

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

της Δράσης 16972 ΤΑΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΚΥΚΛΟΣ ΑΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 1016

Αθήνα, Ιούνιος 2025

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

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΚΥΚΛΟΣ ΑΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ»

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση υπ' αριθμόν 2714/27.03.2025 (ΑΔΑ: Ψ1Δ84691Φ0-ΖΓ3)

Μέλη Ομάδας

Δρ. Μελπομένη Κουτσοσίμου (κωδ. ΟΠΣ: 013784)

Διδάκτωρ Ιατρικής με εμπειρία στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και στη διαχείριση συμπεριφορών επικοινωνίας.

Σπυρίδων Κοττώρης MBA, M.Ed. (κωδ. ΟΠΣ: 012425)

Σύμβουλος Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, ICF Executive Coach και πιστοποιημένος Εκπαιδευτής Ενηλίκων.

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής

Φωτεινή Βουτσά (κωδ. ΟΠΣ: 024483)

Υπεύθυνη Προγραμμάτων ΙΝΕΠ

Ελευθερία Γκίκα (κωδ. Ο.Π.Σ.: 006294)

Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΠΙΝΕΠΘ

Δρ Φωτεινή Κομσέλη (κωδ.Ο.Π.Σ.:004352)

Πολιτική Επιστήμων, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝΕΠ

Περιεχόμενα

1. Συναισθηματική Νοημοσύνη, Οργανωσιακή Επικοινωνία και Αξιακό Σύστημα Αναφοράς	7
1.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως βασικός παράγοντας προσωπικής και επαγγελματικής ισορροπίας.....	11
1.2 Θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης και πρακτικές εφαρμογές στο εργασιακό περιβάλλον.....	12
1.3 Νευροβιολογικές βάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.....	14
1.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και βελτίωση της οργανωσιακής επικοινωνίας.....	17
1.5 Αυτογνωσία, αυτορρύθμιση και προσωπικά/επαγγελματικά όρια στη δημόσια υπηρεσία.....	19
1.6 Αξίες, νόημα και συναισθηματική νοημοσύνη στον ρόλο του δημόσιου λειτουργού	21
Βιβλιογραφία 1ης Ενότητας	24
2. Αυτορρύθμιση: ο ρόλος της προσωπικότητας στη διαμόρφωσή της	26
2.1 Αυτορρύθμιση: ο ρόλος της προσωπικότητας στη διαμόρφωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	28
2.2 Από την αυτορρύθμιση στην αυτό-αποτελεσματικότητα.....	34
2.2.1 Παράγοντες που συνδέονται με την αυτορρύθμιση κι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα, από την πλευρά της προσωπικότητας	36
2.2.2 Διαχείριση εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας.....	39
2.3 Αντιστάσεις στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων, με γνώμονα την κατάκτηση γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού μας και των άλλων	46
2.3.1 Ο ψυχικός κόσμος, η δόμηση της προσωπικότητας και η αντίσταση στην αλλαγή	48
2.3.2 Ο ρόλος των Μηχανισμών Άμυνας ως ρυθμιστικός παράγοντας αντίστασης ..	50
2.3.3 Σκοτεινή Συναισθηματική Νοημοσύνη	54
2.3.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη και άγχος	55
2.3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και αυτοεκτίμηση	56
2.3.6 Ο κυνισμός για την οργανωσιακή αλλαγή.....	57
2.5 Ενσυναισθητικό ενδιαφέρον: ο δρόμος προς την Αυτοεπίγνωση.....	66
Βιβλιογραφία 2ης Ενότητας	70
3. Κινητοποίηση: θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίηση από την εργασία.....	74
3.1 Θεμελιώδεις θεωρίες παρακίνησης και η εφαρμογή τους στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον	77
3.2 Εναλλακτικά μέσα και μορφές παρακίνησης στον δημόσιο τομέα	79
3.3 Εργασιακή δέσμευση και κίνητρα – Μια σχέση αλληλεπίδρασης	80
3.4 Ικανοποίηση από την εργασία και οι παράγοντες που την επηρεάζουν	82

3.5	Ανίχνευση και πρόληψη του επαγγελματικού burnout.....	83
3.6	Προώθηση της ευημερίας και δημιουργία θετικής εργασιακής κουλτούρας.....	85
	Βιβλιογραφία 3ης Ενότητας	88
4.	Κοινωνική επίγνωση: ενσυναίσθηση και διασύνδεσή της με την ψυχική ανθεκτικότητα, προς την αυτογνωσία.....	90
4.1	Ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη: συντονισμός κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων ως κλειδιά για το μετασχηματισμό της ψυχικής υγείας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα	94
4.2	Η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον	100
4.3	Ενσυναίσθηση, Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακό άγχος	102
4.4	Ενσυναίσθηση και Συναισθηματική νοημοσύνη: κοινό πεδίο δράσης.....	104
4.5	Συντονισμός κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων ως μεθοδολογία τροποποίησης συμπεριφορών, στάσεων και αντιλήψεων	110
4.5.1	Οφέλη μοντέλου κοινωνικο-συναισθηματικής αλληλεπίδρασης	110
4.5.2	Αποτελεσματικότητα κοινωνικο-συναισθηματικής ολοκλήρωσης	112
4.5.3	Προγράμματα κοινωνικο-συναισθηματικής μάθησης παγκοσμίως	114
4.6	Μετασχηματισμός ψυχικής υγείας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα	117
	Βιβλιογραφία 4ης Ενότητας	122
5.	Συλλογική Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ομαδικότητα, Ηγεσία και Εφαρμογές στη Δημόσια Διοίκηση.....	128
5.1	Η έννοια της συλλογικής ΣΝ και η σημασία της στις ομάδες εργασίας.....	131
5.2	Δυναμική ομάδων και παράγοντες συνεργασίας	132
5.3	Οι 5 δυσλειτουργίες των ομάδων και στρατηγικές αντιμετώπισης	134
5.4	Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στις ομάδες εργασίας	135
5.5	Εφαρμογές της συλλογικής συναισθηματικής νοημοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση	137
	Βιβλιογραφία 5ης Ενότητας	139

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «ΚΥΚΛΟΣ ΑΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΙΟΙΚΗΣΗ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού. Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

1. Συναισθηματική Νοημοσύνη, Οργανωσιακή Επικοινωνία και Αξιακό Σύστημα Αναφοράς



Εισαγωγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα δεξιοτήτων που εμπλέκει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να εκφράζει και να διαχειρίζεται συναισθήματα τόσο του εαυτού όσο και των άλλων. Η ΣΝ έχει κατακτήσει σταδιακά κεντρική θέση στην προσωπική και επαγγελματική ζωή, καθώς συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των σχέσεων, την επικοινωνία, την απόδοση και τη λήψη αποφάσεων (Goleman, 1995). Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η σημασία της ενισχύεται λόγω της πολυπλοκότητας των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, της ανάγκης για αποτελεσματική συνεργασία και της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος.

Τα βασικά μοντέλα της ΣΝ διακρίνονται σε ικανότητες (Goleman), χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Bar-On) και δεξιότητες αντίληψης και διαχείρισης συναισθημάτων (Mayer & Salovey). Παρά τις διαφορές τους, συγκλίνουν στην έμφαση στην αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία. Η σύγκριση αυτών των προσεγγίσεων παρέχει ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της ΣΝ ως εργαλείου σε διαφορετικά περιβάλλοντα, όπως οι δημόσιοι οργανισμοί (Mayer, Caruso & Salovey, 2016).

Η νευροβιολογία έχει συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση της ΣΝ. Ο ρόλος της αμυγδαλής, του προμετωπιαίου φλοιού και του συστήματος καθρέπτη εξηγεί την εγκεφαλική βάση της ενσυναίσθησης, της ρύθμισης των συναισθημάτων και της κοινωνικής αντίληψης (Immordino-Yang & Damasio, 2007). Η γνώση αυτή επιτρέπει την πιο συνειδητή ερμηνεία των ανθρώπινων συμπεριφορών, βοηθώντας τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης να κατανοήσουν καλύτερα τόσο τον εαυτό τους όσο και τους συνεργάτες τους.

Η ΣΝ συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή επικοινωνία. Ενισχύει την αυθεντικότητα στις σχέσεις, τη σαφήνεια στα μηνύματα και τη δημιουργία κλίματος

εμπιστοσύνης και σεβασμού (Clarke, 2010). Η συναισθηματικά ευφυής επικοινωνία δεν περιορίζεται στη ρητορική ικανότητα, αλλά απαιτεί ενεργητική ακρόαση, διαχείριση συγκρούσεων και προσαρμογή στο εκάστοτε συναισθηματικό κλίμα της ομάδας. Η ΣΝ μπορεί να αποτελέσει μοχλό ενίσχυσης της εσωτερικής συνοχής, ιδιαίτερα σε δομές της Δημόσιας Διοίκησης που χαρακτηρίζονται από αυστηρές ιεραρχίες.

Η ανάπτυξη της ΣΝ σχετίζεται και με ένα αξιακό σύστημα αναφοράς. Οι αξίες επηρεάζουν τις στάσεις, τις αποφάσεις και τα όρια που θέτει το άτομο. Η διαδικασία αναστοχασμού πάνω σε αξίες όπως η ακεραιότητα, ο σεβασμός και η κοινωνική υπευθυνότητα συμβάλλει στην αυτορρύθμιση και την προσωπική ευθυγράμμιση με τον ρόλο του/της δημόσιου/ας λειτουργού. Μέσα από ασκήσεις ενσυνειδητότητας, τεχνικές αυτοπαρατήρησης και συζήτηση σε ομάδες, οι επιμορφούμενοι/ες μπορούν να εντοπίσουν αξιακές ασυμβατότητες και να επαναπροσδιορίσουν υγιή προσωπικά και επαγγελματικά όρια (Sinek, 2009).

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη, σε συνδυασμό με ένα σταθερό σύστημα αξιών και συνειδητή επικοινωνιακή στάση, συνιστά βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την ανθρώπινη προσέγγιση στη Δημόσια Διοίκηση.



Σκοπός

Η παρούσα ενότητα εξετάζει τη σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την οργανωσιακή επικοινωνία και το αξιακό σύστημα που διέπει τη συμπεριφορά του/της δημόσιου/ας λειτουργού. Εστιάζει στην κατανόηση των βασικών διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, των νευροβιολογικών της βάσεων, καθώς και των μοντέλων που τη θεμελιώνουν θεωρητικά και πρακτικά. Παράλληλα, αναλύεται ο ρόλος των συναισθημάτων στην επαγγελματική επικοινωνία και στην αποτελεσματικότητα των ομάδων. Μέσα από την έννοια της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης και του προσωπικού αξιακού πλαισίου, η ενότητα αποσκοπεί στην ενίσχυση της εσωτερικής συνέπειας, της ψυχικής ανθεκτικότητας και της συνειδητής λειτουργίας των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης.

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν τις βασικές έννοιες της ΣΝ και τη σημασία της στην προσωπική και επαγγελματική ζωή.
- Αναγνωρίζουν και να συγκρίνουν τα διαφορετικά μοντέλα της ΣΝ, κατανοώντας την εφαρμογή τους σε διαφορετικά περιβάλλοντα.
- Εξηγούν τη σύνδεση μεταξύ νευροβιολογίας και ΣΝ και να αξιοποιούν αυτή τη γνώση για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
- Εφαρμόζουν τις αρχές της ΣΝ για τη βελτίωση της οργανωσιακής επικοινωνίας και της συνεργασίας εντός ομάδων.
- Αναπτύσσουν δεξιότητες αυτογνωσίας και αυτοδιαχείρισης μέσα από τον επαναπροσδιορισμό ενός συστήματος αξιών, θέτοντας υγιή προσωπικά και επαγγελματικά όρια.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Εξηγούν τις βασικές αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης και να τεκμηριώνουν τη σημασία της στην προσωπική και επαγγελματική λειτουργία.
- Συγκρίνουν τα κυριότερα θεωρητικά μοντέλα της ΣΝ και να αξιολογούν την εφαρμογή τους στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης.
- Συσχετίζουν τα ευρήματα της νευροβιολογίας με τις συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις στον εργασιακό χώρο.
- Προσαρμόζουν τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για την ενίσχυση της οργανωσιακής επικοινωνίας και της επαγγελματικής συνεργασίας.
- Εντοπίζουν τις προσωπικές τους αξίες, να καθορίζουν λειτουργικά όρια και να εφαρμόζουν στρατηγικές αυτορρύθμισης και αυτογνωσίας.
- Ενσωματώνουν αξιακά και συναισθηματικά κριτήρια στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση επαγγελματικής στάσης στο πλαίσιο της δημόσιας υπηρεσίας.



Έννοιες κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ), αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, νευροβιολογικές βάσεις συναισθημάτων, θεωρητικά μοντέλα ΣΝ, οργανωσιακή

**επικοινωνία, ενσυναίσθηση, εσωτερικά και εξωτερικά όρια, αξιακό σύστημα,
προσωπική ταυτότητα, νόημα της εργασίας**

1.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως βασικός παράγοντας προσωπικής και επαγγελματικής ισορροπίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί ένα καθοριστικό στοιχείο για την επίτευξη προσωπικής και επαγγελματικής ισορροπίας, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης και πολυπλοκότητας, όπως η Δημόσια Διοίκηση. Επηρεάζει τη διαχείριση του άγχους, τη λήψη αποφάσεων, την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και την ψυχική ανθεκτικότητα. Η αναγνώριση και ο κατάλληλος χειρισμός των συναισθημάτων συμβάλλουν στη μείωση των εντάσεων και ενισχύουν την εσωτερική σταθερότητα (Goleman, 1995).

Η εφαρμογή της ΣΝ δεν περιορίζεται σε καταστάσεις κρίσης. Αφορά στην καθημερινή ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις με συνειδητότητα, ψυχραιμία και ρεαλισμό. Σε επαγγελματικό επίπεδο, οι δημόσιοι/ες υπάλληλοι καλούνται συχνά να διαχειριστούν παράπονα πολιτών, απαιτητικά αιτήματα, αλλά και εσωτερικές διοικητικές δυσλειτουργίες. Η ΣΝ λειτουργεί ως φίλτρο αντίδρασης, αποτρέποντας την παρορμητικότητα και ενισχύοντας την προσήλωση στον στόχο (Boyatzis et al., 2000).

Επιπλέον, η ΣΝ υποστηρίζει την ισορροπία μεταξύ προσωπικών και επαγγελματικών ρόλων. Όταν οι επαγγελματικές απαιτήσεις συγκρούονται με τις προσωπικές αξίες και ανάγκες, η αυτογνωσία και η συναισθηματική ρύθμιση γίνονται καθοριστικά εργαλεία για την αποφυγή επαγγελματικής εξουθένωσης και για την υποστήριξη της ψυχολογικής ευημερίας (Bar-On, 2006). Μέσα από την καλλιέργεια της ΣΝ, ενισχύεται η αίσθηση σκοπού, η προσωπική πληρότητα και η ποιότητα ζωής.

Η εσωτερίκευση της σημασίας της ΣΝ οδηγεί σε μια πιο στοχαστική στάση ζωής, προάγοντας την αυτοσυγκέντρωση, την αυθεντικότητα και την υπευθυνότητα. Καθίσταται, συνεπώς, ένα θεμελιώδες προσόν για κάθε στέλεχος της Δημόσιας Διοίκησης που επιδιώκει να λειτουργεί με συνέπεια, ενσυναίσθηση και αποτελεσματικότητα απέναντι στους πολίτες και τους συναδέλφους.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 1.1

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Αναστοχασμός συναισθηματικής ισορροπίας στην εργασία

Σκεφτείτε μια πρόσφατη επαγγελματική κατάσταση στον φορέα όπου εργάζεστε, κατά την οποία αντιμετωπίσατε πίεση από προϊστάμενο/η σχετικά με την υλοποίηση ενός έργου σε ασφυκτική προθεσμία.

Καταγράψτε:

- 1. Ποια συναισθήματα βιώσατε κατά τη διάρκεια της κατάστασης;*
- 2. Πώς επηρέασαν τη σκέψη και τη συμπεριφορά σας;*
- 3. Με βάση τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, τι θα μπορούσατε να κάνετε διαφορετικά ώστε να διατηρήσετε την εσωτερική σας ισορροπία;*
- 4. Ποιο στοιχείο της προσωπικής ή επαγγελματικής σας ταυτότητας (π.χ. αξίες, όρια, ανάγκες) θεωρείτε ότι παραβιάστηκε ή απειλήθηκε;*

Η άσκηση αυτή ενισχύει την αυτοπαρατήρηση και σας βοηθά να χαρτογραφήσετε τους παράγοντες που διαταράσσουν ή ενισχύουν τη συναισθηματική σας ισορροπία στην καθημερινότητα της εργασίας σας στη Δημόσια Διοίκηση.

1.2 Θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης και πρακτικές εφαρμογές στο εργασιακό περιβάλλον

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει αποτελέσει αντικείμενο πολυδιάστατης θεωρητικής προσέγγισης, με τα κυριότερα μοντέλα να προσφέρουν διαφορετικές, αλλά αλληλοσυμπληρούμενες οπτικές. Το **μοντέλο ικανοτήτων του Goleman** επικεντρώνεται σε τέσσερις βασικούς άξονες: την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση ή αυτορρύθμιση, την κοινωνική επίγνωση ή ενσυναίσθηση και τη διαχείριση σχέσεων, τονίζοντας την εφαρμογή τους στο ηγετικό και επαγγελματικό πλαίσιο (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

Αντίστοιχα, το **μοντέλο των Mayer και Salovey** (1997) προτείνει μια ιεραρχική προσέγγιση της ΣΝ, ως σύνολο δεξιοτήτων που περιλαμβάνουν την αντίληψη συναισθημάτων, τη χρήση της συναισθηματικής πληροφορίας στη σκέψη, την κατανόηση των συναισθημάτων και τη ρύθμισή τους. Το μοντέλο αυτό έχει πιο γνωσιακό προσανατολισμό και συχνά υποστηρίζεται από μετρήσιμα εργαλεία, όπως

το Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) μέσω της αξιολόγησης των αντιδράσεων του/της εξεταζόμενου/ης σε ποικίλα συναισθηματικά ερεθίσματα, όπως πρόσωπα σε εικόνες, μουσικά αποσπάσματα, αφηρημένες μορφές και σύντομα αφηγηματικά κείμενα.

Τέλος, το **μοντέλο χαρακτηριστικών του Bar-On** θεωρεί τη ΣΝ ως σύνθεση προσωπικών και κοινωνικών δεξιοτήτων, στάσεων και κινήτρων, εστιάζοντας περισσότερο στην ενίσχυση της ευημερίας και της προσαρμοστικότητας (Bar-On, 2006). Η συνεισφορά κάθε μοντέλου είναι ουσιαστική για την εκπαίδευση στελεχών σε περιβάλλοντα που απαιτούν διαχείριση ανθρώπινων σχέσεων και ψυχοκοινωνικών παραγόντων.

Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, τα παραπάνω μοντέλα παρέχουν συγκεκριμένα εργαλεία για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, την ενίσχυση της συνεργασίας και την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων. Οι επαγγελματίες μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις αυτές για να διαμορφώσουν ένα πιο συμμετοχικό, αξιακά ευθυγραμμισμένο και συναισθηματικά υγιές εργασιακό περιβάλλον.

Η επιλογή ή ο συνδυασμός των μοντέλων εξαρτάται από το πλαίσιο εφαρμογής, τους στόχους της εκπαίδευσης και τις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού. Ωστόσο, η κοινή βάση όλων είναι η έμφαση στη διαρκή ανάπτυξη της ενσυναίσθησης, της αυτοπαρατήρησης και της υπεύθυνης ηγεσίας.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 1.2.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Επιλογή και εφαρμογή μοντέλου ΣΝ

Αναλογιστείτε μια πρόκληση στον επαγγελματικό σας ρόλο (π.χ. επικοινωνία με πολίτη, διαχείριση αλλαγών, επίλυση ενδοϋπηρεσιακής διαφωνίας).

Έπειτα:

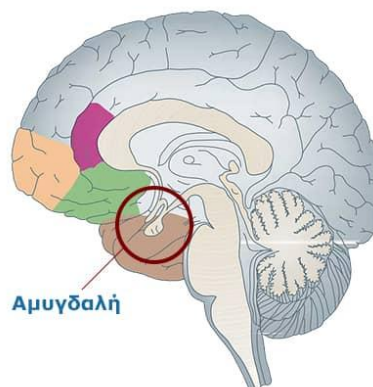
- 1. Επιλέξτε ποιο από τα τρία βασικά μοντέλα ΣΝ (Goleman, Mayer & Salovey, Bar-On) θεωρείτε πιο χρήσιμο για την κατανόηση και αντιμετώπιση της συγκεκριμένης κατάστασης.*

2. Περιγράψτε πώς θα εφαρμόζατε τις βασικές αρχές του μοντέλου στην πράξη.
3. Σχολιάστε ποια δεξιότητα ΣΝ θα θέλατε να ενισχύσετε προσωπικά, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και της επικοινωνίας σας.

Η άσκηση ενισχύει την πρακτική σκέψη και σας βοηθά να μεταφέρετε θεωρητικά εργαλεία στη δική σας επαγγελματική πραγματικότητα.

1.3 Νευροβιολογικές βάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Η επιστημονική έρευνα των τελευταίων δεκαετιών έχει αποκαλύψει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απλώς μια αφηρημένη έννοια, αλλά εδράζεται σε συγκεκριμένες νευροβιολογικές διεργασίες. Οι συναισθηματικές αντιδράσεις ξεκινούν από το συναισθηματικό σύστημα του εγκεφάλου —ιδίως από την αμυγδαλή— το οποίο επεξεργάζεται τα εξωτερικά ερεθίσματα με ταχύτητα και συχνά ασυνείδητα (LeDoux, 1996). Η αμυγδαλή έχει σημαντικό ρόλο στην ανίχνευση κινδύνου και στην πυροδότηση της αντίδρασης “fight or flight” (μάχης ή φυγής), που μπορεί να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο ένας/μία υπάλληλος ανταποκρίνεται σε πιεστικές ή στρεσογόνες καταστάσεις στον εργασιακό χώρο.



Εικόνα 1. Η θέση της αμυγδαλής στον ανθρώπινο εγκέφαλο

Πηγή: <https://www.omorfizoi.gr/egefalos-amygdalh>

Η λειτουργική διασύνδεση της αμυγδαλής με τον προμετωπιαίο φλοιό επιτρέπει τον έλεγχο των παρορμητικών αντιδράσεων και τη ρύθμιση της συναισθηματικής εμπειρίας. Ο προμετωπιαίος φλοιός είναι υπεύθυνος για τις λειτουργίες της αυτορρύθμισης, της ενσυναίσθησης και της ηθικής κρίσης, στοιχείων που είναι απαραίτητα για την επαγγελματική συμπεριφορά και την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων (Siegel, 2012).

Η κατανόηση των νευροβιολογικών μηχανισμών πίσω από τη ΣΝ μπορεί να προσφέρει στους/στις δημόσιους/ες λειτουργούς ένα πρακτικό εργαλείο για τη διαχείριση έντονων συναισθημάτων. Η επίγνωση ότι η αρχική συναισθηματική αντίδραση είναι βιολογικά «αυτόματα» αλλά η απόκρισή μας μπορεί να είναι συνειδητή, ενισχύει την υπευθυνότητα και μειώνει την παρορμητικότητα. Επίσης, προωθεί τη δημιουργία κουλτούρας αυτοπαρατήρησης και ψυχραιμίας, ιδίως σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, γραφειοκρατία ή αντιπαράθεσεις με το κοινό.

Ο Boyatzis προτείνει μια διεπιστημονική θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), συνδυάζοντας την ψυχολογία, τις νευροεπιστήμες και τη διοικητική θεωρία. Αντί να περιορίζεται σε γνωστικά ή συμπεριφορικά σχήματα, εστιάζει στον δυναμικό χαρακτήρα της ΣΝ, υποστηρίζοντας ότι αποτελεί λειτουργία που επηρεάζεται από την ψυχολογική δομή του ατόμου και το κοινωνικό περιβάλλον (Boyatzis, 2008). Η νευροβιολογική βάση της ΣΝ ενισχύεται από την κατανόηση της νευρογένεσης και της πλαστικότητας του εγκεφάλου. Θετικά συναισθήματα, όπως η ελπίδα, ενεργοποιούν το παρασυμπαθητικό νευρικό σύστημα, προάγοντας τη δημιουργία νέων νευρώνων στον ιππόκαμπο – κάτι που υποστηρίζει τη μάθηση και την αλλαγή (Boyatzis, 2008, σ. 306-307).

Παράλληλα, το λεγόμενο «κοινωνικό κύκλωμα» εμπλέκει ατρακτοειδή και ταλαντωτές νευρώνες, οι οποίοι διευκολύνουν τη συναισθηματική συγχρονικότητα και τη δημιουργία ενσυναισθητικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, στοιχείο κρίσιμο για την ηγεσία και την ομαδική συνεργασία (Goleman & Boyatzis, 2008). Η θεωρία της εμπρόθετης αλλαγής (Intentional Change Theory) θέτει στο επίκεντρο την προσωπική επιθυμία και κινητοποίηση του ατόμου να εξελιχθεί, εστιάζοντας στη διαφορά ανάμεσα στο «ιδανικό εαυτό» και τον «πραγματικό εαυτό». Υποστηρίζει ότι η διαρκής και βιώσιμη αλλαγή επιτυγχάνεται μέσα από μια σειρά διακριτών αλλά

διασυνδεδεμένων σταδίων, που ενεργοποιούνται όταν το άτομο οραματίζεται ένα εμπνευσμένο μέλλον, αναγνωρίζει τις παρούσες του ικανότητες και ελλείψεις, καταρτίζει ένα προσωπικό αναπτυξιακό σχέδιο και στηρίζεται σε σχέσεις που προσφέρουν ειλικρινή ανατροφοδότηση και συναισθηματική ασφάλεια.. Κεντρικά στοιχεία της είναι: α) ο ιδεώδης εαυτός, β) ο τρέχων εαυτός, γ) η μαθησιακή ατζέντα, δ) η επαναλαμβανόμενη εξάσκηση, και ε) οι σχέσεις εμπιστοσύνης (Boyatzis & Akrivou, 2006). Η διαμόρφωση θετικού οράματος για το μέλλον, όταν συνοδεύεται από συναισθήματα ελπίδας και αίσθησης σκοπού, ενισχύει την πλαστικότητα του εγκεφάλου και καθιστά δυνατή την αυτορρύθμιση και προσωπική ανάπτυξη (Boyatzis, 2008, σ. 304-305).

Η ενσωμάτωση αυτής της γνώσης στη δημόσια διοίκηση μπορεί να ενδυναμώσει τα στελέχη, ώστε να αναπτύσσουν βιώσιμες επαγγελματικές πρακτικές με σεβασμό στον άνθρωπο και στις απαιτήσεις του ρόλου τους.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 1.3.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Αναγνώριση βιολογικών αντιδράσεων και ενσυνείδητη επιλογή

Καταγράψτε μια πρόσφατη στιγμή κατά την οποία αντιδράσατε έντονα (λεκτικά, σωματικά ή με αποφυγή) σε ένα επαγγελματικό ερέθισμα (π.χ. άδικη κριτική, απρόσμενη εντολή, σύγκρουση με πολίτη). Στη συνέχεια, απαντήστε:

- 1. Ποιο ήταν το πρώτο σωματικό ή συναισθηματικό σας σήμα; (π.χ. σφίξιμο, θυμός, φόβος).*
- 2. Πώς νομίζετε ότι "ενεργοποιήθηκε" ο εγκέφαλος σας — αντιδράσατε ή ανταποκριθήκατε;*
- 3. Αν είχατε περισσότερο χρόνο ή εκπαίδευση, τι θα μπορούσατε να επιλέξετε διαφορετικά;*

Η άσκηση αυτή καλλιεργεί τη μεταγνώση γύρω από τη βιολογική βάση των συναισθημάτων και ενδυναμώνει τη δυνατότητα συνειδητής αντίδρασης.

1.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και βελτίωση της οργανωσιακής επικοινωνίας

Η οργανωσιακή επικοινωνία στη Δημόσια Διοίκηση δεν αφορά μόνο την τυπική ροή πληροφοριών, αλλά διαμορφώνει το πλαίσιο εντός του οποίου χτίζονται σχέσεις, εμπιστοσύνη και συνεργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) λειτουργεί ως καταλύτης για την καλλιέργεια μιας επικοινωνιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση, διαφάνεια και ενεργητική ακρόαση (Goleman, 1998).

Οι επαγγελματίες με υψηλό επίπεδο ΣΝ μπορούν να αναγνωρίζουν όχι μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος αλλά και την πρόθεση που έχει ο/η ομιλητής/τρια, προσαρμόζοντας τον τρόπο επικοινωνίας ώστε να αποφεύγονται παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. Ειδικά σε περιβάλλοντα με διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, πολιτισμικά υπόβαθρα ή διαφορετικών προσδοκιών των εμπλεκομένων, η συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύει την ικανότητα διαχείρισης δύσκολων συζητήσεων και την οικοδόμηση συνεννόησης (Clampitt, 2016).

Επιπλέον, η ΣΝ ενδυναμώνει τις δεξιότητες ανατροφοδότησης. Μια ανατροφοδότηση που είναι συναισθηματικά ευαίσθητη αλλά ταυτόχρονα εστιασμένη στη βελτίωση της απόδοσης, έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να γίνει αποδεκτή και να κινητοποιήσει αλλαγή συμπεριφοράς. Παράλληλα, η αυτογνωσία βοηθά τα στελέχη να εντοπίζουν τις δικές τους επικοινωνιακές προκαταλήψεις και να λειτουργούν πιο ανοιχτά και συνεργατικά (Rogers, 2004).

Βήματα μιας συζήτησης για Εποικοδομητική Ανατροφοδότηση

(Constructive Feedback)

Βήμα 1: Μπορώ να σου δώσω feedback;

Βήμα 2: Τα θετικά σημεία που έχω εντοπίσει στη συνεργασία μας είναι... Ήθελα να σου μιλήσω για ένα γεγονός, κάτι που παρατήρησα(τι έγινε, πότε έγινε, με ποιους, που, πώς αισθάνθηκα....)

Βήμα 3: Τι πιστεύεις εσύ; Τι συνέβη στη συγκεκριμένη περίπτωση;

Βήμα 4: Τι μπορούμε να βελτιώσουμε ώστε να μην ξανασυμβεί κάτι αντίστοιχο;

Βήμα 5: Από πότε θα το εφαρμόσεις; Με ποιο τρόπο; Πώς; Τι υποστήριξη χρειάζεσαι;

Βήμα 6: Άρα καταλήξαμε σε αυτό.....

Τέλος, η ΣΝ συμβάλλει στην αναγνώριση των μη λεκτικών σημάτων κατά την επικοινωνία (οπτική επαφή, στάση σώματος, τόνος φωνής), ενισχύοντας έτσι την ερμηνεία των αναγκών και των συναισθημάτων των συνομιλητών. Στον δημόσιο τομέα, η ικανότητα αυτή έχει πρακτική σημασία, καθώς οδηγεί σε περισσότερο ανθρώπινη, δίκαιη και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών.



Άσκηση αναστοχασμού υποεπαικτικότητας 1.4.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Εντοπισμός μοτίβων επικοινωνίας με χρήση ΣΝ

Καταγράψτε ένα περιστατικό από την εργασιακή σας καθημερινότητα, όπου η επικοινωνία μεταξύ σας και ενός/μίας συναδέλφου ή πολίτη οδήγησε σε σύγχυση, παρεξήγηση ή ενόχληση.

Στη συνέχεια απαντήστε στις ερωτήσεις:

- 1. Ποια ήταν τα συναισθήματά σας κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας;*
- 2. Ποιο στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. αυτορρύθμιση, ενσυναίσθηση, ενεργητική ακρόαση) θα μπορούσε να έχει βελτιώσει την αλληλεπίδραση;*
- 3. Τι μπορείτε να εφαρμόσετε διαφορετικά την επόμενη φορά ώστε να ενισχύσετε τη σαφήνεια, τη συνεργασία και το αίσθημα σεβασμού;*

Η άσκηση αυτή σας ενθαρρύνει να αποκωδικοποιήσετε τις επικοινωνιακές δυσκολίες με βάση την οπτική της ΣΝ και να αναπτύξετε συνειδητές στρατηγικές βελτίωσης.

1.5 Αυτογνωσία, αυτορρύθμιση και προσωπικά/επαγγελματικά όρια στη δημόσια υπηρεσία

Η αυτογνωσία αποτελεί θεμέλιο της συναισθηματικής νοημοσύνης και προϋπόθεση για κάθε μορφή προσωπικής ή επαγγελματικής ανάπτυξης. Η ικανότητα του/της εργαζομένου/ης να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του/της, τις αξίες, τις ανάγκες και τις αντιδράσεις του/της, οδηγεί σε μεγαλύτερη αυτεπίγνωση και ικανότητα ελέγχου σε καταστάσεις πίεσης ή έντονης αλληλεπίδρασης (Boyatzis & McKee, 2005).

Η αυτορρύθμιση συνδέεται με την ικανότητα καθυστέρησης της παρόρμησης, την αποτελεσματική διαχείριση άγχους και την έκφραση συναισθημάτων με τρόπο λειτουργικό και προσαρμοστικό. Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, όπου οι εργαζόμενοι/ες βρίσκονται συχνά εκτεθειμένοι/ες σε απαιτήσεις πολιτών, πίεση χρόνου και πολύπλοκα ιεραρχικά σχήματα, η αυτορρύθμιση αποτελεί απαραίτητη δεξιότητα για τη διατήρηση της επαγγελματικής ακεραιότητας και της ψυχικής ανθεκτικότητας (Shanker, 2017).

Η ανάπτυξη ενός υγιούς αξιακού συστήματος βοηθά τον/την δημόσιο/α λειτουργό να θέτει σαφή προσωπικά και επαγγελματικά όρια. Όταν αυτά τα όρια γίνονται σεβαστά – από τον ίδιο/την ίδια και από τους άλλους – αποτρέπονται η υπερκόπωση, η συναισθηματική εξάντληση και η απώλεια νοήματος. Η διαρκής αναθεώρηση των προσωπικών ορίων, με βάση τις επαγγελματικές συνθήκες και την ατομική ωρίμανση, αποτελεί προϋπόθεση ισορροπίας.

Η εναρμόνιση αξιών, συναισθημάτων και συμπεριφοράς ενισχύει την αυθεντικότητα, καλλιεργεί το αίσθημα εσωτερικής συνοχής και διαμορφώνει επαγγελματίες που μπορούν να εμπνεύσουν με τη σταθερότητα, την υπευθυνότητα και την ψυχραιμία τους.



A. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 1.5.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Χάρτης προσωπικών και επαγγελματικών ορίων

Σχεδιάστε έναν «χάρτη ορίων» στον οποίο να απαντάτε στα εξής ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα 3 βασικά όρια που χρειάζεστε για να λειτουργείτε με ψυχική ευεξία στον επαγγελματικό σας χώρο (π.χ. σεβασμός στον χρόνο, τρόπος προσέγγισης, ρόλος σας);
2. Ποιες καταστάσεις ή πρόσωπα τείνουν να προκαλούν υπέρβαση ή παραβίαση αυτών των ορίων;
3. Ποια στρατηγική βασισμένη στην αυτορρύθμιση και την επικοινωνία θα εφαρμόσετε για να προστατεύσετε αυτά τα όρια;

Η άσκηση βοηθά στην αυτοπαρατήρηση και θέτει τη βάση για ενδυνάμωση και ψυχολογική ασφάλεια στον δημόσιο εργασιακό χώρο ενός/μίας συναδέλφου ή πολίτη οδήγησε σε σύγχυση, παρεξήγηση ή ενόχληση.



B. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 1.5.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Μελέτη Περίπτωσης: «Η γραμμή ανάμεσα στην αφοσίωση και την υπερκόπωση»

Η κ. Άννα είναι προϊσταμένη τμήματος σε μια περιφερειακή δημόσια υπηρεσία εξυπηρέτησης πολιτών. Είναι γνωστή για την υπευθυνότητα, την εργατικότητα και τη διάθεσή της να στηρίζει τόσο τους πολίτες όσο και την ομάδα της. Το τελευταίο τρίμηνο, λόγω συνταξιοδότησης δύο υπαλλήλων και καθυστερήσεων στις νέες προσλήψεις, η πίεση στην υπηρεσία αυξήθηκε κατακόρυφα.

