

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:
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ 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:
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση υπ' αρ. 2715/27-03-2025 (ΑΔΑ: 96ΜΑ4691Φ0-415)

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής: Δρ. Σαράντης Κουγιού

Συγγραφείς

Δρ. Μελπομένη Κουτσοσίμου

Ενότητες 1.3, 1.4, 1.5

Δρ. Ειρήνη Πετσιμέρη

Εισαγωγή, Ενότητες 1.2, 1.6

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης και Παραλαβής του έργου

Δρ. Παντελής Βουλτσίδης

Δρ. Σοφία Μπακογιάννη

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος ««ΚΥΚΛΟΣ ΑΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ: ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ» 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. 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.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Ενσυναίσθηση: εννοιολογική διασαφήνιση και επιστημονική βάση ...	11
1.2.1. Εννοιολογική διασαφήνιση της έννοιας «ενσυναίσθηση».....	13
1.2.2. Οι διαστάσεις της ενσυναίσθησης	18
1.2.2.1 Γνωστική Ενσυναίσθηση (<i>Cognitive Empathy</i>).....	18
1.2.2.2. Συναισθηματική Ενσυναίσθηση (<i>Affective Empathy</i>).....	22
1.2.2.3. Ενσυναισθητική Ανησυχία (<i>Empathic Concern</i>).....	23
1.2.2.4 Συσχέτιση των τριών διαστάσεων της ενσυναίσθησης.....	24
1.2.3. Ενσυναίσθηση – ακεραιότητα – χειραγώγηση.....	24
1.2.4. Άλλες έννοιες που συνδέονται με την ενσυναίσθηση.....	26
1.2.4.1 Μίμηση.....	26
1.2.4.2 Συναισθηματική μετάδοση – «Μόλυνση».....	26
1.2.4.3 Συναισθηματική Δυσφορία.....	29
1.2.5. Ενσυναίσθηση – συμπάθεια και συμπόνια.....	33
1.2.6. Η νευροβιολογία της ενσυναίσθησης.....	35
Ερωτήματα αναστοχασμού για την ενότητα 1.2.....	36
Βιβλιογραφία.....	37
1.3 Ανάπτυξη της ενσυναίσθησης: διαμέσου της διαδρομής της από την παιδική ηλικία και των επιλογών ζωής στη διαμόρφωση του ενσυναισθητικού ενδιαφέροντος και της αυτεπίγνωσης.....	40
1.3.1 Η διαδρομή της ενσυναίσθησης στο πέρασμα της ζωής.....	42
1.3.2 Οι δεξιότητες ενσυναίσθησης στην ανθρώπινη ψυχοσύνθεση.....	46
1.3.3 Η ενσυναίσθηση ως δεξιότητα ζωής στην εκπαιδευτική διαδικασία...	50
1.3.4 Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης σηματοδοτεί πρόκληση ή ουτοπία;...	52
1.3.5 Ενσυναισθητικό ενδιαφέρον: ο δρόμος προς την Αυτοεπίγνωση.....	56
Βιωματικές δραστηριότητες ανάπτυξης.....	59
Βιβλιογραφία.....	64
1.4 Ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη: συντονισμός κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων ως κλειδιά για το μετασχηματισμό της ψυχικής υγείας των εργαζομένων στο δημόσιο	

τομέα.....	70
1.4.1 Η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον.....	72
1.4.2 Ενσυναίσθηση, Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακό άγχος ...	73
1.4.3 Ενσυναίσθηση και Συναισθηματική νοημοσύνη: ένα κοινό πεδίο δράσης.....	73
1.4.4. Συντονισμός κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων ως μεθοδολογία τροποποίησης συμπεριφορών, στάσεων και αντιλήψεων	78
1.4.4.1 Οφέλη μοντέλου κοινωνικο-συναισθηματικής αλληλεπίδρασης.....	78
1.4.4.2 Αποτελεσματικότητα κοινωνικο-συναισθηματικής ολοκλήρωσης.....	80
1.4.4.3. Προγράμματα κοινωνικο-συναισθηματικής μάθησης παγκοσμίως.....	82
1.4.5.Μετασχηματισμός ψυχικής υγείας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.....	83
Βιωματικές δραστηριότητες μετασχηματισμού ενσυναίσθησης.....	85
Βιβλιογραφία.....	90
1.5 Ενσυναίσθηση και οργανωσιακή αλλαγή: στάσεις και αντιστάσεις στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων, με γνώμονα την κατάκτηση γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού μας και των άλλων.....	94
1.5.1 Ο ρόλος της Ενσυναίσθησης και της Συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή αλλαγή.....	96
1.5.2 Ο αντίκτυπος της οργανωσιακής αλλαγής.....	98
1.5.3 Στάσεις στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων, με γνώμονα την κατάκτηση γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού μας και των άλλων.....	100
1.5.3.1 Η δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή	101
1.5.3.2. Η δεκτικότητα (openness) στην οργανωσιακή αλλαγή.....	102
1.5.4 Αντιστάσεις στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων, με γνώμονα την κατάκτηση γνώσης του εσωτερικού	

κόσμου του εαυτού μας και των άλλων.....	103
1.5.4.1. Ο κυνισμός για την οργανωσιακή αλλαγή.....	105
1.5.4.2 Το ηθικό αδιέξοδο στην ενσυναίσθηση.....	106
1.5.5 Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή.....	108
1.5.6 Η οργανωσιακή αλλαγή και ο ρόλος των συναισθημάτων.....	109
1.5.6.1 Οργανωσιακή αλλαγή και άγχος.....	110
Βιωματικές δραστηριότητες ενσωμάτωσης ενσυναίσθησης στην οργανωσιακή αλλαγή.....	112
Βιβλιογραφία.....	116
1.6 Επικοινωνία και Ενσυναίσθηση – εφαρμογή της ενσυναίσθησης στον εργασιακό χώρο.....	120
1.6.1 Στρατηγικές ενσυναισθητικής επικοινωνίας.....	122
1.6.1.1 Η ενσυναίσθηση σε επίπεδο οργανισμού.....	122
1.6.1.2 Η ενθάρρυνση – έκφραση της εκτίμησης προς τον άλλον – αύξηση της θετικής αντιμετώπισης.....	128
1.6.1.3 Η τέχνη της ακρόασης – λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία...	133
1.6.1.4 Η εστίαση στο «εδώ και το τώρα» – Η ενσυνειδητότητα.....	136
1.6.2. Ενσυναίσθηση και δυναμική της ομάδας.....	140
1.6.3. Η αποφυγή και ο έλεγχος της ενσυναίσθησης.....	143
1.6.4 Ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση των πολιτών.....	146
1.6.5. Ενσυναίσθηση και διαφορετικότητα στον Δημόσιο Τομέα.....	149
Ερωτήματα αναστοχασμού για την ενότητα 1.6.....	154
Βιβλιογραφία.....	155
Παράρτημα.....	157

