβει ευθύνες και να βρίσκεται σε ανώτερες θέσεις και ηγετικούς ρόλους.
7. Δεν έχει αντίληψη του εαυτού του σαν προσωπικότητα, καθώς ενηλικιώνεται όμως αποκτά αυτογνωσία και μπορεί να ασκήσει αυτοέλεγχο⁹⁰.

Τέλος ο Argyris πιστεύει ότι τα άτομα που μπαίνουν σε έναν οργανισμό για να εργαστούν, εμποδίζονται να φτάσουν στην ωριμότητα καθώς επηρεάζονται από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση. Δεν είναι ανεξάρτητα και δεν αποκτούν υπευθυνότητες με αποτέλεσμα να συμπεριφέρονται ανώριμα, εξαρτημένα και λιγότερο δημιουργικά.

Για να γίνει η επιχείρηση επίσημα λειτουργική χρειάζεται οι εργαζόμενοι να καλύπτουν τις ανάγκες που χρειάζεται για να ωριμάσουν. Έτσι δεν θα συγκρούονται να συμφέροντα της οργάνωσης με τα αντίστοιχα του ατόμου.

⁹⁰ Ζαβλανός, 2002

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατά την άποψή μου, οι άνθρωποι φαίνεται να μάχονται καθημερινά να υποστηρίξουν τον εαυτό τους, ώστε να μη νιώθουν αγνοημένοι μέσα στον κόσμο. Σ' ένα ολόκληρο πολιτισμό που συντίθεται από διαφορετικές κουλτούρες, φιλοσοφικές επιρροές, διαφορετικούς κλάδους, ιδιαιτερότητες στις εμπειρίες, ένα κοινό σημείο μεταξύ των ατόμων μπορεί να είναι το ενδιαφέρον τους για τον άνθρωπο και την εξέλιξή του.

Η απίστευτη τεχνολογική και επιστημονική πρόοδος των ανθρώπων σε τομείς σχετικούς με την απεραντοσύνη του διαστήματος δεν συνοδεύεται από αντίστοιχους προόδους στην κατανόησή μας για τις διαφυλετικές, διαπροσωπικές και ομαδικές εντάσεις. Για το λόγο αυτό η πραγματικά απελπισμένη ανάγκη της εποχής μας για περισσότερη και ουσιαστικότερη γνώση για τις διαπροσωπικές σχέσεις δυναμώνει, δίνοντας έμφαση στις δεξιότητες της επικοινωνίας και την ανάπτυξη της συναισθηματικής ωρίμανσης που θα ενώσει τις ζωές των ατόμων.

Αυτή η σχεδόν ακατέργαστη πηγή γνώσης του συναισθηματικού επιπέδου υγείας των ανθρώπων και η εξέλιξη της, μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ώριμων, μη αμυντικών συμπεριφορών. Η γνώση του εαυτού, η κατανόηση και η αποδοχή του ως μια μεταβαλλόμενη πραγματικότητα με θετικό πυρήνα και τάση για ανάπτυξη, μπορεί να αντιμετωπίσει εποικοδομητικά όποιο μελλοντικό αδιέξοδο αναδυθεί.

Κάτι τέτοιο βέβαια καθίσταται εξαιρετικά δύσκολο και ξένο στην αντίληψή μας, αφού υπερισχύει η ιδέα ότι ο άνθρωπος στο βάθος του είναι φτιαγμένος από κατώτερα ένστικτα, καταστροφικά για τον ίδιο και τους άλλους. Πρόκειται για καθεστώς που προηγείται από την εποχή του Freud, ενός από τους κυριότερους εκφραστές στην ιστορία της ψυχολογίας.

Ο λόγος που αυτό το ρεύμα διατηρεί υποστηρικτές, είναι γιατί τα άτομα συνεχώς αποκαλύπτουν εχθρικά και αντικοινωνικά συναισθήματα, οπότε υποδηλώνουν κατά μια έννοια την βαθύτερη αρνητική φύση τους.