Η Άννα ανέλαβε να καλύψει προσωπικά πολλά από τα κενά, εργάστηκε πολλές ώρες πέραν του ωραρίου και παρέβλεψε τα δικά της όρια για να διατηρηθεί η εξυπηρέτηση των πολιτών. Σταδιακά, άρχισε να παρουσιάζει σημάδια εξουθένωσης: ευερεθιστότητα, έλλειψη συγκέντρωσης, δυσκολία ύπνου. Παρά τις παρατηρήσεις συναδέλφων, θεωρούσε ότι δεν έχει το δικαίωμα να «χαλαρώσει» ή να μεταφέρει πίεση στην ομάδα της.

Σε μια εσωτερική σύσκεψη, όταν ένας συνάδελφος της εξέφρασε τη διαφωνία του για τη διαχείριση των προτεραιοτήτων, η Άννα αντέδρασε παρορμητικά και με

ένταση, γεγονός που επηρέασε την ομάδα. Την ίδια μέρα, η Άννα παραδέχτηκε σε κοντινή της συνεργάτιδα ότι «έχει χάσει την αίσθηση του μέτρου» και ότι δεν νιώθει πια η ίδια με τον εαυτό της.

Αφού παρακολουθήσετε το YouTube Video «**Πώς να βάζω όρια στους άλλους και πώς να λέω ΟΧΙ**» της Ψυχολόγου Αγνής Μαριακάκη στον σύνδεσμο: https://www.youtube.com/watch?v=M2PjSPBC8Tw&ab_channel=AgnesAliceMariakaki απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις στοχασμού:

1. Ποια σημεία του περιστατικού δείχνουν έλλειψη αυτορρύθμισης ή υπέρβαση προσωπικών/επαγγελματικών ορίων;
2. Πώς θα μπορούσε η Άννα να αξιοποιήσει την αυτογνωσία της ώστε να αναγνωρίσει έγκαιρα τα σημάδια εξουθένωσης;
3. Ποια πρακτικά βήματα θα μπορούσε να ακολουθήσει για να αποκαταστήσει τα προσωπικά της όρια;
4. Πώς μπορεί ένας/μία επαγγελματίας στη δημόσια διοίκηση να συνδυάσει υψηλό αίσθημα καθήκοντος με προστασία της ψυχικής του/της υγείας;
5. Ποια εργαλεία ή υποστηρικτικές πρακτικές θα πρότεινες για καλλιέργεια αυτορρύθμισης στο δικό σου εργασιακό περιβάλλον;

1.6 Αξίες, νόημα και συναισθηματική νοημοσύνη στον ρόλο του δημόσιου λειτουργού

Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) δεν είναι ένα ουδέτερο εργαλείο διαχείρισης συναισθημάτων. Ενσωματώνει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο συνδέεται με τις αξίες του και δίνει νόημα στον τρόπο που δρα μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Ιδιαίτερα στη Δημόσια Διοίκηση, όπου οι αποφάσεις και οι ενέργειες επηρεάζουν την καθημερινότητα των πολιτών, η συνειδητοποίηση του αξιακού πλαισίου ενισχύει την ηθική ευθύνη και την επαγγελματική αυθεντικότητα (Perry & Wise, 1990).

Η ΣΝ διευκολύνει την συνειδητή επιλογή στάσεων και συμπεριφορών που ευθυγραμμίζονται με αξίες όπως η ισότητα, η διαφάνεια, ο σεβασμός στη διαφορετικότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη. Ένας/μία υπάλληλος που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, δεν αντιδρά παρορμητικά σε μια αγενή συμπεριφορά ενός/μιας πολίτη, αλλά ερμηνεύει τη συμπεριφορά ως ένδειξη ανάγκης ή πίεσης, επιλέγοντας μια στάση κατανόησης χωρίς να απεμπολεί τον επαγγελματικό του/της ρόλο.

Η σύνδεση με τις προσωπικές αξίες προσφέρει και ένα ισχυρό ψυχολογικό αντίβαρο στην πίεση και την τυπολατρία της διοικητικής ρουτίνας. Για παράδειγμα, ένας/μία υπάλληλος σε γραφείο κοινωνικής πρόνοιας που αναγνωρίζει ως αξία του την κοινωνική φροντίδα, μπορεί να χειριστεί με ευελιξία έναν φάκελο ωφελούμενου με ελλιπή δικαιολογητικά, αναζητώντας λύσεις αντί να επικαλεστεί απλώς τη γραφειοκρατική διαδικασία. Η ΣΝ εδώ λειτουργεί ως γέφυρα ανάμεσα στην τυπική αρμοδιότητα και την ουσία της δημόσιας υπηρεσίας.

Επιπλέον, η καλλιέργεια νοήματος μέσα από τη δουλειά σχετίζεται με την ανθεκτικότητα. Υπάλληλοι που συνδέουν το έργο τους με έναν ευρύτερο σκοπό (π.χ. «βοηθώ τον πολίτη να αποκτήσει πρόσβαση σε δικαιώματα» ή «συμβάλλω στη διαφάνεια στη δημόσια δαπάνη») είναι πιο πιθανό να αντέξουν συνθήκες πίεσης, απογοήτευσης ή αβεβαιότητας χωρίς να καταφύγουν σε αποστασιοποίηση ή κυνισμό (Grant, 2008).

Τέλος, η συστηματική ενίσχυση αυτής της σύνδεσης ενισχύει την ηγετική επιρροή όλων των εργαζομένων – όχι μόνο των προϊστάμενων. Ο/η επαγγελματίας με αξιακή συνέπεια, συναισθηματική ενσυναίσθηση και διάθεση προσφοράς λειτουργεί ως θετικό πρότυπο εντός της ομάδας, διαμορφώνοντας συνθήκες θετικής αλλαγής και επαγγελματισμού.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 1.6.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Σύνδεση προσωπικών αξιών με τον επαγγελματικό ρόλο

Αναστοχαστείτε τα παρακάτω:

1. Ποια είναι τα τρία βασικά στοιχεία που σας κάνουν να αισθάνεστε ότι η εργασία σας έχει νόημα;
 2. Περιγράψτε μία συγκεκριμένη στιγμή κατά την οποία νιώσατε υπερηφάνεια για τον τρόπο με τον οποίο χειριστήκατε μια επαγγελματική πρόκληση. Ποιες αξίες σας ενεργοποιήθηκαν;
 3. Υπάρχει κάποια κατάσταση όπου οι αξίες σας «δοκιμάστηκαν» ή συγκρούστηκαν με εξωτερικές πιέσεις ή οδηγίες; Πώς το διαχειριστήκατε;
- Η άσκηση αυτή συμβάλλει στην εμβάθυνση της σχέσης ανάμεσα σε αυτό που κάνουμε και σε αυτό που πιστεύουμε, και ενδυναμώνει την επαγγελματική ταυτότητα των στελεχών του δημοσίου μέσα από την αναγνώριση και ενεργοποίηση των προσωπικών τους αξιών.

Βιβλιογραφία 1ης Ενότητας

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Boyatzis, R. E. (2008). *Leadership development from a complexity perspective*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60(4), 298–313.
- Boyatzis, R. E., & Akrivou, K. (2006). The ideal self as the driver of intentional change. *Journal of Management Development*, 25(7), 624–642.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343–362). Jossey-Bass.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business Review Press.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for Managerial Effectiveness* (6th ed.). Sage Publications.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 74–81.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Grant, A. M. (2008). *The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions*. Journal of Applied Psychology, 93(1), 108–124.
- Immordino-Yang, M. H., & Damasio, A. (2007). We Feel, Therefore We Learn: The Relevance of Affective and Social Neuroscience to Education. *Mind, Brain, and Education*, 1(1), 3–10.
- LeDoux, J. (1996). *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*. Public Administration Review, 50(3), 367–373.

Rogers, C. R. (2004). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin Harcourt.

Schwartz, S. H. (2012). *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 1–20.

Shanker, S. (2017). *Self-Reg: How to Help Your Child (and You) Break the Stress Cycle and Successfully Engage with Life*. Penguin.

Siegel, D. J. (2012). *The Developing Mind: How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.

2. Αυτορρύθμιση: ο ρόλος της προσωπικότητας στη διαμόρφωσή της

Εισαγωγή



Η μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι κρίσιμης σημασίας για τη βέλτιστη οργανωσιακή επίδοση οποιουδήποτε οργανισμού, για το λόγο ότι οι άνθρωποι του είναι υπεύθυνοι για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος, καθώς και για τους τρόπους με τους οποίους δύνανται να κινητοποιούνται και να παροτρύνονται αμφότεροι. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί διαπρέπουν όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν πώς οι συμπεριφορές τους επηρεάζουν την επίδοση του οργανισμού στον οποίον απασχολούνται και ως εκ τούτου διευκολύνουν την εκτέλεση της στρατηγικής, αποδίδοντας στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.



Σκοπός

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν την έννοια της αυτορρύθμισης
- Εξοικειωθούν με τρόπους & τεχνικές εφαρμογής της
- Επιλέγουν την καταλληλότερη μέθοδο επίλυσης, βάσει και των ατομικών τους χαρακτηριστικών
- Συνεργάζονται για τη ρύθμιση των συνθηκών εντροπίας μεταξύ ανθρώπων, ομάδων και οργανισμών



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναπτύξουν την έννοια της αυτορρύθμισης
- Να διερευνούν τα στάδια και την ένταση του εύρους της έννοιας
- Να αποκτήσουν συνειδητή ενημερότητα και γνωστική επανεκτίμηση
- Να διαχειρίζονται το άγχος τους
- Να περιορίζουν το ρόλο της αναβλητικότητας στον εργασιακό προγραμματισμό



Έννοιες κλειδιά: αυτορρύθμιση, αυτοβελτίωση, αυτοαποτελεσματικότητα, αντίσταση στην αλλαγή, αυτοεκτίμηση



Ερωτήματα για προβληματισμό

Τα ακόλουθα ερωτήματα μπορούν να αξιοποιηθούν για ατομική αναστοχαστική εργασία:

1. Έχετε ακούσει ξανά την έννοια «συναισθηματική νοημοσύνη»; Πώς την αντιλαμβάνεστε; Ποιος είναι ο ρόλος της και πώς συνδέεται με την αυτοεκτίμηση;
2. Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα που της έχετε αξιοποιήσει ως δυναμική, στην προσωπική σας ζωή κι άλλο ένα στον εργασιακό σας βίο;
3. Ποια πιστεύετε ότι είναι η χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και πώς προστατεύετε από τη σκοτεινή της πλευρά;
4. Ποιες συγκεκριμένες ενέργειες μπορείτε να κάνετε, για να την ενσωματώσετε στην αυθεντική επικοινωνία με συναδέλφους ή πολίτες;
5. Πώς μπορείτε να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον που να προάγει την έκφραση συναισθηματικής νοημοσύνης, στην κατανόηση και τη συναισθηματική σύνδεση στον εργασιακό χώρο;
6. Ποιος είναι ο ρόλος των αμυντικών μηχανισμών στην έκφραση και τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της προσωπικότητας και της αυτορρύθμισης;
7. Σε ποιο βαθμό αναλαμβάνουμε την ευθύνη για τον τρόπο, με τον οποίο επηρεάζουμε την αντίληψη των άλλων για εμάς στον χώρο εργασίας;
8. Πώς ένιωσες όταν σε μία διένεξη σε παρερμήνευσαν στο χώρο εργασίας και πώς διαχειρίστηκες την κατάσταση;
9. Πώς επηρεάζει η σκοτεινή πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία σε μια ομάδα;

2.1 Αυτορρύθμιση: ο ρόλος της προσωπικότητας στη διαμόρφωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σημαντικός τόσο για την εκκίνηση όσο και για την επιτυχία της όποιας αλλαγής. Η στάση που διατηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην αλλαγή μαρτυρά και τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους τόσο απέναντι στην αλλαγή όσο και απέναντι στον ίδιο τον οργανισμό. Συνήθως, οι στάσεις και οι συμπεριφορές, πηγάζουν από την πληροφόρηση που έχουν αυτοί για την αλλαγή, από την ασφάλεια που νιώθουν στον οργανισμό αλλά και από την τρέχουσα ψυχολογική τους κατάσταση.

Παρόλο που οι αλλαγές αποτελούν έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για τον οργανισμό, πολλές φορές βρίσκουν σκόπελο στις αντιδράσεις των εργαζομένων σε αυτόν, είτε γιατί αισθάνονται ανασφάλεια για τη διατήρηση της θέσης τους στο μέλλον είτε γιατί αυτοί αρνούνται να προσπαθήσουν και να εξέλθουν από τα τετριμμένα της καθημερινότητάς τους (Βακόλα, 2005). Και στις δύο συνθήκες, γίνεται κατανοητό πως ο ρόλος της προσωπικότητας είναι καθοριστικός στην υιοθέτηση και την αφομοίωση της όποιας αλλαγής.

Η αντίδραση απέναντι στην αλλαγή δύναται να είναι είτε φανερή είτε κρυφή και να προέρχεται από σειρά διαφορετικών αιτιολογιών. Ο φόβος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας αντίδρασης, καθώς αποπνέει το αίσθημα τις αβεβαιότητας για το μέλλον. Πολλοί από τους εργαζόμενους αισθάνονται ότι θα αποτύχουν να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις και συνεπακόλουθα θα βρεθούν στο δρόμο της ανεργίας. Παράλληλα, όταν ο οργανισμός υφίσταται μία αλλαγή, οι εργαζόμενοι καλούνται να αφομοιώσουν νέες πληροφορίες και να εφαρμόσουν νέες τεχνικές, οι οποίες όμως καλλιεργούν αίσθημα απώλειας ελέγχου στο χώρο εργασίας (Βακόλα, 2005). Επιπρόσθετα, και στο κομμάτι του ανθρωπίνου δυναμικού, πολλές φορές υπεισέρχεται ο φόβος της επιπλέον εργασίας που ενδεχόμενα να ζητηθεί χωρίς φυσικά να υπάρχει η ανάλογη αμοιβή για την εργασία αυτή. Είθισται, οι αλλαγές που πραγματοποιούνται μέσα σε έναν οργανισμό να είναι προϊόν αξιών και υποκειμενικών αντιλήψεων και άρα να υπάρχει διαφορετικότητα απόψεων σχετικά με αυτές. Έτσι λοιπόν, εάν ένας εργαζόμενος διαφωνήσει με το περιεχόμενο της αλλαγής θα διατηρήσει αρνητική στάση απέναντι σε αυτή και θα κωλυσιεργήσει. Δεν

είναι λίγοι εκείνοι που δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να συντελεστεί η αλλαγή, αλλά και το πως αυτή θα κατορθώσει να βελτιώσει τον ίδιο τον οργανισμό. Η αντίδραση προέρχεται είτε διαμέσου μιας διαφορετικής συμπεριφοράς είτε διαμέσου της άρνησης στα όσα ζητούνται.

Οι πιο συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν και αντιστέκονται οι εργαζόμενοι σε μία πιθανή αλλαγή είναι (Χυτήρης, 2001):

- **Απόρριψη:** Πρόκειται για την πλέον συνήθη μορφή αντίδρασης καθώς οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως ένα μέσο απώλειας της εργασίας τους ή μείωσης των αποδοχών τους.
- **Αντίσταση:** Υιοθετείται ως συμπεριφορά από τους εργαζομένους, εάν θεωρήσουν πως οι επιπτώσεις της αλλαγής, τόσο στους ίδιους όσο και στον οργανισμό θα είναι καταστροφικές.
- **Ανοχή:** Πρόκειται για μία ήπια μορφή αντίδρασης καθώς στην περίπτωση αυτή θεωρούν πως ούτε επωφελούνται αλλά ούτε και βλάπτονται από την αλλαγή.
- **Αποδοχή:** Αποτελεί την πλέον επιθυμητή μορφή αντίδρασης και αυτή που αποζητά ο οργανισμός απέναντι σε κάποια αλλαγή. Η αποδοχή καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν την ανάγκη να συντελεστεί η αλλαγή και ταυτόχρονα δεν αισθάνονται πως θα έχουν οποιαδήποτε αρνητική συνέπεια από αυτή.

Λογικό και αναμενόμενο είναι πέρα από τους ίδιους τους εργαζομένους να προκαλείται αντίδραση προς την αλλαγή και από τον ίδιο τον οργανισμό. Δεν είναι λίγοι οι οργανισμοί εκείνοι που είναι ιδιαίτερα δυσκίνητοι και δύσκαμπτοι και άρα παρουσιάζουν σοβαρές αντιδράσεις σε όποια αλλαγή. Συχνά οι πόροι που ήδη υφίστανται δεν είναι επαρκείς ώστε να υποστηρίξουν την όποια αλλαγή και έτσι, παρόλο που υπάρχει διάθεση η αλλαγή δεν είναι εφικτή.

Κάποιοι από τους οργανισμούς επίσης, θεωρούν πως θα διατηρήσουν τη σταθερότητά τους εάν αποφύγουν την όποια αλλαγή, καθώς η αλλαγή εκλαμβάνεται ως απειλή (Χυτήρης, 2001). Σημαντικό στοιχείο για έναν οργανισμό είναι η κουλτούρα που αυτός έχει δημιουργήσει αλλά και διατηρήσει και άρα είναι αναμενόμενο προσπάθειες αλλαγής αυτής να μη στέφονται με επιτυχία. Κάθε οργανισμός που επιθυμεί όποια αλλαγή στην κουλτούρα του θα πρέπει να εστιάσει στα ακόλουθα στοιχεία (Θεοδωράτος, 2004):

- ✓ Τη μορφή ηγεσίας που έχει υιοθετηθεί από τον οργανισμό
- ✓ Τη δομή της οργάνωσης του οργανισμού
- ✓ Την ιστορία του οργανισμού
- ✓ Την ισορροπία δυνάμεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων ή και μεμονωμένων ατόμων

Η αλλαγή σημαίνει ταυτόχρονα και αλλαγή στη φιλοσοφία των ανθρώπων και στη διοίκηση του οργανισμού, αλλά και υιοθέτηση δομών τέτοιων που θα υποστηρίζουν και θα προωθούν την αλλαγή. Όσο η αλλαγή θα πραγματοποιείται, κρίνεται απαραίτητο να υφίστανται άψογες εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις, ώστε να μπορεί αυτή να δρομολογηθεί και να ξεπεράσει τους οποιουδήποτε σκοπέλους (Θεοδωράτος, 2004). Η διαχείριση των συγκρούσεων, οι επικοδομητικές εργασιακές σχέσεις αλλά και η επικοινωνία συντελούν στη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Όταν υπάρχει αντίσταση από τους εργαζόμενους στην αλλαγή τότε αυτή αδυνατεί να πραγματοποιηθεί. Έτσι απαιτείται μία αποτελεσματική διοίκηση η οποία θα χρησιμοποιήσει μία σειρά στρατηγικών που θα κατορθώσουν να παρακάμψουν την αντίσταση αυτή.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης λόγω χάρη, που διακατέχεται από έντονη συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να είναι σε θέση τέτοια, ώστε να εξηγήσει πλήρως στο σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού τους λόγους για τους οποίους η αλλαγή κρίνεται άμεση και αναγκαία. Ακόμη, αυτός θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακινήσει όλους τους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να αφομοιώσουν την ανάγκη της αλλαγής, να αισθανθούν κομμάτι αυτής και να αποκτήσουν κίνητρα για την υλοποίηση αυτής. Ένας χαρισματικός ηγέτης, ένας ηγέτης που διακατέχεται από συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να παρακάμψει όποια αντίσταση των εργαζομένων και να τους καλλιεργήσει την κουλτούρα της συμμετοχής στην αλλαγή. Για να επιτευχθεί αυτό φυσικά, απαιτείται σε κάθε περίπτωση και σε κάθε στάδιο η πλήρης ενημέρωση των εργαζομένων από τα ανώτερα προς τα κατώτερα εργασιακά στρώματα, ώστε οι εργαζόμενοι να μην διακατέχονται από άγχος και ανυπομονησία αλλά και να αισθάνονται αρκετά σημαντικοί και λειτουργικό μέρος της αλλαγής.

Επιπρόσθετα, απαραίτητο κρίνεται να δοθούν στους εργαζόμενους τα κίνητρα εκείνα που θα τους κάνουν να αισθάνονται σημαντικοί, ότι υπάρχει για αυτούς πιθανότητα εξέλιξης εντός του οργανισμού αλλά και ότι αποτελούν στοιχείο κλειδί για την οργανωσιακή αλλαγή. Συνδυαστικά με το παραπάνω, θα πρέπει να

δημιουργηθεί και να μεταδοθεί εξ αρχής ένα κοινό όραμα με το οποίο θα ταυτιστεί το σύνολο των εργαζομένων υιοθετώντας έτσι μία διαφορετική κουλτούρα και ανευρίσκοντας κίνητρα για εξέλιξη (Θεοδωράτος, 2004). Σε όλο αυτό το πλαίσιο, ο χρόνος αποτελεί το πλέον σημαντικό μέρος και έτσι θα πρέπει να είναι ο κατάλληλος αλλά και επαρκής ώστε να υλοποιηθεί η αλλαγή. Η μετάβαση από το γνωστό στο άγνωστο, από την ήδη υπάρχουσα κατάσταση στην κατάσταση αλλαγής δηλαδή, επιφέρει στο σύνολο των εργαζομένων αισθήματα αγωνίας και ανασφάλειας.

Οι μελετητές της ανθρώπινης εργασιακής ψυχολογίας (Adams, Hayes, & Hopson, 1976) κατέληξαν πως η προσαρμογή του κάθε ανθρώπου απαιτεί τα παρακάτω πέντε στάδια: Άρνηση, Άμυνα, Παραμερισμός παλαιών πεποιθήσεων, Προσαρμογή και Συστηματοποίηση. Πρόκειται για συναισθήματα ανθρώπινα, απολύτως φυσιολογικά και πλήρως κατανοητά, καθώς οι άνθρωποι αποζητούν τη σταθερότητα σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής αλλά και της καθημερινότητάς τους. Η πλειοψηφία των εργαζομένων αδυνατεί να είναι αποτελεσματική όταν αυτή διακατέχεται από ανασφάλεια στον εργασιακό χώρο.



A. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 2.1.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση Αυτορρύθμισης

Με τη βοήθεια τεσσάρων στρατηγικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην αύξηση της αυτό-αποτελεσματικότητας, ακολουθείστε με τη σειρά ή με τυχαίο τρόπο την υλοποίηση των προτεινόμενων σημείων:

α. Εντοπίστε τη ζώνη άνεσής σας και βγείτε από αυτή

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

μερικές απλές ιδέες που θα σας βγάλουν από τη ζώνη άνεσής σας και θα σας οδηγήσουν στην ανάπτυξη αυτό-αποτελεσματικότητας:

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

β. Θέστε έξυπνους (SMART) στόχους

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

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

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

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

γ. Κοιτάζτε τη μεγαλύτερη εικόνα

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ατόμων με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι η δύναμη να κοιτάζουν πέρα από τις βραχυπρόθεσμες απώλειες και να μην τους αφήνουν να μειώσουν την εμπιστοσύνη τους στον εαυτό τους. Έχουμε υψηλότερους στόχους να επιτύχουμε και η προσήλωση σε αυτήν την προοπτική βοηθά στη διατήρηση μιας υψηλής αυτο-αποτελεσματικότητας. Η αυτο-αποτελεσματικότητα μας επιτρέπει να ταξινομούμε τις προτεραιότητές μας, να κάνουμε καλύτερα σχέδια και να επικεντρωνόμαστε σε αυτές πιο αποτελεσματικά.

δ. Επαναπροσδιορίστε τα εμπόδια

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

- Ορίστε τις προθέσεις υλοποίησης δημιουργώντας ένα σχέδιο εάν-τότε (if-then plan). Δηλαδή, αναρωτηθείτε πριν από την επιδίωξη ενός στόχου ποιες προκλήσεις θα μπορούσατε εύλογα να περιμένετε να προκύψουν κατά την επιδίωξη του στόχου. Στη συνέχεια, αποφασίστε ποια δράση θα λάβετε ως απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις (Gollwitzer & Brandstätter, 1997).
- Σκεφτείτε τα εμπόδια παιχνιδιάρικα σαν να ήταν δοκιμασία (π.χ. από το σύμπαν), αυτό έκαναν οι Στωικοί φιλόσοφοι πριν από πολλά χρόνια και συνεχίζουν να κάνουν σήμερα. Απαντώντας σε αυτές τις «δοκιμασίες», προσπαθήστε (α) να βρείτε συστηματικά την πιο αποτελεσματική λύση για το

εμπόδιο και (β) να παραμείνετε συναισθηματικά ήρεμοι ενώ βάζετε τη λύση σας σε πράξη (Irvine, 2019).

- Σκεφτείτε τα δύσκολα εμπόδια που έχετε ξεπεράσει στο παρελθόν. Κάνοντας αυτό, θα φέρετε στο προσκήνιο τις εμπειρίες του παρελθόντος, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητάς σας στο παρόν.

2.2 Από την αυτορρύθμιση στην αυτό-αποτελεσματικότητα

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

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

Η αυτό-αποτελεσματικότητα, επομένως, αντιπροσωπεύει την πίστη ενός ατόμου στην ικανότητά του να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις και να ολοκληρώσει εργασίες με επιτυχία. Η γενική αυτό-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στη συνολική πεποίθηση ενός ατόμου για την ικανότητά του να πετύχει, ενώ υπάρχουν και πιο

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

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

Η ανάπτυξή της μπορεί να προέρχεται από τέσσερις διαφορετικές πηγές (Καλαντζή – Αζίζι κα., 2002):

- ✓ Τα βιώματα αρχικά, στενά συνδεδεμένα με τις παρελθοντικές του επιδόσεις, αποτελούν τις πιο ισχυρές ενδείξεις ως προς την ικανότητα που έχει κάποιος να υλοποιήσει ένα έργο (Bandura, 1997). Τα παρελθοντικά βιώματα του ατόμου είναι ικανά να δημιουργήσουν την απαραίτητη αυτοπεποίθηση για την διεκπεραίωση παρόμοιων έργων στο μέλλον και για αυτό το λόγο αποτελούν ίσως τον πιο σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της αυτό-αποτελεσματικότητας. Γενικά, τα βιώματα που σχετίζονται με την επιτυχία και την επίτευξη στόχων (προσωπικών και εργασιακών) ενισχύουν την αυτό-αποτελεσματικότητα σε αντίθεση με τις αποτυχίες, οι οποίες την εξασθενούν.

Αυτή η εξασθένηση είναι ιδιαίτερα αισθητή, αν συμβούν πολλές αποτυχίες οι οποίες δεν δικαιολογούνται από έλλειψη προσπάθειας ή από αυξημένη δυσκολία, και χωρίς να έχει προλάβει να θεσπιστεί μία αίσθηση αποτελεσματικότητας (Bandura, 1997). Ουσιαστικά, οι προηγούμενες εμπειρίες αποτελούν ένα πολύ κρίσιμο παράγοντα για το πώς τα άτομα αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν το επίπεδο της αυτό-αποτελεσματικότητάς τους, κάτι που οδηγεί σε υψηλότερα ή χαμηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης.

- ✓ Τα πρότυπα ενισχύουν την αυτό-αποτελεσματικότητα των ατόμων, καθώς επηρεάζεται θετικά από την απόκτηση έμμεσων εμπειριών κατά την παρακολούθηση τρίτων προσώπων. Αυτά τα πρόσωπα λειτουργούν ως κοινωνικά πρότυπα. Κατά συνέπεια, με την παρακολούθηση ατόμων που πραγματοποιούν επιτυχώς τους στόχους τους, βελτιώνεται και η αυτό-αποτελεσματικότητα του παρατηρητή όταν αντιμετωπίσει αυτός/τη παρόμοιες καταστάσεις (Bandura, 1997). Αν και έχει μικρότερη επίδραση από ό,τι οι προηγούμενες εμπειρίες και τα εσωτερικά επιτεύγματα, η έλλειψη πιθανώς προηγούμενων σχετικών εμπειριών, ή η αμφισβήτηση των προσωπικών ικανοτήτων των ατόμων, τους οδηγεί στο να στραφούν στην παρατήρηση εμπειριών άλλων ατόμων (μοντέλα / πρότυπα).
- ✓ Τέλος ως πηγές εντοπίζονται η κοινωνική πειθώ και η συναισθηματική/σωματική κατάσταση του ατόμου.

2.2.1 Παράγοντες που συνδέονται με την αυτορρύθμιση κι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα, από την πλευρά της προσωπικότητας

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

1. Ψυχολογικά εμπόδια

- **Χαμηλή αυτοεκτίμηση:** Όταν το άτομο δεν πιστεύει στις ικανότητές του, τείνει να αποφεύγει προκλήσεις ή να μην καταβάλλει τη δέουσα προσπάθεια.
- **Αυτοαμφιβολία:** Η αμφισβήτηση των προσωπικών δυνατοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε αναβλητικότητα ή έλλειψη κινήτρων για δράση.
- **Αρνητική σκέψη και απαισιοδοξία:** Η συνεχής αρνητική σκέψη ή η πεποίθηση ότι η αποτυχία είναι αναπόφευκτη, αποδυναμώνει την αυτοπεποίθηση και εμποδίζει την ανάληψη δράσης.
- **Άγχος και φόβοι αποτυχίας:** Ο φόβος της αποτυχίας ή του να μην ανταποκριθούν οι προσδοκίες των άλλων μπορεί να δημιουργήσει αίσθημα ανικανότητας και να αποτρέψει την ανάληψη κινδύνων.
- **Κατάθλιψη:** Η καταθλιπτική διάθεση ή η συναισθηματική εξάντληση μπορεί να μειώσουν την ενέργεια και τη διάθεση για δράση, περιορίζοντας τη δυνατότητα αποτελεσματικής δράσης.

2. Εμπόδια που σχετίζονται με τις εμπειρίες

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

3. Περίγυρος και περιβαλλοντικοί παράγοντες

- **Αντίξοες συνθήκες εργασίας ή κοινωνικές συνθήκες:** Κακές συνθήκες στο επαγγελματικό ή κοινωνικό περιβάλλον, όπως αρνητική ατμόσφαιρα, υπερβολική πίεση ή μη υποστηρικτικό περιβάλλον, μπορεί να μειώσουν την ικανότητα του ατόμου να είναι αποτελεσματικό.

- **Κοινωνική αποδοχή και πίεση:** Η πίεση από το κοινωνικό ή οικογενειακό περιβάλλον για να ανταποκριθεί κανείς σε συγκεκριμένα πρότυπα ή προσδοκίες μπορεί να περιορίσει την ελευθερία δράσης και να δημιουργήσει άγχη που μειώνουν την αυτό-αποτελεσματικότητα.
- **Οικονομικές ή κοινωνικές ανισότητες:** Η έλλειψη πόρων, η φτώχεια ή άλλες κοινωνικές ανισότητες μπορεί να περιορίσουν τις ευκαιρίες για μάθηση, ανάπτυξη ή βελτίωση, οδηγώντας σε αίσθημα αδυναμίας.

4. Δυσκολίες στην αναγνώριση ή αξιολόγηση των ικανοτήτων

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

5. Απουσία ικανότητας για αυτορρύθμιση και διαχείριση

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

6. Βιολογικοί και σωματικοί παράγοντες

- **Κόπωση ή ασθένεια:** Η σωματική κούραση ή η κακή υγεία μπορεί να μειώσουν την ενέργεια και τη διάθεση για δράση, περιορίζοντας την ικανότητα του ατόμου να αποδώσει στο μέγιστο.

- **Διαταραχές ύπνου ή άλλες σωματικές δυσλειτουργίες:** Η αϋπνία ή άλλες σωματικές διαταραχές μπορούν να μειώσουν την ψυχική και σωματική ικανότητα να ανταπεξέλθει το άτομο στις καθημερινές προκλήσεις.

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

2.2.2 Διαχείριση εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας

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

1. Ανάπτυξη αυτογνωσίας και αυτοεκτίμησης

- **Αναγνώριση των προσωπικών δυνατοτήτων και περιορισμών:** Όλα περνούν μέσα από την αυτογνωσία, επιτρέποντας στο άτομο να κατανοήσει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του. Αυτή η αναγνώριση ενισχύει την πίστη στις ικανότητές του, μειώνοντας τις όποιες αμφιβολίες.
- **Ενίσχυση της θετικής αυτοεκτίμησης:** Η καλλιέργεια μιας θετικής αντίληψης για τον εαυτό μας, μέσω της επιβράβευσης των επιτυχιών και της αποδοχής των αποτυχιών ως ευκαιρίες μάθησης, μπορεί να μειώσει το αίσθημα ανικανότητας και να ενισχύσει την αυτό-αποτελεσματικότητα.

2. Αντιμετώπιση αρνητικής σκέψης και αυτοεκπληρούμενων προφητειών

- **Αναγνώριση και αμφισβήτηση αρνητικών σκέψεων:** Η ενσυνείδητη αναγνώριση των αρνητικών σκέψεων (π.χ. «δεν μπορώ να τα καταφέρω» ή «θα αποτύχω») και η αντικατάστασή τους με πιο ρεαλιστικές και θετικές σκέψεις μπορεί να μειώσει τα εμπόδια στην προσωπική αποτελεσματικότητα.
- **Χρησιμοποίηση της θετικής αυτο-ομιλίας:** Αντί να επικεντρώνεται στις αποτυχίες, το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει θετικές δηλώσεις (π.χ. «μπορώ να τα καταφέρω αν προσπαθήσω») για να ενισχύσει την πίστη του στον εαυτό του.

3. Θέσπιση ρεαλιστικών και επιτεύξιμων στόχων

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

4. Ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας

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

5. Διαχείριση του άγχους και των αρνητικών συναισθημάτων

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

6. Αξιοποίηση της κοινωνικής υποστήριξης

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

7. Ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτορρύθμισης

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

8. Προετοιμασία και προληπτική δράση

- **Προετοιμασία για τις δυσκολίες:** Η προετοιμασία για τα πιθανά εμπόδια και η δημιουργία στρατηγικών αντιμετώπισης πριν από την εμφάνισή τους βοηθούν το άτομο να παραμείνει ήρεμο και αποφασιστικό.

- **Μάθηση από τις αποτυχίες:** Η αποτυχία πρέπει να θεωρείται ως μάθημα, όχι ως τελικό εμπόδιο. Η ανάλυση των αιτιών της αποτυχίας και η εφαρμογή των μαθημάτων μπορεί να βοηθήσει το άτομο να αποφύγει τα ίδια λάθη στο μέλλον.

9. Αναγνώριση των προσωπικών αξιών και κινήτρων

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

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



A. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 2.2.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

A. Άσκηση αυτό-αποτελεσματικότητας

α) Γιορτάστε την επιτυχία σας: Οι εμπειρίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην καθιέρωση της αυτό-αποτελεσματικότητας. Ο Bandura (1997) το προσδιόρισε πραγματικά ως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να δημιουργήσετε μια ισχυρή αίσθηση αυτοπεποίθησης. Όταν πετυχαίνεις σε κάτι, είσαι σε θέση να οικοδομήσεις μια ισχυρή πίστη στις ικανότητές σου. Η αποτυχία, από την άλλη πλευρά, μπορεί να υπονομεύσει αυτά τα συναισθήματα, ιδιαίτερα εάν βρίσκεστε ακόμα στα πρώτα στάδια της οικοδόμησης μιας αίσθησης προσωπικής αποτελεσματικότητας. Τα ιδανικά είδη επιτυχιών,

ωστόσο, δεν είναι απαραίτητα εκείνα που έρχονται εύκολα. Εάν βιώσετε πολλές εύκολες επιτυχίες, μπορεί να βρείτε τον εαυτό σας να τα παρατάτε πιο εύκολα όταν τελικά αντιμετωπίσετε την αποτυχία. Εργαστείτε λοιπόν για να θέσετε στόχους που είναι επιτεύξιμοι, αλλά όχι απαραίτητα εύκολοι. Θα χρειαστεί δουλειά και επιμονή, αλλά θα αναδυθείτε με μια ισχυρότερη πίστη στις δικές σας ικανότητες μόλις τις πετύχετε.