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η *ενσυναίσθηση* συνιστά μία θεμελιώδη δεξιότητα στον πυρήνα της ανθρώπινης επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης, με βαθιές ρίζες τόσο στην ψυχολογία όσο και στις κοινωνικές επιστήμες. Ως έννοια, περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να συμμερίζεται τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις εμπειρίες των άλλων, χωρίς να χάνει την επίγνωση της προσωπικής του οντότητας και των ορίων του. Η ανάπτυξή της δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε γνωστικό ή συναισθηματικό επίπεδο, αλλά προϋποθέτει τον συνδυασμό αυτογνωσίας, παρατήρησης, εσωτερικής ισορροπίας και διαπροσωπικής ευαισθησίας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το παρόν εκπαιδευτικό υλικό επιχειρεί να παρουσιάσει με τρόπο συστηματικό τις διαστάσεις της ενσυναίσθησης και τη σημασία της για τον εργαζόμενο στον Δημόσιο Τομέα. Απευθύνεται σε επιμορφωμένους/ες που επιθυμούν να κατανοήσουν βαθύτερα τον εαυτό τους, να αναγνωρίσουν τα δικά τους ενσυναισθητικά χαρακτηριστικά και να ασκηθούν στο πώς να τα αξιοποιούν με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα στον καθημερινό τους εργασιακό βίο. Σκοπός του υλικού είναι να ενισχύσει την ικανότητά τους να προσεγγίζουν τους άλλους με σεβασμό και κατανόηση, διατηρώντας ταυτόχρονα την εσωτερική τους ισορροπία και διαμορφώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο μια ανθρώπινη και ταυτόχρονα αποτελεσματική εργασιακή κουλτούρα.

Η ενσυναίσθηση διαφοροποιείται ουσιαστικά από τη συμπάθεια και τη συμπόνια. Σε αντίθεση με τη συμπάθεια, που συνιστά μια περισσότερο αποστασιοποιημένη στάση κατανόησης, και τη συμπόνια, η οποία προϋποθέτει πρόθεση βοήθειας, η ενσυναίσθηση εμπεριέχει τη βαθύτερη αναγνώριση της υποκειμενικής εμπειρίας του άλλου ατόμου. Η ικανότητα αυτή δεν είναι μονοσήμαντη, αλλά αναλύεται σε τρεις κύριες συνιστώσες: *τη γνωστική ενσυναίσθηση*, η οποία σχετίζεται με την κατανόηση των σκέψεων και προθέσεων του άλλου, *τη συναισθηματική ενσυναίσθηση*, που σχετίζεται με τη βίωση και τον συντονισμό με τα συναισθήματα του άλλου, και *την ενσυναισθητική ανησυχία*, η οποία βρίσκει την έκφρασή της στην φροντίδα και το ενδιαφέρον για την ευημερία του άλλου, κινητοποιώντας την αλtruιστική συμπεριφορά.

Στο παρόν εκπαιδευτικό υλικό, η ενσυναίσθηση εξετάζεται σε σύνδεση με συναφείς έννοιες όπως είναι *η μίμηση*, *η συναισθηματική μετάδοση* (ή *συναισθηματική*

μόλυνση) και η συναισθηματική δυσφορία, ενώ μελετάται και η θεμελίωσή της στη σύγχρονη νευροεπιστήμη και ψυχολογία. Οι νευρώνες που ενεργοποιούνται, όταν παρατηρούμε κάποιον να βιώνει ένα συναίσθημα ή να εκτελεί μια πράξη, επιβεβαιώνουν τη βιολογική βάση της ενσυναίσθησης και τη λειτουργική της παρουσία στο ανθρώπινο νευρικό σύστημα. Παράλληλα, η ψυχολογία έχει καταδείξει τη σημασία της ενσυναίσθησης στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως παράγοντα που συμβάλλει στην αυτορρύθμιση, τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση κρίσεων και τη δημιουργία ποιοτικών ανθρώπινων σχέσεων.

Κατά συνέπεια, η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης στο πλαίσιο του επαγγελματικού χώρου έχει πολλαπλά οφέλη. Όπως προκύπτει από τις διάφορες έρευνες, ενισχύει την αποτελεσματική επικοινωνία, μειώνει τις συγκρούσεις, καλλιεργεί την αίσθηση της ομαδικότητας και συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού, υποστηρικτικού και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλή ενσυναίσθηση είναι περισσότερο ικανοί να αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των συναδέλφων και των πολιτών, να ασκούν ενσυναισθητική ακρόαση και να ανταποκρίνονται με σεβασμό και κατανόηση στις διαφορετικές οπτικές.

Η ενσυναίσθηση, ωστόσο, δεν συνιστά μόνο *διαπροσωπική* δεξιότητα αλλά και *ενδοπροσωπική*. Η αυτοεπίγνωση, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις του, αποτελεί προϋπόθεση για την καλλιέργεια αυθεντικής ενσυναίσθησης προς τους άλλους. Οι εκπαιδευόμενοι/ες καλούνται να εξετάσουν τα δικά τους ενσυναισθητικά χαρακτηριστικά, να αναγνωρίσουν τους παράγοντες που τα διαμόρφωσαν, να εντοπίσουν τις προσωπικές τους δυσκολίες στην ενσυναισθητική προσέγγιση και να εκπαιδευτούν σε τεχνικές ρύθμισης και διαχείρισης συναισθημάτων.

Επίσης, τονίζεται η συνειδητοποίηση της έννοιας των προσωπικών ορίων, ιδιαίτερα σε σχέση με τη διαχείριση έντονων συναισθημάτων. Η αποδοχή των αρνητικών συναισθημάτων, η μη ταύτιση με αυτά και η ικανότητα έκφρασης με ισορροπία αποτελούν δείκτες ψυχικής ωριμότητας και βασικούς άξονες της συναισθηματικής ανθεκτικότητας. Ο αλτρουισμός, ως πράξη που συνδέεται με την ενσυναισθητική ανησυχία, διαμορφώνει το πλαίσιο για δράση με κοινωνικό όφελος και συνεργασία.

Επισημαίνεται ότι η ενσυναίσθηση δεν είναι στατική, αλλά αναπτύσσεται και μετασχηματίζεται μέσα από τη διαρκή αλληλεπίδραση, την αυτοπαρατήρηση και τη στοχαστικότητα. Η πρακτική της *αναπλαισίωσης*, η αλλαγή δηλαδή της οπτικής μας σε ένα πρόβλημα ή γεγονός, αποτελεί εργαλείο αναστοχασμού και ενίσχυσης της συναισθηματικής ευελιξίας. Παράλληλα, η αναγνώριση της υποκειμενικής συναισθηματικής εμπειρίας μέσω μεθόδων αυτοαναφοράς (όπως η γραπτή εξωτερίκευση σκέψεων ή η προφορική αφήγηση) ενισχύει την εσωτερική συνειδητότητα και τη δυνατότητα ενσυναισθητικής κατανόησης του άλλου.