Στις φωνές διαμαρτυρίας όμως που εντάσσονται οι Maslow, Montagu, May, Rogers, Allport κ.α, διατυπώνουν μια ανθρωπιστική φιλοσοφική κατεύθυνση, η οποία εξηγεί πως αντικοινωνικά συναισθήματα όπως η εχθρότητα, η επιθετικότητα, η αλαζονεία, η ζήλια, απορρέουν από τη ματαίωση των πιο βασικών παρορμήσεων για

ασφάλεια, αγάπη, και την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου, οι οποίες είναι βασικά επιθυμητές.

Το άτομο, είναι ερευνητικά τεκμηριωμένο, με το πέρασμα του χρόνου και δεδομένου ενός κατάλληλου συναισθηματικού κλίματος εμπιστοσύνης και αποδοχής, να νιώσει ασφάλεια. Αυτά τα δύσκολα και καταπιεσμένα συναισθήματα θα μπορέσουν να βιωθούν και να αφήσουν χώρο για το δυνατότερο πυρήνα της προσωπικότητας, τον ίδιο τον οργανισμό, που είναι ουσιαστικά αυτοσυντηρούμενος και καθ' όλα κοινωνικός.

Στο ίδιο περιβάλλον εμπιστοσύνης, μπορούν να αναπτυχθούν ανθρώπινες σχέσεις με ουσιαστική επαφή και αλληλεπίδραση. Στους σύγχρονους ρυθμούς περισσότερο απ' όσο ποτέ υπάρχει ανάγκη να διαμορφωθεί ένα είδος οργανωσιακής κουλτούρας, όπου τα μέλη του οργανισμού θα αναπτύσσουν όσο είναι δυνατόν, τις έμφυτες προδιαθέσεις τους για πειραματισμό και εξερεύνηση.

Δεν μιλάμε για ωφελιμιστικές σχέσεις που έχουν σκοπό την κερδοφορία, αλλά κέρδος να είναι η ίδια η σχέση. Μέσα από τον πλούτο της, οι άνθρωποι μοιράζονται τις σκέψεις τους, τα συναισθήματά τους, τις δεξιότητές τους, την πνευματικότητά τους. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν την ατμόσφαιρα των δημιουργικών συγκρούσεων θα βρεθούν σε πλεονεκτική θέση, αφού θα μπορούν να παραμένουν ευθυγραμμισμένοι με αλλαγές καινοτομίας και ευελιξίας. Εκτός της σύνταξης Οικονομικών Προϋπολογισμών γίνεται απαραίτητος και ο προϋπολογισμός δεδομένων λειτουργίας μέσα στο πλαίσιο της ορθολογικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων θα ακολουθούν το χρόνο και τη διαδικασία ωρίμανσης. Αρκεί να τις αφήσουμε να γεννηθούν, να τις στηρίξουμε να αναπτυχθούν και να τις απολαύσουμε σαν ωριμάζουν.

Οι προτάσεις αναδιάρθρωσης απαιτούν γνώση διαχείρισης κρίσεων αντίστοιχων καταστάσεων ως προϊόν και αποτέλεσμα της εκ των ένδον μελέτης προβλημάτων αντίστοιχων Συστημάτων Υγείας. Οι σπατάλες των ιατρικών εξοπλισμών, οι νοσοκομειακές έριδες, η αναρχία, ο ιατρικός πληθωρισμός, η αποδιοργάνωση, η υπέρμετρη αύξηση των κλινών και η ανισοκατανομή τους αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα του συστήματος.