β) Παρατηρήστε τους άλλους: Βλέποντας και παρατηρώντας τους άλλους να καταβάλλουν προσπάθεια και να πετυχαίνουν, μπορεί να αυξηθεί η πίστη σας στη δική σας ικανότητα να πετύχετε. Ένας παράγοντας που παίζει βασικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα αυτής της προσέγγισης είναι το πόσο παρόμοιο είναι το μοντέλο/πρότυπο αυτό με τον εαυτό σας. Όσο πιο όμοιοι νιώθετε ότι είστε, τόσο πιο πιθανό είναι οι παρατηρήσεις σας να αυξήσουν την αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητάς σας.

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

δ) Δώστε προσοχή στις σκέψεις και τα συναισθήματά σας: Εάν αγχώνεστε πριν από ένα δύσκολο γεγονός, μπορεί να αισθάνεστε λιγότερο σίγουροι για την ικανότητά σας να ανταπεξέλθετε στο έργο που έχετε. Ένας άλλος τρόπος για να ενισχύσετε την αυτο-αποτελεσματικότητά σας είναι να αναζητήσετε τρόπους να διαχειριστείτε τις σκέψεις και τα συναισθήματά σας σχετικά με αυτό που

προσπαθείτε να πετύχετε. Νιώθεις άγχος; Η αναζήτηση τρόπων για να μειώσετε τα επίπεδα άγχους σας μπορεί να σας βοηθήσει να αισθανθείτε πιο σίγουροι για τις δυνατότητές σας. Βρίσκετε τον εαυτό σας να μένει σε αρνητικές σκέψεις; Αναζητήστε τρόπους να αντικαταστήσετε την αρνητικότητα με θετική αυτο-ομιλία που προάγει την αυτοπεποίθηση.



B. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 2.2.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

B. Άσκηση αυτό-αποτελεσματικότητας

Κάντε τη δική σας ανάλυση SWOT (δυνατών, αδυναμιών, ευκαιριών, απειλών). Η εξέταση αυτών των τεσσάρων σημείων θα σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε τι πρέπει να βελτιώσετε ενώ κάνετε ένα ρεαλιστικό σχέδιο αυτοβελτίωσης.

Και αν αναρωτιέσαι **τι είναι ή ανάλυση SWOT και πώς θα φτιάξω ανάλυση SWOT για τον εαυτό μου**, κάποια ερωτήματα που μπορείς να θέσεις στον εαυτό σου είναι τα εξής:

Δυνάμεις:

- Ποια πράγματα ξέρω να κάνω καλύτερα;
- Ποια είναι τα δυνατά στοιχεία που μου επισημαίνουν συνεχώς;
- Τι μου φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα, εξαντλώντας με λιγότερο;
- Ποιες ικανότητες διαθέτω γενικότερα;

Αδυναμίες:

- Ποια δεξιότητα ή συμπεριφορά θα μπορούσα να βελτιώσω;
- Τι δεν θα μπορούσα να κάνω καθόλου;
- Σε ποια πράγματα αποτυγχάνω περισσότερο;

- Ποια πράγματα με εξαντλούν, χωρίς να μου προσφέρουν πίσω ανάλογα αποτελέσματα;
- Για ποια πράγματα με επικρίνουν περισσότερο οι άλλοι;
- Τι είναι προτιμότερο να κρατάω για τον εαυτό μου;

Ευκαιρίες:

- Ποια από τα καλά στοιχεία του χαρακτήρα μου με κάνουν να ξεχωρίζω στο περιβάλλον μου;
- Ποιες από τις ικανότητες μου είναι περιζήτητες αυτή την περίοδο και μπορώ να τις αξιοποιήσω;
- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που μου παρουσιάζονται;

Απειλές:

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται σε συχνότερη βάση;
- Τι αλλαγές εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον που μπορούν να με επηρεάσουν αρνητικά;
- Υπάρχουν αλλαγές στο περιβάλλον ή ανταγωνισμός που μπορούν να επηρεάσουν την ζήτηση για τις ικανότητες μου;
- Αποτελεί κάποια από τις αδυναμίες μου πραγματική απειλή για μένα;
- Ποιες καταστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος με επηρεάζουν αρνητικά και θέλω να ξεφύγω από αυτές;

2.3 Αντιστάσεις στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων, με γνώμονα την κατάκτηση γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού μας και των άλλων

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οριστεί ως «κάθε συμπεριφορά που αποσκοπεί στη διατήρηση του status quo ενόψει της πίεσης για αλλαγή της παρούσας κατάστασης (Bolognese, 2002). Η αντίσταση στην αλλαγή χρησιμοποιείται συνήθως ως μια εξήγηση στο γιατί οι προσπάθειες εισαγωγής μεγάλης ή μικρής κλίμακας αλλαγών κατά την υλοποίησή τους δεν καταφέρνουν να επιτύχουν πλήρως τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ή αποτυγχάνουν τελείως. Η υπερνίκησή της αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της αποτελεσματικής διαχείρισης των οργανωσιακών αλλαγών. Όλοι οι άνθρωποι που επηρεάζονται από την αλλαγή βιώνουν κάποια συναισθηματική αναταραχή ακόμα και όταν οι αλλαγές φαίνονται να είναι «θετικές» ή «λογικές». Ωστόσο για διάφορους λόγους τα άτομα ή οι ομάδες μπορούν να αντιδράσουν πολύ διαφορετικά στην αλλαγή, από το να αντισταθούν παθητικά σε αυτή έως να αντισταθούν επιθετικά προσπαθώντας να την υπονομεύσουν ή να την αποδεχτούν και να την υιοθετήσουν (Kotter & Schlesinger, 1979).

Από τη μία μεριά η αντίσταση είναι ένα φαινόμενο που επηρεάζει τη διαδικασία της αλλαγής καθυστερώντας ή επιβραδύνοντας την έναρξή της, παρακωλύοντας ή παρεμποδίζοντας την υλοποίηση της και αυξάνοντας το κόστος της (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Από την άλλη μεριά η αντίσταση προσπαθεί να διατηρήσει το status quo. Η επιμονή αυτή να αποφευχθεί η αλλαγή ισοδυναμεί με την αδράνεια. Άρα η αδράνεια και επομένως η αντίσταση δεν είναι γενικά αρνητικές έννοιες δεδομένου ότι η αλλαγή δεν είναι εγγενώς ωφέλιμη για τους οργανισμούς (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003) και μάλιστα εάν οδηγεί σε ανοιχτή συζήτηση και διάλογο τότε η αντίσταση μπορεί να είναι θετική (Judge & Robbins, 2018) και να διαδραματίσει θετικό και χρήσιμο ρόλο στην οργανωτική αλλαγή. Η διορατική και καλοπροαίρετη συζήτηση, η κριτική και η διαφωνία προσφέρουν πολλές φορές τη δυνατότητα για καλύτερη κατανόηση της αλλαγής καθώς και πρόσθετες επιλογές και λύσεις (Bolognese, 2002). Επιπλέον η αντίσταση είναι μια σημαντική πηγή καινοτομίας γιατί ενθαρρύνει την έρευνα για εναλλακτικές

μεθόδους και αποτελέσματα και έτσι συνθέτει τυχόν αντιφατικές οπτικές που μπορεί να υπάρχουν (Karaxha, 2019).

Σύμφωνα με τους Kotter & Schlesinger (1979) οι πιο συνηθισμένοι λόγοι που οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή είναι γιατί δεν θέλουν να χάσουν κάτι που έχει αξία για αυτούς, εστιάζοντας στα δικά τους συμφέροντα και όχι σε αυτά του οργανισμού. Φοβούνται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς πραγμάτων όπως δύναμη, αξία, κύρος, περιεχόμενο εργασίας κ.λ.π. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Συχνά πρόκειται για άτομα που βλέπουν την πιθανή απώλεια από την αλλαγή ως άδικη παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου τους με τον οργανισμό (Kotter & Schlesinger, 1979).

Η μη κατανόηση της αλλαγής και των επιπτώσεων της, με άλλα λόγια οι άνθρωποι αντιστέκονται όταν δεν κατανοούν την χρησιμότητα και τις επιπτώσεις της αλλαγής κι επίσης όταν αντιλαμβάνονται ότι τελικά μπορεί να τους κοστίσει πολύ περισσότερο από ό,τι θα κερδίσουν από αυτή. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα που ξεκινούν την αλλαγή και τους εργαζόμενους στον οργανισμό που ουσιαστικά είναι αυτοί που θα την υλοποιήσουν. Καθώς στους περισσότερους οργανισμούς δεν υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενων και διευθυντών είναι εύκολο να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις όταν εισάγεται μια αλλαγή. Οι διευθυντές πρέπει να σπεύσουν να ξεκαθαρίσουν τις παρεξηγήσεις διότι διαφορετικά το πιο πιθανό είναι να εξελιχθούν σε αντίσταση (Kotter & Schlesinger, 1979).

Η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν έχει νόημα για τον οργανισμό. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην οργανωσιακή αλλαγή επειδή αξιολογούν την κατάσταση στον οργανισμό διαφορετικά από τους διευθυντές τους ή από εκείνους που ξεκινούν την αλλαγή. Βλέπουν ότι από την αλλαγή θα προκύψουν περισσότερα κόστη παρά οφέλη τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό.

Χαμηλή ανεκτικότητα στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται διότι φοβούνται ότι δεν θα καταφέρουν να αναπτύξουν τις νέες δεξιότητες και συμπεριφορές που θα απαιτηθούν από αυτούς κατά την αλλαγή. Οι άνθρωποι έχουν ένα όριο όσον αφορά τον βαθμό στον οποίο μπορούν να αλλάξουν και κάποιων η δυνατότητα αλλαγής είναι πολύ πιο περιορισμένη από κάποιων άλλων, όμως οι οργανωσιακές αλλαγές απαιτούν ανθρώπους που να μπορούν να αλλάζουν πάρα πολύ

εύκολα και πολύ γρήγορα. Η περιορισμένη ανεκτικότητα που έχουν τα άτομα στην αλλαγή τα οδηγεί πολλές φορές να αντισταθούν ακόμα και όταν αντιλαμβάνονται ότι είναι καλή και ωφέλιμη για τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή πρέπει να μάθουν κάτι νέο ή επειδή φοβούνται το άγνωστο μέλλον και διατηρούν αμφιβολίες για την ικανότητα τους να προσαρμοστούν σε αυτό (Bolognese, 2002).

Οι λόγοι που τα άτομα αντιστέκονται είναι διαφορετικοί και ποικίλουν ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Έτσι για παράδειγμα οι εργαζόμενοι μπορεί να αντισταθούν σε μια αλλαγή επειδή θέλουν να αποφύγουν τη ταπείνωση καθώς πιστεύουν ότι εάν συμφωνήσουν με την αλλαγή θα πρέπει να παραδεχτούν ότι οι προηγούμενες αποφάσεις και οι πεποιθήσεις τους ήταν λανθασμένες, μπορεί επίσης να αντιστέκονται γιατί τους ασκείται πίεση από μία ομάδα συναδέλφων τους ή λόγω της στάσης ενός προϊστάμενου (Kotter & Schlesinger, 1979) ή ακόμα επειδή φοβούνται τη απώλεια της κοινωνικής τους θέσης μέσα στον οργανισμό ή ότι η αλλαγή μπορεί να σπάσει τη συνέχεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος, δημιουργώντας ένα κλίμα αβεβαιότητας και ασάφειας (Karaxha, 2019).

2.3.1 Ο ψυχικός κόσμος, η δόμηση της προσωπικότητας και η αντίσταση στην αλλαγή

Παραδοσιακά θεωρείται ότι εντός του ψυχικού κόσμου επιτελούνται τόσο οι λειτουργίες που συνδέονται με τα συναισθήματα και την ανάπτυξη κινήτρων όσο και της σκέψης που τα επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτά. Το περιεχόμενό του είναι, επομένως, ευρύτερο και περιλαμβάνει στοιχεία που συνδέονται και με την ίδια την ψυχοπνευματική εξέλιξη του ανθρώπινου είδους (Παππά, 2013).

Κατά την Ψυχανάλυση, ο ψυχικός κόσμος αποτελείται από τρεις θεσμούς: το Αυτό (Ασυνείδητο/Εκείνο/id), το Εγώ και το Υπερεγώ. Το αντικείμενο του ενδιαφέροντος δεν είναι αποκλειστικά το Ασυνείδητο (Αυτό) αλλά το πεδίο λειτουργίας του ίδιου του Εγώ και των σχέσεών του με το Ασυνείδητο, το Υπερεγώ και τον εξωτερικό κόσμο (Φρόντ, 1978).

Αναφορικά με το Αυτό, αναφέρεται ότι πρόκειται για το ασυνείδητο, βαθύτερο κομμάτι του ψυχικού κόσμου του οποίου τα παράγωγα εισβάλλουν στο προσυνειδητό και το συνειδητό (Φρόυντ, 1978). Η γνώση μας για αυτό προέρχεται από το περιεχόμενο του (ενορμήσεις) που εισβάλλουν στο Εγώ αναζητώντας ικανοποίηση προκαλώντας έτσι ένταση και άγχος (Φρόυντ, 1978). Όσο για το Εγώ, συνιστά το σύνολο των ψυχικών λειτουργιών που διαμορφώνουν τη σχέση μας με το περιβάλλον και αποβλέπουν τόσο στην επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης όσο και του μέγιστου οφέλους, παρότι αυτό μπορεί να απομακρύνει την ικανοποίηση άμεσων αναγκών (Αρχή της Πραγματικότητας). Το Εγώ ασκεί τη λειτουργία της αυτοπαρατηρησίας, αποτελεί δηλαδή το πιο κατάλληλο πεδίο για την παρατήρησή μας μια και μέσω αυτού προσπαθούμε να σχηματίσουμε μια εικόνα για τους άλλους δύο θεσμούς (Φρόυντ, 1978). Τη ίδια όμως στιγμή μπορεί να εμποδίζει, να παραποιεί ή/και να απορρίπτει γεγονότα και παράγωγα του Προεγώ (των ενορμήσεων) και να γίνεται έτσι «αναξιόπιστο και μεροληπτικό» ως μέσο (αυτό)παρατήρησης (Φρόυντ, 1978). Δεν είναι ξεκάθαρο κατά πόσο ο βαθμός οργάνωσης του Εγώ επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών άμυνας που αναπτύσσονται προκειμένου να αναχαιτιστούν οι εισβολές του Αυτού (Laplanche & Pontalis, 1986). Ως προς το Υπερεγώ, σημειώνεται ότι πρόκειται για το κομμάτι του ψυχικού κόσμου που είναι συνειδητό, άρα προσιτό στην παρατήρηση, ενώ στην περίπτωση που δεν συγκρούεται με το Εγώ τα διαχωριστικά όρια μεταξύ τους είναι δυσδιάκριτα. Η παρουσία του γίνεται εμφανής όταν αντιπαρατίθεται στο Εγώ, εχθρικά ή τουλάχιστον επικριτικά (Φρόυντ, 1978), μια και ενσωματώνει αξίες, νόμους (απαγορεύσεις), κανόνες (περιορισμούς) και σκέψεις του στενού οικογενειακού ή κοινωνικού περιβάλλοντος. Το Υπερεγώ θεωρείται ιδιαίτερα «αυστηρό», χαρακτηριστικό που είναι ανεξάρτητο από την ηλικία του παιδιού. Συγκροτείται ήδη από το τέλος του πρώτου έτους της ζωής του ως αποτέλεσμα της μεταβολής της δομής της οιδιπόδειας σύγκρουσης και οδηγεί στην ενισχυμένη απώθηση των φαντασιώσεων και γενικότερα του φαντασιακού τμήματος του ψυχικού κόσμου. Συναντάται με τη μορφή αναστολών στο παιχνίδι και τη μελέτη (Klein, 1997). Επειδή η στέρηση της δυνατότητας πραγματοποίησης φαντασιώσεων αποτελεί μια διαδικασία οδυνηρή για την αποδοχή και την προσαρμογή στην πραγματικότητα, ενώ η άρνησή της πραγματικότητας αποτελεί έναν τρόπο προστασίας από αυτή ως μοναδική λύση προβάλλει η ενίσχυση του Εγώ μέσω της Ανάλυσης. (Klein, 1997).

2.3.2 Ο ρόλος των Μηχανισμών Άμυνας ως ρυθμιστικός παράγοντας αντίστασης

Όπως για το άγχος έτσι και για τους μηχανισμούς άμυνας έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί και περιγραφές των χαρακτηριστικών τους. Σύμφωνα με το ακαδημαϊκό λεξικό Merriam-Webster (Ιστότοπος Λεξικού Merriam-Webster, 2018, Λήμμα Defence Mechanisms) «ένας μηχανισμός άμυνας είναι μια, συχνά, ασυνείδητη πνευματική διαδικασία που καθιστά δυνατές τις συμβιβαστικές λύσεις στα προσωπικά προβλήματα». Οι μηχανισμοί άμυνας «...είναι διάφοροι τύποι ψυχικών εγχειρημάτων οι οποίοι εξειδικεύονται ως αμυντικές τεχνικές» (Laplanche & Pontalis, 1986) ή «...είναι όλοι γενικά οι τρόποι που υιοθετεί το Εγώ στις ψυχικές συγκρούσεις που μπορούν να οδηγήσουν στη νεύρωση...» (Freud, 1953-1974, Τομ. XVI). Ο όρος «άμυνα» εμφανίστηκε και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά τα 1894 στο έργο του Φρόυντ «The neuro-psychoses of defence» (Freud, 1953-1974, Τομ. III) προκειμένου να περιγράψει «τον αγώνα του Εγώ ενάντια στις επώδυνες ή αφόρητες ιδέες ή συναισθήματα» (Φρόυντ, 1978, σ.44).

Η έννοια όμως του μηχανισμού άμυνας αναπτύχθηκε ιδιαίτερα από την κόρη του Freud, την Anna Freud και αρκετούς ψυχαναλυτές τα επόμενα χρόνια. Με την έννοια αυτή επιχειρήθηκε να περιγραφούν οι ψυχολογικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται ασυνείδητα για την προστασία ενός ατόμου από το άγχος που προκύπτει από μη αποδεκτές σκέψεις ή συναισθήματα» (McLeod, 2017). Έτσι το άτομο προστατεύεται από συναισθήματα άγχους ή ενοχής που αναπτύσσονται όταν αισθάνεται απειλούμενο ή επειδή το Αυτό ή το Υπερεγώ του προβάλλουν πιεστικές απαιτήσεις. Αυτές πιέζουν το Εγώ προκαλώντας άγχος, αποτελώντας έτσι ένα προειδοποιητικό σήμα ότι απειλείται η υπόστασή του και γενικότερα ο οργανισμός. Οι μηχανισμοί άμυνας δεν υπόκεινται στον έλεγχο του Συνειδητού και τις προθέσεις του ατόμου (non-voluntaristic) και η ενεργοποίησή τους θεωρείται ως κάτι φυσιολογικό, αρκεί να χρησιμοποιούνται με τη σωστή συχνότητα και αναλογία, διαφορετικά οδηγούν σε καταστάσεις άγχους, φοβίες, εμμονές και υστερία (McLeod, 2017). Σύμφωνα με τον Spielberg (1972), μια κατάσταση άγχους και η αντιμετώπισή της αποτελούν την κατάληξη της πορείας διάσχισης μιας σειράς σταδίων (anxiety as a process) που προσδιορίζονται από: την παρουσία ή την εικαζόμενη παρουσία κάποιου στρέσσορα και τη δημιουργία μιας μορφής στρες, την αντίληψη αυτού ως απειλή, την αντίδραση απέναντι στην απειλή σε διάφορα επίπεδα

(γνωστικό, συναισθηματικό, συμπεριφορικό) και τη «γνωστική επανεξέταση» της αποτελεσματικότητας των αντιδράσεων. Τελικά, τα αποτελέσματα της επανεξέτασης αυτής θα καθορίσουν και τους τρόπους αντιμετώπισης της κατάστασης, θα αποτελέσουν δηλαδή τους μηχανισμούς άμυνας απέναντι στην απειλή. Αυτοί, όχι μόνο αντιπροσωπεύουν υποκειμενικούς τρόπους αντιμετώπισης μεμονωμένων και πρόσκαιρων δυσκολιών αλλά σκιαγραφούν και τις γενικότερες μορφές δόμησης, εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας της προσωπικότητας (Nimier, 1988).

Εντοπίζονται 10 μηχανισμοί άμυνας, αν και υπάρχουν και πολλοί άλλοι που χρησιμοποιούνται προκειμένου να περιγραφούν οι ποικίλες ψυχικές αντιδράσεις του ανθρώπου. Η συμπτωματολογία των μηχανισμών αλληλοεπικαλύπτεται με τα όρια μεταξύ τους να είναι δυσδιάκριτα (Παλαιολόγου, 1996). Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθοι μηχανισμοί (Laplanche & Pontalis, 1986; Παλαιολόγου, 1996; Φρόντ, 1978): του σχηματισμού αντίδρασης (reaction formation), της παλινδρόμησης (regression), μόνωσης (isolation /insulation), μετάθεσης/μετατόπισης (displacement), εκλογίκευσης (rationalisation), διανοητικοποίησης (intellectualisation) και της άρνησης (denial).

Αναλυτικότερα:

i. Ο μηχανισμός της αντιστροφής (reversal): Αναπτύσσεται με σκοπό την αντιμετώπιση των αναδυόμενων ενορμήσεων στοχεύοντας είτε στην αντιστροφή του σκοπού τους (η ενεργητικότητα μετατρέπεται σε παθητικότητα), είτε στην αντιστροφή του περιεχομένου τους (μετατροπή της αγάπης σε μίσος) (Φρόντ, 1978). Η συνθετική τάση και ικανότητα του Εγώ επιτρέπει την πρόσκαιρη (δυστυχώς) συνύπαρξη ενορμήσεων και αντιστροφής και όχι την επιτυχή επικράτηση του συγκεκριμένου μηχανισμού. Κατά τη διάρκεια της αντιστροφής το άτομο εναλλάσσει τη θέση του από υποκείμενο σε αντικείμενο και αντίστροφα. Για παράδειγμα, αν κάποια συμπεριφορά του προβλέπεται να είναι κατακριτέα ή η εκδήλωση κάποιου συναισθήματος οδυνηρή τότε αναπτύσσει την ακριβώς αντίθετη συμπεριφορά προκειμένου να γίνει αποδεκτή και το συναίσθημά του να εκδηλωθεί με ασφάλεια. Η αντιστροφή βασίζεται στην άρνηση, στην αναίρεση δηλαδή των εξωτερικών ερεθισμάτων, αυτών μάλιστα που συνδέονται με τις προσβολές του Εγώ, για αυτό και αποτελεί μια αντιστροφή της πραγματικότητας (Φρόντ, 1978).

ii. **Ο μηχανισμός της ενδοβολής (introjection):** Πρόκειται για τη διεργασία εκείνη κατά την οποία ένα εξωτερικό φαινόμενο ερμηνεύεται από το άτομο ως ενδογενές. Αποτέλεσμα είναι να επηρεάζεται η αντίληψή του ατόμου τόσο για τον ίδιο του τον εαυτό όσο και για το κόσμο γύρω του. Η ενδοβολή μπορεί να έχει θετικό και βοηθητικό ρόλο για το άτομο και την προσωπική του ανάπτυξη αλλά γίνεται εμπόδιο στην κατάκτηση της συνειδητότητας, την ανάπτυξη της ελεύθερης βούλησης και την ανάληψη ευθυνών. Αυτό συμβαίνει όταν οι αντιλήψεις που συνδέονται με την ενδοβολή παρουσιάζουν μια ανελαστικότητα ή όταν τα «πρέπει» που προέρχονται από την καθημερινότητα υιοθετούνται άκριτα, απροβλημάτιστα και ανεπεξέργαστα (Palmer, 2000). Η ενδοβολή, επομένως, οφείλει να δημιουργήσει στο άτομο μια εικόνα σταθερή, προσαρμοσμένη στην προσωπικότητα, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Με σκοπό την επίτευξη μιας ψυχικής ισορροπίας, οι επιθυμίες αυτές «συναλλάσσονται» μεταξύ τους και επιθυμίες που σχετίζονται με τον ψυχικό κόσμο να συνδέονται έτσι με επιθυμίες και του γνωστικού τομέα (επιθυμία για γνώση) (Nimier, 1988).

iii. **Ο μηχανισμός της φοβικής αποφυγής (phobic avoidance):** Μια φοβία χαρακτηρίζεται από την εκδήλωση υπερβολικών ή παράλογων αντιδράσεων φόβου απέναντι σε πρόσωπα, αντικείμενα ή καταστάσεις τα οποία στην πραγματικότητα δεν αποτελούν απειλές με τη βαρύτητα που τους αποδίδεται, αλλά σχετίζονται με την ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων ή αρνητικών αντιδράσεων ενός ατόμου όταν εμπλέκεται με την επίλυση ενός προβλήματος. Αποτελεί μια στάση η οποία εκδηλώνεται ως υπερένταση, δυσφορία, ανησυχία, θυμό, θλίψη, άγχος ή και φόβο απέναντι στο πρόβλημα (McLeod, 1992; Tobias, 1978; Richardson & Suinn, 1972). Παρότι συχνά συγχέεται ή και ταυτίζεται με τον φόβο (Hendel, 1978; Lazarus, 1984; Mook & Legg, 1978), ο φόβος (πρώιμα σχολικά χρόνια) διαφέρει από τη φοβία στο ότι συνδέεται με την ίδια την (φυσική) ύπαρξη/παρουσία ενός αντικειμένου ή μιας κατάστασης που μπορεί να θεωρηθεί επικίνδυνη για το άτομο, ενώ η φοβία είναι ένα πιο επίμονο, διαρκές και έντονο αίσθημα φόβου που εμφανίζεται ακόμη και όταν η αιτία του απουσιάζει από το προσκήνιο. Οι φοβίες συνοδεύονται από σοβαρές κρίσεις άγχους ή/και πανικού, δεσμεύουν ισχυρό ψυχικό δυναμικό και προκαλούν σύγχυση, αν και δεν έχουν μια συγκεκριμένη πηγή προέλευσης και αιτία και δεν επιδέχονται συγκεκριμένη ερμηνεία καθώς δεν είναι συνειδητές.

iv. Ο μηχανισμός της επανόρθωσης (reparation): Χρησιμοποιείται από το άτομο προκειμένου να επανορθώσει τις βλάβες από την δράση καταστροφικών φαντασιώσεων που σχετίζονται με τα αντικείμενα αγάπης (γονείς). Το άτομο διατηρεί ή επανορθώνει και αποκαθιστά φαντασιακά την ακεραιότητα του κατεστραμμένου μητρικού σώματος από το οποίο προέρχεται και έτσι ξεπερνάει την καταθλιπτική κατάσταση, εξασφαλίζοντας ότι το Εγώ θα ταυτιστεί με ασφάλεια και υπό σταθερές συνθήκες με το «καλό» αντικείμενο (μητέρα) (Nimier, 1988). Η επανόρθωση, επομένως, αφορά την μετατροπή του «κακού», το οποίο υποτίθεται ότι κάναμε και για το οποίο αισθανόμαστε ασυνείδητα ενοχή, σε «καλό». Το «κακό» αυτό μπορεί να αφορά το μίσος που εκδηλώσαμε προς τους γονείς μας επειδή μας απογοήτευσαν, την εκδίκηση που γέννησε αυτό το μίσος και τις ενοχές που δημιούργησε αυτή η επιθυμία για εκδίκηση. Προκειμένου κάποιος να απαλύνει τις ψυχικές επιπτώσεις του «κακού» που φαντασιώνεται ότι προκαλεί, μεταμορφώνεται σε έναν προστάτη/γονέα ή σε ένα στοργικό παιδί που «κάνει καλό» αποκαθιστώντας τη σχέση του με τους γονείς του (Nimier, 1988).

v. Ο μηχανισμός της απώθησης (repression): Η επιτυχής του λειτουργία αποτρέπει τη συνειδητοποίηση και τη βίωση δυσάρεστων καταστάσεων, επιτρέποντας έτσι στο Εγώ να σταθεροποιήσει την εικόνα του εαυτού ως καλού και να εξακολουθήσει να χειρίζεται την εξωτερική πραγματικότητα (Παλαιολόγου, 1996). Ενεργοποιείται προκειμένου να απομακρύνει τα παράγωγα των ενορμήσεων, να εμποδίσει δηλαδή τις ενοχλητικές και απειλητικές σκέψεις να γίνουν συνειδητές (Φρόντ, 1978). Οι σκέψεις αυτές είναι συνήθως εκείνες που εκτιμάται ότι θα οδηγήσουν σε ενοχές. Δεν θεωρείται μια αποτελεσματική άμυνα σε μακροχρόνια βάση μιας και τα απωθημένα στοιχεία δημιουργούν συνεχώς άγχος (McLeod, 2017).

vi. Ο μηχανισμός της προβολής (projection): Στην περίπτωση αυτή το άτομο αποδίδει τις δικές του μη-αποδεκτές, ανεπίτρεπτες σκέψεις, αισθήματα, ορμές, κίνητρα και προθέσεις στους άλλους. Αντικαθιστά δηλαδή το Εγώ με το Εσύ. Συνήθως πρόκειται για όλα αυτά που προκαλούν ενοχές, όπως φαντασιώσεις και σκέψεις που αφορούν την επιθετικότητα και τη σεξουαλική συμπεριφορά (πρωτόγονη αμυντική λειτουργία). Για παράδειγμα, κάποιος θεωρεί ότι οι άλλοι έχουν αρνητικές σκέψεις για αυτόν γιατί δεν μπορεί να αποδεχθεί ότι είναι ο ίδιος που το κάνει (McLeod, 2017). Αυτοί οι άλλοι δεν είναι μόνο πρόσωπα που σχετίζονται με ορμές ερωτικού περιεχομένου οι οποίες πρέπει να απωθηθούν αλλά και αντικείμενα ή άλλοι

παράγοντες όπως η φύση, ο Θεός, η μοίρα, η τύχη (Παλαιολόγου, 1996). Οι νεότερες θεωρήσεις σχετικά με την προβολή διακρίνουν σε αυτή δύο ταυτόχρονα αλληλοσυμπληρούμενες διαστάσεις (Παλαιολόγου, 1996): την αποκηρυκτική (disowning) και την αφομοιωτική (assimilative). Η πρώτη αφορά την κλασσική εκδοχή της προβολής όπου τα άτομο, κατά τη διάρκεια των επικοινωνιακών του δραστηριοτήτων, προβάλλει τις ανεπίτρεπτες ορμές και συμπεριφορές στον εξωτερικό κόσμο (αντικείμενα/πρόσωπα/καταστάσεις), ενώ ταυτόχρονα τις αποκηρύσσει. Η χρήση προβολών μπορεί να θεωρηθεί φυσιολογική ή έστω μη-παθολογική, ένα μεταβατικό στάδιο στην πορεία προς τη συγκρότηση του Εγώ και τη κοινωνικοποίηση (παιδική ηλικία). Η συχνή και επίμονη όμως χρήση τους στην ενήλικη ζωή ενδέχεται να παραπέμπει σε σοβαρή ψυχοπαθολογική συμπεριφορά και σε δυσλειτουργία της ικανότητας ελέγχου της πραγματικότητας (Παλαιολόγου, 1996).

2.3.3 Σκοτεινή Συναισθηματική Νοημοσύνη

Στην έρευνα της Schmitt και των συνεργατών της (2020), χρησιμοποιείται ο όρος «Dark Emotional Intelligence», ένας όρος που συνδυάζει τα σκοτεινά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και την ενσυναίσθηση, ώστε να μπορούν να εξηγηθούν οι διαπροσωπικές αποκλίνουσες συμπεριφορές. Ο νέος αυτός όρος βασίζεται και στην θετική σχέση που έχει αναδειχθεί ανάμεσα στη «Trait Emotional Intelligence» και τις τάσεις για χειραγώγηση. Η θεωρία περί ύπαρξης της Σκοτεινής Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι επιστημονικά τεκμηριωμένη και μάλιστα έχουν γίνει αρκετές έρευνες για τη σχέση της με διάφορες μεταβλητές (Davis & Nichols, 2016). Τόσο η έρευνα της Schmitt και των συνεργατών της (2020), όσο και η έρευνα της Nagler και των συνεργατών της (2014) αναδεικνύουν ότι η Σκοτεινή Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με την χειραγώγηση. Ειδικότερα, στην δεύτερη έρευνα αναφέρεται ότι οι άνθρωποι που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία στα σκοτεινά χαρακτηριστικά τείνουν να χρησιμοποιούν το συναίσθημα, ώστε να χειραγωγήσουν τους άλλους.

Σε αντίθεση με την Ελλάδα, στο εξωτερικό έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες που εξετάζουν τη σχέση της προσωπικότητας με την συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο σε άτομα μικρής ηλικίας όσο και σε άτομα μεγαλύτερης. Στην Ελλάδα,

παρατηρούμε ότι οι περισσότερες έρευνες αφορούν άτομα που βρίσκονται στην προεφηβική ηλικία. Εξάιρεση αποτελεί η έρευνα της Γούλα (2012), η οποία μελετά τη συναισθηματική νοημοσύνη και την προσωπικότητα των μελλοντικών επαγγελματιών στον τομέα της ειδικής αγωγής. Ταυτόχρονα, μια σημαντική έρευνα που μελετά την σχέση του Μοντέλου των Πέντε Παραγόντων με την Συναισθηματική Νοημοσύνη σε φοιτητές, είναι αυτή των Kokkinos και Voulgaridou (2024), όπου αναδεικνύονται σχέσεις μεταξύ των πέντε παραγόντων και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση των Kokkinos και Voulgaridou (2024) αναδεικνύονται μικρές προς μεσαίες σχέσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τους παράγοντες της Εξωστρέφειας, της Προσήνειας, της Ευσυνειδησίας και της Δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες. Αντίθετα, ο παράγοντας του Νευρωτισμού αποδεικνύεται να εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

2.3.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη και άγχος

Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις που αναδεικνύουν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ακόμη και στο σχολείο. Οι μαθητές που είναι συναισθηματικά ευφυείς διαθέτουν ανεπτυγμένες συναισθηματικές δεξιότητες και ικανότητες. Πολλοί λοιπόν είναι οι ερευνητές που υποστηρίζουν πως οι συναισθηματικά ευφυείς μαθητές μπορούν να ανταπεξέρχονται της απαιτήσεως του σχολείου με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από της μαθητές με μικρότερη συναισθηματική νοημοσύνη, κάτι που έχει ως φυσικό επακόλουθο οι ίδιοι να εμφανίζουν και υψηλότερες σχολικές επιδόσεις (Παπαδόπουλος, 2017).

Όσον αφορά στη σχέση άγχους – παροδικού και μόνιμου – και συναισθηματικής νοημοσύνης, οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί είναι πολύ περιορισμένες. Ειδικότερα, έρευνες που αφορούν στον ελληνικό πληθυσμό είναι σχεδόν ανύπαρκτες, κάτι που ενισχύει την ανάγκη για πραγματοποίηση αντίστοιχων μελετών. Οι Salovey, Bedell, Detweiller και Mayer (Κουμάντου, 2010) επισημαίνουν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική ευφυΐα θα πρέπει να είναι ικανά να ικανοποιούν της απαιτήσεις των αγχωτικών καταστάσεων με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από αυτά που διαθέτουν μικρότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Τα άτομα που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία είναι σε καλύτερη θέση να αντιληφθούν, να αξιολογούν και συνεπώς να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους. Οι

Fernandez-Berrocal, Alcaide, Extremera και Pizarro (2006) πραγματοποίησαν ακόμα μία σχετική έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της, η ικανότητα της συναισθηματικής διαύγειας και η ικανότητα της αυτοδιαχείρισης συναισθηματικών καταστάσεων σχετίζονται αρνητικά με την ικανότητα ψυχολογικής προσαρμογής.

2.3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και αυτοεκτίμηση

Παρά το μικρό εύρος ερευνών, σε διεθνές και ελληνικό επίπεδο, σχετικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αυτοεκτίμηση, η ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία καταδεικνύει πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο έννοιες (Extremera, & Fernandez-Berrocal, 2005). Η έννοια της αυτοεκτίμησης συγκαταλέγεται στις διαστάσεις που αποτελούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως συμβαίνει κυρίως στα μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 1997). Σύμφωνα με τους Bastian κ.α. (2005), η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται με αισιοδοξία, θετική σκέψη, ικανοποίηση από τον τρόπο ζωής κάθε ατόμου καθώς και περισσότερη εμπάθεια, χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να ενταχθούν στις επιμέρους διαστάσεις της αυτοεκτίμησης ενός ατόμου. Κάτι αντίστοιχο υποστηρίζουν μετά από έρευνά τους και οι Salovey, Stroud, Woolery & Epel, οι οποίοι τονίζουν πως τα άτομα που έχουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, παρουσιάζουν και χαμηλή αυτοεκτίμηση (Qualter et al., 2007). Κατά τους Bibi, Saqlain & Mussawar (2016) και Tajeddini (2014), η συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων παρουσιάζει ισχυρή, θετική και στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την αυτοεκτίμησή τους. Αυτό το εύρημα σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων, τόσο αυξάνεται και η αυτοεκτίμησή τους, και το αντίστροφο.