Επιπροσθέτως, στο παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναδεικνύεται η άμεση διασύνδεση της ενσυναίσθησης με την ποιότητα της ομαδικής συνεργασίας και την επίτευξη κοινών στόχων. Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα κληθούν να κατανοήσουν τι παρακινεί τα μέλη μιας ομάδας, ποια συναισθηματικά ερεθίσματα ενισχύουν τη δέσμευση και πώς μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία μέσα από συνειδητές στρατηγικές ενσυναισθητικής προσέγγισης. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν την εστίαση στο παρόν, την έκφραση εκτίμησης, την παρατήρηση της μη λεκτικής επικοινωνίας και την ενσυνείδητη ενεργητική ακρόαση.

Τονίζεται, επίσης, η εφαρμογή της ενσυναίσθησης στην εξυπηρέτηση των πολιτών, καθώς ενισχύει την ικανοποίηση, μειώνει την αποξένωση και αναβαθμίζει τη σχέση εμπιστοσύνης κράτους-πολίτη. Η καλλιέργεια αυτής της στάσης απαιτεί υψηλό επίπεδο αυτοπαρατήρησης, αυτεπίγνωσης και ειλικρίνειας, στοιχεία που μπορούν να διδαχθούν, να καλλιεργηθούν και να εξελιχθούν μέσα από εκπαιδευτικές διαδικασίες.

Τέλος, το παρόν εκπαιδευτικό υλικό πραγματεύεται την έννοια της ενσυναισθητικής ηγεσίας και της διαμόρφωσης μιας κουλτούρας ενσυναίσθησης στον εργασιακό χώρο. Η ικανότητα να αναγνωρίζονται και να ενισχύονται οι παράγοντες που εμπνέουν και κινητοποιούν τους εργαζόμενους, να ενσωματώνεται η συναισθηματική επίγνωση στη λήψη αποφάσεων και να καλλιεργείται το αίσθημα του «ανήκειν» μέσα σε μια ομάδα, συνιστά θεμελιώδη πυλώνα για έναν δημόσιο τομέα που λειτουργεί με επίκεντρο τον άνθρωπο.

Συνοψίζοντας, το παρόν εκπαιδευτικό υλικό μελετά τη έννοια της ενσυναίσθησης ως δεξιότητας αλλά και ως στάσης ζωής που συμβάλλει στον μετασχηματισμό της επαγγελματικής κουλτούρας, στην προώθηση της ψυχικής υγείας και στην ενδυνάμωση της ανθρώπινης σύνδεσης. Η ανάπτυξη της

ενσυναίσθησης απαιτεί διαρκή δέσμευση, πρακτική εξάσκηση και προσωπική εμβάθυνση, με γνώμονα την αμοιβαία κατανόηση, τον σεβασμό και την ουσιαστική επικοινωνία και δεν συνιστά πολυτέλεια, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για την ψυχική υγεία των εργαζομένων και την ευημερία του οργανισμού.

1.2 Ενσυναίσθηση: εννοιολογική διασαφήνιση και επιστημονική βάση



Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει σε θέματα όπως:

- ✓ Διασαφήνιση της έννοιας της ενσυναίσθησης - η σχέση της με την ψυχολογία.
- ✓ Διαστάσεις της ενσυναίσθησης: *γνωστική ενσυναίσθηση, συναισθηματική ενσυναίσθηση, ενσυναισθητική ανησυχία.*
- ✓ Παρουσίαση άλλων εννοιών που συνδέονται με την ενσυναίσθηση: *μίμηση, συναισθηματική μετάδοση – «μόλυνση», συναισθηματική δυσφορία και σύνδεσή τους με τον εργασιακό χώρο.*
- ✓ Διάκριση της ενσυναίσθησης από τη συμπάθεια και τη συμπόνια.
- ✓ Η νευροβιολογία της ενσυναίσθησης

Σκοπός



Σκοπός της ενότητας είναι να διασαφηνιστεί η έννοια της ενσυναίσθησης και να παρουσιαστούν οι επιμέρους παράμετροι και παράγοντες, ώστε να διαφανεί η συμβολή της στον εργασιακό χώρο του ατόμου μέσα από τη μελέτη θεωρητικών στοιχείων αλλά και την ενεργό εμπλοκή του/της εκπαιδευομένου/ης με ατομικές ασκήσεις αναστοχασμού, συζήτηση, εργασία σε ομάδες, παιχνίδι ρόλων κ.α..

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- να προσδιορίζουν την έννοια της *ενσυναίσθησης* και να τη διακρίνουν από παρεμφερείς έννοιες,
- να αναγνωρίζουν *τις επιμέρους διαστάσεις της ενσυναίσθησης* και άλλες έννοιες που σχετίζονται με αυτή και πώς μπορούν να συμβάλλουν σε μια ικανοποιητική ζωή,
- να καθορίζουν στόχους και προτεραιότητες στον εργασιακό τους χώρο με τη συνδρομή της έννοιας της *ενσυναίσθησης* για την εποικοδομητική αντιμετώπιση των προκλήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές και βιωματικές ασκήσεις προσωπικής ανάπτυξης.



Λέξεις – κλειδιά

ενσυναίσθηση, γνωστική ενσυναίσθηση, συναισθηματική ενσυναίσθηση, ενσυναισθητική ανησυχία, μίμηση, συναισθηματική μόλυνση, συμπάθεια, συμπόνια, νευροβιολογία, παρεμβάσεις – στρατηγικές ανάπτυξης.

1.2.1. Εννοιολογική διασαφήνιση της έννοιας «ενσυναίσθηση»

	Ερωτήματα προς συζήτηση 1. Έχετε ακούσει την έννοια «ενσυναίσθηση»; Πώς την αντιλαμβάνεστε; 2. Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα από την προσωπική σας ζωή κι ένα από τον εργασιακό σας βίο; 3. Ποια πιστεύετε ότι είναι η χρησιμότητα της ενσυναίσθησης; 4. Ποιοι νομίζετε ότι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι που ελλοχεύουν, όταν ένα άτομο επιδεικνύει ενσυναίσθηση;
---	--

Στη βιβλιογραφία μπορούμε να συναντήσουμε διαφορετικές προσεγγίσεις της έννοιας της ενσυναίσθησης, οι οποίες εστιάζουν τόσο στη συναισθηματική σύνδεση όσο και στην κοινωνική ή ηθική διάσταση της ανθρώπινης εμπειρίας. Από τους πρώτους, οι οποίοι προσπάθησαν να προσδιορίσουν την έννοια της ενσυναίσθησης ήταν ο G. Mead (1931 στο Joas, 1997), ο οποίος την περιέγραψε ως την «ικανότητα να υιοθετεί κανείς τον ρόλο του άλλου και να βλέπει τα πράγματα από εναλλακτικές προοπτικές σχετικά με τον εαυτό του». Αντίστοιχα, ο Freud (1922, σ. 66) θεωρεί ότι η ενσυναίσθηση «διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην κατανόηση του τι είναι εκ φύσεως ξένο στο Εγώ μας» και τη χαρακτήρισε ως γνωστική διαδικασία, στην οποία κάποιος παίρνει το ρόλο κάποιου άλλου.