Με τις προτάσεις ειδικών, μέσω του Management care, με τη νομοθετική αναμόρφωση και τη διαρκή αναπροσαρμογή, οι στόχοι θα επιτευχθούν. Ζητούμενο είναι

εκτός των άλλων η ισότητα των υπηρεσιών υγείας και η προσβασιμότητα ώστε όλοι οι κάτοικοι να βρίσκουν όλες ανεξαιρέτως τις υπηρεσίες. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η συνεργασία Περιφερειών και Νοσοκομείων και η ίση κατανομή εξειδίκευσης μεταξύ των περιφερειών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αλετράς, Β., Ματσαγγάνης, Μ., Νιάκας, Δ., Θέματα Οικονομικής και Χρηματοδοτικής Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας, 1^{ος} τόμος, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2002
2. Δήμου, Ν. Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, εκδ Έλλην, 2003
3. Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, εκδ. Αθ. Σταμούλης, 2002
4. Ζαβλανός Μ., Μάνατζμεντ, Αθήνα, εκδ. Έλλην, 1998
5. Ιωαννίδη, Ε., Λοπατατζίδης, Α., Μάντη, Π., Υγεία : οριοθετήσεις και προοπτικές, 1^{ος} τόμος, Πάτρα, Υπηρεσίες Υγείας / Νοσοκομείο, Ιδιοτυπίες και Προκλήσεις, , Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999
6. Καλατζή-Αζίζι Α., Αυτογνωσία και Αυτοδιαχείριση γνωσιακή-συμπεριφοριστική προσέγγιση, Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 2002
7. Καλογεροπούλου, Μ., Μουρδουκούτας, Π., Υπηρεσίες Υγείας, 1^{ος} τόμος , Αθήνα, εκδ. Κλειδάριθμος, 2007
8. Καλογήρου Κ., Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας, Αθήνα, εκδ. Σταμούλη, 2^η έκδοση, 2000
9. Καλπάκογλου Θ., Θέματα γνωσιακής και συμπεριφοριστικής θεραπείας, Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 1998
10. Κοσμόπουλος Α.- Μουλαδούδης Γ., Ο Carl Rogers & Η Προσωποκεντρική Θεωρία για την Ψυχοθεραπεία και την Εκπαίδευση, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 2003
11. Κυριόπουλος, Γ., Νιάκας, Δ., Θέματα Οικονομικών και Πολιτικής Υγείας, Αθήνα, Κέντρο Κοινωνικών Επιστημών της Υγείας, 1994
12. Λιαρόπουλος, Α. Α., Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας, 1^{ος} τόμος, Αθήνα, εκδ. Βήτα, 2007
13. Μάντζαρης Γ., Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, Αθήνα, εκδ. Γκούρδας, 2003
14. Μπουραντάς, Δ & Παπαλεξανδρή, Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα, εκδ. Μπένου, 2003
15. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο –σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, εκδ. Μπένου, 2002

16. Μπουραντάς, Δ- Βάθης, Α. - Παπακωνσταντίνου, Χ. - Ρεκλείτης, Π. Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Αθήνα, Ο.Ε./Β, 2007
17. Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη, εκδ. Ανικούλα, 2001
18. Παπαδάτου Δ. & Αναγνωστόπουλος Φ., Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας, Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 2^η έκδοση, 1997
19. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδ Μπένου, 2003
20. Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ., Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, θεωρία και εμπειρική πρακτική, Αθήνα, εκδ Ι. Σιδέρης, 2005
21. Παπανικολάου, Β. Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας Αρχές- μέθοδοι και εφαρμογές, Αθήνα, εκδ. Παπαζήση, 2007
22. Παρασκευόπουλος Ι., Ν., Κλινική Ψυχολογία – διάγνωση, πρόληψη και θεραπεία των ψυχικών διαταραχών, Αθήνα, 1988
23. Πετρίδου Ε., Διοίκηση μánατζμεντ- Μια εισαγωγική προσέγγιση, Θεσ/νίκη, εκδ Ζυγός, 2001
24. Ποταμιάνος, Γ., Θεωρίες προσωπικότητας και Κλινική Πρακτική, Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 5^η έκδοση, 2002
25. Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ., Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδ. Κάπα, 1998
26. Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν., Management (μια σύγχρονη άποψη), Θεσ/νίκη, εκδ. Ζήτη, 2002
27. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων Διοίκ. Προσωπικού, Αθήνα, εκδ Rosili, 2004
28. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και διοίκηση, Αθήνα, εκδ Rosili, 2002
29. Τούντας, Ι., Νόσος – αρρώστια – ασθένεια, Νέα Υγεία, τεύχος 9, 1995
30. Χασάπης Ι., Ψυχολογία της προσωπικότητας, Αθήνα, εκδ. Στεφ. Βασιλόπουλος, 2^{ος} τόμος, 2^η έκδοση, 1980
31. Χολέβας Γ., Οργάνωση και διοίκηση (μánατζμεντ), Αθήνα, εκδ. Interbooks, 1995
32. Χυτήρης Λ., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδ. Interbooks, 2001

33. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, Αθήνα, εκδ. Ελληνικά γράμματα, 4^η έκδοση, 2002
34. Hirigoyen M-F., Ηθική παρενόχληση: η διαστροφική βία στην καθημερινή ζωή, μτφ: Μ. Γεωργιάδου, Αθήνα, εκδ. Πατάκη, 2000
35. Hirigoyen M-F., Ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας, μτφ: Α. Σιγάλα, Αθήνα, εκδ. Πατάκη, 2002
36. Merry, T., Πρόσκληση στην Προσωποκεντρική Προσέγγιση, εκδ Καστανιώτη, 2002
37. Peel, M., Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα, μτφ: Β. Ταουσάνης, εκδ. Anubis, 1994
38. Pervin, L. and Oliver, J., Θεωρίες Προσωπικότητας Έρευνα και Εφαρμογές, Αθήνα, εκδ. Τυπωθήτω, 2001
39. Prior, J., Εκπαίδευση και ανάπτυξη, μτφ: Ν. Σαρρής, εκδ. Έλλην, 2000
40. Rogers C., Το Γίνεσθαι του Προσώπου, Αθήνα, εκδ. Ερευνητές, 1961
41. Rogers C., Ένας Τρόπος να Υπάρχουμε, Αθήνα, εκδ. Ερευνητές, 1980

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. American Institute of Stress (AIS). Job stress. International Labor Office, United Nations Report, 1992. Available at: <http://www.stress.org/job.htm>
2. European Agency for Safety and Health at Work. Stress, Available at: <http://osha.europa.eu/en/topics/stress>
3. European Agency for Safety and Health at Work: European Risk Observatory Report, 2009
4. Greenberg L, Rice L, Elliot R., Facilitating Emotional Change: The Moment-by-Moment Process, εκδ. The Guilford Press New York London, 1993
5. Kirschenbaum H., Henderson V.L., The Carl Rogers Reader, Boston, Houghton Mifflin, 1989
6. Levant R. F. & Shlien J. M., Client centred therapy and the person centred approach, N. York, Praeger Publishers, 1984
7. Leymann H., Mobbing, Rowohlt Taschenbush Verlag, Rainbeck, 1993
8. Mearns D., Developing person centred counselling, London, Sage Publications, 1994

9. Nye R. D., Three psychologies, Perspectives from Freud, Skinner, and Rogers, 4th edition, USA, Brooks/Cole Pub Co, 1975
10. Parsons T., Definitions of health and illness in the light of the American values and structure, in Jaco E.G. and Gartley, E. (eds), Patients, physicians and illness, New York, Free Press, 1979
11. Rogers C., A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships as developed in the Client-Centered, Framework, 1959
12. Rogers, C. C., On becoming a person U.S.A.: Houghton Mifflin Company, 1961
13. Rogers C.R. Client-Centered Therapy, London, Constable, 1951
14. Rogers, C.R. A way of being, Boston, Houghton Mifflin, Pgs 137-163, 1980
15. Rogers C., Kramer P. O. PHD, On Becoming a Person, London , Constable, 1967
16. Schein E.H., Organizational culture and leadership, San Francisco, CA: Jossey – Bass, 1992
17. Thorne B., Carl Rogers, UK, Sage publication, Pgs 64-89, 1992