Ως ένα γενικό συμπέρασμα λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε πως η υψηλή αυτοεκτίμηση προάγει ενθαρρυντικά συναισθήματα. Δεν υπάρχουν της συγκεκριμένες έρευνες που να δείχνουν πως υπάρχουν προγράμματα ενίσχυσης της αυτοεκτίμησης ή προγράμματα συναισθηματικής νοημοσύνης που να έχουν άμεσα αποτελέσματα και της δύο τομείς (Πλατσίδου, 2010). Οι έννοιες της αυτοεκτίμησης και της αυτοαντίληψης έχουν αποτελέσει θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη του εαυτού, την επίτευξη της ζωής και τη βελτίωση και εδραίωση ποιοτικών κοινωνικών σχέσεων. Χρειάζεται ωστόσο περισσότερη μελέτη και έρευνα ανάμεσα στη συσχέτιση με τη συναισθηματική νοημοσύνη και στη συμβολή της στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς κάθε ατόμου.

2.3.6 Ο κυνισμός για την οργανωσιακή αλλαγή

Σύμφωνα με τους Wanous et al, (2000) ο κυνισμός για την οργανωσιακή αλλαγή ορίζεται ως μια απαισιόδοξη άποψη σχετικά με την επιτυχία των προσπαθειών, συνηγορώντας ότι αυτοί που είναι υπεύθυνοι για την αλλαγή είναι ανίκανοι και χωρίς κίνητρο ή και τα δύο. Εάν σε έναν οργανισμό υπάρχει ευρέως διαδεδομένος κυνισμός σχετικά με την αλλαγή είναι πολύ πιθανό ότι ακόμη και οι πιο ειλικρινείς και επιδέξιες προσπάθειες για οργανωτική αλλαγή θα παρεμποδιστούν από τον κυνισμό που επικρατεί. Όταν ο κυνισμός για την οργανωτική αλλαγή οδηγεί σε αποτυχημένη υλοποίησή της, τότε αυτή η αποτυχία ενισχύει ακόμα περισσότερο τις κυνικές πεποιθήσεις και, κατά συνέπεια, οι επακόλουθες πρωτοβουλίες αλλαγής είναι ακόμη λιγότερο πιθανό να πετύχουν.

Επιπλέον, ο κυνισμός για τις οργανωτικές αλλαγές μπορεί να εξαπλωθεί και σε άλλες πτυχές της επαγγελματικής ζωής και είναι πιθανό για παράδειγμα, οι άνθρωποι που γίνονται κυνικοί να χάσουν τη δέσμευσή τους ή το κίνητρο για εργασία. Οι παράγοντες που συντελούν στην μείωση του κυνισμού των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι οι αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας, η εμπιστοσύνη στους ηγέτες, οι θετικές εμπειρίες από προηγούμενες προσπάθειες αλλαγής καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αλλαγής (Wanous et al, 2000).



A. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 2.3.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

A. Άσκηση άρσης αντιστάσεων με την εφαρμογή μηχανισμών άμυνας

Η αυτοεκτίμηση έχει σε μεγάλο ποσοστό καλλιεργηθεί από τους γονείς κατά την παιδική ηλικία. Δεν είστε υπεύθυνοι εάν εκείνη την καθοριστική περίοδο δεν είχατε ρόλο στο σχηματισμό των βασικών εφοδίων στη ζωή σας.

Συμφιλιωθείτε με τους πρωταγωνιστές της προσωπικής σας ιστορίας και προχωρήστε έχοντας με τη συγχώρεση και την άφεση απαλλαγεί από ό,τι σας καθηλώνει.

α. Γράψτε σε μικρά χαρτάκια τις ιδιότητές σας, που θεωρείτε ανεκτίμητες, μοναδικές, ιδιαίτερες, βασικές, θελκτικές: μπορεί να είστε υπομονετικοί, φιλόδοξοι, εργατικοί, στοργικοί, φιλαλήθεις, εύκαμπτοι, οργανωτικοί, δημιουργικοί.

Σκεφθείτε αναλυτικά και ρεαλιστικά και καταγράψτε εκείνα μόνο τα χαρακτηριστικά, που εσείς εκτιμάτε κι όχι οι άλλοι.

β. Ιεραρχήστε τις αρετές αυτές κατά σειρά σπουδαιότητας.

γ. Κλείστε τα μάτια και σκεφθείτε ότι ένας επίβουλος εχθρός έχει τη δυνατότητα να σας στερήσει κάποιες από αυτές, να τις υποκλέψει, να τις καταχραστεί. Σας δίνει όμως την ευκαιρία να επιλέξετε εσείς ποιες θα θυσιάσετε.

Διαλέξτε εκείνα τα προτερήματα που θα απωλέσετε... Ποια είναι και πώς θα είναι ο εαυτός σας χωρίς το καθένα από αυτά... Τι επίδραση θα έχει η αφαίρεση στους σημαντικούς άλλους.

Θα έχετε πλέον κατανοήσει πως η παραμικρή απώλεια των ιδιοτήτων σας αλλοιώνει συλλήβδην την προσωπικότητά σας και αντιλαμβανόμενοι το μέγεθος της ζημίας, διαπραγματευτείτε με τον φανταστικό εχθρό, για να σας επιστρέψει έστω δύο από αυτές... ποιες ιδιότητες θα διεκδικούσατε; Για ποιο λόγο επιλέξατε αυτές;



B. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 2.3.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

B. Άσκηση ρύθμισης αντιστάσεων μέσω συναισθηματικών διευθετήσεων

Για αυτή τη δραστηριότητα, σκεφτείτε μια στιγμή που ήσασταν θυμωμένοι και πώς το χειριστήκατε. Περιγράψτε την αντίδραση και τις συμπεριφορές σας στις γραμμές παρακάτω. Την τελευταία φορά που θύμωσα.....

Τώρα, σκεφτείτε πώς θα θέλατε να επεξεργαστείτε το θυμό στο μέλλον.

Περιγράψτε δεξιότητες και συμπεριφορές υγιούς διαχείρισης και γράψτε τις στις γραμμές παρακάτω.

Σχολιασμός

Ορισμένες προτάσεις διαχείρισης παρατίθενται παρακάτω:

- ✓ Πάρε μια βαθιά αναπνοή
- ✓ Κάνε ένα διάλειμμα
- ✓ Πήγαινε μια βόλτα
- ✓ Ξεκουράσου – χαλάρωσε
- ✓ Κάνε ένα μπάνιο
- ✓ Απόσπασε την προσοχή σου
- ✓ Σκέψου πριν μιλήσεις
- ✓ Γράψε για αυτό που σου συμβαίνει

2.4 Υποκίνηση, αυτό-παρακίνηση, προσήλωση και ευτυχία

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

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

Ο Goleman πρόσθεσε επίσης στη θεωρία του πως η αυτοπειθαρχία, η αυτογνωσία και η ενσυναίσθηση αποτελούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες τόσο για την προσωπική όσο και την επαγγελματική επιτυχία ενός ατόμου. Ο Goleman μιλά για τη “νοημοσύνη της καρδιάς” και ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως “την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του” (Goleman, 1998).

Μια ακόμα περιγραφή του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκε από τον ReuvenBar-On, ο οποίος θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών

δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του» (Bar-On, 2000). Παράλληλα, αναπτύχθηκε και το μοντέλο της «συναισθηματικής ικανότητας», από τους Peter Salovey και John Mayer το 2004, το οποίο εστιάζει στην ικανότητα του ατόμου να κατεργαστεί τη συναισθηματική πληροφορία και να τη χρησιμοποιήσει για να ζήσει στο κοινωνικό περιβάλλον. Σύμφωνα με αυτούς, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως μία μορφή κοινωνικής ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες, ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του.

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

i. Self-awareness/Αυτοεπίγνωση

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

ii. Self-management/Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση συνίσταται από τον συναισθηματικό μας αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα μας, τον προσανατολισμό στους στόχους και την θετικότητα μας. Αφορά στην ικανότητά μας να διαχειριζόμαστε την εσωτερική μας κατάσταση,

τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή μπορούν να αποφύγουν συναισθηματικές εκρήξεις, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους. Η αυτοδιαχείριση εξαρτάται σημαντικά από την αυτοεπίγνωση.

iii. Social-awareness/Κοινωνική επίγνωση- Ενσυναίσθηση

Η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την εμπάθεια (πχ. το να «μπαίνουμε στα παπούτσια των γύρω μας»), την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό μας στην εξυπηρέτηση των συνανθρώπων μας. Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, και η κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του («Ενσυναίσθηση: Η άγνωστη δύναμη της επικοινωνίας»). Αφορά στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να προσαρμόζει αναλόγως τη συμπεριφορά του και τις αντιδράσεις του. Η αδυναμία να μπαίνουμε στη θέση του συνομιλητή μας και να βλέπουμε την κατάσταση από τη δική του οπτική γωνία, οδηγεί σε αποτυχία στη διαπροσωπική επικοινωνία, στις προσωπικές και στις επαγγελματικές σχέσεις μας. Είναι πολύ εύκολο να παγιδευτούμε στα συναισθήματά μας και να παραλείψουμε να δούμε το ζήτημα από την οπτική γωνία του άλλου. Ένας ηγέτης μιας ομάδας, ο οποίος διαθέτει ενσυναίσθηση, αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό μίγμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας και μπορεί να το κατευθύνει προς όφελος του έργου και της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις που καταστρέφουν το κλίμα και δυσκολεύουν την επίτευξη του κοινού στόχου της ομάδας.

iv. Relationship management/Διαχείριση σχέσεων

Η διαχείριση των σχέσεων συνίσταται από την ηγεσία, την παρακίνηση, τη δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων και τέλος την ομαδικότητα και τη συνεργασία. Η διαχείριση σχέσεων έχει να κάνει με την ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους, να αναπτύσσει σχέσεις και να προκαλεί στους άλλους ανθρώπους τις αντιδράσεις που εκείνο επιθυμεί. Η επιτυχημένη διαχείριση σχέσεων βοηθά το άτομο να επιτύχει τους στόχους του, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε η επίτευξη συναίνεσης, είτε μια αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Τα άτομα αυτά δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων με τους ανθρώπους, το οποίο δύναται να αξιοποιηθούν ανά πάσα στιγμή. Πιστεύουν στην

αναγκαιότητα των άλλων και στην υπεραξία της ομαδικής εργασίας. Αναγνωρίζουν έγκαιρα την ανάγκη για αλλαγές, δημιουργούν συμμάχους για να επιτύχουν τις αλλαγές που επιθυμούν και αποτελούν οι ίδιοι παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους. Η διαχείριση σχέσεων αφορά επίσης στους δεσμούς που δημιουργούνται προοδευτικά με τους άλλους ανθρώπους. Η ισχύς αυτών των δεσμών εξαρτάται από το πόσο κατανοούμε τους άλλους ανθρώπους, από το πώς τους φερόμαστε και από το τι έχουμε ζήσει μαζί τους.

Οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης διακρίνονται από τις παρακάτω ιδιότητες:

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

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

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

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

→ Γενικού τύπου: ο γενικός κατάλογος ισχύει, σε κάποιο βαθμό, για όλες τις εργασίες.

Ωστόσο, διαφορετικές εργασίες έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις σε ό,τι αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες.

Η διαχείριση του εαυτού μας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο επιστημονικό και πρακτικό πεδίο ως προς την ανάπτυξη διαπροσωπικών ή ανθρωπίνων σχέσεων στις ομάδες και στους οργανισμούς. Για τον εργαζόμενο είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα

προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του (Αυτοεπίγνωση - Αυτογνωσία). Να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους (Επίγνωση των συναισθημάτων) καθώς επίσης να γνωρίζει τα ισχυρά σημεία και τα όριά του (Ακριβής αυτοαξιολόγηση) και να είναι σίγουρος για την αξία και τις ικανότητές του (Αυτοπεποίθηση). Όλα αυτά σημαίνουν ότι μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση και τα προσωπικά του αποθέματα (Αυτορρύθμιση) με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφεύγονται τα διασπαστικά συναισθήματα και οι παρορμήσεις (αυτοέλεγχος). Όταν ο εργαζόμενος λειτουργεί ή προσπαθεί να λειτουργήσει μέσα σε ένα τέτοιο πεδίο προσωπικής ανάπτυξης είναι επόμενο να ενεργεί ως αυτοδύναμα δρών και να υποβοηθά συναισθηματικές καταστάσεις (Δέσμευση, Πρωτοβουλία, Αισιοδοξία) που οδηγούν ή διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων όχι μόνο της ομάδας ως σύνολο αλλά και καθενός ξεχωριστά.

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

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

παρόντες, αναγνωρίζουν και βελτιώνουν τις θετικές εμπειρίες στις ζωές τους» και προτείνουν διάφορες γνωστικές και συμπεριφορικές στρατηγικές.

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



A. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 2.4.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση αυτοπαρακίνησης

1. Σε ένα φύλλο χαρτί περιέγραψε με όποιο τρόπο επιθυμείς χρησιμοποιώντας λέξεις / σχήματα/κολάζ/φωτογραφίες, το πώς χειρίζεσαι τη διαδικασία λήψης απόφασης σε ένα προσωπικό ή επαγγελματικό ή κοινωνικό γεγονός.

Μπορείς να επιλέξεις μια πρόσφατη εμπειρία.

Πώς αξιολογείς την όλη πορεία;

2. Ποια από τα εμπόδια αυτά συνάντησες στη ζωή σου; Ποιο σε επηρεάζει ακόμη;

Προσπάθησε να δώσεις εναλλακτικές προσεγγίσεις σε αυτά.

Τι καινούργιο έμαθες και τι εγκαταλείπεις;

2.5 Ενσυναισθητικό ενδιαφέρον: ο δρόμος προς την Αυτοεπίγνωση

Αποδεχόμενοι ότι η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα της εμπώσης της κατάστασης του άλλου, αφορά εντέλει την ικανότητα της κατανόησης και του μοιράσματος των συγκινήσεων, των σκέψεων, της συμπεριφοράς του άλλου ατόμου δηλώνοντας συναισθηματική συμμετοχή (Μαλικιώση – Λοΐζου, 2003). Το άτομο διαχωρίζει τον εαυτό του από τους άλλους, ενώ καλλιεργεί την ικανότητα να κατανοεί και να αξιολογεί τα γεγονότα υπό το πρίσμα της οπτικής του άλλου και εξασκείται στην εσωτερίκευση και την επίγνωση των εμπειριών και των συνθηκών ζωής του άλλου (Babalis & Tsoli, 2019).

Ως ιδιότητα αποτελεί τρόπο ύπαρξης, επιθυμώντας να τονίσει τον βαθμό που ασκεί επιρροή αφενός στις ανθρώπινες σχέσεις αφετέρου στον εσωτερικό κόσμο του ατόμου. Για την καλύτερη κατανόησή της χρειάζεται η διασύνδεσή της με επιμέρους διαστάσεις που καθορίζουν τη φύση και τη δομή της, με πρώτη την αυτεπίγνωση. Πρόκειται για τη δεξιότητα του ατόμου, που απαρτίζεται από τρεις άξονες (Babalis & Tsoli, 2017):

- α) την αναγνώριση των προσωπικών συναισθημάτων, καθώς και την επιρροή αυτών στην ψυχολογία του ατόμου,
- β) την αναγνώριση και αξιολόγηση των προσωπικών δυνατοτήτων και περιορισμών,
- γ) την αυτοπεποίθηση σχετικά με τη μοναδική αξία του ατόμου και των δυνατοτήτων του.

Σύμφωνα με τον Goleman (2009), η ενσυναίσθηση οικοδομείται πάνω στην αυτεπίγνωση, καθώς όσο πιο ανοικτό είναι το άτομο στις δικές του μοναδικές συγκινήσεις, τόσο πιο δεκτικό και ικανό είναι να αναγνωρίσει τα δικά του συναισθήματα και κατά προέκταση, των άλλων.

Στη μετάβαση προς την ενηλικίωση, ο άνθρωπος εκπαιδεύεται στην εκούσια εκδήλωση συμπεριφορών που έχουν ως στόχο να βοηθήσουν και να στηρίζουν ένα άλλο άτομο (Χατζηχρήστου, 2011). Στο πλαίσιο αυτό, περιλαμβάνονται ένα σύνολο εκδηλώσεων που λαμβάνουν χώρα από νωρίς στη ζωή του ανθρώπου, ήδη από τη βρεφική ηλικία και έχουν ουσιώδη επίδραση στην ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων, όπως είναι το μοίρασμα σκέψεων, συναισθημάτων και υλικών αντικειμένων, η παροχή βοήθειας, η λεκτική και συναισθηματική υποστήριξη, η

τρυφερότητα, η συνεργασία για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, οι εκδηλώσεις συμπάθειας, η ενσυναίσθηση.

Ο Hoffman υποστηρίζει ότι η ενσυναίσθηση σχετίζεται με τον αλτρουισμό στις ανθρώπινες σχέσεις καθώς η ικανότητα ενός ατόμου για ανάληψη της οπτικής του άλλου, οδηγεί τους ανθρώπους να ακολουθήσουν συγκεκριμένες ηθικές αρχές που οδηγούν σε αλτρουιστικές πράξεις ανακούφισης του άλλου (Goleman, 2009). Ιδιαίτερα σημαντικές για την ανάπτυξη προκοινωνικών συμπεριφορών είναι οι σχέσεις με τους σημαντικούς άλλους στο πλαίσιο πρώτα της οικογένειας κι έπειτα στο σχολείο, ειδικά με τον εκπαιδευτικό κατά τα πρώτα χρόνια της σχολικής ζωής (Χατζηχρήστου, 2011).

Συμπληρωματικά, αξίζει να ειπωθεί ότι σε αντίθεση με την ενσυναίσθηση (empathy), η συμπάθεια (sympathy), αναφέρεται σε εκείνη τη συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου, η οποία προέρχεται από την αντίληψη και κατανόηση της συναισθηματικής κατάστασης ενός άλλου ατόμου, αλλά δεν περιλαμβάνει την εμπειρία του ίδιου συναισθήματος του άλλου ατόμου (Eisenberg et al., 2014). Στο άτομο εγείρονται συναισθήματα λύπης και έγνοιας ως απάντηση στη συναισθηματική κατάσταση του άλλου. Παλαιότερα, ο όρος συμπάθεια χρησιμοποιούνταν αντί του όρου ενσυναίσθηση, προκαλώντας σύγχυση μεταξύ των ερευνητών (Preston & de Waal, 2002).

Παράλληλα, ο Kohut διαχώρισε την ενσυναίσθηση από τη συμπάθεια και τη διαίσθηση, κάτι το οποίο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για την εννοιολογική οριοθέτησή της. Ο ίδιος τόνιζε ότι η ενσυναίσθηση υποδηλώνει έναν μοναδικό συναισθηματικό δεσμό μεταξύ των ανθρώπων, ενώ η αξία της παραμένει ανυπέρβλητη για τις ανθρώπινες σχέσεις (Duan & Hill, 1996). Αναγνωρίζει δε τη σημασία της για οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων και την ανάδειξή της ως προϋπόθεση για την ανάπτυξη υγιών κοινωνικών σχέσεων (Wispe, 1987). Ο Kohut μέσα από τη θεωρία που ανέπτυξε, κατόρθωσε να γεφυρώσει την κλασική ψυχαναλυτική σκέψη με την ανθρωπιστική ψυχολογία, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για τη διερεύνηση της ενσυναίσθησης (Tudor, 2011). Η συμβολή ξεχωριστά του Kohut και του Rogers στην ανάδειξή της ως συστατικό στοιχείο της ψυχικής υγείας του ατόμου και τη σημασία της στην εδραίωση υγιών συναισθηματικών δεσμών είναι αναγνωρισμένη από τους μεταγενέστερους μελετητές.



A. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 2.5.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

A. Άσκηση αυτοεπίγνωσης

Για να μπορέσετε να κάνετε αλλαγές στον εαυτό σας, πρέπει να ξέρετε με τι πρέπει να εργαστείτε. Το να αποκτήσεις αυτογνωσία αφορά τη διαδικασία κατανόησης του εαυτού σου. Όλοι έχουμε δυνατότητες και περιορισμούς. Η αυτογνωσία μπορεί να αναπτυχθεί και ο εντοπισμός των δυνατών και των αδύναμων σημείων σας μπορεί να βοηθήσει σε αυτήν την εξέλιξη.

Αφιερώστε λίγο χρόνο αναγνωρίζοντας τους τομείς που πρέπει να αναπτύξετε και σκόπιμα προσπαθήστε να αναπτύξετε ή να ενισχύσετε αυτήν την πτυχή του εαυτού σας. Επιλέξτε τρία δυνατά σημεία για τον εαυτό σας και τρία που θα θέλατε να βελτιώσετε. Αφού επιλέξετε χαρακτηριστικά που χρειάζονται βελτίωση, σκεφτείτε και περιγράψτε πώς θα προσπαθήσετε να βελτιώσετε αυτά τα χαρακτηριστικά.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

1. _____
2. _____
3. _____

ΕΠΙΘΥΜΩ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΩ

1. _____
2. _____
3. _____



B. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 2.5.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

B. Άσκηση αυτοεπίγνωσης με τη συμμετοχή της ενσυναίσθησης

Σε αυτή τη δραστηριότητα, για κάθε σειρά, γράψτε τα ονόματα σημαντικών ανθρώπων στη ζωή σας:

A. _____

B. _____

Γ. _____

Δ. _____

Στη συνέχεια, σκεφτείτε τι γνωρίζετε για αυτό το άτομο. Αναφέρετε δύο χαρακτηριστικά, χόμπι ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το άτομο στα καθορισμένα πλαίσια.

Για παράδειγμα:

Γιώργος: 1) Τρέχει μαραθωνίους 2) Λέει επιτυχημένα αστεία.

Εάν δυσκολευτήκατε να αναφέρετε κάτι για τους ανθρώπους στη ζωή σας, ίσως χρειάζεται να δώσετε περισσότερη προσοχή στους γύρω σας. Το να μάθετε κάτι μοναδικό ή προσωπικό για τα άτομα στη ζωή σας μπορεί να σας βοηθήσει να διατηρήσετε θετικές και συνεργατικές σχέσεις.

Βιβλιογραφία 2ης Ενότητας

- Allport, G. (1968). The historical background of modern social psychology. Στο G. Lindzey E., Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (2nd ed.). Readin: MA.
- Babalis, Th., Tsoli, K. (2017). *Classroom Life: Shaping the Learning Environment, Classroom Management Strategies and Teaching Techniques*. New York: Nova Publishers.
- Batson, C.D. (1987). Self-report ratings of empathic emotion. In N. Eisenberg & J. Strayer, *Empathy and its development* (pp. 356-360). New York: Cambridge University Press.
- Batson, C.D. (2009). These things called empathy: Eight related but distinct phenomena. In J. Decety & W. Ickes, *The social neuroscience of empathy* (pp.3–15). Boston Review. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262012973.003.0002>
- Batson, C.D., Ahmad, N., Lishner, D.A., Tsang, J., Snyder, C.R., Lopez, S.J. (2008). Empathy and altruism. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Επιμ.) *Positive Psychology* (pp. 161-174). New York: Oxford University Press.
- Brush, K., Jones, S., Bailey, R., Nelson, B., Raisch, N., Meland, E. (2022). Social and emotional learning: From conceptualization to practical application in a global context. In J. DeJaeghere, E. Murphy-Graham, *Life Skills Education for Youth: Critical Perspectives* (4th ed, pp. 43-72). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85214-6>
- Bryant, B.K. (1982). *An index of empathy for children and adolescents*. *Child development*, (pp. 413-425). <https://doi.org/10.2307/1128984>
- CASEL's SEL Framework: What are the Core Competence Areas and where are they promoted? Available on <https://casel.org/casel-sel-framework-11-2020/?view=true>
- Davis, M.H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. New York: Taylor & Francis.
- Decety, J. (2010). *The neurodevelopment of empathy in humans*. *Developmental neuroscience*, 32(4), 257-267. <https://doi.org/10.1159/000317771>
- Decety, J., Jackson, P.L. (2004). *The functional architecture of human empathy*. *Behavioral and cognitive neuroscience reviews*, 3(2):71-100. DOI: 10.1177/1534582304267187
- Decety, J., Moriguchi, Y. (2007). *The empathic brain and its dysfunction in psychiatric populations: Implications for intervention across different clinical conditions*. *BioPsychoSocial medicine*, 1(1):1-21. <https://doi.org/10.1186/1751-0759-1-22>
- Diekstra, R.F., Gravestijn, C. (2008). *Effectiveness of school-based social and emotional education programs worldwide*. *Social and emotional education: An international analysis*, 255-312. https://www.researchgate.net/profile/Rene-Diekstra-2/publication/255620397_Efectiveness_of_School-Based_Social_and_Emotional_Education_Programmes_Worldwide/links/555e0c9c08ae8c0cab2c5e7e/Efectiveness-of-School-Based-Social-and-Emotional-Education-Programmes-Worldwide.pdf
- Duan, C., Hill, C.E. (1996). *The current state of empathy research*. *Journal of counseling psychology*, 43(3):261-274. Available on <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0167.43.3.261>
- Durlak, J.A., Weissberg, R.P., Dymnicki, A.B., Taylor, R.D., & Schellinger, K.B. (2011). *The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions*. *Child Development*, 82(1):405–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>

- Eisenberg, N., Strayer, J. (1987). Critical Issues in the Study of Empathy. In N. Eisenberg, N., Strayer, J. (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 3–13). Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenberg, N., Fabes, R.A. (1988). Prosocial development. In W. Damon & N. Eisenberg (Eds.), *Handbook of child psychology: Vol. 3. Social, emotional and personality development* (5th ed., pp. 701 – 778). New York: Wiley.
- Eisenberg, N., Zhou, Q., Koller, S. (2001). *Brazilian adolescents' prosocial moral judgment and behavior: Relations to sympathy, perspective taking, gender-role orientation, and demographic characteristics*. *Child Development*. 51:552-557. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00294>
- Eisenberg, N., Eggum, N.D. (2009). Empathic responding: Sympathy and personal distress. In J. Decety & W. Ickes (Eds.) *The social neuroscience of empathy*, (6th ed., pp. 71-83). Massachusetts: The MIT Press.
- Eisenberg, N., Spinrad T.L., & Morris, A. (2014). Empathy-Related Responding in Children. In M. Killen & J. Smetana, (Eds.), *Handbook of Moral Development* (2nd ed., pp. 184 – 123).
- Feshbach, N.D. (1995). *Parent empathy: A key element in the mother-child relationship*. *Advances in Early Education and Day Care*, 7:3-26.
- Feshbach, N.D., Feshbach, S. (2009). *Empathy and education. The social neuroscience of empathy*. In J. Decety & W. Ickes (Eds.) *The social neuroscience of empathy*, (6th ed., pp. 85-98). Massachusetts: The MIT Press.
- Flax, J. (1981). *Psychoanalysis and the philosophy of science: Critique or resistance?* *The Journal of Philosophy*, 78(10), 561–569.
- Freud, S. (1953-1974). *The standard edition (SE) of the complete psychological works of Sigmund Freud*. Στο J. Strachey (Ed.), Τόμοι: V, IX, XII, XIV, XVI, XX, XIX, XXIII. London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.
- Φρόνυτ, Α. (1978). *Το Εγώ και οι μηχανισμοί άμυνας* (Μετ. Θ. Παραδέλλης). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Garandeau C.F., Laninga-Wijnen L., & Salmivalli C. (2022). *Effects of the KiVa Anti-Bullying Program on Affective and Cognitive Empathy in Children and Adolescents*, *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 51(4):515-529. DOI: 10.1080/15374416.2020.1846541
- Gladstein, G.A. (1983). *Understanding empathy: Integrating counseling, developmental, and social psychology perspectives*. *Journal of Counseling Psychology*, 30(4), 467-482. DOI: 10.1037/0022-0167.30.4.467
- Gladstein, G.A. (1987). What it all means. In G. A. Gladstein and Associates (Eds.), *Empathy and counseling* (pp. 173-189). New York: Springer.
- Goleman, D. (2009). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»;*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., McKee, A., & Waytz, A. (2017). *Empathy (HBR emotional intelligence series)*. Boston: Harvard Business Press.
- Hoffman, M.L. (1982). *Development of prosocial motivation: Empathy and guilt*. In N. Eisenberg (Ed.) *The development of prosocial behavior* (pp. 218 – 231). New York: Academic Press.
- Hoffman, M.L. (1990). *Empathy and justice motivation. Motivation and emotion*, 14:151-172. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00991641>
- Hoffman, M.L. (2008). Empathy and prosocial behavior. In M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, L. Feldman Barrett (Eds.) *Handbook of emotions*, (3rd edition, pp. 440-455). New York: The Guilford Press.

- Jones, S.M., Bouffard, S.M. (2012). *Social and Emotional Learning in Schools: From Programs to Strategies*. Social Policy Report. Volume 26, Number 4. Society for Research in Child Development. Retrieved in 7-02-2023 from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED540203.pdf>
- Kohut, H. (1984). *How does analysis cure*. Chicago: Chicago University Press.
- Κουρκούτας, Η. (2011). *Προβλήματα συμπεριφοράς στα παιδιά: Παρεμβάσεις στο πλαίσιο της οικογένειας και του σχολείου*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
- Μαλικιώση – Λοΐζου, Μ. (2003). *Μια κριτική ματιά στην ενσυναίσθηση*. *Ψυχολογία*, 10(2-3): 295-309.
- Μάνου, Ν. (1987). *Ερμηνευτικό Λεξικό ψυχιατρικών όρων* (2η Έκδοση). Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Μάνου, Ν. (1988). *Βασικά στοιχεία Κλινικής Ψυχιατρικής*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Μπαμπάλης, Θ., Τσώλη, Κ., Σταύρου, Ν. (2012). Καλλιέργεια δεξιοτήτων ζωής το ελληνικό Δημοτικό Σχολείο: Η συμβολή του εκπαιδευτικού. In Δ. Μαλαφάντης & Θ. Μπάκας (Επιμ.) *Ελληνική Παιδαγωγική & Εκπαιδευτική Έρευνα*. Πρακτικά 8ου Πανελληνίου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος. Ιωάννινα: Εκδόσεις Διάδραση.
- Μπρούζος Μ., Βασιλόπουλος Σ., Σουρτζίνου Α., Μπαούρδα Β. (2019). *Ψυχοεκπαιδευτική παρέμβαση για την ενίσχυση της διάθεσης για συγχώρεση σε παιδιά ηλικίας 9 έως 12 ετών*. *Ψυχολογία*, 24(1):32–50. https://doi.org/10.12681/psy_hps.22385
- Ντετί, Μ. (2000). *Εισαγωγή στην Ψυχανάλυση του Λακάν* (Μετ. Ν. Ποταμιάνου). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Παλαιολόγου, Α. (1996). *Θέματα προσανατολισμού στην Κλινική Ψυχολογία: Εμπειρικές συντεταγμένες (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις)*. Ιωάννινα: Τμήμα Φιλοσοφίας-Παιδαγωγικής-Ψυχολογίας, Τομέας Ψυχολογίας
- Παπαναστασίου, Κ., Παπαναστασίου, Ε.Κ. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία.
- Παππά, Α.Β. (2013). *Η λογική των συναισθημάτων. Συναισθηματική ανάπτυξη και συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Οκτώ
- Preston, S.D., De Waal, F.B. (2002). *Empathy: Its ultimate and proximate bases. Behavioral and brain sciences*, 25(1):1-20. Doi: 10.1017/S0140525X02000018
- Reynolds, D.K. (1976). *Morita Psychotherapy*. Berkeley, California, USA: University of California Press.
- Ridley, C.R. (1995). *Overcoming unintentional racism in counseling and therapy: a practitioner's guide to intentional intervention*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rochat, M.J. (2022). *Sex and gender differences in the development of empathy*. *Journal of Neuroscience Research*, 00, 1– 12. <https://doi.org/10.1002/jnr.25009>
- Rogers, C.R. (1957). *The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change*. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2):95–103. <https://doi.org/10.1037/h0045357>
- Rogers, C. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. Στο S. Koch (Ed.), *Psychology: a study of science* (3rd vol., pp.184-256). New York: McGraw-Hill.
- Spielberger, C. D. (1972). Anxiety as an emotional state. Στο C. D. Spielberger (Ed.), *Anxiety: Current trends in theory and research*, (Τομ. 1, σσ. 23-49). New York: Academic Press.
- Σταλίκας, Α., Χαμοδράκα, Μ. (2004). *Η ενσυναίσθηση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Thornton, S., Thornton, D. (1995). *Facets of empathy*. Personality and Individual Differences, 19:765-767.
- Τσίτσας, Γ. (2009). *Η επίδραση ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη διεκδικητικότητα, στη διεκδικητική συμπεριφορά, τον τρόπο ελέγχου, την ενσυναίσθηση και την αυτοεκτίμηση σε Έλληνες φοιτητές και φοιτήτριες*. Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Τσώλη, Κ. (2015). «*Η προώθηση της κοινωνικής και συναισθηματικής μάθησης των μαθητών του δημοτικού σχολείου στο μάθημα της νεοελληνικής γλώσσας: διδακτικές προσεγγίσεις και εφαρμογές στην τάξη*». Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Tudor, K. (2011). Understanding empathy. *Transactional Analysis Journal*, 41(1): 39-57. DOI: 10.1177/036215371104100107
- UNICEF, UNESCO, World Bank & OECD (2022). *From learning recovery to education transformation: Insights and Reflections from the 4th Survey on National Education Responses to COVID-19 School Closures*. UNICEF. Available on <https://www.unicef.org/media/127286/file/From%20Learning%20Recovery%20to%20Education%20Transformation.pdf>
- Volbrecht, M.M., Lemery-Chalfant K., Zahn-Waxler, C. Askan, Goldsmith, H.H. (2007). *Examining the familial link between positive affect and empathy development in the second year of life*. The Journal of Genetic Psychology, 168(2):105-129. DOI: 10.3200/GNTP.168.2.105-130
- Watson, J.C., Prosser, M. (2002). Development of an observer rated measure of therapist empathy. Στο J. C. Watson, R. Goldman & M. Warner (Eds.) *Client-centered and experiential psychotherapy in the 21st century: Advances in theory, research, and practice* (pp. 303-314). Ross on Wye: PCCS Books.
- Wispe, L. (1987). History of the concept of empathy. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.) *Empathy and its development*, pp. 17-37. New York: Cambridge University Press.
- Woodall, W., Kogler-Hill, S. (1982). *Predictive and perceived empathy as a predictors of leadership style*. *Perceptual and Motor Skills*, 54(3), 800-802. <https://doi.org/10.2466/pms.1982.54.3.800> 132
- World Health Organization (2022). *World mental health report: transforming mental health for all*. Ανακτημένο από <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338> (5/1/2023).
- World Health Organization (1996). *Life skills education: Planning for research as an integral part of life skills education development, implementation, and maintenance* (MNH/PSF/96.2. Rev. 1). World Health Organization. Retrieved on from <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/338491/MNH-PSF-96.2.Rev.1-eng.pdf>
- Zins, J.E., Elias, M.J. (2007). *Social and emotional learning: Promoting the development of all students*. Journal of Educational and Psychological consultation, 17(2-3):233-255. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10474410701413152> on 14/12/2022
- Zins, J.E., Bloodworth, M.R., Weissberg, R.P., Walberg, H. J. (2004). The scientific base linking social and emotional learning to school success. In J.E. Zins, R.P. Weissberg, M.C. Wang & H.J. Walberg (Eds.), *Building academic success on social and emotional learning: What does the research say?* (pp. 3-22). New York and London: Teachers College Press, Columbia University.
- Χατζηνικολάου, Κ. (2016). Η φύση της ενσυναίσθησης. Οι περιπέτειες μιας έννοιας. In Γ. Κουγιουμτζάκης (Επιμ.), *Το συν- της συγκίνησης*. (σσ. 341-358) Ηράκλειο: Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης.