Από την άλλη πλευρά, ο Carl Rogers (1957, σ. 95) ανέφερε ότι «η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να κατανοούμε τον άλλο με τρόπο που να του επιτρέπει να αισθάνεται ότι τον καταλαβαίνουμε και τον αποδεχόμαστε». Για τον Rogers, η ενσυναίσθηση συνιστά ένα ισχυρό εργαλείο κατανόησης της προσωπικότητας αλλά και επίτευξης αλλαγών σε αυτήν και εν γένει στη συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τον Goleman (1995, σ. 77), «η έννοια της ενσυναίσθησης αναφέρεται στην ικανότητα να κατανοούμε και να βιώνουμε τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και να αντιδρούμε σε αυτά με έναν τρόπο, ο οποίος να δείχνει κατανόηση και υποστήριξη». Η ενσυναίσθηση συνιστά μία από τις θεμελιώδεις ορίζουσες της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία είναι καθοριστική για την ποιότητα των σχέσεών μας και την αποτελεσματικότητά μας σε διάφορους τομείς της ζωής μας. Ο Hoffmann (2000), επίσης, προσδιορίζει την ενσυναίσθηση ως ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τα συναισθήματα των άλλων, να τα βιώνουμε

και να ανταποκρινόμαστε με έναν τρόπο που ενισχύει την κοινωνική σύνδεση. Συγκεκριμένα, ο Hoffmann τονίζει την έννοια της «*συναισθηματικής συμμετοχής*», η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να μπαίνουμε στη θέση των άλλων και να κατανοούμε τις συναισθηματικές τους καταστάσεις.

Η McLaren (2013) αναφέρει ότι η ενσυναίσθηση λειτουργεί ως «*συναισθηματική κόλλα*» στις κοινωνικές σχέσεις. Η έννοια της «*συναισθηματικής κόλλας*» υποδηλώνει ότι η ενσυναίσθηση δημιουργεί έναν δεσμό μεταξύ των ανθρώπων, ενισχύοντας την αίσθηση της σύνδεσης και της αμοιβαίας κατανόησης. Αυτός ο *συναισθηματικός δεσμός* βοηθά στη διατήρηση υγιών σχέσεων, προάγοντας την αλληλοστήριξη και τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, αφού η ενσυναίσθηση επιτρέπει στους ανθρώπους να νιώθουν ότι κατανοούνται και υποστηρίζονται συναισθηματικά. Επιπλέον, ο ορισμός του Lockwood (2016) για την ενσυναίσθηση επικεντρώνεται στο ότι η ενσυναίσθηση περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοούμε και να μοιραζόμαστε τα συναισθήματα και τις εμπειρίες των άλλων και να ανταποκρινόμαστε συναισθηματικά σε αυτές τις καταστάσεις με τρόπο που ενισχύει την αίσθηση σύνδεσης και κατανόησης.

Τέλος, ο C. D. Batson (1991) εστιάζει στην ιδέα ότι η ενσυναίσθηση αποτελεί μια καθοριστική διαδικασία που ενδέχεται να επηρεάσει την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις ηθικές αποφάσεις. Σύμφωνα με τον Batson, η ενσυναίσθηση δεν περιορίζεται απλώς στην αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, αλλά *αφορά στην ενεργό εμπλοκή για την κατανόηση της υποκειμενικής εμπειρίας τους*. Στο έργο του, ο Batson καταγράφει οκτώ διαφορετικές χρήσεις της ενσυναίσθησης στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων και στον τρόπο, με τον οποίο οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στις ανάγκες των άλλων. Οι χρήσεις αυτές περιλαμβάνουν την ενσυναίσθηση ως εργαλείο για την κατανόηση των συναισθημάτων του άλλου, για την υποστήριξη της ηθικής συμπεριφοράς, καθώς και για την ενίσχυση της κοινωνικής συνείδησης και αλληλεγγύης. Επιπλέον, η ενσυναίσθηση χρησιμεύει στη δημιουργία συναισθηματικών συνδέσεων που ενισχύουν τη συνεργασία και την ομαδική εργασία. Ο Batson υποστηρίζει ότι η ενσυναίσθηση μπορεί, επίσης, να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη για την ευσπλαχνία και την κοινωνική βοήθεια, ενώ επισημαίνει τη σύνδεσή της με την υποκειμενική αίσθηση της δικαιοσύνης και της ηθικής συμπεριφοράς. Η ενσυναίσθηση, κατά τον Batson, μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη της προσωπικής και κοινωνικής ευημερίας, καθώς ενισχύει τη θετική

συναισθηματική αλληλεπίδραση και την ενσυναίσθηση προς τα άλλα μέλη της κοινωνίας (Batson κ.α., 2007). Η ενσυναίσθηση, δηλαδή, λειτουργεί ως θεμελιώδης μηχανισμός που μπορεί να υποστηρίξει την κοινωνική συνοχή και να οδηγήσει σε μια πιο ηθική και δίκαιη κοινωνία.

Συνοψίζοντας, από τα προαναφερθέντα, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι παρότι δεν φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία ως προς έναν ενιαίο ορισμό της έννοιας της ενσυναίσθησης, οι ορισμοί που συναντώνται στη βιβλιογραφία έχουν ως βασικό στοιχείο την προσπάθεια ενός ατόμου να κατανοήσει την εμπειρία κάποιου άλλου σε επίπεδο συμπεριφοράς, συναισθήματος ή διανοητικής κατάστασης (Σταλίκας - Χαμόδρακα, 2004).

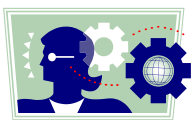
Ταξίδι στην έννοια της ενσυναίσθησης

Ο Αριστοτέλης δεν χρησιμοποιεί τον όρο «ενσυναίσθηση», όπως τον κατανοούμε σήμερα, αλλά πραγματεύεται έννοιες που σχετίζονται με αυτήν, κυρίως στο έργο του «*Ηθικά Νικομάχεια*». Στο συγκεκριμένο έργο, ο Αριστοτέλης αναλύει τις ανθρώπινες αρετές και τη σημασία της ηθικής συμπεριφοράς, συζητώντας έννοιες όπως η *συμπόνια* και η *κατανόηση* του πόνου του άλλου, οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν παραπλήσιες της σύγχρονης έννοιας της ενσυναίσθησης. Ο Αριστοτέλης εξετάζει τη *συμπόνια* (ή *συμπάθεια*) ως την ικανότητα να αισθανόμαστε για τον πόνο και την ατυχία των άλλων, στοιχείο που παραπέμπει στην έννοια της ενσυναίσθησης. Τέλος, ο Αριστοτέλης υπογραμμίζει τη σημασία του να αντιλαμβανόμαστε σωστά τα συναισθήματα των άλλων και να ενεργούμε με βάση την ηθική αίσθηση της δικαιοσύνης και της αλληλεγγύης.