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

www.users.sch.gr

www.e-rooster.gr

www.repository.edulll.gr

www.benl.primedu.uoa.gr

www.soc.uoc.gr

www.epeksa.gr

www.grsr.gr

www.zoiforos.gr

<http://www.lib.teicrete.gr>

www.mednet.gr

www.uowm.gr

www.special-edition.gr

www.mph.med.uoc.gr

www.tetras-consult.gr

www.62.1.43.745

www.ekdd.gr

www.dspace.lib.uom.gr

www.nefeli.lib.teicrete.gr

www.cyna.org

www.mba.uom.gr

www.secretaries.gr

www.isth.gr

www.newusers.teiath.gr

www.socialeconomy.gr

www.diktio-kapa.dos.gr

www.disy.org.cy

www.users.auth.gr

www.athena-net.gr

www.ineobservatory.gr

www.tremopoulos.eu

www.pe.uth.gr

www.iatrikionline.gr

www.eureka.lib.teithe.gr

www.hjn.gr

www.ituniontt.gr

www.vima-asklipiou.gr

www.887574913.old.econ.uoa.gr

www.eprints.teiko.gr

www.artemis.cslab.ntua.gr

www.ypakp.gr

www.yyka.gov.gr

[http://www.livepedia.gr/index.php/%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%AE_\(%CE%86%CE%BD%CE%B5%CF%85_%CE%8C%CF%81%CF%89%CE%BD\)](http://www.livepedia.gr/index.php/%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%AE_(%CE%86%CE%BD%CE%B5%CF%85_%CE%8C%CF%81%CF%89%CE%BD))

http://www.systimiki.gr/sith/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=22&Itemid=36

<http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14111/1/Chatzoglou+Project+Final.pdf>

http://www.bitrou.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=50

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TewX3yNfE_IJ:didaktikes.wikispaces.com/8.2%2B%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%9F%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%97%2B%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%94%CE%A1%CE%9F%CE%9C%CE%97+%CF%84%CE%B9+%CE%B5%CE%B9%CE%BD%CE%B1%CE%B9+%CE%B7+%CE%B5%CF%80%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B5%CE%B9%CE%B1&cd=20&hl=el&ct=clnk&gl=gr

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browsesdoba2012TophalliEiriniattached-document-1334048944-930100-17892Tophalli2012.pdf>

www.teiath.gr/userfiles/roussoumobbing.doc

<http://www.stress.org/job.htm>

<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

<http://www.lib.teicrete.gr>

http://www.epapsy.gr/files/Odigos_Prolipsis_Burnout.pdf

http://magazine.enne.gr/wp-content/uploads/2010/11/TOMOS3TEFXOS3_GREEK-dragged3.pdf

<http://www.bestrong.org.gr/el/health/healthinfo/whatishealth/>

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/ba/2011/KontzedakiMariaEleni/attached-document-1300436466-39845-30614/kontzedaki2011.pdf>

http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32_03.htm

Rovithis_2005httpmph.med.uoc.gr/filesDissertationsRovithis_2005.pdf

<http://www.cyna.org/18thmspdfs/ynothos4a2.pdf>

http://lib.teiser.gr/syggrafiko_ergo/covers/contents83.pdf

<http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Diatrives/Bogatinis.pdf>

<http://aode.gr/articles/70-abraham-maslow-1908-1970>

http://aiora.gr/images/data/maslow/maslow_prooimio.pdf

artemis-new.cslab.ece.ntua.gr:8080/jspui/bitstream/.../1/DT2011-0057.doc

http://www.sdo.teicrete.gr/dep/images/stories/koinoniologia_organwsewn_simeiwseis.pdf

http://www.ekke.gr/estia/Cooper/6oSynedrioPEEKPE/proceedings/12_Posters/18_Papageorgiou_et_al.pdf