3. Κινητοποίηση: θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίηση από την εργασία



Εισαγωγή

Η κινητοποίηση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους πιο θεμελιώδεις παράγοντες για την αποτελεσματικότητα, τη δέσμευση και την ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον. Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, όπου οι οργανωσιακές μεταβολές, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και οι κοινωνικές απαιτήσεις είναι αυξημένες, η ενίσχυση της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Οι θεωρίες παρακίνησης προσφέρουν ένα θεωρητικό υπόβαθρο κατανόησης των αναγκών, των αξιών και των προσδοκιών που ωθούν τους ανθρώπους σε δράση (Deci & Ryan, 2000).

Η ενότητα αυτή επιχειρεί να αναλύσει την έννοια της παρακίνησης, μέσα από τη μελέτη κλασικών και σύγχρονων θεωριών, και να αναδείξει τη σύνδεσή της με την εργασιακή ικανοποίηση, την ψυχολογική δέσμευση και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μέσα από την παρουσίαση πρακτικών εφαρμογών και στρατηγικών, στόχος είναι να ενισχυθεί η ικανότητα των στελεχών του δημόσιου τομέα να δημιουργούν συνθήκες που καλλιεργούν την εσωτερική εμπλοκή και τη θετική εργασιακή κουλτούρα.

Η ενότητα λειτουργεί ως γέφυρα ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη, προσφέροντας εργαλεία, προβληματισμούς και εφαρμογές που μπορούν να υιοθετηθούν σε ποικίλα περιβάλλοντα της Δημόσιας Διοίκησης, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου.



Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να προσφέρει στους/στις επιμορφωμένους/ες μια εις βάθος κατανόηση των θεωριών παρακίνησης και της σημασίας τους στην καθημερινή εργασιακή πρακτική, με έμφαση στον δημόσιο τομέα. Μέσα από την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αναδεικνύεται ο ρόλος της κινητοποίησης ως μοχλός απόδοσης, ευημερίας και οργανωσιακής σταθερότητας. Η ενότητα αποσκοπεί

επίσης στην ενίσχυση της ικανότητας των συμμετεχόντων/ουσών να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν πρακτικές παρακίνησης που ανταποκρίνονται στις ψυχολογικές ανάγκες των υπαλλήλων και συμβάλλουν στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Περιγράφουν τις βασικές αρχές και έννοιες των θεωριών παρακίνησης, καθώς και την εφαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον.
- Αναγνωρίζουν και να αξιολογούν εναλλακτικά μέσα παρακίνησης για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Αναλύουν τη σχέση μεταξύ εργασιακής δέσμευσης και κινήτρων, και να προτείνουν στρατηγικές που ενισχύουν την αφοσίωση των εργαζομένων.
- Αξιολογούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, εντοπίζοντας ενδείξεις επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout).
- Σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν πρακτικές που προάγουν την εργασιακή ευημερία και αποτρέπουν το burnout, ενισχύοντας τη θετική εργασιακή κουλτούρα.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Περιγράφουν τις βασικές έννοιες και τις θεωρητικές προσεγγίσεις της παρακίνησης στον χώρο εργασίας, με έμφαση στα μοντέλα των Maslow, Herzberg, McClelland και Deci & Ryan.
- Αναλύουν την εφαρμογή των θεωριών παρακίνησης στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης και να αξιολογούν τη συμβολή τους στη βελτίωση της απόδοσης και της δέσμευσης των υπαλλήλων.
- Εντοπίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και να εξηγούν τη σχέση τους με την οργανωσιακή κουλτούρα και την ψυχολογική ασφάλεια.
- Διακρίνουν τα προειδοποιητικά σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και να αξιολογούν στρατηγικές πρόληψης και παρέμβασης.

- Σχεδιάζουν πρακτικές παρακίνησης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων και ενισχύουν τη θετική εργασιακή κουλτούρα, την ανθεκτικότητα και την ευημερία στο δημόσιο περιβάλλον.



Έννοιες κλειδιά: κινητοποίηση, θεωρίες παρακίνησης, εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, ικανοποίηση από την εργασία, εργασιακή δέσμευση, θετική οργανωσιακή κουλτούρα, επαγγελματική εξουθένωση.

3.1 Θεμελιώδεις θεωρίες παρακίνησης και η εφαρμογή τους στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις άξονες της οργανωσιακής συμπεριφοράς και βασικό παράγοντα ενίσχυσης της αποδοτικότητας, της δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, όπου οι οικονομικές ανταμοιβές είναι συχνά περιορισμένες και οι συνθήκες γραφειοκρατικές, η κατανόηση των θεωριών παρακίνησης αναδεικνύεται καθοριστική για την ενίσχυση της εμπλοκής και του επαγγελματισμού των στελεχών.

Οι κλασικές θεωρίες παρακίνησης, όπως η ιεράρχηση αναγκών του Maslow, προσφέρουν ένα σημείο εκκίνησης για την ανάλυση των κινήτρων (Maslow, 1943). Ο Maslow προτείνει πέντε επίπεδα αναγκών – φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικής αποδοχής, αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης – τα οποία ενεργοποιούνται σταδιακά. Στο δημόσιο τομέα, οι ανάγκες ασφάλειας (π.χ. σταθερή απασχόληση) και κοινωνικής αποδοχής (π.χ. αναγνώριση από συναδέλφους) είναι ιδιαίτερα έντονες.

Σημαντική συμβολή προσφέρει και η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, η οποία διακρίνει τους παράγοντες παρακίνησης (αναγνώριση, επίτευξη, προσωπική ανάπτυξη) από τους παράγοντες υγιεινής (αμοιβή, πολιτική της υπηρεσίας, σχέσεις με προϊσταμένους) (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Σύμφωνα με αυτήν, η απλή απουσία δυσαρέσκειας δεν συνεπάγεται ικανοποίηση, γεγονός που υπογραμμίζει την ανάγκη να ενισχυθούν θετικοί παράγοντες όπως η αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων.

Η Θεωρία της Αυτοκαθοριζόμενης Παρακίνησης (Self-Determination Theory – SDT) των Deci και Ryan (1985) εστιάζει στη σημασία της εσωτερικής παρακίνησης, η οποία βασίζεται στην αυτονομία, την ικανότητα και τη σχετικότητα. Ειδικά στη Δημόσια Διοίκηση, η δυνατότητα των υπαλλήλων να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αισθάνονται ότι το έργο τους έχει κοινωνικό αντίκτυπο, ενισχύει ουσιαστικά την εσωτερική παρακίνηση.

Παράλληλα, η Θεωρία της Αναμενόμενης Απόδοσης του Vroom (1964) αναδεικνύει τη σημασία της αντίληψης του ατόμου για τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής. Εάν οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι προσπάθειές τους δεν αναγνωρίζονται ή δεν συνδέονται με συγκεκριμένα αποτελέσματα, μειώνεται η δέσμευσή τους προς την εργασία.

Ένα απλό παράδειγμα εφαρμογής των παραπάνω θεωριών είναι η δημιουργία ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη εντός των δημόσιων υπηρεσιών. Η θέσπιση εσωτερικών προγραμμάτων mentoring και η ανάθεση ρόλων με αυξημένη ευθύνη (χωρίς απαραίτητα αύξηση μισθού) ενισχύει την αίσθηση αυτοπραγμάτωσης και αποδοχής. Παράλληλα, η δημόσια αναγνώριση της προσπάθειας, όπως ένα μήνυμα επαίνου από τον/την προϊστάμενο ή η παρουσίαση ενός επιτυχημένου έργου σε υπηρεσιακή συνάντηση, λειτουργεί ως ισχυρός παράγοντας εσωτερικής ενίσχυσης.

Η ολοκληρωμένη κατανόηση και στρατηγική αξιοποίηση των θεωριών παρακίνησης μπορεί να οδηγήσει σε ουσιαστικές μεταβολές στη διοικητική κουλτούρα, μετατοπίζοντας την έμφαση από την πειθαρχική συμμόρφωση προς την ενεργή εμπλοκή και τη συνεργατικότητα. Στο δημόσιο περιβάλλον, όπου η υλική παρακίνηση έχει περιορισμούς, η δημιουργία συνθηκών για ηθική, συναισθηματική και επαγγελματική αναγνώριση είναι κλειδί για μια παραγωγική και βιώσιμη λειτουργία των υπηρεσιών.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 3.1

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Αναστοχασμός Κινήτρων στην Καθημερινή Πρακτική

Σκεφτείτε μία πρόσφατη περίπτωση κατά την οποία αισθανθήκατε υψηλή ή χαμηλή παρακίνηση στην εργασία σας. Περιγράψτε:

- Ποιοι παράγοντες συνέβαλαν στο συναίσθημα αυτό;
- Ποια θεωρία παρακίνησης (Maslow, Herzberg, Deci & Ryan, Vroom) μπορείτε να συσχετίσετε με την εμπειρία σας;
- Τι θα μπορούσατε να προτείνετε ώστε να ενισχυθεί η παρακίνηση στην υπηρεσία σας;

Η άσκηση αυτή στοχεύει στην ανάπτυξη της ικανότητας αναστοχασμού και στη σύνδεση της θεωρίας με τη διοικητική σας πραγματικότητα

3.2 Εναλλακτικά μέσα και μορφές παρακίνησης στον δημόσιο τομέα

Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η παρακίνηση των εργαζομένων δεν μπορεί να στηρίζεται αποκλειστικά σε χρηματικά κίνητρα, λόγω θεσμικών, νομικών και δημοσιονομικών περιορισμών. Η ανάγκη για βιώσιμες μορφές παρακίνησης έχει οδηγήσει στη διεύρυνση του εννοιολογικού πλαισίου με την υιοθέτηση εναλλακτικών, μη χρηματικών μεθόδων που ανταποκρίνονται στις ψυχοκοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων (Perry, Mesch & Paarlberg, 2006).

Μία από τις βασικές μορφές εναλλακτικής παρακίνησης είναι η **αναγνώριση και επιβράβευση**, μέσω λεκτικής επιδοκίμασας, ανάθεσης ρόλων με ευθύνη, δημοσίευσης επιτυχιών ή τελετουργικών (όπως “Υπάλληλος του Μήνα”) (Armstrong & Taylor, 2020). Στο δημόσιο τομέα, αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε μια δημόσια ευχαριστήρια επιστολή ή προβολή ενός επιτεύγματος σε εσωτερικό δελτίο.

Ένα δεύτερο αποτελεσματικό μέσο είναι η **ευελιξία στον τρόπο εργασίας**, όπως η εφαρμογή του υβριδικού μοντέλου ή η δυνατότητα διαχείρισης χρόνου σε μη ουσιώδεις λειτουργίες. Η αυτονομία ενισχύει την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση, όπως υποστηρίζεται και στη Θεωρία Αυτοκαθορισμού (Deci & Ryan, 2000).

Η **συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων** αποτελεί ακόμη ένα ισχυρό μέσο παρακίνησης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που αισθάνονται ότι η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη αναπτύσσουν μεγαλύτερη αίσθηση νοήματος και ευθύνης (Kim, 2002). Η λειτουργία ομάδων εργασίας ή επιτροπών με ενεργή συμμετοχή του προσωπικού συμβάλλει στην ενίσχυση της ομαδικότητας και της συν-δημιουργίας.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η **υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης**, μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα, coaching και ανάθεση έργων που ενισχύουν τις δεξιότητες. Στο ελληνικό δημόσιο, παραδείγματα αποτελούν τα προγράμματα Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), τα οποία αποτελούν πηγή εξειδίκευσης και ενίσχυσης της αυτοεκτίμησης.

Τέλος, η **κουλτούρα φροντίδας και συμπερίληψης**, δηλαδή ένα εργασιακό περιβάλλον που δείχνει κατανόηση στις προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων (π.χ. γονεϊκά θέματα, ψυχοκοινωνική υποστήριξη), αποδεικνύεται κινητήριος δύναμη για τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό (Eisenberger et al., 2001).

Η επιτυχής εφαρμογή αυτών των μέσων απαιτεί οργανωσιακή ευελιξία, ενσυνείδητη ηγεσία και συστηματική παρακολούθηση της επίδρασής τους. Η δημιουργία ενός «άυλου» συστήματος παρακίνησης, προσαρμοσμένου στο δημόσιο πλαίσιο, μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση σκοπού, την υπερηφάνεια για το έργο και τη συλλογική ταυτότητα των υπαλλήλων.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 3.2.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Καταγραφή και Ανασχεδιασμός Παρακινήσεων

Καταγράψτε 3 πρακτικές μη χρηματικής παρακίνησης που εφαρμόζονται σήμερα στην υπηρεσία σας. Αξιολογήστε:

- 1. Ποια θεωρείτε αποτελεσματική και γιατί;*
- 2. Ποια δεν λειτουργεί επαρκώς και τι προτείνετε για τη βελτίωσή της;*
- 3. Ποια νέα πρακτική θα μπορούσε να εφαρμοστεί στον τομέα σας, προσαρμοσμένη στην πραγματικότητα του δημόσιου οργανισμού σας;*

Η άσκηση βοηθά στην αναγνώριση υφιστάμενων δυνατοτήτων παρακίνησης και στην ανάληψη ενεργού ρόλου στον σχεδιασμό τους.

3.3 Εργασιακή δέσμευση και κίνητρα – Μια σχέση αλληλεπίδρασης

Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης (work engagement) περιγράφει τον βαθμό στον οποίο ένας/μία εργαζόμενος/η είναι ψυχολογικά και συναισθηματικά αφοσιωμένος/η στην εργασία του/της. Σύμφωνα με τον Schaufeli και τους συνεργάτες του (2002), η δέσμευση περιλαμβάνει τρεις βασικές διαστάσεις: ζωτικότητα (vigor), αφοσίωση (dedication) και απορρόφηση (absorption). Η ύπαρξη εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων ενισχύει αυτή τη δέσμευση και δημιουργεί μια δυναμική σχέση αλληλεπίδρασης.

Τα εσωτερικά κίνητρα –όπως η ανάγκη για νόημα, προσωπική εξέλιξη και συμβολή στο κοινό καλό– έχουν καθοριστικό ρόλο στο δημόσιο τομέα, όπου απουσιάζει συχνά η οικονομική ανταμοιβή. Ειδικότερα, η κοινωνική αποστολή του οργανισμού και η ηθική ικανοποίηση από την προσφορά προς τον πολίτη αποτελούν ισχυρούς παρακινητικούς παράγοντες (Perry & Wise, 1990). Για παράδειγμα, ένας/μία υπάλληλος σε κοινωνική υπηρεσία που βιώνει ότι συμβάλλει στην ανακούφιση ευάλωτων ομάδων μπορεί να αναπτύξει υψηλό επίπεδο δέσμευσης, ανεξάρτητα από το ύψος του μισθού.

Από την άλλη πλευρά, τα εξωτερικά κίνητρα –όπως η αναγνώριση, η σταθερότητα, η προοπτική εξέλιξης και η υποστήριξη από τη διοίκηση– ενισχύουν την εμπιστοσύνη στον οργανισμό και εδραιώνουν την αίσθηση ασφάλειας. Μελέτες δείχνουν ότι η συμπεριληπτική ηγεσία και η δικαιοσύνη στη διοικητική μεταχείριση λειτουργούν ενισχυτικά για τη δέσμευση (Bakker et al., 2011).

Η σχέση ανάμεσα σε κίνητρα και δέσμευση δεν είναι γραμμική αλλά κυκλική: η δέσμευση ενισχύει την εσωτερική παρακίνηση, ενώ η αποτελεσματική παροχή κινήτρων οδηγεί σε μεγαλύτερη προσήλωση. Για τον δημόσιο τομέα, όπου η "παρουσία χωρίς συμμετοχή" αποτελεί διαχρονική πρόκληση, η δέσμευση μπορεί να είναι το κλειδί για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η ενεργή ένταξη των εργαζομένων σε έργα που απαιτούν υπευθυνότητα, καινοτομία ή διατμηματική συνεργασία, λειτουργεί παρακινητικά και ενισχύει την ψυχολογική ιδιοκτησία – την αίσθηση ότι «ανήκω και συμβάλλω». Ένα παράδειγμα είναι η ανάθεση σε ομάδα υπαλλήλων της ευθύνης για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών μέσω ψηφιακής ανασχεδίασης, που αυξάνει τα επίπεδα ενέργειας, δημιουργικότητας και ομαδικότητας.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 3.3.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Χάρτης Κινήτρων και Δέσμευσης

Σχεδιάστε έναν προσωπικό "Χάρτη Κινήτρων" με δύο στήλες:

- **Εσωτερικά κίνητρα** (τι σας ενεργοποιεί από μέσα προς τα έξω)

- **Εξωτερικά κίνητρα** (τι περιμένετε από το περιβάλλον σας)

Για κάθε στοιχείο, σημειώστε:

1. Αν υπάρχει σήμερα στο εργασιακό σας πλαίσιο
2. Αν όχι, τι θα μπορούσε να αλλάξει για να αναπτυχθεί

Η άσκηση στοχεύει στην ενίσχυση της συνειδητότητας και της ενεργητικής στάσης απέναντι στην επαγγελματική δέσμευση.

3.4 Ικανοποίηση από την εργασία και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί πολυδιάστατη έννοια, η οποία περιλαμβάνει τόσο συναισθηματικές όσο και γνωστικές εκτιμήσεις του/της εργαζομένου/ης σχετικά με τη δουλειά του/της. Συνδέεται άμεσα με την αίσθηση νοήματος, την ταύτιση με τον οργανισμό, την ποιότητα των σχέσεων και την αντίληψη του βαθμού επιρροής του/της εργαζομένου/ης στις εργασιακές συνθήκες (Locke, 1976). Στη Δημόσια Διοίκηση, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από ιδιαίτερους παράγοντες, όπως η δομή της ιεραρχίας, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η διοικητική σταθερότητα ή ακαμψία.

Βασικοί παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι σχέσεις με τους/τις συναδέλφους, η ποιότητα της ηγεσίας, οι δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και η δίκαιη μεταχείριση (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg διακρίνει τους «υγιεινούς» παράγοντες (π.χ. αμοιβή, πολιτικές του οργανισμού) από τους «παρακινητικούς» (π.χ. αναγνώριση, εξέλιξη), οι οποίοι οδηγούν σε θετικότερη αντίληψη της εργασίας όταν πληρούνται.

Η αίσθηση ελέγχου και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν επίσης στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης. Στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, οι εργαζόμενοι/ες συχνά βιώνουν γραφειοκρατικά εμπόδια που περιορίζουν την αυτονομία και την αυτενέργεια. Ωστόσο, όταν ενισχύεται η ενσυναίσθηση, η ενεργή ακρόαση και η ουσιαστική εμπλοκή των στελεχών,

διαμορφώνεται ένα περιβάλλον μεγαλύτερης εμπιστοσύνης και αναγνώρισης, το οποίο δρα θετικά στην ικανοποίηση (Deci & Ryan, 2000).

Επιπλέον, η διαχείριση των συναισθημάτων στο εργασιακό περιβάλλον –όπως η απογοήτευση, η κόπωση ή η υπερφόρτωση– συνδέεται στενά με τη ΣΝ. Οι εργαζόμενοι/ες που επιδεικνύουν δεξιότητες αυτορρύθμισης και ενσυναίσθησης είναι σε θέση να αποφορτίζουν τις εντάσεις και να ενισχύουν την ψυχική τους ανθεκτικότητα, επηρεάζοντας θετικά την αντίληψη για το εργασιακό τους πλαίσιο (Mayer et al., 2008).



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 3.4.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία

Καταγράψτε τρεις παράγοντες που επηρεάζουν τη δική σας εργασιακή ικανοποίηση. Για κάθε έναν, προσδιορίστε πώς σχετίζεται με την καθημερινότητά σας στη Δημόσια Διοίκηση. Προτείνετε μία ενέργεια που μπορείτε να υλοποιήσετε μέσα στον επόμενο μήνα ώστε να ενισχύσετε θετικά έναν από αυτούς τους παράγοντες.

3.5 Ανίχνευση και πρόληψη του επαγγελματικού burnout

Το επαγγελματικό burnout αποτελεί μια σταδιακή συναισθηματική και ψυχική φθορά που σχετίζεται με χρόνιο εργασιακό στρες και χαρακτηρίζεται από εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα (Maslach & Jackson, 1981). Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η περιορισμένη αναγνώριση, η επαναληπτικότητα των καθηκόντων και η ελάχιστη επιρροή σε αποφάσεις εντείνουν τις πιθανότητες εμφάνισης burnout. Η αναγνώριση των πρώτων σημείων του είναι σημαντική για την πρόληψη σοβαρότερων συνεπειών, όπως η αποχώρηση από την εργασία ή η επιδείνωση της ψυχικής υγείας.

Οι βασικοί δείκτες burnout περιλαμβάνουν χρόνια κόπωση, κυκλοθυμική συμπεριφορά, απάθεια και απόσυρση από συναδελφικές σχέσεις. Ειδικά σε

περιβάλλοντα όπου επικρατεί έλλειψη ενσυναίσθησης από προϊσταμένους ή συναδέλφους, το άτομο ενδέχεται να βιώσει αισθήματα απομόνωσης ή απαξίωσης (Schaufeli & Taris, 2005). Η απουσία μηχανισμών υποστήριξης, όπως το coaching, το mentoring, η ανατροφοδότηση, η επιβράβευση και οι ευκαιρίες για εξέλιξη, επιδεινώνει το φαινόμενο.

Η πρόληψη του burnout συνδέεται άμεσα με την ενίσχυση της αυτογνωσίας και τη συστηματική φροντίδα της συναισθηματικής ευημερίας. Εργαλεία όπως το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, η αξιοποίηση τεχνικών διαχείρισης άγχους (π.χ. ενσυνειδητότητα (mindfulness), τεχνικές αναπνοής (breathing techniques)), καθώς και η συστηματική αναγνώριση επιτευγμάτων λειτουργούν προστατευτικά (Leiter & Maslach, 2005). Εξίσου σημαντική είναι η κουλτούρα οργανωσιακής φροντίδας, στην οποία προάγεται η ευελιξία, η ενσυναίσθηση και η ειλικρινής επικοινωνία.

Παράδειγμα εφαρμογής αποτελεί η ενσωμάτωση εβδομαδιαίων «κύκλων αναστοχασμού» στις δημόσιες υπηρεσίες, κατά τους οποίους οι εργαζόμενοι/ες συζητούν τις συναισθηματικές προκλήσεις της εβδομάδας. Η συστηματική ενσωμάτωση της συναισθηματικής υγείας στην επαγγελματική καθημερινότητα συνιστά ουσιαστική επένδυση στη βιωσιμότητα των οργανισμών του Δημοσίου.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 3.5.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Ανίχνευση και πρόληψη του επαγγελματικού burnout

Σκεφτείτε μια περίοδο στην επαγγελματική σας πορεία κατά την οποία αισθανθήκατε έντονη εξάντληση ή απογοήτευση. Αναλογιστείτε ποιοι παράγοντες συνέβαλαν σε αυτό και τι ενέργειες θα μπορούσαν να είχαν αναληφθεί (ατομικά ή συλλογικά) για την πρόληψή του.

Καταγράψτε τρεις πρακτικές που μπορείτε να εφαρμόσετε τις επόμενες εβδομάδες για να υποστηρίξετε την ψυχική σας ανθεκτικότητα.

3.6 Προώθηση της ευημερίας και δημιουργία θετικής εργασιακής κουλτούρας

Η έννοια της εργασιακής ευημερίας υπερβαίνει την απουσία άγχους ή δυσφορίας και εστιάζει στην παρουσία θετικών συνθηκών που ενδυναμώνουν τους/τις εργαζόμενους/ες και καλλιεργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, σεβασμού και ανάπτυξης. Σύμφωνα με το μοντέλο PERMA του Seligman (2011), η ευημερία στηρίζεται σε πέντε βασικούς πυλώνες. Το μοντέλο αυτό αποτελεί έναν από τους βασικότερους θεωρητικούς άξονες της **Θετικής Ψυχολογίας** και προσφέρει ένα ολιστικό πλαίσιο για την **ανθρώπινη ευημερία**.

Οι 5 Πυλώνες της Ευημερίας είναι:

1. **Positive Emotions (Θετικά συναισθήματα)**

Ο πρώτος πυλώνας σχετίζεται με τη δυνατότητα του ατόμου να βιώνει συναισθήματα όπως η χαρά, η ευγνωμοσύνη, η αισιοδοξία και η ικανοποίηση. Δεν αρκεί να αποφεύγει το άγχος ή τη θλίψη – η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων είναι σημαντική για την ψυχική ανθεκτικότητα και την καθημερινή ευημερία.

2. **Engagement (Εμπλοκή)**

Η έννοια αυτή περιγράφει τη **βαθιά απορρόφηση** σε μια δραστηριότητα, δηλαδή την κατάσταση «ροής» (flow), όπου το άτομο είναι πλήρως συγκεντρωμένο και χάνει την αίσθηση του χρόνου. Η εμπλοκή συνδέεται με την αξιοποίηση των προσωπικών δυνατοτήτων και δεξιοτήτων.

3. **Relationships (Σχέσεις)**

Οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις (οικογενειακές, φιλικές, επαγγελματικές) αποτελούν βασικό συστατικό της ευημερίας. Η κοινωνική σύνδεση και η αίσθηση του «ανήκειν» ενισχύουν την ψυχική υγεία και προσφέρουν στήριξη σε περιόδους κρίσης.

4. **Meaning (Νόημα)**

Η σύνδεση με κάτι μεγαλύτερο από τον εαυτό μας – όπως οι αξίες, η προσφορά στους άλλους, η συμμετοχή σε συλλογικούς σκοπούς ή η θρησκευτική πίστη – προσδίδει νόημα στη ζωή. Το νόημα ενισχύει τη δύναμη του ατόμου να υπερβαίνει δυσκολίες και να παραμένει προσανατολισμένο σε μακροπρόθεσμους στόχους.

5. Accomplishment (Επίτευγμα)

Η επιδίωξη και επίτευξη στόχων, η πρόοδος και η προσωπική επιτυχία προσφέρουν αίσθηση ικανοποίησης, αυτοεκτίμησης και κινήτρου. Η ευημερία δεν περιορίζεται στο "να νιώθω καλά", αλλά περιλαμβάνει και το "να τα καταφέρνω".

Το μοντέλο PERMA δείχνει ότι η ευημερία δεν είναι μια μονοδιάστατη κατάσταση, αλλά οικοδομείται μέσα από πέντε διακριτούς αλλά αλληλοσυνδεόμενους πυλώνες. Η ενίσχυση καθενός από αυτούς – π.χ., μέσα από εκπαίδευση, προσωπική ανάπτυξη ή επαγγελματική υποστήριξη – συμβάλλει στη δημιουργία μιας ζωής με πληρότητα, δύναμη και μακροχρόνια ψυχική υγεία. Στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, όπου οι πόροι μπορεί να είναι περιορισμένοι και οι ρυθμοί δύσκαμπτοι, η επένδυση σε αυτούς τους τομείς είναι ζωτικής σημασίας.

Η δημιουργία θετικής εργασιακής κουλτούρας προϋποθέτει ηγεσία με όραμα και αξίες. Ηγεσία που ενισχύει τη συμμετοχή, την αναγνώριση και τη συναισθηματική υποστήριξη. Η συστηματική ενσωμάτωση πρακτικών όπως οι τελετουργίες αναγνώρισης, η τακτική αμφίδρομη ανατροφοδότηση και η ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να μεταμορφώσει την καθημερινότητα των εργαζομένων/ων (Edmondson, 2019).

Ένα πρακτικό παράδειγμα αποτελεί η θέσπιση εβδομαδιαίων 10λεπτων check-in συναντήσεων χωρίς ατζέντα, όπου οι υπάλληλοι μπορούν να μοιραστούν θετικές εμπειρίες, προκλήσεις ή μικρές επιτυχίες. Τέτοιες παρεμβάσεις μειώνουν την αποξένωση, ενισχύουν την ενσυναίσθηση και προάγουν την ομαδική συνοχή.

Η ευημερία ενισχύεται επίσης από πολιτικές που στηρίζουν την επαγγελματική εξέλιξη, τη διαχείριση συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο, τη δυνατότητα έκφρασης καινοτόμων ιδεών και τη σαφήνεια στον ρόλο και τις προσδοκίες. Όταν οι δημόσιοι οργανισμοί εστιάζουν στη διαφάνεια, στην αίσθηση δικαιοσύνης και στο να δίνουν φωνή στους/στις εργαζόμενους/ες, τότε οικοδομείται μια κουλτούρα που προσελκύει, διατηρεί και εμπνέει ανθρώπους με κίνητρο.

Σημαντικό ρόλο παίζει και η αναγνώριση της μοναδικότητας κάθε εργαζομένου/ης. Η εξατομικευμένη προσέγγιση, όπου λαμβάνονται υπόψη οι προσωπικές ανάγκες, οι αξίες και οι συνθήκες ζωής, συνιστά ισχυρό παράγοντα ενδυνάμωσης. Η ευημερία δεν είναι πολυτέλεια· είναι θεμέλιο οργανωσιακής

αποτελεσματικότητας και κοινωνικής συνοχής, ιδιαίτερα σε τομείς με υψηλή κοινωνική ευθύνη, όπως η Δημόσια Διοίκηση.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 3.6.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Χτίζοντας τον δικό σας Χώρο Ευημερίας

Αναλογιστείτε:

- 1. Ποιες είναι οι τρεις βασικές αξίες που θέλετε να εκφράζονται στον χώρο εργασίας σας;*
- 2. Ποια στοιχεία της σημερινής εργασιακής κουλτούρας ενισχύουν ή εμποδίζουν αυτές τις αξίες;*
- 3. Τι μπορείτε να κάνετε την επόμενη εβδομάδα για να προωθήσετε μία από αυτές;*

Η καλλιέργεια ευημερίας ξεκινά από μικρές ενσυνείδητες επιλογές. Καταγράψτε ένα προσωπικό πλάνο με απλές ενέργειες (π.χ. ένα θετικό σχόλιο την ημέρα, προσφορά βοήθειας σε συνάδελφο, προετοιμασία μιας συνήθειας (τελετουργικού) αναγνώρισης στην ομάδα σας).

Βιβλιογραφία 3ης Ενότητας

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (Eds.). (2005). *Handbook of work stress*. Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press. (Αρχική έκδοση 1968).
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. Jossey-Bass.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256–262.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.

Zhang, Y., & Zheng, Y. (2021). How does employee burnout affect turnover intention? The mediating role of job satisfaction and the moderating role of job demand. *Frontiers in Psychology*, 12, 707696.

4. Κοινωνική επίγνωση: ενσυναίσθηση και διασύνδεσή της με την ψυχική ανθεκτικότητα, προς την αυτογνωσία



Εισαγωγή

Οι τέσσερις θεμελιώδεις πυλώνες της συναισθηματικής νοημοσύνης στηρίζονται στην **αυτεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων**. Η **αυτεπίγνωση** αφορά την ικανότητα αντίληψης και διαχείρισης των δικών μας συναισθημάτων κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες, η **αυτοδιαχείριση** αποβλέπει στην ικανότητα επίγνωσης και αλλαγής της συναισθηματικής μας κατάστασης ανεξάρτητα από τους εξωτερικούς παράγοντες, η **κοινωνική επίγνωση** εμπεριέχει την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε και να είμαστε σε θέση να διαχειριστούμε τα πραγματικά συναισθήματα των άλλων παρόλο που μπορεί να μην έχουμε βρεθεί ποτέ σε παρόμοια κατάσταση και τέλος, η **διαχείριση σχέσεων** αφορά στη δυνατότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή μαζί μας, με σκοπό την οικοδόμηση ενός ισχυρού δεσμού. Η αναγνώριση της ιδιαιτερότητας των επιμέρους σημείων και η δυνατότητα αυτοαποδοχής και αυτορρύθμισης των συναισθημάτων, δύναται να συμβάλει στη διαδρομή της αυτογνωσίας και στην ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας.

Η ικανότητα χειρισμού, δηλαδή της ρύθμισης, των συναισθημάτων κάποιου άλλου ατόμου είναι ο πυρήνας της τέχνης των ανθρωπίνων σχέσεων. Για κάθε αρμονική σχέση στη ζωή μας η ρίζα της φροντίδας πηγάζει από τη συναισθηματική σύμπνοια, και από την ικανότητα για ενσυναίσθηση. Αυτή η ικανότητα – η ευχέρεια να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων – βοηθά αποτελεσματικά σε μια ευρύτατη σφαίρα δραστηριοτήτων της ζωής, από τις πωλήσεις και τη διοίκηση γενικότερα, ως τις κοινωνικές (κοινωνική και πολιτική δράση) και τις οικογενειακές (σχέσεις γονέων, συζύγων, τέκνων). Η κατανόηση των συναισθημάτων στα επίπεδα αυτά βοηθούν τον εργαζόμενο και το στέλεχος να πετύχει τους στόχους του μέσα από την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η τελευταία δεκαετία χαρακτηρίστηκε από την έκρηξη της επιστημονικής έρευνας γύρω από το συναίσθημα. Αυτή η χαρτογράφηση συνιστά μια πρόκληση και περικλείει μια ακόμη πιο προκλητική ερώτηση: «Τι μπορούμε να αλλάξουμε ώστε να βοηθήσουμε τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, ούτως ώστε να πετύχουν πιο πολλά στη ζωή τους;» Στόχος της εκπαίδευσης είναι να καταδείξει ότι η επιτυχία στη ζωή είναι συνυφασμένη με αυτό που σήμερα ονομάζεται συναισθηματική νοημοσύνη, δηλ. την ικανότητα του ανθρώπου για αυτοέλεγχο, ζήλο και επιμονή, ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ικανότητα να ανακαλύπτει κίνητρα για τον εαυτό του.



Σκοπός

Σκοπός της ενότητας είναι να βοηθήσει τους επιμορφούμενους να αποκτήσουν την ικανότητα χειρισμού των δικών τους συναισθημάτων αλλά και κάποιου άλλου ατόμου, που είναι ο πυρήνας της τέχνης των ανθρωπίνων σχέσεων. Για κάθε αρμονική σχέση στη ζωή μας η ρίζα της φροντίδας πηγάζει από τη συναισθηματική σύμπνοια, και από την ικανότητα για ενσυναίσθηση. Αυτή η ικανότητα – η ευχέρεια να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων – βοηθά αποτελεσματικά σε μια ευρύτατη σφαίρα δραστηριοτήτων της ζωής. Η κατανόηση των συναισθημάτων στα επίπεδα αυτά βοηθούν τον εργαζόμενο να πετύχει τους στόχους του μέσα από την επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Η συσχέτιση παραγόντων επίδρασης στη συναισθηματική επίγνωση, η εξοικείωση με την ενσυναίσθηση στον εργασιακό χώρο και την προσωπική ζωή, η ανάπτυξη ικανοτήτων ενσυναισθητικής διαχείρισης (εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια, κατανόηση, αμοιβαία αποδοχή, σεβασμός ορίων), θα αναλυθούν.

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν το εύρος των συναισθημάτων τους και να περνούν στην αυτοαποδοχή και την αυτορρύθμιση.
- Επιλέγουν την υιοθέτηση ενεργητικού ρόλου, μεταξύ των τεχνικών έκφρασης ενσυναίσθησης.
- Προσαρμόζουν τη δυναμική τους μέσω της αλληλεπίδρασης της αυτοεικόνας τους, σεβόμενοι τις ιδιαιτερότητες των σημαντικών άλλων.

- Εφαρμόζουν τεχνικές ανακούφισης και αντισταθμιστικές στρατηγικές στη διαχείριση κρίσεων στον εργασιακό χώρο, για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της υγιούς αλληλεπίδρασης.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναπτύσσουν την έννοια της κοινωνικής επίγνωσης
- Αποδίδουν τις διαστάσεις εφαρμογής της ενσυναίσθησης (εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια, αμοιβαία αποδοχή, κατανόηση).
- Να έχουν ενεργητικό ρόλο στην επίλυση των προβλημάτων και την ανάπτυξη ψυχικής ανθεκτικότητας
- Να εφαρμόζουν τεχνικές προσαρμογής δεξιοτήτων ενσυναίσθησης (συγγραφή/ ενθάρρυνση/ ανολοκλήρωτη φράση/ αντισταθμιστικές στρατηγικές).
- Να εκφράζονται ενσυναισθητικά μέσω φίλτρων διαχείρισης προσωπικών επιλογών.
- Να συμβάλλουν στο μετασχηματισμό της ψυχικής υγείας σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο, μέσω της αυτοεπίγνωσης και του μοιράσματος.
- Να καλλιεργούν την ενσυναίσθηση και τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία διαδικασία συνεχούς αναζήτησης και προσαρμογής.