Η λέξη «ενσυναίσθηση» μεταφράστηκε στην Αγγλική γλώσσα το 1909 από τον ψυχολόγο Edward Titchener με τον όρο «*empathy*», ο οποίος συνδέεται με τη γερμανική λέξη "*Einfühlung*", που δημιουργήθηκε το 1858 από τον Γερμανό φιλόσοφο Herman Lotze. Η λέξη "*Einfühlung*" σημαίνει τη διαδικασία του να «αισθάνεσαι μέσα σε κάτι», δηλαδή την ικανότητα να κατανοήσεις και να νιώσεις τα συναισθήματα του άλλου, όπως αν ήσουν ο ίδιος (Stueber, 2008).

Ο όρος «*empathy*» έχει τις ρίζες του στην αρχαία ελληνική λέξη «*εμπάθεια*» (από το «*εμπαθής*»), η οποία αρχικά σήμαινε το «έντονο πάθος» και χρησιμοποιήθηκε στην αγγλική γλώσσα, για να δηλώσει τη «συμμετοχή στο πάθος του άλλου, μέχρι πλήρους ταύτισης με τη δυστυχία του». Στην νέα ελληνική

γλώσσα, ωστόσο, ο όρος «εμπάθεια» δηλώνει το να κυριαρχείται κάποιος από έντονα συναισθήματα αντιπάθειας εναντίον κάποιου (Μπαμπινιώτης, 2002), να έχει μια προκατειλημμένη αρνητική στάση, κάτι που καθιστά αδύνατο να αποδώσει ο όρος αυτός το θετικό νόημα της έννοιας της ενσυναίσθησης.



Προτεινόμενος σύνδεσμος

Brown, B., (2018). *What is empathy?* [Video]. RSA Shorts. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1SETRABZNtQ>

Το βίντεο "*What is Empathy*" (Διάρκεια: 2.53') εξηγεί τη σημασία και την έννοια της ενσυναίσθησης και επικεντρώνεται στο πώς αυτή επηρεάζει τις κοινωνικές μας σχέσεις. Ο στόχος του βίντεο είναι να δείξει ότι η ενσυναίσθηση βοηθά στην κατανόηση και την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, προάγοντας την επικοινωνία και τη συναισθηματική σύνδεση. Επίσης, αναλύει τις διαφορές μεταξύ της ενσυναίσθησης και της συμπάθειας, ενώ εξετάζει πώς μπορούμε να αναπτύξουμε αυτή την ικανότητα στην καθημερινότητά μας για καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις.

Συζήτηση: Ποιες σκέψεις και ποια συναισθήματα σας δημιούργησε η παρακολούθηση του βίντεο;



Ενσυναίσθηση - Μερικές παρανοήσεις

❖ *Ενσυναίσθηση δεν σημαίνει απλώς το «να είσαι καλός»*

Σε περιπτώσεις στρατηγικής σημασίας ή σε θέματα επιβίωσης της ομάδας, του project ή του οργανισμού, μπορεί να απαιτείται «να μην είσαι καλός» ή να φέρνεις τον άλλο αντιμέτωπο με μια δυσάρεστη αλήθεια ή μία αλήθεια, την οποία αποφεύγει.

❖ *Όταν δείχνω ενσυναίσθηση, πρέπει να συμφωνώ με τον άλλον*

Η κατανόηση της άποψης ή της θέσης του άλλου και η συνειδητοποίηση των συναισθημάτων του *δεν συνεπάγεται απαραίτητα την αποδοχή αυτών*. Ιδιαίτερα στο πλαίσιο επαγγελματικής επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων, η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα του άλλου μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική και στρατηγική διαχείριση της διαδικασίας. Ενδεικτικά, μια αυστηρή απόφαση, *αν συνοδεύεται από ενσυναίσθηση*, δεν συνεπάγεται κατ' ανάγκη πτώση του ηθικού των εργαζομένων ή εκδήλωση ανταγωνιστικών τάσεων μεταξύ

των υπολοίπων.

❖ *Ενσυναίσθηση δεν σημαίνει «να εκφράζεις και να εκδηλώνεις ό,τι ακριβώς αισθάνεσαι» ή «να αφήνεις ανεξέλεγκτα τα συναισθήματα και να κατακλύζεσαι από αυτά».*

Η ενσυναίσθηση αναφέρεται κυρίως στη ρύθμιση των συναισθημάτων, με σκοπό την αποτελεσματική και κατάλληλη έκφρασή τους, προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα στους ανθρώπους να συνεργάζονται με αρμονία.

❖ *Η ενσυναίσθηση δεν μπορεί να αναπτυχθεί σε μεγαλύτερη ηλικία.*

Η ενσυναίσθηση αναφέρεται κυρίως στη διαχείριση των συναισθημάτων, με στόχο την αποτελεσματική και κατάλληλη έκφρασή τους, έτσι ώστε να διευκολύνεται η αρμονική συνεργασία μεταξύ των ατόμων. Όταν υπάρχει το εσωτερικό κίνητρο και η επιθυμία, το άτομο μπορεί να ασκηθεί στην ανάπτυξη της ενσυναίσθησης και σε μεγαλύτερη ηλικία.

❖ *Για να δείξω ενσυναίσθηση, πρέπει να αναλύσω την κατάσταση με όρους της ψυχολογίας («να γίνω ψυχολόγος»).*

Η γνώση της θεωρίας μπορεί να είναι ενδιαφέρουσα και βοηθητική για τον εργαζόμενο, καθώς οι διάφορες στρατηγικές εμβαπτίζονται σε επιστημονικό πλαίσιο και στηρίζονται σε ερευνητικά δεδομένα. Δεν παρουσιάζονται ως «απλές συνταγές». Είναι εντελώς διαφορετικό, όμως, να δημιουργείται η εντύπωση στον εργαζόμενο ότι απαιτείται να αντιμετωπίζει την κατάσταση ως ψυχολόγος.

1.2.2. Οι διαστάσεις της ενσυναίσθησης

	Συζήτηση
	Να παρακολουθήσετε το ακόλουθο βίντεο, στο οποίο ο D. Goleman παρουσιάζει τις τρεις διαστάσεις της ενσυναίσθησης. Goleman, D. (2018). <i>Three kinds of empathy</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=WdDVvLEKoc8 <i>Έχετε συναντήσει ανάλογα παραδείγματα στον εργασιακό βίο; Ποιες συνέπειες είχαν στον ψυχισμό και στην απόδοση των εργαζομένων;</i>
	Μπορείτε, επίσης, να δείτε το ακόλουθο βίντεο, στο οποίο παρουσιάζονται οι 3 διαστάσεις της ενσυναίσθησης με άλλο παράδειγμα. Modjeski, R. (2023). <i>What is empathy?</i> [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=y07gYUDq_cY Το βίντεο ξεκινάει με την χαρακτηριστική φράση: «<i>Σηκώστε το χέρι σας, αν έχετε νιώσει ποτέ μόνοι</i>». Ποιες σκέψεις και ποια συναισθήματα σας γεννήθηκαν με την παρακολούθηση του βίντεο; Συμμερίζεστε κάποιες από τις απόψεις, οι οποίες προβάλλονται;

Η ενσυναίσθηση συνιστά μια πολύπλοκη έννοια, που συνδυάζει διαφορετικές διαστάσεις της ανθρώπινης εμπειρίας, οι οποίες αφορούν τρεις βασικές κατηγορίες: «τη γνωστική ενσυναίσθηση», «τη συναισθηματική ενσυναίσθηση» και «την ενσυναισθητική ανησυχία» (Batson, 2009). Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις έχει τη δική της σημασία και εφαρμογή, τόσο στην καθημερινή ζωή όσο και στον εργασιακό βίο.