Έννοιες κλειδιά: κοινωνική επίγνωση, ενσυναίσθηση και ψυχική ανθεκτικότητα, αυτογνωσία



Ερωτήματα για προβληματισμό

Τα ακόλουθα ερωτήματα μπορούν να αξιοποιηθούν για ατομική αναστοχαστική εργασία:

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τα οφέλη της ενσυναίσθησης στη δημόσια διοίκηση;
2. Πώς η ενσυναίσθηση επηρεάζει τις επαγγελματικές σας αποφάσεις;
3. Πώς θα προσεγγίζατε το ρόλο της ενσυναίσθησης στην ουσιαστική διαχείριση του ρόλου σας στο δημόσιο τομέα;
4. Στη συναισθηματική ανταλλαγή που διαδραματίζεται στην εργασία σας, πώς αντιδράτε σε πολίτες και συναδέλφους;
5. Ποια είναι τα κριτήρια υιοθέτησης της ενσυναίσθησης, ώστε να παραμένει κανείς λειτουργικός/ή στο ρόλο του/της;
6. Στο παρελθόν ερμήνευαν την ενσυναίσθηση ως συμπάθεια ή συμπόνια; Πώς επηρέαζε την καθημερινότητά σας και πώς αντιμετωπίζατε τυχόν εμπόδια;
7. Πώς μπορείτε να εκφράζετε υποστήριξη υιοθετώντας ενσυναίσθηση, χωρίς να παρεκκλίνετε από τον επαγγελματικό σας ρόλο;
8. Πώς αντιλαμβάνεστε τη σχέση ανάμεσα στην ενσυναίσθηση, την συναισθηματική νοημοσύνη και την ψυχική ανθεκτικότητα;
9. Έχετε κληθεί να υιοθετήσετε την ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση σύνθετων ή απαιτητικών πολιτών;
10. Έχετε βιώσει επαγγελματική εξουθένωση λόγω υπερβολικής συναισθηματικής συμμετοχής; Πώς προτίθεστε να διαχειριστείτε ανάλογες καταστάσεις στο μέλλον;

4.1 Ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη: συντονισμός κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων ως κλειδιά για το μετασχηματισμό της ψυχικής υγείας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

Vincit qui se vincit... μία μικρή λατινική φράση που κρύβει ένα βαθυστόχαστο νόημα... «Κυριαρχεί αυτός που κυριαρχεί στον εαυτό του». Αυτεπίγνωση είναι αυτή η ερώτηση που καλείσαι να απαντήσεις με ειλικρίνεια όταν αντιμετωπίζεις θύελλες στη ζωή σου. «Γιατί πραγματικά αισθάνομαι έτσι αυτήν την στιγμή;»

Η αυτεπίγνωση προκύπτει μόνο έχοντας πλήρη επίγνωση των συναισθημάτων μας. Επίγνωση από τη στιγμή της γέννησης τους. Γιατί ένα νεογνό συναίσθημα που δεν έχει πάρει ακόμα μεγάλες διαστάσεις μέσα στον μυαλό μας είναι εύπλαστο και μπορούμε είτε να το συντρίψουμε είτε να το προάγουμε.

Αυτός που μπορεί να εξουσιάζει τα δικά του συναισθήματα, είναι πραγματικά ελεύθερος. Η παρατήρηση και η αποδοχή των συναισθημάτων που βιώνει κανείς δεν είναι πάντα εύκολη αλλά είναι αυτή που θα δώσει την δύναμη να τα αλλάξει κανείς. Αυτό χαρακτηρίζεται ως το θεμέλιο για να κατακτήσει αυτά που πιστεύει ότι αξίζει και δικαιούται από τη ζωή του.

Η αυτοδιαχείριση έχει σαν θεμέλιο την αυτεπίγνωση. Η επιλογή που έχουμε ανά πάσα στιγμή στις αντιδράσεις μας έχει καίρια σημασία στις μεταβολές των συναισθημάτων μας. Όταν κάποιος χαρακτηρίζεται από αυτοδιαχείριση σημαίνει ότι μπορεί εύκολα να δει προβληματικές καταστάσεις ως παρατηρητής, αλλάζοντας θετικά τη διάθεσή του ώστε να μην αποσπαστεί από εξωτερικά ερεθίσματα και διεκδικήσει το αποτέλεσμα που επιθυμεί.

Ο έλεγχος του εσωτερικού του κόσμου θα τον βοηθήσει να μείνει αναπόσπαστος ανεξάρτητα της κατάστασης που μπορεί να επικρατεί. Ελέγχοντας όλη τη φυσιολογία του σώματος του από τις εκφράσεις του προσώπου του, τη γλώσσα του σώματός του μέχρι και τους καρδιακούς του παλμούς ώστε να περάσει μια ήρεμη εικόνα προς τα έξω.

Ο τρίτος πυλώνας της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες, τη συμπεριφορά και τα κίνητρα των άλλων. Αυτό ονομάζεται και ενσυναίσθηση. Δηλαδή να μπορεί να βάζει κάποιος τον εαυτό του στην ίδια ψυχική κατάσταση με

τον συνομιλητή του είτε αυτός είναι φίλος, συνεργάτης, πελάτης ή σύντροφος, δημιουργώντας έναν συναισθηματικό συντονισμό.

Άτομα με αυξημένη ενσυναίσθηση έχουν πολύ καλύτερες επαγγελματικές προοπτικές. Πρωτίστως γιατί γνωρίζουν να αποκωδικοποιούν τα μη λεκτικά μηνύματα της επικοινωνίας όπως είναι η γλώσσα του σώματος και η τονικότητα της φωνής του ατόμου που αλληλοεπιδρούν. Επιπλέον μπορούν να αντιλαμβάνονται τον τρόπο σκέψης των άλλων, χωρίς απαραίτητα να συμφωνούν με αυτόν. Αλλά γνωρίζουν πώς να προσαρμόζουν τις ενέργειες τους με βάση αυτόν χτίζοντας αρμονικές σχέσεις που οδηγούν στην επιτυχία.

Ίσως ο βασικότερος πυλώνας της συναισθηματικής νοημοσύνης, διότι συμπεριλαμβάνει όλους τους προηγούμενους μαζί. Η δημιουργική επικοινωνία θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος για τη σωστή διαχείριση των σχέσεων. Η οποία είναι απότοκο της καλλιέργειας της αυτογνωσίας και του αυτοελέγχου. Σκοπός αυτού του πυλώνα είναι το χτίσιμο δυνατών, υγιών και αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ των μελών μια ομάδας. Εσφαλμένα πιστεύεται ότι για να αναπτύξει κανείς μια τέτοια ικανότητα θα πρέπει να είναι υπερβολικά ευγενικός, χαρμόσυνος και με εξαιρετική καλλιλογία με κάθε έναν από τους ανθρώπους που συναναστρέφεται. Το άτομο που καλείται να ανταπεξέλθει σε ένα τέτοιο ηγετικό ρόλο πρέπει να χαρακτηρίζεται από πολύ καλές έως άριστες ακουστικές, λεκτικές και μη λεκτικές δεξιότητες.

Επίσης να εμπνέει επηρεάζοντας θετικά τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του, ώστε να κάνουν τις αλλαγές που απαιτούνται και να αναπτυχθούν μέσα από αυτές. Τέλος, να μπορεί να καταλάβει πώς να παρακινεί τον εαυτό του και τους άλλους χτίζοντας εμπιστοσύνη και να κάνει κάθε μέλος της ομάδας που ανήκει, να νιώθει μοναδικό προβάλλοντας τον καλύτερο εαυτό του.

Αναμφισβήτητα, αν επιδιώκουμε μια αρμονική συμβίωση με τον εαυτό μας και τους γύρω μας τότε η ανάπτυξη της συναισθηματικής μας νοημοσύνης θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της προσωπικής μας εξέλιξης. Η μελέτη της ενσυναίσθησης αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την ολόπλευρη και ουσιαστική ανάπτυξη του ατόμου, συμβάλλοντας καίρια στη συνοχή της κοινωνίας, με τη δημιουργία υγιών κοινωνικών σχέσεων μέσα από την υιοθέτηση της οπτικής του άλλου και την ανάληψη δράσης για την ευημερία όλων των ανθρώπων εντός της κοινότητας. Η οργανωμένη και συστηματική εφαρμογή ειδικά σχεδιασμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων στο εξωτερικό, έχει επιφέρει ιδιαίτερος θετικά

αποτελέσματα στην ψυχική ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη καίριων δεξιοτήτων ζωής.

Στον εργασιακό χώρο αποτελεί το θεμέλιο για την αυτογνωσία και την αποτελεσματική συνεργασία και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η αυτεπίγνωση, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, είναι απαραίτητη για την κατανόηση της συμπεριφοράς των άλλων και τη διαχείριση της επικοινωνίας με τον κατάλληλο τρόπο. Επιπλέον, συνδυαστικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοούν τα συναισθήματα και τις ανάγκες των συναδέλφων τους, προάγοντας την ουσιαστική αλληλεπίδραση και ενισχύοντας τη συνεργασία. Ενδυναμώνοντας την ενσυναίσθηση, οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν καλύτερες σχέσεις τόσο μεταξύ τους, όσο και με τους πολίτες, να μειώσουν τις συγκρούσεις και να δημιουργήσουν ένα πιο υποστηρικτικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.



Α. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.1.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση συντονισμού συναισθηματικών δεξιοτήτων

Θα σας πω μια ιστορία

Διαβάστε την παρακάτω ιστορία στο βιβλίο του Μπουκάι (2008:20) με τίτλο «Ιστορίες να σκεφτείς».

«...Μια μέρα, ένας ερευνητής διαισθάνθηκε ότι έπρεπε να πάει προς την πόλη του Καμίρ. Είχε μάθει να δίνει μεγάλη σημασία στα προαισθήματά του, που πήγαζαν από ένα μέρος δικό του μεν, άγνωστο δε. Μετά από δύο μέρες πορείας στους σκονισμένους δρόμους, διέκρινε από μακριά το Καμίρ. Λίγο πριν φτάσει στο χωριό, του τράβηξε την προσοχή ένας λόφος, δεξιά από το μονοπάτι. Ήταν σκεπασμένος από υπέροχη πρασινάδα και γεμάτος με δέντρα, πουλιά και μαγευτικά λουλούδια. Τον περιτριγύριζε κάτι σαν μικρός φράχτης φτιαγμένος από βαμμένο ξύλο. Μια μπρούντζινη πορτούλα τον προσκαλούσε να μπει. Ξαφνικά, αισθάνθηκε να ξεχνά το χωριό και υπέκυψε στην επιθυμία του να ξαποστάσει για λίγο σ' εκείνο το μέρος. Ο ερευνητής πέρασε την είσοδο κι άρχισε να βαδίζει αργά δίπλα στις λευκές πέτρες που ήταν τοποθετημένες

ανάκατα ανάμεσα στα δέντρα. Άφησε το βλέμμα του να ξαποστάσει σαν την πεταλούδα, σε κάθε λεπτομέρεια του πολύχρωμου αυτού παραδείσου. Τα μάτια του, όμως, ήταν μάτια ερευνητή, κι ίσως γι' αυτό ανακάλυψε εκείνη την επιγραφή πάνω σε Αμπντούλ Ταρέγκ: έζησε 8 χρόνια, 6 μήνες, δύο εβδομάδες και 3 μέρες.

Τρόμαξε λίγο συνειδητοποιώντας ότι εκείνη η πέτρα δεν ήταν απλώς μια πέτρα: ήταν μια ταφόπλακα. Λυπήθηκε όταν σκέφτηκε ότι ένα παιδί τόσο μικρής ηλικίας ήταν θαμμένο σ' εκείνο το μέρος. Κοιτάζοντας γύρω του, είδε ότι και η διπλανή πέτρα είχε μια επιγραφή. Πλησίασε να τη διαβάσει. Έλεγε: Γιαμίρ Καλίμπ: έζησε 5 χρόνια, 8 μήνες και 3 εβδομάδες. Ο ερευνητής αισθάνθηκε φοβερή συγκίνηση. Αυτό το πανέμορφο μέρος ήταν νεκροταφείο, και κάθε πέτρα ήταν ένας τάφος. Μία-μία άρχισε να διαβάζει τις πλάκες. Όλες είχαν παρόμοιες επιγραφές: ένα όνομα και τον ακριβή χρόνο ζωής του νεκρού. Αλλά αυτό που τον τάραξε περισσότερο ήταν η διαπίστωση ότι ο άνθρωπος που είχε ζήσει τον πιο πολύ καιρό, μόλις που ξεπερνούσε τα έντεκα χρόνια... Νικημένος από μια αβάσταχτη θλίψη, έκασε κι άρχισε να κλαίει. Ο φύλακας του νεκροταφείου που περνούσε από εκεί τον πλησίασε. Τον κοίταξε να κλαίει για λίγο σιωπηλός, και μετά τον ρώτησε αν έκλαιγε για κάποιον συγγενή.

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

Ο ηλικιωμένος χαμογέλασε και είπε:

-Μπορείτε να ηρεμήσετε. Δεν υπάρχει τέτοια κατάρα. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι εδώ έχουμε ένα παλιό έθιμο. Θα σας εξηγήσω... Όταν ένας νέος συμπληρώνει τα δεκαπέντε του χρόνια, οι γονείς του, του χαρίζουν ένα τετράδιο όπως αυτό που έχω εδώ, για να το κρεμάει στο λαιμό. Είναι παράδοση στον τόπο μας. Από τη στιγμή εκείνη κι έπειτα, κάθε φορά που κάποιος απολαμβάνει έντονα κάτι, ανοίγει το τετράδιο και σημειώνει: Στα δεξιά, αυτό που απόλαυσε. Στ' αριστερά, πόσο χρόνο κράτησε η απόλαυση. Έστω ότι γνώρισε μια κοπέλα και την ερωτεύτηκε. Πόσο κράτησε το μεγάλο αυτό πάθος και η χαρά της

γνωριμίας τους; Μια εβδομάδα; Δύο; Τρεις και μισή; Και μετά, η συγκίνηση του πρώτου φιλιού, η θαυμάσια ευχαρίστηση του πρώτου φιλιού...Πόσο κράτησε; Μόνο το ενάμισι λεπτό του φιλιού; Δύομέρες; Μια εβδομάδα; Και η εγκυμοσύνη, και η γέννηση του πρώτου παιδιού; Και ο γάμος των φίλων; Και το ταξίδι που πάντα ήθελε; Και η συνάντηση με τον αδελφό που γυρίζει από μια μακρινή χώρα; Πόσο κράτησε στ' αλήθεια η απόλαυση αυτών των αισθήσεων; Ωρες; Μέρες; Έτσι, συνεχίζουμε να σημειώνουμε στο τετράδιο κάθε λεπτό που απολαμβάνουμε... Κάθε λεπτό. Όταν κάποιος πεθαίνει, έχουμε τη συνήθεια να ανοίγουμε το τετράδιό του και να αθροίζουμε το χρόνο της απόλαυσης για να τον γράψουμε πάνω στον τάφο του. Γιατί αυτός είναι για εμάς ο μοναδικός και πραγματικός χρόνος που έχουμε ζήσει». Στην συνέχεια απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

«Τι αισθανθήκατε στην παραπάνω ιστορία ;»

«Τι σας έκανε να σκεφτείτε ;»

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

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



B. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.1.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση εφαρμογής τεχνικών ζωής: Ο τροχός της ζωής

Πρόκειται για μία από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές για να γνωρίσουμε τον εαυτό μας και να διορθώσουμε εκείνες τις περιοχές της ζωής μας που δεν

είμαστε ικανοποιημένοι. Η εκτέλεση αυτής της άσκησης διαρκεί όχι περισσότερο από 20 λεπτά και η λειτουργία της είναι πολύ απλή. Όσο για την αποτελεσματικότητά της, είναι αδιαμφισβήτητη.

Ως τεχνική, μας βοηθά να γνωρίζουμε ποιες είναι οι επιθυμίες και οι ανάγκες μας, που συχνά καλύπτονται από τις κοινωνικές απαιτήσεις. Ως εκ τούτου, είναι ένας τρόπος να ενδυναμώσουμε τον εαυτό μας μπροστά στη ζωή. Για να εκτελέσουμε αυτή την άσκηση, χρειαζόμαστε ένα φύλλο χαρτιού που περιέχει έναν κύκλο, ώστε να βάλουμε τις περιοχές που είναι σημαντικές για εμάς και θέλουμε να δουλέψουμε. Για παράδειγμα, εργασία, φιλίες, ζευγάρια, οικογένεια, αναψυχή. Στη συνέχεια είναι απαραίτητο να αξιολογήσετε κάθε μεταβλητή με ένα σκορ που δείχνει την προτίμησή μας. Για παράδειγμα αν η εργασία ή η οικογένεια είναι πιο σημαντικά, θα βάλουμε το νούμερο 1 σε ένα από τα δύο κι αφού έχουμε ξεκαθαρίσει τη σειρά προτιμήσεων, είναι απαραίτητο να γράψουμε διάφορες ενέργειες για να βελτιώσουμε τη ζωή μας.

4.2 Η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον

Αρκετές μελέτες υποστηρίζουν ότι η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν θετικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλοεπιδρούν με τους συναδέλφους τους, τη διαχείριση των συγκρούσεων και του άγχους στον εργασιακό χώρο και τη συνολική απόδοση στην εργασία (Brackett et al., 2011). Αποτελούν δε ένα σημαντικό προσόν στον εργασιακό χώρο, καθώς οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα είναι σε θέση να συνεργάζονται καλύτερα με τους άλλους, να διαχειρίζονται το εργασιακό άγχος, να επιλύουν συγκρούσεις στον χώρο εργασίας αλλά και να μαθαίνουν από προηγούμενα λάθη στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ομάδες πιο ικανοποιητικά, προσαρμόζονται στις οργανωσιακές αλλαγές και είναι ευέλικτοι. Δεν έχει σημασία πόσα πτυχία ή άλλα τυπικά προσόντα έχει ένα άτομο, αν αυτό δεν έχει ορισμένα συναισθηματικά χαρακτηριστικά είναι απίθανο να πετύχει (Arora, 2017).

Καθώς το εργασιακό περιβάλλον συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, οι εργαζόμενοι με αντίστοιχα προσόντα, γίνονται όλο και πιο απαραίτητοι σε έναν οργανισμό (Arora, 2017). Μάλιστα, πολλές εταιρείες προσπαθούν να αυξήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων τους με το σκεπτικό ότι θα συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών (Muyia, 2009). Επιπροσθέτως οι διευθυντές και οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι σημαντικό να λειτουργούν με συναισθηματικά ευφυείς τρόπους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του σύγχρονου εργασιακού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Arora, 2017).

Τέλος, μια διαπίστωση που έχει προκύψει από σημαντικό αριθμό μελετών είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης και των θετικών αποτελεσμάτων στον εργασιακό χώρο, όπως η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την απόδοση και την αποτελεσματική ηγεσία (Muyia, 2009).



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.2.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση για την εξάσκηση της ενσυναίσθησης

Ακούστε Ενεργά: Επικεντρωθείτε πλήρως σε αυτόν που μιλάει, αποφεύγοντας να διακόπτετε ή να σκέφτεστε την απάντησή σας ενώ ακούτε. Επικεντρωθείτε στις λέξεις, τη γλώσσα του σώματος και τις συναισθηματικές αποχρώσεις, δείχνοντας ότι ενδιαφέρεστε για το τι λέει ο άλλος.

Εκφράστε Κατανόηση: Δείξτε ότι κατανοείτε τα συναισθήματα του άλλου με φράσεις όπως “Καταλαβαίνω πώς νιώθεις” ή “Ακούγεται δύσκολο”. Αυτή η επιβεβαίωση μπορεί να κάνει το άτομο να νιώσει ότι οι συναισθηματικές του καταστάσεις είναι σημαντικές και κατανοητές.

Δημιουργήστε Σύνδεση με Εμπειρίες: Προσπαθήστε να σκεφτείτε καταστάσεις στις οποίες έχετε βιώσει παρόμοια συναισθήματα. Μοιραστείτε αυτές τις εμπειρίες αν είναι κατάλληλο, αλλά προσπαθήστε να μην μειώσετε τα συναισθήματα του άλλου.

Αναγνωρίστε και Σεβαστείτε τις Διαφορετικές Οπτικές: Κατανοήστε ότι όλοι έχουν διαφορετικές προοπτικές και εμπειρίες. Αποδεχτείτε και σεβαστείτε τις διαφορετικές απόψεις, ακόμα κι αν δεν συμφωνείτε πλήρως.

Αναπτύξτε Συναισθηματική Ευφυΐα: Εργαστείτε για να κατανοήσετε και να διαχειριστείτε τα δικά σας συναισθήματα. Η συναισθηματική αυτογνωσία σας επιτρέπει να είστε πιο ευαίσθητοι και κατανοητικοί προς τα συναισθήματα των άλλων.

Κάντε Ερωτήσεις: Εάν δεν καταλαβαίνετε πλήρως τι αισθάνεται κάποιος, κάντε ερωτήσεις για να αποκτήσετε περισσότερες πληροφορίες. Αυτό δείχνει ότι σας ενδιαφέρει πραγματικά η συναισθηματική του κατάσταση.

Εξασκηθείτε στη Σιωπή: Μερικές φορές, η παρουσία σας και η σιωπή σας μπορεί να είναι πιο ενσυναισθητική από τις λέξεις. Αφήστε το άτομο να μιλήσει και να εκφραστεί χωρίς να αισθάνεται πίεση για να λάβει συμβουλές ή λύσεις.

Στην υλοποίηση της άσκησης θα σας βοηθήσει η παρακολούθηση του προτεινόμενου βίντεο διαδικτυακά:

[Myrto Legaki: Σοφία που ανθίζει, μέσω της μεταμορφωτικής δύναμης της ησυχίας | Μυρτώ Λεγάκη | TEDxUniversityofMacedonia | TED Talk](#)

4.3 Ενσυναίσθηση, Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακό άγχος

Το άγχος είναι μια φυσιολογική αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού όταν πρέπει να αντιμετωπίσει μια πρωτόγνωρη για αυτόν κατάσταση. Το άγχος στο χώρο εργασίας επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή απόδοση και μπορεί να δημιουργηθεί από υπερβολική εργασιακή πίεση, από προθεσμίες που πρέπει να τηρηθούν, από συγκρούσεις με συναδέλφους (προϊστάμενους ή/και υφιστάμενους), ενώ μπορεί κάλλιστα να δημιουργηθεί από οργανωσιακές αλλαγές, όπως για παράδειγμα αλλαγές στη δομή ή εισαγωγή νέων τεχνολογιών σε έναν οργανισμό.

Επιπλέον σύμφωνα με τους Jordan κ.α. (2002), άγχος και μειωμένη απόδοση προκαλεί η εργασιακή ανασφάλεια. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αντιλαμβάνονται καλύτερα το άγχος που σχετίζεται με την εργασιακή ανασφάλεια και τη ριζική οργανωσιακή αλλαγή (Jordan et al., 2002) κι έχουν την ικανότητα να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν πιο καλά το άγχος συγκριτικά με άτομα με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Rana et al., 2017). Όταν ένα άτομο νιώθει άγχος και πίεση εκδηλώνονται μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα, όπως για παράδειγμα θυμός και πανικός, τα οποία επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της κατάστασης. Η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθούν τα άτομα να ελέγχουν και να διαχειρίζονται αυτά τα αρνητικά συναισθήματα μετριάζοντας με αυτό τον τρόπο τη συνολική εμπειρία του άγχους (Slaski & Cartwright, 2003).



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.3.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση πρόληψης εργασιακού άγχους, με την ανίχνευση συναισθημάτων

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

Βρες χρόνο

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ΓΙΑΝΝΗΣ ΡΙΤΣΟΣ

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

4.4 Ενσυναίσθηση και Συναισθηματική νοημοσύνη: κοινό πεδίο δράσης

Η ενσυναίσθηση αποτελεί θεμελιώδη διάσταση για τη συναισθηματική νοημοσύνη, μονοπωλώντας το ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια, πρωτίστως στο χώρο της ψυχολογίας και της εκπαίδευσης. Η συζήτηση αναφορικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και το ρόλο της έρχεται συνεχώς στο προσκήνιο, καθώς προβάλλεται έντονα η αναγκαιότητα ανάπτυξης της ψυχικής ανθεκτικότητας μέσω της δημιουργίας υγιών συναισθηματικών σχέσεων. Η προσπάθεια για την ανάπτυξη της συναισθηματικής επάρκειας, ξεκινά αδιαμφισβήτητα από την παιδική ηλικία (Χατζηχρήστου, 2011). Ειδικότερα, για τα εκπαιδευτικά συστήματα ανά τον κόσμο, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί εξαιρετικής σημασίας ζητούμενο τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εργαζόμενους και τους πολίτες, σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνική και πολιτισμική συνθήκη (W.H.O., 2022). Μέσα από αυτή την παραδοχή, επιτελείται μία σταδιακή και ριζική αλλαγή κατεύθυνσης από το γνωσιοκεντρικό μοντέλο εκπαίδευσης σε ένα μοντέλο εκπαίδευσης, όπου λαμβάνει υπόψη όλες τις πιθανές διαστάσεις της νοημοσύνης, ανάμεσά τους και τη συναισθηματική.

Οι πιο σύγχρονες θεωρίες σχετικά με τη νοημοσύνη, τονίζουν την πολυδιάστατη δομή της. Η συμβολή του Gardner (1983) με τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, ανέτρεψε τα δεδομένα προηγούμενων ετών σχετικά με την πρωτοκαθεδρία της γλωσσικής και λογικομαθηματικής νοημοσύνης και την υπεροχή του Δείκτη Νοημοσύνης, έναντι οποιασδήποτε άλλης διάστασης. Στη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, εντοπίζονται εννιά επιμέρους τομείς, δυναμικά και διαφορετικά αναπτυσσόμενοι σε κάθε άτομο. Πρόκειται για τους παρακάτω: μουσική-ρυθμική, χωροταξική, γλωσσική, λογικομαθηματική, κιναισθητική, νατουραλιστική, υπαρξιακή, ενδοπροσωπική και διαπροσωπική. Οι πτυχές αυτές εξελίσσονται υπό την επίδραση τόσο φυσικών παραγόντων όσο και της ανατροφής αλλά και μέσω της επαφής με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Η ενδοπροσωπική και η διαπροσωπική πτυχή της νοημοσύνης σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς η πρώτη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να ερμηνεύει τα συναισθήματά του, να έρχεται σε επαφή και να συντονίζεται με τις μύχιες επιθυμίες του (Μπαρούμα & Κουγιουμτζής, 2017). Η διαπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει,

κατανοεί και ερμηνεύει τα κίνητρα της συμπεριφοράς του άλλου. Οι δύο αυτές διαστάσεις αλληλοεπιδρούν, με την ενδοπροσωπική νοημοσύνη να θεωρείται προϋπόθεση για την ανάπτυξη της διαπροσωπικής. Ο Gardner, παρόλο που δεν εστίασε στη συναισθηματική νοημοσύνη, αναγνώρισε τη σημασία της ενδοπροσωπικής και της διαπροσωπικής διάστασης αυτής, στη ζωή του ατόμου (Goleman, 2009).

Νωρίτερα, ο Edward Thondike (1920) αναφέρθηκε στην κοινωνική νοημοσύνη, την ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων με σκοπό την επιτυχή αλληλεπίδραση με τον κοινωνικό του περίγυρο (Μπαρούμα & Κουγιουμτζής, 2017). Αντίστοιχα ο Sternberg (1998) αναφέρθηκε στην επιτυχή νοημοσύνη, δηλαδή την επιτυχή αλληλεπίδραση τριών διαφορετικών διαστάσεων της νοημοσύνης: της αναλυτικής, δημιουργικής και πρακτικής σκέψης για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής σοφίας (Χατζηχρήστου, 2011).

Οι Salovey & Mayer (1990) ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης που αφορά στην ικανότητα να ανιχνεύει κανείς τα δικά του καθώς και τα αισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τη δική του σκέψη και τις πράξεις. Από τον παραπάνω ορισμό μπορεί κανείς να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει κομβικό ρόλο στη σκέψη και τις πράξεις του ατόμου, καταδεικνύοντας την αλληλεπίδραση των διεργασιών της νόησης με το συναίσθημα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από πέντε βασικούς άξονες, ο καθένας από τους οποίους αλληλοεπιδρά με τους υπόλοιπους (Goleman, 2009):

- i. Ο πρώτος άξονας περιλαμβάνει τη γνώση των συναισθημάτων από το άτομο, δηλαδή την αυτεπίγνωση και την έκφραση των συναισθημάτων. Η αυτεπίγνωση αποτελεί το πρώτο βήμα στην ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς κι αν εκλείπει από το άτομο, τότε εκείνο γίνεται έρμαιο των συναισθημάτων του.
- ii. Ο δεύτερος άξονας περιλαμβάνει τον έλεγχο των συναισθημάτων, την αυτορρύθμιση και τον έλεγχο του συναισθήματος με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύει τη σκέψη. Σημασία σε αυτό το σημείο έχει η αυτεπίγνωση για την επίτευξη της αυτορρύθμισης. Επομένως όχι μόνο η γνώση του συναισθήματος ανά πάσα στιγμή αλλά και ο έλεγχός του δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να αναπτυχθεί.
- iii. Ο τρίτος άξονας είναι η εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό. Ο έλεγχος των συναισθημάτων συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη οποιουδήποτε στόχου, καθώς

βοηθά το άτομο να χαλιναγωγήσει τα συναισθήματα της αναβολής και της ανυπομονησίας, να βρει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων που θέτει και τελικά να επιτύχει (Goleman, 2009).

iv. Ο τέταρτος άξονας της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά στην ενσυναίσθηση, καθώς αποτελεί ουσιώδη παράμετρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς ενισχύει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τη συναισθηματική κατάσταση του άλλου και να μπαίνει στη θέση του, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην επίτευξη ισχυρότερων και υγιέστερων συναισθηματικών δεσμών (Salovey & Mayer, 1990). Ταυτόχρονα, η ενσυναίσθηση σχετίζεται θετικά με την εκδήλωση προκοινωνικών συμπεριφορών που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο, ενώ δρα ως αποτρεπτικός παράγοντας στην εκδήλωση επιθετικής συμπεριφοράς από το άτομο (Goleman, 2009).

v. Ο πέμπτος άξονας της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρεται στον χειρισμό των σχέσεων που εξαρτάται από την ικανότητα χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων.

Με τη σειρά της, η ικανότητα χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων προϋποθέτει την ανάπτυξη της ικανότητας αυτορρύθμισης και της ενσυναίσθησης. Σε αυτό το σημείο επομένως, εμφανίζεται η σύνδεση των συναισθηματικών δεξιοτήτων με εκείνες τις κοινωνικές δεξιότητες, καθώς ο χειρισμός των συναισθημάτων των άλλων αποτελεί θεμέλιο λίθο στην οικοδόμηση των κοινωνικών δεσμών (Goleman, 2009). Οι άνθρωποι με συναισθηματική και κοινωνική επάρκεια κατορθώνουν να είναι δημοφιλείς, να αναπτύσσουν υγιείς προσωπικές σχέσεις, να δημιουργούν και να απολαμβάνουν την ευημερία.

Αντίστοιχα, ο συνδυασμός κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων εκφράστηκε μέσα από το μοντέλο του Bar-On (1997). Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από ένα σύνολο κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων, οι οποίες καθιστούν το άτομο ικανό για αυτεπίγνωση, ενσυναίσθηση, θετική εικόνα εαυτού και τελικά αυτοπραγμάτωση. Οι παραπάνω δεξιότητες καθιστούν τα άτομα ικανά για ικανοποιητική έκφραση συναισθημάτων, κατανόηση του εαυτού και των άλλων, ανάπτυξη ικανοποιητικών σχέσεων και επιτυχή αντιμετώπιση δυσκολιών της ζωής.

Στο ίδιο πλαίσιο ακολουθεί και το μοντέλο των Petrides, Furnham και Mavroveli (2007), στο οποίο αναφέρεται η ενσυναίσθηση ως θεμέλιος λίθος για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, μαζί με άλλα στοιχεία όπως η αισιοδοξία και η αυτοπεποίθηση. Αυτοί που σημειώνουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης

χαρακτηρίζονται από προσαρμοστικότητα, αυξημένη αυτοπεποίθηση, διεκδικητικότητα, αυτεπίγνωση των συναισθημάτων τους και δυνατότητα έκφρασής τους, ικανοποιητική αυτορρύθμιση, ικανότητα στον χειρισμό των συναισθημάτων του άλλου, ενσυναίσθηση, αυτό-παρακίνηση, ικανότητα διαχείρισης του άγχους, αισιοδοξία και χαρούμενη διάθεση (Petrides, Furnham & Mavroveli, 2007).

Τα παραπάνω μοντέλα των Goleman (2009), Bar-On (1997) και των Petrides κ.α. (2007) αποτελούν τα ονομαζόμενα «μικτά μοντέλα», καθώς εστιάζουν στη σύνθεση γνωστικών ικανοτήτων που σχετίζονται με το συναίσθημα με άλλες ικανότητες ηθικού, κοινωνικού χαρακτήρα. Αντίθετα, το μοντέλο των Salovey κ.α. (2000), χαρακτηρίζεται από την εστίασή του στις γνωστικές δεξιότητες που σχετίζονται με τη γνωστική νοημοσύνη, γι' αυτό αποκαλείται μοντέλο ικανότητας, γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημασία της συναισθηματικής εκπαίδευσης και διαπαιδαγώγησης από μικρή ηλικία (Diekstra & Gravesteyn, 2008; Goleman, 2009; Χατζηχρήστου, 2011).

Συνοψίζοντας, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα συναισθηματικών και έπειτα κοινωνικών δεξιοτήτων, ανάμεσα στις οποίες εξέχουσα θέση έχει η ενσυναίσθηση. Η ενσυναίσθηση αποτελεί θεμελιώδη στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς χωρίς εκείνη το άτομο δεν θα μπορούσε να αναπτύξει τη δυνατότητα να μπαίνει στη θέση του άλλου και να κατανοεί όσο και να νιώθει τη συναισθηματική κατάσταση του άλλου σαν να ήταν εκείνος. Μέσω της ενσυναίσθησης οι άνθρωποι εξελίσσονται συναισθηματικά και κοινωνικά, με απώτερο σκοπό την ευημερία (Goleman, 2009). Η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί μια πολυπαραγοντική διαδικασία, η οποία επιδέχεται εκμάθησης όπως επίσης και η ενσυναίσθηση (Χατζηχρήστου, 2011). Για το λόγο αυτό, η διαπαιδαγώγηση από πολύ μικρή ηλικία και οι σχέσεις με τους σημαντικούς άλλους συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξή της. Η ανάπτυξή τους συνδυαστικά, μέσω και της καλλιέργειας συναισθηματικών, κοινωνικών και προκοινωνικών δεξιοτήτων αποτελεί το αναγκαίο ζητούμενο στους ενήλικες, στην κοινωνία του 21ου αιώνα.



A. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.4.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση αυτογνωσίας;

Όλοι μας μπορούμε να βρούμε λόγους για να μην παίρνουμε αποφάσεις. Μήπως κάποιοι από αυτούς σας είναι γνώριμοι; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;

Ποια εμπόδια έχετε ήδη αντιμετωπίσει πρόσφατα ή στο απώτερο παρελθόν; Πώς τα ξεπεράσατε; Και πώς σκέπτεστε να τα ξεπεράσετε με βάση και τα προαναφερθέντα βήματα; Τι αποκομίσατε από την εμπειρία αυτή;

1. Σε ένα φύλλο χαρτί περίγραψε με όποιο τρόπο επιθυμείς δηλαδή λέξεις / σχήματα / κολάζ / φωτογραφίες το πώς χειρίζεσαι τη διαδικασία λήψης απόφασης σε ένα προσωπικό ή επαγγελματικό ή κοινωνικό γεγονός. Μπορείς να επιλέξεις μια πρόσφατη εμπειρία. Διάλεξε ένα πρόσωπο που εμπιστεύεσαι πολύ στην ομάδα ή καθόλου και είναι ικανό να αξιοποιήσει τις βασικές δεξιότητες συμβουλευτικής ήτοι την ενσυναίσθηση, τον άνευ όρων σεβασμό και μοιράσου τα συναισθήματά σου.

Πώς αξιολογείς την όλη πορεία;

2. Ποια από τα εμπόδια αυτά συνάντησες στη ζωή σου; Ποιο σε επηρεάζει ακόμη; Προσπάθησε να δώσεις εναλλακτικές προσεγγίσεις σε αυτά. Διάλεξε έναν άνθρωπο που γνωρίζεις καλά και εμπιστεύεσαι και συζήτησέ τα μαζί του. Τι καινούργιο έμαθες;

Αν εργάζεστε σε ομάδα καλό είναι να προηγείται η ανά δύο πρόσωπα εργασία και στη συνέχεια σε ολομέλεια να μοιράζεστε την εμπειρία σας.

3. Στείλτε μήνυμα!!! Πάρτε ένα φάκελο και γράψτε «Έχεις μήνυμα!!!!». Σε ένα φύλλο χαρτί περίγραψε με όποιο τρόπο επιθυμείς δηλαδή λέξεις / σχήματα / κολάζ / φωτογραφίες το ένα πρόσφατο προσωπικό ή επαγγελματικό ή κοινωνικό γεγονός που σε επηρέασε βαθιά. Κλείσε το φάκελο και τοποθέτησέ το στο κέντρο της ομάδας. Στη συνέχεια ο κάθε ένας ανοίγει τυχαία ένα φάκελο και διαβάζει, περιγράφει, ό,τι βλέπει ή απλά τοποθετεί στο μέσο το

περιεχόμενο. Ασκώντας τις δεξιότητες της συμβουλευτικής προσπαθούμε να διερευνήσουμε τα γεγονότα.



B. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.4.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση αυτοέλεγχου

Η απόκρυψη ή η απομάκρυνση των εαυτών μας από συναισθήματα δεν είναι συνιστάμενες συμπεριφορές, καθώς μπορούν να μας οδηγήσουν σε υπερβολικές αντιδράσεις ή ακόμα και σε βαθιές καταστάσεις δυσφορίας για ό, τι μεταφέρουμε και δεν απελευθερώνουμε. Για να μην συμβεί αυτό, οφείλουμε και μπορούμε να ασκήσουμε στον εαυτό μας τον κατάλληλο έλεγχο.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουμε είναι να εντοπίσουμε το συναίσθημα που βιώνουμε και να μάθουμε πώς να προχωρήσουμε. Στην περίπτωση του θυμού, για παράδειγμα, πρέπει να εντοπίσουμε το συντομότερο δυνατό γιατί νιώθουμε αυτόν τον τρόπο. Θυμόμαστε το άλλο πρόσωπο για αυτό που έχουν κάνει; Ή, αντίθετα, τα συναισθήματά μας είναι επειδή δεν έχουμε μια καλή μέρα;

Βρείτε το λόγο των συναισθημάτων σας, συνήθως θα βοηθήσει να τα αλλάξετε. Επίσης, είναι σημαντικό να σκεφτείτε γιατί αισθανόμαστε αυτό το συναίσθημα. Συχνά, η απάντηση σε αυτή την ερώτηση θα αποκαλύψει τη λειτουργία της ή την κρυφή ανάγκη που σας οδήγησε εκεί.

Το επόμενο βήμα θα ήταν να δεχθούμε αυτό το συναίσθημα, αντί να το απορρίψουμε. Δηλαδή, να πάτε βαθύτερα σε αυτό για να μάθετε τι άλλο μπορείτε να κατανοήσετε για εσάς. Τώρα, αν είναι πολύ έντονο, μπορούμε να ξεφύγουμε από αυτό που πιστεύουμε ότι το προκαλεί ή τουλάχιστον, ενθαρρύνοντάς το να προχωρήσουμε περισσότερο. Στη συνέχεια, σιγά-σιγά, μπορούμε να εκτελέσουμε κάποια άσκηση αναπνοής, χαλάρωσης ή διαλογισμού για να ηρεμήσουμε και να μειώσουμε την ένταση που έχει δημιουργηθεί.

4.5 Συντονισμός κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων ως μεθοδολογία τροποποίησης συμπεριφορών, στάσεων και αντιλήψεων

Στη σημερινή εποχή εμφανίζεται όλο και πιο επιτακτικά η ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση της εκπαίδευσης, η οποία στηρίζεται στην καλλιέργεια των κοινωνικών συναισθηματικών δεξιοτήτων από το σχολείο μέχρι και την ενηλικίωση (Brush, et al., 2022; W.H.O., 2022). Το ζητούμενο είναι για μία εκπαίδευση προσανατολισμένη όχι μόνο στην ακαδημαϊκή επιτυχία, όπως πρεσβεύει το γνωσιοκεντρικό μοντέλο εκπαίδευσης, αλλά μία ποιοτική εκπαίδευση με έμφαση στην καλλιέργεια ενός φάσματος κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων για την επιτυχία στο σχολείο, στην εργασία και τη ζωή ευρύτερα (Diekstra & Gravesteyn, 2008; Goleman, 2009; Ματσαγγούρας, 2003; Murphy-Graham & Cohen, 2022).

Πλήθος ερευνών έχουν καταδείξει τη σημασία των κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων, των ηθικών αξιών, των κοινωνικών στάσεων και συμπεριφορών για την επίτευξη ακαδημαϊκών στόχων, τη διασφάλιση της υγείας και της ευημερίας των μελλοντικών γενεών (Brush, et al., 2022; UNICEF, et al., 2022). Επίσης, αυτό το φάσμα δεξιοτήτων που απαρτίζουν το περιεχόμενο της κοινωνικής και συναισθηματικής μάθησης συνθέτει και τον ακρογωνιαίο λίθο της εκπαίδευσης του 21ου αιώνα σε διεθνή κλίμακα, όπως φαίνεται από την μετά-ανάλυση εκατοντάδων προγραμμάτων παρέμβασης ανά τον κόσμο (Brush, et. al., 2022; Durlak, et al., 2011). Απώτερος σκοπός είναι η ανάπτυξη ενεργών και υπεύθυνων πολιτών (Babalís & Tsoli, 2017), η αποφυγή συγκρούσεων, η εξάλειψη της φτώχειας και η ευημερία σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο (CASEL, 2013; W.H.O., 2022).

4.5.1 Οφέλη μοντέλου κοινωνικο-συναισθηματικής αλληλεπίδρασης

Η συνύπαρξη κοινωνικής και συναισθηματικής μάθησης δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την εκμάθηση και την εφαρμογή ενός ευρύτερου φάσματος κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων, την ανάπτυξη συναφών στάσεων και συμπεριφορών και την προαγωγή τέτοιων ηθικών αξιών, ώστε να τους βοηθήσουν να επιτύχουν στη διαδρομή τους, σε βάθος χρόνου στη ζωή εν γένει (Brush et al., 2022). Σκοπός είναι η διαμόρφωση μιας υγιούς προσωπικότητας, η οποία χαρακτηρίζεται από αυτεπίγνωση, αυτορρύθμιση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση,

ενσυναίσθηση, υπευθυνότητα στη λήψη αποφάσεων, ώστε το άτομο να δημιουργεί υγιείς κοινωνικές σχέσεις και να επιτυγχάνει προσωπικούς και συλλογικούς στόχους (CASEL, 2020). Ταυτόχρονα, η κοινωνική και συναισθηματική μάθηση δρα προληπτικά ενάντια στην έκφραση επιθετικότητας, την εμφάνιση καταθλιπτικών επεισοδίων και αγχώδους συμπτωματολογίας (Τριλίβα & Πούλου, 2004).

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί έντονο ενδιαφέρον γύρω από αυτούς τους τομείς. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε ως έννοια-ομπρέλα για πολλές σχολές της Ψυχολογίας, όπου η κάθε μία εστίασε σε μια διαφορετική δεξιότητα όπως στην καλλιέργεια ενσυναίσθησης, στην αυτορρύθμιση, στις κοινωνικές συμπεριφορές, στη διαχείριση του θυμού, στην ανάπτυξη υπευθυνότητας κατά τη λήψη αποφάσεων (Brush, et al., 2022). Την ίδια στιγμή αναπτύχθηκε μια ποικιλία διαφορετικών τύπων προγραμμάτων παρέμβασης ανάλογα με την εστίαση σε μια προβληματική ή στην προαγωγή θετικών συμπεριφορών, όπως για την πρόληψη του εκφοβισμού, την ηθικό-συναισθηματική ανάπτυξη, τη διαχείριση συγκρούσεων, την καλλιέργεια κοινωνικών δεξιοτήτων, την πρόληψη χρήσης ουσιών, την πρόληψη της βίας, την πρόληψη παρενόχλησης (Diekstra & Gravestijn, 2008; Durlak, 2011; Goleman, 2009).

Πολλά εκπαιδευτικά συστήματα, διεθνείς οργανισμοί και μη κυβερνητικές οργανώσεις ανά τον κόσμο αναλαμβάνουν δράση για την υιοθέτηση της κοινωνικής και συναισθηματικής μάθησης και την προαγωγή της με διάφορους τρόπους, όπως σύνταξη εκπαιδευτικών νόμων, αναδιαμόρφωση και εμπλουτισμό της εκπαίδευσης, εμπλουτισμό όλων των γνωστικών αντικειμένων και καλές πρακτικές διάχυσης των κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων ευρύτερα στην ενήλικη ζωή (Brush, et al., 2022). Για το καθολικό πλαίσιο αναπτύσσονται εξειδικευμένα προγράμματα προαγωγής της ψυχικής υγείας, με σκοπό την καλλιέργεια κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων για την «ψυχοκοινωνική προσαρμογή» (Χατζηχρήστου, 2011), την αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τους σημαντικούς άλλους (Κουρκούτας, 2011) και την ολόπλευρη ανάπτυξη όχι μόνο νοητικά αλλά κοινωνικά, συναισθηματικά, ηθικά (Ματσαγγούρας, 2003).

Γίνεται πλέον σαφές πως βάσει του άρθρου 29 της Σύμβασης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (1989): «Η εκπαίδευση πρέπει να προσανατολίζεται στην ανάπτυξη της προσωπικότητας, των ταλέντων, των ψυχικών και σωματικών δυνατοτήτων στο μέγιστο δυνατό τους, με ανάπτυξη του σεβασμού για τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις θεμελιώδεις ελευθερίες». Άρα, η κοινωνική και συναισθηματική

μάθηση δεν θα μπορούσε παρά να είναι ο συνδυαστικός κρίκος όλων όσων περιγράφονται στην ενότητα αυτή. Η αποτυχία ή άρνηση υιοθέτησης και κατάλληλης υποστήριξης προγραμμάτων κοινωνικής και συναισθηματικής μάθησης σε όλα τα στάδια εκπαίδευσης, θα ισοδυναμούσε με τη στέρηση ευκαιριών για ανάπτυξη σε προσωπικό, κοινωνικό, συναισθηματικό και ακαδημαϊκό επίπεδο (Diekstra & Gravesteyn, 2008).

Μέσα από την κατάλληλη κοινωνική και συναισθηματική μάθηση ισχυροποιείται η ψυχική ανθεκτικότητα των εκπαιδευομένων και προάγεται η συναισθηματική ευεξία ως αντιστάθμισμα στις δύσκολες κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές συνθήκες που πιθανόν βιώνουν σε διάφορες χώρες του κόσμου (UNICEF, et al., 2022). Ωστόσο, η κοινωνική και συναισθηματική μάθηση λαμβάνει χώρα όχι ανεξάρτητα από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, καθώς οι προϋπάρχουσες εμπειρίες, σχέσεις και κοινωνικές-πολιτισμικές νόρμες καθορίζουν τη δυναμική της καλλιέργειας της και την αποτελεσματικότητά της (Brush, et al., 2022; Murphy-Graham & Cohen, 2022).

Συνεπώς, μια επιτυχημένη κοινωνική και συναισθηματική παρέμβαση οφείλει να συμπεριλάβει αυτούς τους παράγοντες, ενώ στηρίζεται στην αगाστή, αδιάλειπτη και αποτελεσματική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών (Μυλωνάκου-Κεκέ, 2009). Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι μακροπρόθεσμα οι πολίτες έχουν πολλαπλά οφέλη όχι μόνο στην ακαδημαϊκή τους πορεία, αλλά κυρίως στην αυτοπραγμάτωση σύμφωνα με το μοντέλο του Bloom και στην ανάπτυξη της επιθυμητής πολιτειότητας (Zins & Elias, 2007), το οποίο μεταφράζεται σε υψηλό αίσθημα ευθύνης και υπευθυνότητας απέναντι στην κοινωνία και ως τάση για προσφορά (Tsoli, 2019).

4.5.2 Αποτελεσματικότητα κοινωνικο-συναισθηματικής ολοκλήρωσης

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός προγράμματος κοινωνικο-συναισθηματικής μάθησης είναι κομβικής σημασίας για την επιτυχή έκβασή του (Χατζηχρήστου, 2011). Για τη διασφάλιση των παραμέτρων που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική εφαρμογή ενός προγράμματος κοινωνικής και συναισθηματικής μάθησης, προτείνεται ένα πλαίσιο θεμελιωδών αρχών, ώστε οι εκπαιδευτές να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για την εφαρμογή ενός τέτοιου είδους προγράμματος. Οι βασικές αρχές συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία (Elias, et al., 1997):

- i. Ύπαρξη ενός στέρεου θεωρητικού και ερευνητικού υπόβαθρου, που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος μέσα από την προσεκτική επεξεργασία του και την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων, τεχνικών και μέσων για τον σκοπό αυτό. Προωθείται η ενοποίηση των στόχων της κοινωνικής και συναισθηματικής μάθησης με τους ακαδημαϊκούς στόχους, όπου είναι σύμφωνοι με τις ιδιαίτερες ανάγκες των εκπαιδευομένων και τις ιδιαίτερες πολιτισμικές αναφορές τους (Jones, Brown & Aber, 2011). Η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη ενός ηθικού κώδικα, στην ανάληψη της προοπτικής του άλλου και σε δεξιότητες όπως η αυτεπίγνωση, η ενσυναίσθηση, η κοινωνική επίγνωση, οι κοινωνικές συμπεριφορές (Jones, Brown & Aber, 2011).
- ii. Η κοινωνική και συναισθηματική μάθηση οφείλει να συνάδει με τις αρχές της ολιστικής προσέγγισης για την ολόπλευρη ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου. Συγκεκριμένα, δίνεται έμφαση στην καλλιέργεια των επιμέρους τομέων του εσωτερικού κόσμου που βοηθούν στην ανάπτυξη ηθικής συμπεριφοράς μαζί με τον έλεγχο των εξωτερικών παραγόντων που συμβάλλουν στην καλλιέργεια της αυτόνομης ηθικής συμπεριφοράς (Ματσαγγούρας, 2003).
- iii. Η κοινωνική και συναισθηματική μάθηση δρα καίρια στην ακαδημαϊκή επιτυχία, καθώς σχετίζεται με το θετικό κλίμα και την επιτυχία (Zins, Bloodworth, Weissberg, & Walberg, 2004), το οποίο με τη σειρά του βελτιώνει τις ανθρώπινες σχέσεις, ενισχύει την αυτοπεποίθηση και βοηθά στην προσαρμογή.
- iv. Διδασκαλία των κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων μέσα από βιωματικές και ενεργητικές διδακτικές μεθόδους. Οι εκπαιδευόμενοι μέσα από την ενεργό συμμετοχή τους σε βιωματικού τύπου δραστηριότητες αναπτύσσουν τις κατάλληλες γνώσεις, στάσεις, συμπεριφορές, ηθικές αρχές ώστε να είναι ικανοί όσα έμαθαν να τα εφαρμόσουν και στην καθημερινή ζωή, εκτός εργασιακού πλαισίου. Η βιωματική μέθοδος βοηθά στην ανάπτυξη ισχυρότερων συναισθηματικών δεσμών εντός της ομάδας, στην πιο ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων και του εαυτού ενώ ενισχύει τη σχέση μεταξύ εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου, καθώς το ενδιαφέρον εστιάζεται στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του δεύτερου (Ματσαγγούρας, 2003). Αξίζει να σημειωθεί ότι η συναισθηματική κατάσταση του εκπαιδευόμενου ή τα συναισθήματα που του προκαλούνται κατά τη διάρκεια μιας δραστηριότητας επηρεάζουν την ίδια τη μάθηση, το πώς και τι μαθαίνει μέσω της μετασχηματιστικής διαδικασίας (Zins & Elias, 2007).

4.5.3 Προγράμματα κοινωνικο-συναισθηματικής μάθησης παγκοσμίως

Όλα όσα καταγράφονται εδώ, δεν αποτελούν κάτι καινούριο, καθώς υπάρχει πληθώρα προγραμμάτων που εφαρμόζεται με επιτυχία ως επί το πλείστον, στο εξωτερικό, εδώ και καιρό (Durlak, et al., 2011). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα των προγραμμάτων λειτούργησαν θετικά σε βάθος χρόνου σύμφωνα με μετρήσεις που έγιναν μετά από διάστημα 6 μηνών έως 18 χρόνων από την παρέμβαση (Taylor, et al., 2017).

Στα περισσότερα προγράμματα που υλοποιούνται στο εξωτερικό, δίνεται έμφαση τόσο στους τομείς των γνωστικών, κοινωνικών, συναισθηματικών δεξιοτήτων όσο και στον τομέα της καλλιέργειας των αξιών. Σύμφωνα με την έρευνα των Brush, et al (2022), ο μέσος όρος των γνωστικών δεξιοτήτων είναι 24%. Εξίσου υψηλός είναι ο μέσος όρος του τομέα της καλλιέργειας αξιών (24%), ενώ ακολουθεί ο τομέας των συναισθηματικών (22%) και των κοινωνικών δεξιοτήτων (21%). Οι τομείς της οπτικής για τη ζωή (ευγνωμοσύνη, αισιοδοξία) και της ταυτότητας, πιθανόν παρουσιάζουν μικρότερα ποσοστά καθώς αποτελούν δεξιότητες που αναπτύσσονται αφού το άτομο ανακάμψει από την καμπή στην οποία έχει περιέλθει.

Τα προγράμματα κοινωνικο-συναισθηματικής μάθησης στην Ελλάδα βρίσκουν συνεχώς όλο και πιο εύφορο έδαφος για την ανάπτυξή τους και την εφαρμογή τους (Τσώλη, 2015). Δύναται να εφαρμοστούν στο σύνολο των εργαζομένων με δραστηριότητες βασισμένες στη βιωματική μέθοδο, καθώς αυτή προσεγγίζει τα εξεταζόμενα θέματα με ευαισθησία στις ανάγκες, τα κίνητρα και τις κλίσεις των συμμετεχόντων, ώστε να επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα (Χατζηχρήστου, 2011). Προτείνεται επιπλέον η ομαδοσυνεργατική μέθοδος, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία θετικού κλίματος, μέσα από την ενίσχυση της συνεργασίας των μελών της ομάδας (Ματσαγγούρας, 2003), την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και την από κοινού δράση για επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, τα οποία συμβάλλουν στην υγιή ανάπτυξη της προσωπικότητας και την οικοδόμηση της ταυτότητας του μελλοντικού ενεργού πολίτη του 21ου αιώνα (Tsoli, 2019).



A. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.5.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση αναστοχασμού καθημερινότητας

1. Διαμόρφωσε ένα σύντομο ερωτηματολόγιο:

- α. Πώς μπορείς να είσαι σίγουρος ότι κάνεις τις σωστές επιλογές στην εργασιακή καθημερινότητα, στον τρόπο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους σου;
- β. Τι δραστηριότητες αρέσουν σε εσένα και τους συνεργάτες σου; Εντοπίζεται κοινά σημεία ή και διαφορές;
- γ. Μερικές θετικές καταστάσεις μπορεί να προκαλέσουν στρες. Προσδιόρισε μερικές από αυτές. Θα ένιωθες στρες; Γιατί ή γιατί όχι;

Εσύ και οι υποχρεώσεις σου

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

Εσύ και ο εαυτός σου

- α. Αναβάλλεις συχνά πράγματα για αργότερα;
- β. Συνήθως ξεκινάς τη μέρα σου με θετική διάθεση;
- γ. Συνήθως τελειώνεις τη μέρα σου με αρνητική διάθεση;
- δ. Η προσοχή σου αποσπάται εύκολα από την εργασία με την οποία ασχολείσαι;

Εσύ και οι άλλοι

- α. Μπορείς να διακόπτεις με αποτελεσματικό τρόπο συνομιλίες με φίλους, όταν έχεις πίεση χρόνου;

- β. Χάνεις συχνά χρόνο με το να αναρωτιέσαι σχετικά με τα κίνητρα των άλλων ή την κριτική που σου ασκούν;
- γ. Μπορείς να σταματάς τις ενοχλήσεις των άλλων, όταν εργάζεσαι και να λες «όχι» με ευγενικό αλλά σταθερό τρόπο;
- δ. Γνωρίζεις πού να απευθυνθείς, αν χρειαστείς στήριξη;
- ε. Μπορείς να συνεργάζεσαι αποτελεσματικά με τους άλλους, ώστε να μοιράζεσαι το βάρος της εργασίας, όποτε αυτό είναι δυνατό;



B. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.5.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση τροποποίησης συμπεριφορών, στάσεων και αντιλήψεων

1. Αναζήτησε στο διαδίκτυο ή όπου αλλού κρίνεις καλό περισσότερα για τις αιτίες του άγχους και της εργασιακής τους παραμέτρου. Κάνε μια συγκριτική μελέτη ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες. Ποιοι φορείς ασχολούνται με τα ζητήματα αυτά; Ποιες πολιτικές έχουν ήδη αναληφθεί; Πόσο ενημερωμένοι είστε; Τι μπορείτε να κάνετε γι' αυτό;
2. Κατέγραψε τις αιτίες άγχους που αναγνωρίζεις, φροντίζοντας να τοποθετηθούν όλες οι σκέψεις και επικεντρωθείτε σε θέματα που σας αφορούν περισσότερο.

4.6 Μετασχηματισμός ψυχικής υγείας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

Η ποιοτική εκπαίδευση δίνει έμφαση στις δεξιότητες ζωής, μία ανάγκη που συνδέεται με την κριτική στα υπάρχοντα προγράμματα διεθνώς, τα οποία εστιάζουν περισσότερο στο μετασχηματισμό των κοινωνικο-συναισθηματικών γνώσεων και φαίνονται απομακρυσμένα από την καθημερινή ζωή των ενηλίκων και των δεξιοτήτων που χρειάζεται να αναπτύξουν, προκειμένου να υπερκεράσουν τις δυσκολίες της σύγχρονης ζωής (Brush, et al., 2022).

Οι δεξιότητες ζωής σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (W.H.O., 1996) ορίζονται ως *«οι ικανότητες για προσαρμοστική και θετική συμπεριφορά που επιτρέπει στα άτομα να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις και προκλήσεις της καθημερινής ζωής»*. Ειδικότερα, οι δεξιότητες ζωής αποτελούν ένα φάσμα γνωστικών, ψυχοκοινωνικών, προσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη υπεύθυνων πολιτών, ικανών να αντιμετωπίζουν προβλήματα της καθημερινής ζωής και να επικοινωνούν αποτελεσματικά, ώστε μακροπρόθεσμα να οδηγηθούν σε μια ζωή με επιτυχία στον επαγγελματικό και προσωπικό τομέα και ευημερία (Μπαμπάλης, Τσώλη & Σταύρου, 2012).

Για την καλύτερη ταξινόμηση των δεξιοτήτων ζωής ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (1997) τις διαχώρισε σε πέντε άξονες:

- Αυτεπίγνωση και ενσυναίσθηση.
- Διαχείριση των συναισθημάτων και του στρες.
- Επικοινωνία και δεξιότητες διαπροσωπικών σχέσεων.
- Δημιουργική και κριτική σκέψη.
- Λήψη αποφάσεων και διαχείριση προβλημάτων.

Η εκπαίδευση στις δεξιότητες ζωής αποτελεί πρόκληση, καθώς ενισχύει την ψυχική, σωματική και πνευματική υγεία των εκπαιδευομένων με καίρια αποτελέσματα στη δική τους ζωή και την ευημερία της κοινωνίας. Μακροπρόθεσμα, πραγματοποιείται η ολόπλευρη ανάπτυξή τους μέσα από μια ολιστική προσέγγιση, ως μακροχρόνιος δείκτης ποιότητας.

Σταδιακά, η εκπαίδευση στις δεξιότητες ζωής άρχισε να εστιάζει στην καλλιέργεια κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων, σε συνδυασμό με το περιεχόμενο της ανάπτυξης αυτοεκτίμησης (Brush, et al., 2022). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να στοχεύουν στην καλλιέργεια ίδιων δεξιοτήτων κοινωνικού και

συναισθηματικού χαρακτήρα. Σύμφωνα μάλιστα με τη μετα-ανάλυση των Diekstra & Gravesteyn (2008), τα πιο αποτελεσματικά προγράμματα πρόληψης αποτελούνται από έναν πυρήνα καλλιεργούμενων δεξιοτήτων ζωής (Κουρκούτας, 2011).

Σχετικά με την ενσυναίσθηση, παρατηρείται ότι συμπεριλαμβάνεται στα περισσότερα προγράμματα καλλιέργειας δεξιοτήτων ζωής που υλοποιούνται στο εξωτερικό, καθώς αποτελεί κομβικής σημασίας δεξιότητα ζωής ειδικά στην αντιμετώπιση της πραγματικότητας. Ειδικότερα, η συναισθηματική πτυχή της ενσυναίσθησης φαίνεται να είναι αποτελεσματική (Lippman et al., 2013), καθώς συμβάλλει καίρια στη δημιουργία αίσθησης ασφάλειας (Μπαμπάλης, Τσώλη & Σταύρου, 2012). Στα προγράμματα παρέμβασης, η ενσυναίσθηση συμβάλλει στην ανάπτυξη κοινωνικών συμπεριφορών, συνδυαστικά με τον αλτρουισμό που κινητοποιεί τους ενήλικες να υποστηρίζουν εκείνους που βρίσκονται σε ανάγκη, καθώς η ευημερία του ενός σχετίζεται άμεσα με την ευημερία όλων (Χατζηχρήστου, 2011).

Επίσης, προτείνεται η μάθηση μέσω της επίλυσης προβλήματος καθώς μέσω αυτής της προσέγγισης ενισχύεται η κριτική σκέψη και η δημιουργική σκέψη των συμμετεχόντων (Ματσαγγούρας, 2003). Οι ενήλικες με αυτό τον τρόπο εξερευνούν και μυσούνται στην ερευνητική διαδικασία, αφού παρατηρούν, υποθέτουν, δοκιμάζουν και επιλύουν. Έτσι καλλιεργούνται η αποφασιστικότητα, η επιμονή, ο σεβασμός και η συνεργατικότητα. Σε αυτό το πλαίσιο αξιοποιούνται τεχνικές όπως το παιχνίδι ρόλων, η μελέτη περίπτωσης, η ιδεοθύελλα, οι εννοιολογικοί χάρτες, η προσομοίωση, τα «έξι καπέλα σκέψης του De Bono», η αντιπαράθεση επιχειρημάτων (Γκορτσίλα, κ.ά., 2021).



A. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.6.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση ανάπτυξης κοινωνικής επίγνωσης

Η κοινωνική επίγνωση είναι η ικανότητα να διαβάζεις με ακρίβεια καταστάσεις και ανθρώπους. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν έχετε επίγνωση των δικών σας συναισθημάτων. Ένα σημαντικό μέρος της κοινωνικής επίγνωσης είναι η ικανότητα να συμπάσχετε με τους ανθρώπους γύρω σας. Αυτό σημαίνει ότι είστε σε θέση να κατανοήσετε και να εκτιμήσετε γιατί κάποιος αισθάνεται όπως νιώθει. Αυτή η δραστηριότητα θα ασκήσει την ικανότητά σας να διαβάζετε τα συναισθήματα των άλλων. Αντιστοιχίστε τις εικόνες στα αριστερά με τα συναισθήματα που αναφέρονται στα δεξιά. Οι εικόνες μπορεί να έχουν περισσότερες από μία απαντήσεις και μπορείτε να προσθέσετε συναισθήματα που δεν αναφέρονται εδώ.

	Αγχωμένος Ήρεμος Ενθουσιασμένος
	Θυμωμένος Φοβισμένος Σκεπτικός Απογοητευμένος
	Νευρικός Λυπημένος Χαλαρός Χαρούμενος
	Λυπημένος Θλιμμένος Αναστατωμένος Προβληματισμένος
	Κουρασμένος Ανήσυχος Γαλήνιος Ευτυχισμένος



B. Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 4.6.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Άσκηση μετασχηματισμού ψυχικής υγείας: το ημερολόγιο των συναισθημάτων

Για να πραγματοποιήσετε το ημερολόγιο των συναισθημάτων, θα χρειαστεί 10 ή 20 λεπτά την ημέρα, κατά προτίμηση πριν πάτε για ύπνο, στο να κάνετε μία ανασκόπηση του τρόπου με τον οποίο το ταξίδι σας ήταν σε συναισθηματικό επίπεδο. Εάν για παράδειγμα αισθάνεστε ότι έχετε υποστεί άγχος και νιώθετε λυπημένοι, καταγράψτε το. Ελέγξτε πως αισθανθήκατε κατά τη διάρκεια της εβδομάδας και συγκρίνετε το αποτέλεσμα με την προηγούμενη εβδομάδα. Είναι σημαντικό να προσθέσετε στρατηγικές για να αισθανθείτε καλύτερα, δηλαδή τα καθήκοντα που μπορείτε να κάνετε για να αποφύγετε την υπερβολή των αρνητικών συναισθημάτων. Μέσω του ημερολογίου των συναισθημάτων, είναι εφικτό να εργαστείτε στη συναισθηματική αυτογνωσία και στη συναισθηματική ρύθμιση καθώς τη χρησιμοποιείτε, εν μέσω της ανατροφοδότησης που θα λαμβάνετε.

Βιβλιογραφία 4ης Ενότητας

Ariapooran S, Abdolmaleki B. (2023). *Compassion Fatigue in Nurses: The Role of Spiritual Well-Being, Emotion Regulation and Time Perspective*. Iran J Nurs Midwifery Res. Apr 14;28(2): 150–4.

Armenakis, A.A., Fredenberger, W.B. (1997). *Organizational change readiness practices of business turnaround change agents*. Knowledge and Process Management, 4(3), 143-152.

Arora, B. (2017). *Importance of emotional intelligence in the workplace*. International Journal of Engineering and Applied Sciences, 4(4): 257492.

Asnawi, N.H., Yunus, N.H., & Abd Razak, N. (2014). *Assessing emotional intelligence factors and commitment towards organizational change*. International Journal of Social Science and Humanity, 4(1): 5.

Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). *The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes*. The Journal of Applied Behavioral Science, 53(3): 349-368.

Austin W, Rankel M, Kagan L, Bergum V, Lerner Meyer G. (2005). *To stay or to go, to speak or stay silent, to act or not to act: moral distress as experienced by psychologists*. Ethics Behav. 15(3): 197–212.

Austin CL, Saylor R, Finley PJ. (2017). *Moral distress in physicians and nurses: Impact on professional quality of life and turnover*. Psychol Trauma. Jul;9(4): 399–406.

Babalis, Th., & Tsoli, K. (2017). *Classroom Life: Shaping the Learning Environment, Classroom Management Strategies and Teaching Techniques*. New York: Nova Publishers.

Bar-On, R., Brownb, J.M., Kirkcaldyc, B.D., Thome, E.P. (2000). *Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. Personality and Individual Differences, 28(1107): 1118.

Bar-On R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence*. Psicothema, 18: 13-25.

Batson, C.D. (2009). *These things called empathy: Eight related but distinct phenomena*. In J. Decety & W. Ickes (Επιμ.), *The social neuroscience of empathy* (pp.3–15). Boston Review.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262012973.003.0002>

Batson, C. D., Ahmad, N., Lishner, D. A., Tsang, J., Snyder, C. R., Lopez, S. J. (2008). *Empathy and altruism*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Επιμ.) *Positive Psychology* (pp. 161-174). New York: Oxford University Press.

Baron-Cohen S, Wheelwright S. (2004). *The empathy quotient: an investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences*. J Autism Dev Disord. Apr;34(2): 163–75.

Bhavana A. (2017). *Importance of Emotional Intelligence In The Workplace*. International Journal of Engineering and Applied Sciences, 4 (4), 43-45.

Bolognese, A.F. (2002). *Employee resistance to organizational change*. Retrieved November, 14, 2006.

Borhani F, Abbaszadeh A, Nakhaee N, Roshanzadeh M. (2014). *The relationship between moral distress, professional stress, and intent to stay in the nursing profession*. J Med Ethics Hist Med. Feb 18; 7:3.

Brhane, H. (2018). *A Literature Review on the Effects of Employee Relation on Improving Employee Performance*. Journal Homepage: <http://ijmr.net>. In 6(04).

Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). *Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument*, The Journal of Psychology, 143:6: 559-599

Brown, M., Cregan, C. (2008). *Organizational change cynicism: The role of employee involvement*. Hum. Resour. Manage., 47: 667-686.

Bruckman, J.C. (2008). *Overcoming resistance to change: Causal factors, interventions, and critical values*. The Psychologist-Manager Journal, 11(2): 211-219.

Brackett, M.A., Rivers, S.E., Salovey, P. (2011). *Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success*. Social and personality psychology compass, 5(1): 88-103.

Brush, K., Jones, S., Bailey, R., Nelson, B., Raisch, N., Meland, E. (2022). Social and emotional learning: From conceptualization to practical application in a global context. Στο J. DeJaeghere & E. Murphy-Graham (Eds.), *Life Skills Education for Youth: Critical Perspectives* (4th ed, pp. 43-72). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85214-6>.

Cartwright1 S., Pappas C. (2008). *Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace*. International Journal of Management Reviews, 10(2), 149–171.

Γκορτσιλά, Ε., Εμβλωτής, Α., Αστέρη, Θ., Σταμούλης, Ε., Πήλιουρας, Π., Νίκα, Μ., Στυλιάρης, Ε. (2021). *Επιμορφωτικό – υποστηρικτικό υλικό. Πράξη «Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στις δεξιότητες μέσω εργαστηρίων»*. Ανακτήθηκε στις 12-6-2021 από <http://iep.edu.gr/el/psifiako-apothetirio/skill-labs>

Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning [CASEL] GUIDE 2013 (2012). *Effective social and emotional learning programs: Preschool and elementary school edition*. Available on <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED581699.pdf> (8/1/2023).

Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning [CASEL], (2020). *CASEL's SEL Framework: What are the Core Competence Areas and where are they promoted?* Available on <https://casel.org/casel-sel-framework-11-2020/?view=true> (12/1/2013).

Choi, M., Ruona, W. E. (2011). *Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development*. Human resource development review, 10(1): 46-73.

Choi, M. (2011). *Employees' attitudes toward organizational change: A literature review*. Human resource management, 50(4): 479-500.

Corley MC, Minick P, Elswick RK, Jacobs M. (2005). *Nurse moral distress and ethical work environment*. Nurs Ethics. Jul;12(4): 381–90.

Corley MC, Elswick RK, Gorman M, Clor T. (2001). *Development and evaluation of a moral distress scale*. J Adv Nurs. Jan;33(2): 250–6.

Cunningham, G.B. (2006). *The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions*. European Journal of work and organizational psychology, 15(1), 29-45.

Dahl, M.S. (2011). *Organizational change and employee stress*. Management science, 57(2): 240-256.

Davis, M.H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. New York: Taylor & Francis.

Dhingra, R., Punia, B. K. (2016). *Relational analysis of emotional intelligence and change management: A suggestive model for enriching change management skills*. Vision, 20(4): 312-322.

Diekstra, R.F., Gravestijn, C. (2008). *Effectiveness of school-based social and emotional education programs worldwide*. Social and emotional education: An international analysis, 255-312. https://www.researchgate.net/profile/Rene-Diekstra-2/publication/255620397_Efectiveness_of_School-Based_Social_and_Emotional_Education_Programmes_Worldwide/links/555e0c9c08ae8c0cab2c5e7e/Efectiveness-of-School-Based-Social-and-Emotional-Education-Programmes-Worldwide.pdf

Δρένος Δ. (2018). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας. Μια Κριτική Προσέγγιση*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Αθήνα

Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., Schellinger, K. B. (2011). *The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions*. Child Development, 82(1): 405–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>

Elias, M. J., Zins, J. E., Weissberg, R.P., Frey, K. S., Greenberg, M.T., Haynes, N.M., Kessler, R., Schwab-Stone, M.E., Shriver, T.P. (1997). *Promoting social and emotional learning: Guidelines for educators*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, ASCD.