1.2.2.1 Γνωστική Ενσυναίσθηση (Cognitive Empathy)

Η γνωστική ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα να κατανοούμε και να αντιλαμβανόμαστε τη σκέψη ή την προοπτική ενός άλλου ατόμου. Περιλαμβάνει, δηλαδή, την ικανότητα να *κατανοούμε* τα νοητικά και ψυχικά μοτίβα του άλλου, *χωρίς απαραίτητα να αισθανόμαστε τα ίδια συναισθήματα με αυτόν* (Davis, 1983). Είναι μια γνωστική διαδικασία, καθώς επικεντρώνεται στη διανοητική αντίληψη της κατάστασης του άλλου, περισσότερο από την βίωση των συναισθημάτων του. Η

ενσυναίσθηση στο πλαίσιο αυτό ορίζεται ως μια πολύπλοκη γνωστική διαδικασία για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις σκέψεις και τα συναισθήματα άλλων ατόμων, χρησιμοποιώντας δεξιότητες όπως η παρατήρηση, η μνήμη κ.λπ. (Ickes 1993).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της γνωστικής ενσυναίσθησης είναι όταν κάποιος κατανοεί γιατί ένα άτομο αισθάνεται απογοητευμένο ή ανήσυχο, χωρίς να το βιώνει ο ίδιος. Στον εργασιακό χώρο, η γνωστική ενσυναίσθηση είναι κρίσιμη για ηγετικά στελέχη, τα οποία είναι αναγκαίο να κατανοούν τις ανάγκες, τις προκλήσεις και τις σκέψεις των εργαζομένων, προκειμένου να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να υποστηρίζουν την ομάδα τους αποτελεσματικά (Goleman, 1995). Ένας Διευθυντής, για παράδειγμα, μπορεί να κατανοήσει τις δυσκολίες ενός εργαζομένου με βάση τις επαγγελματικές του εμπειρίες ή την προσωπική του κατάσταση, ακόμα και αν δεν νιώθει τις ίδιες ανησυχίες.

Μία μορφή γνωστικής ενσυναίσθησης αποτελεί και η *φαντασιακή ενσυναίσθηση*, στην οποία το άτομο ταυτίζεται με φανταστικούς χαρακτήρες (Davis, 1983). Κατά το συγκεκριμένο είδος της ενσυναίσθησης, μέσα από την αφήγηση δημιουργείται μια πραγματική βιοματική ιστορία, η οποία δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να συναισθάνονται με τις εμπειρίες των άλλων, ενώ την ίδια στιγμή σέβονται την ιδιωτικότητά τους (Fairbairn, 2002). Η φαντασιακή ενσυναίσθηση ουσιαστικά αφορά στην *ικανότητα των ατόμων να ταυτιστούν με τα συναισθήματα και τους τύπους συμπεριφοράς πλασματικών χαρακτήρων στον κινηματογράφο, τη λογοτεχνία ή τα παιχνίδια*.

Η φαντασιακή ενσυναίσθηση βρίσκει την πλήρη της έκφραση στο χώρο εργασίας με την *αφήγηση ιστοριών (storytelling)* ως *μοχλού κινητοποίησης της σκέψης*. Οι ιστορίες αποτελούν βασικό συστατικό της ανθρώπινης επικοινωνίας και στον πυρήνα κάθε αφήγησης δεν υπάρχει μόνο ο μύθος αλλά και οι χαρακτήρες που προεκτείνουν τα σύνορα της ύπαρξης του ατόμου. Οι αφηγήσεις, *πραγματικές ή επινοημένες ιστορίες*, προσφέρουν στον καθένα από εμάς τη δυνατότητα να αποδράσει από τα στενά του όρια και να ζήσει την εμπειρία του να είναι κάποιος άλλος. Ως ακροατής ή αναγνώστης μιας ιστορίας το άτομο έχει τη δυνατότητα, μεταξύ άλλων, να «συναντήσει» ανθρώπους, να γνωρίσει τις μύχιες σκέψεις τους και να κερδίσει μέσα από την εμπειρία τους. Μια «καλή ιστορία» μπορεί να διευρύνει τα προσωπικά όρια του ατόμου, να το φέρει κοντά με άλλους ανθρώπους και να δημιουργήσει έναν «συλλογικό τόπο» συνάντησης κοινών εμπειριών.

Η οργανωσιακή αφηγηματική τεχνική είναι πολυδιάστατη και συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη του ατόμου. Το άτομο, επίσης, μπορεί να παρουσιάζει τα προσωπικά του μηνύματα (όραμα, ανάγκη για αλλαγή, παρακίνηση, κατανόηση) με αφηγήσεις υιοθετώντας έναν αμεσότερο, ενδιαφέροντα και, πολλές φορές, συναρπαστικό τρόπο. *Μια αποτελεσματική αφήγηση είναι στην πραγματικότητα η διεργασία, η οποία θα επιτρέψει την αξιοποίηση μιας καλής ιστορίας με στόχο την έκφραση της ενσυναίσθησης και την ψυχολογική ενίσχυση του άλλου.*

Μελέτη περίπτωσης – Παράδειγμα

Ο Δημήτρης και η Ελένη εργάζονται στον τομέα της υγείας, σε ένα δημόσιο νοσοκομείο. Η Ελένη έχει αναλάβει τη συντονιστική ευθύνη για την εφαρμογή ενός νέου πρωτοκόλλου, το οποίο πρόκειται να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά στην προσφορά υπηρεσιών υγείας. Ωστόσο, η Ελένη νιώθει υπερβολική πίεση και άγχος, καθώς πρέπει να διαχειριστεί πολλές δυσκολίες, όπως είναι για παράδειγμα η αντίσταση από ορισμένα άτομα από το προσωπικό και η ανάγκη για συστηματική και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού. Κατά τη διάρκεια συζήτησης για την πρόοδο του έργου, η Ελένη ανέφερε στον Δημήτρη: «Αναρωτιέμαι αν θα τα καταφέρω. Κάθε φορά, όπου προσπαθώ να εφαρμόσω κάτι νέο, υπάρχουν τόσες αντιδράσεις και δυσκολίες. Δεν ξέρω αν θα μπορέσουμε να προχωρήσουμε μπροστά».

Ο Δημήτρης την άκουσε με προσοχή και της απάντησε: «Καταλαβαίνω απόλυτα πώς νιώθεις. Θυμάμαι πριν δύο χρόνια, όταν ανέλαβα την αναδιοργάνωση του τμήματος επείγουσας ανάγκης. Οι πρώτες εβδομάδες ήταν πολύ δύσκολες. Είχα να διαχειριστώ πολλά προβλήματα, όπως την έλλειψη συντονισμού και την αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή. Ειλικρινά, υπήρξαν στιγμές που αμφισβήτησα αν το project θα προχωρούσε. Όμως, αποφάσισα να επικεντρωθώ στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού και να εστιάσω στην ουσιαστική επικοινωνία τονίζοντας τα οφέλη της αλλαγής. Στην πορεία, η αντίσταση μειώθηκε και το προσωπικό άρχισε να συνεργάζεται καλύτερα. Στο τέλος, το τμήμα απέδωσε πολύ καλύτερα και το έργο μας έγινε πρότυπο για άλλα τμήματα στο νοσοκομείο. Όλοι οι μεγάλοι στόχοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην αρχή. Το σημαντικό είναι να συνεχίσεις να πιστεύεις στο έργο σου και να διατηρείς τη θετική σου στάση. Εάν συνεχίσεις να δείχνεις υπομονή και να έχεις ουσιαστική επικοινωνία με το προσωπικό του νοσοκομείου, τα θετικά αποτελέσματα θα έρθουν».



Συζήτηση

Να συζητήσετε μεταξύ σας ποια χαρακτηριστικά έχει η ιστορία του Δημήτρη και ποιο στόχο είχε.

Ενδεικτικά:

- Ο αφηγητής παρουσιάζει τι έκανε σε παρόμοια περίπτωση και *δείχνει κατανόηση και ενσυναίσθηση* για την δυσκολία του εγχειρήματος.
- Η ιστορία στηρίζεται στην εξιστόρηση προσωπικών γεγονότων και πράξεων του παρελθόντος που φανερώνουν τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία του αφηγητή.
- Η ιστορία είναι σύντομη, αλλά παρέχει αρκετές πληροφορίες, ώστε να υπάρξει ένα πλήρες πλαίσιο κατανόησης.
- Έχει θετικό τόνο.
- Χρησιμοποιείται για να ενσταλάξει αξίες και να παρουσιάσει τον τρόπο, με τον οποίο «γίνονται τα πράγματα» στον συγκεκριμένο οργανισμό.



Επισημάνση

Η υποστήριξη και η ανταλλαγή προσωπικών εμπειριών μέσα στο δημόσιο τομέα μπορεί να ενισχύσει την ενδυνάμωση ενός ατόμου και να του δώσει την αναγκαία ώθηση για να ξεπεράσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει.



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Έχετε χρησιμοποιήσει κάποια προσωπική σας ιστορία ή την ιστορία κάποιου γνωστού σας/ φίλου σας, ώστε να δημιουργήσετε θετικά συναισθήματα ή για να ενισχύσετε ψυχολογικά κάποιον/α συνάδελφό σας;

Αν ναι, ποια χαρακτηριστικά είχε η ιστορία αυτή;

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ιστοριών

Ο Steve Denning (2000) στο βιβλίο του «*The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organization*» πραγματεύεται τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ιστορίας σε επίπεδο οργανισμού. Συνοψίζοντας, η ιστορία είναι αναγκαίο να:

- ανταποκρίνεται στο θέμα και στο πλαίσιο,
- περιλαμβάνει προσωπικά στοιχεία εμπειρίας,
- παρουσιάζει την άποψη εκείνου που έχει εμπλακεί άμεσα,
- επιτυγχάνει ισορροπία μεταξύ των λέξεων/ λόγων των ατόμων και των δηλώσεων των οργανισμών,
- καταγράφει μια επιτυχημένη παρέμβαση,
- παρέχει λύση τόσο σε άμεσα όσο και σε ευρύτερα προβλήματα,
- «συνομιλεί» με αυτό που είναι ήδη στο μυαλό των ανθρώπων,
- στοχεύει να εμπνεύσει τους εργαζομένους αλλά και τα άτομα με θέσεις ευθύνης, ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιφέρουν αλλαγές (Γκέγκας κ.α., 2014).



Brene Brown: The Power of Vulnerability – «Η δύναμη της ευαλωτότητας»

Μπορείτε να παρακολουθήσετε την ομιλία της Brene Brown, στην οποία η ομιλήτρια παρουσιάζει μια προσωπική της ιστορία και αναλύει τη σημασία της ενσυναίσθησης και της ευαλωτότητας στις ανθρώπινες σχέσεις.

Brown, B. (2010). *The power of vulnerability* [Video]. TEDxHouston.

https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability

❖ Αναγνωρίζετε κάποια από τα παραπάνω χαρακτηριστικά στην ιστορία της;

1.2.2.2. Συναισθηματική Ενσυναίσθηση (Affective Empathy)

Η συναισθηματική ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα να βιώνουμε και να αισθανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο δεν κατανοεί απλώς τα συναισθήματα του άλλου, αλλά και τα νιώθει με κάποιο τρόπο, δημιουργώντας μια συναισθηματική σύνδεση (Davis, 1983). Η συναισθηματική ενσυναίσθηση μπορεί να οδηγήσει σε μια βαθύτερη συναισθηματική αλληλεπίδραση, όπου το άτομο «μπορεί να βυθιστεί» στα συναισθήματα του άλλου, προσφέροντας συμπάθεια και υποστήριξη.

Στον εργασιακό χώρο, η συναισθηματική ενσυναίσθηση είναι ιδιαίτερα σημαντική σε επαγγελματικές σχέσεις που απαιτούν συνεργασία, υποστήριξη και επικοινωνία (Goleman, 1995). Για παράδειγμα, όταν ένας συνάδελφος περνά μια δύσκολη προσωπική κατάσταση, όπως είναι μια ασθένεια ή η απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου, η συναισθηματική ενσυναίσθηση μπορεί να εκδηλωθεί μέσα από μια υποστηρικτική στάση ή απλώς με την παρουσία και την κατανόηση. Η συναισθηματική ενσυναίσθηση βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς οι άνθρωποι αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται και κατανοούνται σε συναισθηματικό επίπεδο.

1.2.2.3. Ενσυναισθητική Ανησυχία (*Empathic Concern*)

Η ενσυναισθητική ανησυχία αναφέρεται στην ικανότητα να εκδηλώνουμε συμπόνια και επιθυμία να βοηθήσουμε άλλους ανθρώπους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες ή πόνο. Δεν περιορίζεται μόνο στην κατανόηση ή στην κοινή συναισθηματική εμπειρία, αλλά οδηγεί και σε δράση (Batson, 2009). Η ενσυναισθητική ανησυχία ενέχει τη διάσταση της αλτρουιστικής σκέψης και της διάθεσης για προσφορά βοήθειας, αποτελώντας έναν πολύτιμο πόρο για τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Στον εργασιακό χώρο, η ενσυναισθητική ανησυχία μπορεί να αναγνωριστεί όταν ένας εργαζόμενος ή ένας προϊστάμενος δεν περιορίζεται απλώς στην αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, αλλά δρα για να προσφέρει στήριξη ή λύσεις. Ένα παράδειγμα ενσυναισθητικής ανησυχίας μπορεί να είναι η αντίδραση ενός προϊσταμένου, ώστε να προσφέρει βοήθεια σε έναν εργαζόμενο που αντιμετωπίζει προσωπικά προβλήματα, βοηθώντας τον να βρει λύσεις για να προσαρμόσει τη δουλειά του στις νέες συνθήκες ή ακόμη και να παράσχει τον κατάλληλο επαγγελματικό υποστηρικτικό μηχανισμό.