Epstein EG, Hamric AB. (2009). *Moral distress, moral residue, and the crescendo effect*. J Clin Ethics. 20(4): 330–42.

Game Tree. E – Book. *Συναισθηματική Νοημοσύνη. Μια Νέα Κουλτούρα*

Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books

Goleman, D. (2009). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., McKee, A., & Waytz, A. (2017). *Empathy (HBR emotional intelligence series)*. Boston: Harvard Business Press.

Hamric AB, Borchers CT, Epstein EG. (2012). *Development and Testing of an Instrument to Measure Moral Distress in Healthcare Professionals*. AJOB Primary Research. Apr 1;3(2): 1–9.

Huy, Q. N. (1999). *Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change*. Academy of Management Review, 325-345.

- Jameton A. (1984). *Nursing practice: the ethical issues* [Internet]. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall; [cited 2023 Jul 30]. 331 p. (Prentice-Hall series in the philosophy of medicine). Available from: <http://books.google.com/books?id=whFtAAAAMAAJ>
- Jones, S.M., Brown, J.L., Aber, J.L. (2011). *Two-year impacts of a universal school-based social-emotional and literacy intervention: An experiment in translational developmental research*. Child Development, 82(2): 533-554.
- Jordan, P.J. (2004). *Dealing with organisational change: Can emotional intelligence enhance organisational learning*. International Journal of Organisational Behaviour, 8(1):456-471.
- Judge, W., Douglas, T. (2009). *Organizational change capacity: the systematic development of a scale*. Journal of Organizational Change Management, 22(6): 635-649.
- Karaxha, H. (2019). *Methods for dealing with resistance to change*. Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management, 7(1): 290-299.
- Katsari V, Tyritidou A, Domeyer PR. (2020). *Physicians' Self-Assessed Empathy and Patients' Perceptions of Physicians' Empathy: Validation of the Greek Jefferson Scale of Patient Perception of Physician Empathy* [Internet]. BioMed Research International. [cited Apr 9]. Available from: <https://www.hindawi.com/journals/bmri/2020/9379756/>
- Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (1979). *Choosing strategies for change*.
- Κουρκούτας, Η. (2011). *Προβλήματα συμπεριφοράς στα παιδιά: Παρεμβάσεις στο πλαίσιο της οικογένειας και του σχολείου*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
- Lippman, L.H., Ryberg, R., Terzian, M., Moore, K.A., Humble, J., McIntosh, H. (2013). *Positive and protective factors in adolescent well-being*. In B. Asher, F. Casas, I. Frones, & J. E. Korbin (Eds.), *The handbook of child well-being: Theories, methods, and policies in global perspective* (pp. 2823–2866). Springer.
- Lütznén K, Kvist BE. (2012). *Moral distress: a comparative analysis of theoretical understandings and inter-related concepts*. HEC Forum. Mar 24(1): 13–25.
- Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Η σχολική τάξη*, Τόμος Α' (3η έκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Μπαμπάλης, Θ. (2011). *Η Κοινωνικοποίηση του παιδιού στη σχολική τάξη: Ο ρόλος του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Διάδραση.
- Mayer J.D., Salovey P. (1993). *The Intelligence of Emotional Intelligence*, INTELLIGENCE, 17 (4), 433-442.
- Mayer J.D., Salovey P., Caruso D. (2000). *Models of Emotional Intelligence*. Σε Sternberg R. (Ed), *Handbook of Intelligence*. UK: Cambridge University Press.
- Μπαμπάλης, Θ., Τσώλη, Κ., Σταύρου, Ν. (2012). *Καλλιέργεια δεξιοτήτων ζωής το ελληνικό Δημοτικό Σχολείο: Η συμβολή του εκπαιδευτικού*. In Δ. Μαλαφάντης & Θ. Μπάκας (Επιμ.) *Ελληνική Παιδαγωγική & Εκπαιδευτική Έρευνα*. Πρακτικά 8ου Πανελληνίου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος. Ιωάννινα: Εκδόσεις Διάδραση.
- Moral residue - NLM Catalog - NCBI [Internet]. [cited 2023 Jul 31]. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/nlmcatalog/101126313>

- Μπαρούμα, Χ., Κιουγιουμτζής, Γ.Α. (2017). Συναισθηματική νοημοσύνη, συμβουλευτική και εκπαίδευση. In Κιουγιουμτζής Γ. Α. (Επιμ.) *Συμβουλευτική και Εκπαίδευση* (σσ. 67 – 78). Αθήνα: Γρηγόρη.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2016). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μυλωνάκου – Κεκέ, Η. (2009). *Συνεργασία Σχολείου, Οικογένειας και Κοινότητας: Θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Murphy-Graham, E., Cohen, A.K. (2022). Life Skills Education for youth in developing countries: What are they and why do they matter? In J. DeJaeghere & E. Murphy-Graham (Eds.), *Life Skills Education for Youth: Critical Perspectives* (4th ed., pp. 43-72). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85214-6>
- Pardo del Val, M., Martinez Fuentes, C. (2003). *Resistance to change: a literature review and empirical study*. Management decision, 41(2): 148-155.
- Petrides, K.V., Furnham, A., Mavroveli, S. (2007). *Trait emotional intelligence: Moving forward in the field of EI*. Emotional intelligence: Knowns and unknowns, 4, 151-166.
- Πλατσίδου Μ. (2004). *Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας Παλιάς Έννοιας. Σε Επιστήμες Αγωγής*. Πρώην Σχολείο και Ζώη, 1, 27-39. Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης.
- Πλατσίδου Μ. (2012). *The role of emotional intelligence in predicting burnout and job satisfaction of Greek lawyers*. International Journal of Law, Psychology and Human Life, 1 (1), 13 – 22.
- Rodriguez-Ruiz E, Campelo-Izquierdo M, Veiras PB, Rodríguez MM, Estany-Gestal A, Hortas AB, et al. (2021). *Moral distress among healthcare professionals working in intensive care units in Spain*. Med Intensiva. Jul 28;S0210-5691(21)00170-4.
- Rush, M.C., Schoel, W.A., & Barnard, S.M. (1995). *Psychological resiliency in the public sector: "Hardiness" and pressure for change*. Journal of Vocational Behavior, 46(1): 17-39.
- Rushton CH, Kaszniak AW, Halifax JS. (2013). *Addressing moral distress: application of a framework to palliative care practice*. J Palliat Med. Sep;16(9): 1080–8.
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence*. Imagination, Cognition and Personality, 9 (3): 185-121. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M., Rahman, A.A. (2004). *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*. Leadership & organization development Journal.
- Taylor, R.D., Oberle, E., Durlak, J.A., Weissberg, R.P. (2017), *Promoting Positive Youth Development Through School-Based Social and Emotional Learning Interventions: A Meta-Analysis of Follow-Up Effects*. Child Development, 88(4): 1156-1171. <https://doi.org/10.1111/cdev.12864>
- Τριλίβα, Σ., Πούλου, Μ. (2004). *Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ορισμοί, εννοιολογικά μοντέλα και προβληματισμοί*. ELEUTHERNA, 1: 273-295. <https://doi.org/10.26248/eleutherna.v1i0.177>
- Τσώλη, Κ. (2018). *Χαρτογραφώντας το πεδίο της καλλιέργειας δεξιοτήτων ζωής στο σχολείο του 21ου αιώνα: ο ρόλος του εκπαιδευτικού. Στην Ημερίδα επιμόρφωσης του*

Πανελλήνιου Συλλόγου Καθηγητών Γαλλικής Γλώσσας και Φιλολογίας Αποφοίτων Πανεπιστημίου (ΠΑ.ΣΥ.ΚΑ.ΓΑ.) με τη συνεργασία του 26ου Γυμνασίου Αθήνας. Ο εκπαιδευτικός στον 21ο αιώνα: ανάπτυξη δεξιοτήτων (σσ. 118-126). Αθήνα, 17/03/2018.

Tudor, K. (2011). *Understanding empathy*. Transactional Analysis Journal, 41(1), 39-57. DOI: 10.1177/036215371104100107

UNICEF, UNESCO, World Bank & OECD (2022). *From learning recovery to education transformation: Insights and Reflections from the 4th Survey on National Education Responses to COVID-19 School Closures*. UNICEF. Available on <https://www.unicef.org/media/127286/file/From%20Learning%20Recovery%20to%20Education%20Transformation.pdf>

Vakola, M. (2013). *Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach*. Journal of change management, 13(1): 96-109.

Vakola, M., Tsaousis, I., Nikolaou, I. (2004). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of managerial psychology, 19(2): 88-110.

Wanous, J. P., Reichers, A.E., Austin, J.T. (2000). *Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates*. Group & Organization Management, 25(2): 132-153.

Wilkinson JM. (1988). *Moral distress in nursing practice: experience and effect*. Nurs Forum. 23(1): 16–29.

World Health Organization (2022). *World mental health report: transforming mental health for all*. Ανακτημένο από <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338> (5/1/2023).

World Health Organization (1996). *Life skills education: Planning for research as an integral part of life skills education development, implementation, and maintenance* (MNH/PSF/96.2. Rev. 1). World Health Organization. Retrieved on from <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/338491/MNH-PSF-96.2.Rev.1-eng.pdf>.

Zeidner M., Matthews G., Roberts R.D. (2004). *Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review*. Applied Psychology: An International Review, 53 (3), 371–399.

Zins, J.E., Elias, M.J. (2007). *Social and emotional learning: Promoting the development of all students*. Journal of Educational and Psychological consultation, 17(2-3): 233-255. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10474410701413152> on 14/12/2022

Zins, J.E., Bloodworth, M.R., Weissberg, R.P., Walberg, H.J. (2004). The scientific base linking social and emotional learning to school success. In J.E. Zins, R.P. Weissberg, M.C. Wang & H.J. Walberg (Eds.), *Building academic success on social and emotional learning: What does the research say?* (pp. 3-22). New York and London: Teachers College Press, Columbia University.

Χατζηχρήστου, Χ.Γ. (2011). *Κοινωνική και συναισθηματική αγωγή στο σχολείο*. Πρόγραμμα για την προαγωγή της ψυχικής υγείας και της μάθησης στη σχολική κοινότητα. Αθήνα: Τυπωθήτω.

5. Συλλογική Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ομαδικότητα, Ηγεσία και Εφαρμογές στη Δημόσια Διοίκηση



Εισαγωγή

Η συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) συνιστά θεμελιώδη συνιστώσα της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών, καθώς καθορίζει την ικανότητα των ομάδων να συνυπάρχουν, να συνεργάζονται και να αναπτύσσονται με βάση τον αμοιβαίο σεβασμό, την ενσυναίσθηση και τη ρύθμιση των συναισθημάτων. Σε αντίθεση με την ατομική ΣΝ, η οποία εστιάζει στις ενδοπροσωπικές δεξιότητες, η συλλογική ΣΝ αφορά τη συναισθηματική δυναμική που αναδύεται μέσα στις ομάδες και την ικανότητα των μελών τους να την αντιλαμβάνονται, να την εκφράζουν και να την διαχειρίζονται δημιουργικά (Druskat & Wolff, 2001).

Οι ερευνητές τονίζουν ότι οι ομάδες με υψηλό επίπεδο συλλογικής ΣΝ παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα εμπιστοσύνης, δημιουργικότητας και συνοχής, γεγονός που τις καθιστά περισσότερο αποτελεσματικές σε συνθήκες πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας (Barczak, Lassk, & Mulki, 2010). Η συλλογική ΣΝ σχετίζεται με την ύπαρξη κοινών κανόνων επικοινωνίας, συναισθηματικής ασφάλειας και ηγεσίας που ενισχύει την ψυχολογική ενδυνάμωση. Ιδιαίτερα στη Δημόσια Διοίκηση, όπου η λειτουργία ομάδων επηρεάζεται από θεσμικούς περιορισμούς και υψηλό διοικητικό φόρτο, η συλλογική ΣΝ καθίσταται βασικός μοχλός για την αποτελεσματικότητα, τη δέσμευση και την ευημερία των υπαλλήλων (George, 2000).

Επομένως, η καλλιέργεια της συλλογικής ΣΝ δεν αποτελεί πολυτέλεια αλλά αναγκαιότητα, τόσο για τη βελτίωση της εσωτερικής συνεργασίας όσο και για τη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης στον δημόσιο τομέα. Η συνειδητή διαμόρφωση συναισθηματικά ώριμων ομάδων μπορεί να αποτελέσει το σημείο αναφοράς για την ανανέωση των διοικητικών πρακτικών, την αύξηση της καινοτομίας και την αποκατάσταση της σχέσης εμπιστοσύνης κράτους – πολίτη (Cherniss, 2010).



Σκοπός

Η παρούσα ενότητα επιδιώκει να αναδείξει τη συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ως ουσιώδες συστατικό για την ανάπτυξη συνεργατικών, αποτελεσματικών και ψυχικά ανθεκτικών ομάδων στον δημόσιο τομέα. Στο πλαίσιο των αυξανόμενων απαιτήσεων που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη ενίσχυσης της συναισθηματικής ωριμότητας όχι μόνο σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο. Η ενότητα προσφέρει θεωρητική τεκμηρίωση, πρακτικά εργαλεία και παραδείγματα εφαρμογής, ώστε οι επιμορφωνόμενοι/ες να κατανοήσουν πώς δημιουργούνται και διατηρούνται ομάδες με υψηλό δείκτη ΣΝ.

Μέσα από την εστίαση στη δυναμική των ομάδων, τη διαχείριση των εντάσεων και την ενδυνάμωση της ψυχολογικής ασφάλειας, αναδεικνύεται η ηγεσία ως σημαντικό εφόδιο για τη βιωσιμότητα και τη συνοχή των δημοσίων οργανισμών. Οι εκπαιδευόμενοι/ες καλούνται να συνδέσουν τις αρχές της συλλογικής ΣΝ με το δικό τους εργασιακό πλαίσιο, αναγνωρίζοντας τις πηγές δυσλειτουργίας και σχεδιάζοντας πρακτικές ενίσχυσης της ομαδικότητας και της διατμηματικής συνεργασίας.

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Περιγράφουν την έννοια της συλλογικής ΣΝ και τη σημασία της για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.
- Αναλύουν τη δυναμική της ομαδικότητας και να εντοπίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας.
- Αναγνωρίζουν τις 5 δυσλειτουργίες των ομάδων και να προτείνουν στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους, ενισχύοντας την ομαδική απόδοση.
- Κατανοούν την ηγεσία ως δεξιότητα και να εφαρμόζουν ηγετικές πρακτικές για την ενδυνάμωση των ομάδων και την επίτευξη στόχων.
- Προσαρμόζουν τις αρχές της συλλογικής ΣΝ στις ιδιαιτερότητες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και τη συνεργασία στον δημόσιο τομέα.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Περιγράφουν την έννοια της συλλογικής συναισθηματικής νοημοσύνης και να τεκμηριώνουν τη συμβολή της στη λειτουργία συνεργατικών ομάδων.

- Αναλύουν τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν μια συναισθηματικά ώριμη ομάδα από μια δυσλειτουργική και να εντοπίζουν τις ψυχοκοινωνικές δυναμικές που επηρεάζουν την απόδοσή της.
- Εφαρμόζουν αρχές της ομαδικής ΣΝ για την πρόληψη και διαχείριση συγκρούσεων, την καλλιέργεια εμπιστοσύνης και τη διαμόρφωση ψυχολογικά ασφαλούς εργασιακού κλίματος.
- Αναγνωρίζουν τις πέντε δυσλειτουργίες των ομάδων (σύμφωνα με τον Lencioni) και να διαμορφώνουν στοχευμένες στρατηγικές αποκατάστασης.
- Κατανοούν την ηγεσία ως δεξιότητα σχεσιακής νοημοσύνης και να αξιοποιούν ηγετικές πρακτικές που ενδυναμώνουν τη συνεργασία και την επιτευξιμότητα στόχων.
- Προσαρμόζουν τις παραπάνω αρχές στις ιδιαίτερες ανάγκες και δομές της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, αναβαθμίζοντας την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών.



Έννοιες κλειδιά: Ψυχολογική ασφάλεια, συνεργασία, ηγεσία, δυσλειτουργίες ομάδων, σχέσεις εμπιστοσύνης, επαγγελματική συμπερίληψη, ενσυναίσθηση, ομάδες υψηλής απόδοσης.

5.1 Η έννοια της συλλογικής ΣΝ και η σημασία της στις ομάδες εργασίας

Η συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αναφέρεται στην ικανότητα μιας ομάδας να αναγνωρίζει, να διαχειρίζεται και να αξιοποιεί τα συναισθήματα των μελών της για την επίτευξη κοινών στόχων. Δεν πρόκειται για το άθροισμα των ατομικών δεξιοτήτων ΣΝ, αλλά για μια ξεχωριστή δυναμική που αναδύεται μέσα από τις αλληλεπιδράσεις, τους άτυπους ρόλους και το ψυχολογικό κλίμα που διαμορφώνεται στην ομάδα (Druskat & Wolff, 2001). Σε περιβάλλοντα όπως η Δημόσια Διοίκηση, όπου η συνεργασία μεταξύ υπηρεσιών και τμημάτων είναι απαραίτητη, η ύπαρξη υψηλής συλλογικής ΣΝ λειτουργεί ως καταλύτης αποδοτικότητας.

Μια ομάδα με υψηλή συλλογική ΣΝ αναγνωρίζεται από την ενσυναίσθηση που επιδεικνύει στα μέλη της, την ικανότητά της να συζητά ανοιχτά τα συναισθήματα, να επιλύει συγκρούσεις χωρίς εσωστρέφεια και να διαμορφώνει μια κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson, 1999). Για παράδειγμα, μια ομάδα διοικητικών στελεχών που αξιοποιεί τεχνικές ενεργητικής ακρόασης και καθιερώνει εβδομαδιαίες συναντήσεις αναστοχασμού δημιουργεί τις συνθήκες για την ανάπτυξη αυτής της νοημοσύνης.

Η συλλογική ΣΝ συνδέεται με την ικανότητα μιας ομάδας να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, να λειτουργεί με συνέπεια υπό πίεση και να ανταποκρίνεται με δημιουργικότητα σε νέες απαιτήσεις. Στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, ομάδες με αναπτυγμένη ΣΝ διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τα παράπονα των πολιτών, αντιμετωπίζουν εσωτερικά διοικητικά προβλήματα και ενισχύουν την κοινωνική εμπιστοσύνη (George, 2000). Η συναισθηματική προσαρμοστικότητα, επομένως, καθίσταται θεμελιώδης συνιστώσα λειτουργικής συνεργασίας.

Προϋπόθεση για την καλλιέργεια της συλλογικής ΣΝ είναι η ύπαρξη θεσμικής υποστήριξης, σαφών αξιών και ηγετικής συνέπειας. Όταν οι ηγέτες καλλιεργούν κουλτούρα σεβασμού, ενθαρρύνουν την αυθεντική έκφραση και προωθούν τη διατηρηματική εμπλοκή, οι ομάδες ενισχύουν την ικανότητά τους να λειτουργούν ως συνεκτικά και συναισθηματικά ώριμα σχήματα (Goleman et al., 2013). Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση των στελεχών σε πρακτικές

ΣΝ, όχι μόνο για την απόδοση, αλλά και για τη διατήρηση ενός βιώσιμου κλίματος συνεργασίας.

Η ενίσχυση της συλλογικής ΣΝ στην πράξη προϋποθέτει διαρκή αυτοπαρατήρηση και δέσμευση. Ατομικές ασκήσεις αυτογνωσίας, ανατροφοδότηση από ομοτίμους και πρακτικές ανάπτυξης ενσυναίσθησης, όπως η καταγραφή θετικών συμπεριφορών συναδέλφων, ενισχύουν την ομάδα συνολικά. Στον δημόσιο τομέα, όπου οι σχέσεις δεν διαμορφώνονται μόνο από στόχους, αλλά και από αξίες δημόσιου συμφέροντος, η συλλογική ΣΝ καθίσταται σημείο αναφοράς για ηγεσία με κοινωνική επίγνωση.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 5.1

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Αναστοχασμός στη συλλογική ΣΝ της ομάδας μου

Καταγράψτε τρία περιστατικά από την επαγγελματική σας καθημερινότητα όπου αισθανθήκατε ότι η ομάδα σας λειτούργησε συναισθηματικά ώριμα. Εντοπίστε ποια χαρακτηριστικά συλλογικής ΣΝ εκδηλώθηκαν (π.χ. διαχείριση σύγκρουσης, έκφραση συναισθημάτων, ενσυναίσθηση) και αξιολογήστε ποιο στοιχείο θα μπορούσε να ενισχυθεί περαιτέρω στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης.

Η άσκηση αυτή στοχεύει στην ενίσχυση της αναστοχαστικής ικανότητας των επιμορφωμένων σχετικά με τη λειτουργία της ομάδας τους στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης. Μέσα από την προσωπική παρατήρηση και αξιολόγηση πραγματικών περιστατικών, ενθαρρύνεται η αναγνώριση στοιχείων συλλογικής συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η διαχείριση συγκρούσεων, η ενσυναίσθηση και η ανοιχτή επικοινωνία.

5.2 Δυναμική ομάδων και παράγοντες συνεργασίας

Η δυναμική των ομάδων αναφέρεται στις αλληλεπιδράσεις, τους ρόλους, τους κανόνες και τα συναισθήματα που αναπτύσσονται στο εσωτερικό μιας ομάδας και επηρεάζουν τη συνοχή και την αποτελεσματικότητά της (Forsyth, 2019). Στο

περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης, η κατανόηση αυτής της δυναμικής είναι ουσιώδες συστατικό για τη διατήρηση λειτουργικών σχέσεων μεταξύ στελεχών διαφορετικών επιπέδων και ειδικοτήτων. Η ικανότητα πρόβλεψης και ρύθμισης αυτής της δυναμικής συνδέεται άμεσα με την επιτυχία της ομάδας στην υλοποίηση στόχων.

Η διαμόρφωση θετικής δυναμικής ξεκινά με την ύπαρξη κοινού σκοπού, ξεκάθαρων ρόλων και αρμοδιοτήτων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων και η αναγνώριση του ρόλου κάθε μέλους ενισχύουν τη σαφήνεια και μειώνουν τις εσωτερικές συγκρούσεις (Hackman, 2002). Για παράδειγμα, σε ένα έργο διαχείρισης ψηφιακών αιτημάτων πολιτών, η διακριτή ανάθεση καθηκόντων σε τμήματα τεχνολογίας και εξυπηρέτησης περιορίζει την επικάλυψη ενεργειών και ενισχύει τη συνεργασία.

Η επικοινωνία αποτελεί βασικό μοχλό στη διαχείριση της ομαδικής δυναμικής. Η ύπαρξη ανοιχτών διαύλων, ενεργητικής ακρόασης και σαφών προσδοκιών δημιουργεί ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson & Lei, 2014). Οι ομάδες που μπορούν να συζητούν διαφωνίες χωρίς το φόβο ότι θα αντιμετωπίσουν αντίποινα ή στιγματισμό, παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα καινοτομίας, αλληλεγγύης και επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η πολυμορφία σε εμπειρίες, ειδικότητες και απόψεις συνιστά θεμελιώδη συνιστώσα δυναμικής συνεργασίας, εφόσον υπάρχει κοινός άξονας αξιών και εργασιακής ηθικής. Οι ηγέτες ομάδων στη Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται να διαχειρίζονται ενεργά τη διαφορετικότητα και να ενθαρρύνουν την ένταξη, εξασφαλίζοντας ισότιμη συμμετοχή όλων (Roberson, 2006). Η θετική διαχείριση των διαφορών αποτελεί σημείο αναφοράς για την επιτυχία σε πολυεπίπεδα έργα του δημόσιου τομέα.

Τέλος, η συνεργασία ενισχύεται μέσα από πρακτικές ομαδικής ανατροφοδότησης, κοινού σχεδιασμού στόχων και αναγνώρισης της συνεισφοράς. Όταν τα μέλη αισθάνονται ότι η συμβολή τους αναγνωρίζεται, αυξάνεται η αίσθηση του «ανήκειν» και της υπευθυνότητας. Στη Δημόσια Διοίκηση, η έμπρακτη αναγνώριση της προσπάθειας –έστω και σε μη χρηματική μορφή– λειτουργεί ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση θετικής ομάδας.

Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 5.2.



Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Δυναμική ομάδων

Καταγράψτε μία εμπειρία σας από μια ομάδα στην οποία συμμετείχατε στον δημόσιο τομέα. Ποια στοιχεία θετικής ή αρνητικής δυναμικής εντοπίσατε (π.χ. ρόλοι, επικοινωνία, συνεργασία);

Προτείνετε μία ενέργεια που θα μπορούσε να είχε βελτιώσει τη συνοχή και την απόδοση της ομάδας. Ποια θεωρείτε αποτελεσματική και γιατί;

5.3 Οι 5 δυσλειτουργίες των ομάδων και στρατηγικές αντιμετώπισης

Ένα από τα πιο διαδεδομένα πλαίσια για την ανάλυση της αποτυχίας των ομάδων είναι το μοντέλο των πέντε δυσλειτουργιών του Patrick Lencioni (2002). Σύμφωνα με τον συγγραφέα, οι δυσλειτουργίες αυτές δεν είναι μόνο σημεία αδυναμίας, αλλά αλληλένδετοι παράγοντες που, αν δεν αντιμετωπιστούν, εμποδίζουν σοβαρά τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα. Η κατανόηση αυτού του μοντέλου είναι θεμελιώδης για τα διοικητικά στελέχη στον δημόσιο τομέα, όπου η συνεργασία ομάδων συχνά καθορίζει την υλοποίηση κρίσιμων πολιτικών ή παροχών υπηρεσιών.

Η πρώτη δυσλειτουργία αφορά την έλλειψη εμπιστοσύνης. Όταν τα μέλη μιας ομάδας αποφεύγουν να δείξουν ευαλωτότητα ή να παραδεχτούν λάθη, αποτυγχάνει η ειλικρινής επικοινωνία και ενισχύεται η αποξένωση (Lencioni, 2002). Στη Δημόσια Διοίκηση, η δημιουργία χώρων ασφαλούς διαλόγου, όπως συνεδρίες ομαδικής ανατροφοδότησης χωρίς αξιολογικό χαρακτήρα, αποτελεί μία χρήσιμη πρακτική για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης.

Η δεύτερη δυσλειτουργία είναι ο φόβος της σύγκρουσης. Σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες, οι εργαζόμενοι αποφεύγουν ανοιχτές συζητήσεις για να διατηρήσουν την «ειρήνη», εις βάρος όμως της παραγωγικότητας. Η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας όπου η διαφωνία θεωρείται δημιουργική και η έκφραση διαφορετικών απόψεων επιβραβεύεται είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την υγιή συνεργασία (Jehn & Mannix, 2001).

Η τρίτη δυσλειτουργία είναι η έλλειψη δέσμευσης. Όταν οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται με συμμετοχικό τρόπο ή όταν απουσιάζει σαφής κατανομή ευθυνών, τα μέλη της ομάδας δεν αισθάνονται ιδιοκτησία των στόχων. Ένα παράδειγμα πρακτικής αντιμετώπισης είναι η χρήση εργαλείων κοινής στοχοθεσίας, όπως τα team charters, που καταγράφουν συλλογικά τους στόχους και τους ρόλους των μελών (Fransen et al., 2018).

Η τέταρτη και πέμπτη δυσλειτουργία συνδέονται: η αποφυγή λογοδοσίας και η έλλειψη εστίασης στα αποτελέσματα. Όταν τα μέλη αποφεύγουν να αναλάβουν ευθύνη ή όταν προτεραιότητα έχει η ατομική επιτυχία έναντι της ομαδικής, η απόδοση υπονομεύεται. Στο δημόσιο πλαίσιο, ο συντονισμός της ομάδας μέσω τακτικών συναντήσεων παρακολούθησης στόχων (progress meetings) ενισχύει τη λογοδοσία και επαναφέρει την προσοχή στο συλλογικό έργο.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 5.3.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Δυσλειτουργίες ομάδων

Αναστοχαστείτε σε μία εμπειρία σας από ομάδα εργασίας στον δημόσιο τομέα. Μπορείτε να αναγνωρίσετε κάποια από τις πέντε δυσλειτουργίες που περιγράφονται;

Ποια στρατηγική αντιμετώπισης θα μπορούσατε να προτείνετε για τη βελτίωση της κατάστασης;

5.4 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στις ομάδες εργασίας

Η σύγχρονη θεώρηση της ηγεσίας ξεπερνά το σχήμα της ιεραρχικής επιβολής και εστιάζει στην ικανότητα του/της ηγέτη/ηγέτιδας να επηρεάζει θετικά τα συναισθήματα, τη συμπεριφορά και την απόδοση των μελών της ομάδας (Goleman et al., 2013). Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί ουσιώδες συστατικό για την ανάπτυξη αυτής της επιρροής, καθώς ενισχύει την αυτογνωσία, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα καθοδήγησης με ευαισθησία και αυθεντικότητα. Οι ηγέτες που

διαθέτουν υψηλή ΣΝ κατανοούν πώς να ενισχύουν το ηθικό της ομάδας ακόμη και σε συνθήκες υψηλής πίεσης.

Η εφαρμογή ηγετικών πρακτικών βασισμένων στη ΣΝ ενδυναμώνει τις ομάδες, ενισχύοντας το αίσθημα εμπιστοσύνης, την αυτονομία και τη συνεργασία. Σε περιβάλλοντα όπως η Δημόσια Διοίκηση, όπου η πίεση χρόνου, οι περιορισμένοι πόροι και η γραφειοκρατία συνιστούν δομικές προκλήσεις, οι ηγέτες καλούνται να λειτουργούν περισσότερο ως συντονιστές και υποστηρικτές, παρά ως απλοί διαχειριστές εντολών (Boyatzis, 2008). Για παράδειγμα, ένας/μία προϊστάμενος/η που δείχνει κατανόηση στις προσωπικές δυσκολίες ενός υπαλλήλου και προσφέρει υποστήριξη χωρίς να παραμελεί την αποστολή της υπηρεσίας, καλλιεργεί ψυχολογική ασφάλεια.

Η ηγεσία με ΣΝ συνδέεται άμεσα με την ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, τη διαχείριση διαφορών και την προαγωγή ενός ενιαίου οράματος στην ομάδα. Ο/η ηγέτης/ηγέτιδα λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τις αξίες και τις συμπεριφορές που αναμένονται, και μέσα από το προσωπικό παράδειγμα καθοδηγεί την ομάδα με συνέπεια και διαφάνεια. Έρευνες δείχνουν ότι η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και μειώνει τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Wong & Law, 2002).

Επιπλέον, η ΣΝ καθιστά τον/την ηγέτη/ηγέτιδα ικανό/ή να αναγνωρίζει τα διαφορετικά κίνητρα των μελών της ομάδας και να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας του/της (transformational, servant, coaching) ανάλογα με τις συνθήκες. Στο δημόσιο πλαίσιο, αυτό μεταφράζεται σε ευελιξία, διαφάνεια και δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με όλες τις βαθμίδες του οργανισμού, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη στους θεσμούς.

Τέλος, η ηγεσία με ΣΝ δεν είναι έμφυτη, αλλά καλλιεργείται μέσα από συνεχή ανατροφοδότηση, αυτοπαρατήρηση και μάθηση. Στην πράξη, ενδείκνυται η χρήση εργαλείων όπως η ανατροφοδότηση 360° και τα προγράμματα coaching, τα οποία ενισχύουν την αναστοχαστική ικανότητα του/της ηγέτη/ηγέτιδας και συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη ομάδων υψηλής απόδοσης.



Άσκηση αναστοχασμού υποεπαιότητας 5.4.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Σκεφτείτε μια επαγγελματική κατάσταση στην οποία κληθήκατε να αναλάβετε ηγετικό ρόλο σε μία ομάδα (επίσημα ή άτυπα). Πώς χρησιμοποιήσατε – ή θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε – τη συναισθηματική νοημοσύνη σας για να διευκολύνετε τη συνεργασία και να ενισχύσετε την αποτελεσματικότητα;.

5.5 Εφαρμογές της συλλογικής συναισθηματικής νοημοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση

Η έννοια της συλλογικής συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στη Δημόσια Διοίκηση, όπου η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες εξαρτάται από την ποιότητα των εσωτερικών συνεργασιών. Όταν μια ομάδα δημόσιων υπαλλήλων λειτουργεί με συναισθηματική διαύγεια, αμοιβαίο σεβασμό και ενσυναίσθηση, δημιουργούνται συνθήκες που ευνοούν την επίλυση προβλημάτων, τη διαχείριση κρίσεων και την ανοιχτή επικοινωνία (Druskat & Wolff, 2001). Η συλλογική ΣΝ είναι το θεμέλιο για τη δημιουργία πολιτισμού εμπιστοσύνης και ευθύνης.

Η ανάπτυξη συλλογικής ΣΝ στις δημόσιες υπηρεσίες ενισχύεται μέσα από την καλλιέργεια της ψυχολογικής ασφάλειας, δηλαδή της αίσθησης ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν να εκφράσουν απόψεις, λάθη και ανησυχίες χωρίς τον φόβο τιμωρίας ή απαξίωσης (Edmondson, 2018). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε ιεραρχικά περιβάλλοντα όπως η Δημόσια Διοίκηση, όπου η έκφραση πρωτοβουλιών μπορεί να αποθαρρύνεται. Η ύπαρξη συλλογικής ΣΝ ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων, ενισχύοντας την καινοτομία και την κοινή λήψη αποφάσεων.

Η συλλογική ΣΝ είναι επίσης παράγοντας-κλειδί για την επιτυχή διαχείριση αλλαγών, ένα συχνό φαινόμενο στον δημόσιο τομέα λόγω μεταρρυθμίσεων, νέων τεχνολογιών και αναπροσαρμογών πολιτικής. Ομάδες με υψηλή ΣΝ αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα με ευελιξία και συλλογική ανθεκτικότητα, διατηρώντας τη συνοχή

και την αίσθηση αποστολής (Mayer et al., 2008). Επιπλέον, μειώνεται η εμφάνιση αντιπαραγωγικών συγκρούσεων και αυξάνεται η προθυμία για συνεργασία μεταξύ τμημάτων.

Για παράδειγμα, σε έναν δήμο όπου εφαρμόστηκε νέα πλατφόρμα εξυπηρέτησης πολιτών, η ομάδα υποδοχής και η τεχνική υποστήριξη συνεργάστηκαν επιτυχώς μέσα από τακτική ανατροφοδότηση, αλληλοκατανόηση και κοινή εκπαίδευση. Η εφαρμογή της συλλογικής ΣΝ συνέβαλε στην ομαλή ενσωμάτωση του νέου συστήματος και στη θετική εμπειρία των πολιτών, ενισχύοντας την εικόνα της υπηρεσίας.

Η ενσωμάτωση της συλλογικής ΣΝ στην κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης απαιτεί δέσμευση των προϊσταμένων, συστηματική εκπαίδευση και ενίσχυση διατμηματικών δικτύων συνεργασίας. Δεν πρόκειται για μεμονωμένη δεξιότητα, αλλά για δομικό στοιχείο της διοικητικής αποτελεσματικότητας, που ενισχύει τον επαγγελματισμό, την ηθική ακεραιότητα και την προσήλωση στο δημόσιο συμφέρον.



Άσκηση αναστοχασμού υποενότητας 5.5.

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στην πλατφόρμα LMS Moodle.

Συλλογική ΣΝ και Δημόσιος Τομέας

Εντοπίστε μια περίπτωση στον εργασιακό σας χώρο στη Δημόσια Διοίκηση όπου η έλλειψη συνεργασίας ή η κακή επικοινωνία επηρέασε αρνητικά το αποτέλεσμα.

Με βάση όσα διαβάσατε, ποιες πρακτικές συλλογικής ΣΝ θα μπορούσαν να είχαν εφαρμοστεί για τη βελτίωση της κατάστασης;

Βιβλιογραφία 5ης Ενότητας

Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). *Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture*. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332–345.

Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century*. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343–362). Jossey-Bass.

Cherniss, C. (2010). *Emotional intelligence: Toward clarification of a concept*. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126.

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80–90.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.

Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage Learning.

Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2018). The impact of shared leadership on team functioning and performance. *Journal of Sports Sciences*, 36(20), 2345–2353.

- George, J. M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.