Στο πλαίσιο αυτό κινείται και η λεγόμενη «ενσυναισθητική οργή», η οποία αφορά σε ειλικρινές συναίσθημα αντίδρασης που προέρχεται από την συμπόνια στις αρνητικές καταστάσεις που βιώνει κάποιος άλλος. Πρόκειται για τον λεγόμενο «φρουρό της δικαιοσύνης», καθώς η οργή μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήριος δύναμη για την αποκατάσταση μιας αδικίας (Γκάντι, 2018).

1.2.2.4 Συσχέτιση των τριών διαστάσεων της ενσυναίσθησης

Ενώ η γνωστική ενσυναίσθηση, η συναισθηματική ενσυναίσθηση και η ενσυναισθητική ανησυχία είναι διακριτές έννοιες, στην πραγματικότητα αλληλοσυμπληρώνονται και συνυπάρχουν στην αλληλεπίδραση των ατόμων μεταξύ τους. Η ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα των άλλων (*γνωστική ενσυναίσθηση*), να τα βιώνουμε (*συναισθηματική ενσυναίσθηση*) και να προσφέρουμε υποστήριξη ή βοήθεια (*ενσυναισθητική ανησυχία*) δημιουργεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στις σχέσεις και τη συνεργασία (Decety και Jackson, 2004). Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος κατέχει όλες αυτές τις διαστάσεις της ενσυναίσθησης, τότε μπορεί να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των συναδέλφων του, να συναισθάνεται τις δυσκολίες τους και να αναλαμβάνει δράση, για να προσφέρει την απαραίτητη υποστήριξη. Να λειτουργεί, δηλαδή, ως ένας ισχυρός προστατευτικός παράγοντας, ο οποίος μπορεί να αποσοβήσει έναν επικείμενο κίνδυνο (πχ συνεισφέρει στην σύνταξη μιας έκθεσης πεπραγμένων σε μία πολύ σύντομη προθεσμία κ.α.).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να επισημάνουμε ότι όταν συνδυάζονται οι τρεις διαστάσεις της ενσυναίσθησης, η *γνωστική ενσυναίσθηση*, η *συναισθηματική ενσυναίσθηση* και η *ενσυναισθητική ανησυχία*, μπορεί να ενισχυθεί η δυνατότητα κατανόησης και υποστήριξης των ατόμων σε διάφορα επίπεδα. Στον εργασιακό χώρο, αυτές οι δεξιότητες μπορεί να επηρεάσουν θετικά την επικοινωνία, τη συνεργασία και τη συνολική απόδοση, προσφέροντας ένα θετικό περιβάλλον εργασίας και επιτυχημένες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών.

1.2.3. Ενσυναίσθηση – ακεραιότητα – χειραγώγηση



Βιωματική άσκηση αναστοχασμού

Έχετε ακούσει την έννοια «*ψευδο-ενσυναίσθηση*»; Με βάση όσα έχουμε συζητήσει μέχρι τώρα, πώς θα ορίζατε την έννοια αυτή;

Η «*ψευδο-ενσυναίσθηση*» αναφέρεται στη διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο μπορεί να δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων, χωρίς όμως να τα κατανοεί πραγματικά ή να τα βιώνει με αυθεντικό τρόπο. Συχνά, η «*ψευδο-ενσυναίσθηση*» εκδηλώνεται ως προσπάθεια να φανεί κανείς συμπονετικός ή ευαίσθητος χωρίς να υπάρχει πραγματική σύνδεση με το άλλο άτομο, συνήθως με

σκοπό να παρουσιαστεί θετικά η εικόνα του προς τους άλλους ή να εξυπηρετηθούν προσωπικά του συμφέροντα.

Η ενσυναίσθηση, όταν παίρνει τη μορφή της «ψευδο-ενσυναίσθησης», στερείται ηθικής ακεραιότητας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο χειραγώγησης των άλλων. Είναι πιθανό, όμως, να καταρριφθεί γρήγορα, αν γίνει αντιληπτή. Είναι αναγκαίο, συνεπώς, το άτομο να διαθέτει μέσα προστασίας ενάντια σε αυτή την προσποιητή ενσυναίσθηση, να αναπτύξει δηλαδή την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τότε οι άλλοι δεν είναι ειλικρινείς.

Ένα παράδειγμα «ψευδο-ενσυναίσθησης» στον εργασιακό χώρο μπορεί να είναι όταν ένας συνάδελφος προσποιείται ότι αντιλαμβάνεται τις δυσκολίες ενός άλλου συναδέλφου, ανάφεροντας κάτι όπως: «Ξέρω πόσο δύσκολο είναι αυτό που περνάς, είμαι εδώ για σένα», ενώ δεν έχει πραγματικό ενδιαφέρον και δεν κάνει καμία προσπάθεια να βοηθήσει ή να προσφέρει υποστήριξη. Η στάση του αυτή μπορεί να αποσκοπεί στο να δημιουργήσει μια θετική εικόνα για τον εαυτό του ή να αποφύγει το βάρος της πραγματικής βοήθειας, δίνοντας απλώς την εντύπωση ότι είναι υποστηρικτικός, χωρίς να είναι στην πραγματικότητα. Άλλη περίπτωση ψευδοενσυναίσθησης, είναι όταν ένα άτομο παρουσιάζει, για τους δικούς του λόγους, μια αναγκαστικά φιλική στάση, η οποία όμως δεν είναι αληθινή.



Συζήτηση

- Πώς νιώσατε όταν διαπιστώσατε ότι η ενσυναίσθηση που σας προσφέρθηκε από κάποιον δεν ήταν γνήσια;
- Ποιες συγκεκριμένες ενέργειες μπορείτε να κάνετε, για να ενισχύσετε την αυθεντική επικοινωνία με συναδέλφους ή πολίτες;
- Πώς μπορείτε να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον που να προάγει την αληθινή κατανόηση και συναισθηματική σύνδεση στον εργασιακό χώρο;
- Πώς επηρεάζει η ψευδο-ενσυναίσθηση την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία σε μια ομάδα;

1.2.4. Άλλες έννοιες που συνδέονται με την ενσυναίσθηση

1.2.4.1 Μίμηση

Η μίμηση είναι μια διαδικασία, κατά την οποία οι άνθρωποι αναπαράγουν τύπους συμπεριφοράς, στάσεις ή αντιδράσεις που παρατηρούν στους γύρω τους. Οι θεωρίες που αφορούν τη μίμηση εντοπίζουν αυτή την έννοια ως έναν βασικό μηχανισμό μάθησης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Ο Albert Bandura, στο πλαίσιο της θεωρίας της κοινωνικής μάθησης, υποστήριξε ότι οι άνθρωποι μιμούνται τη συμπεριφορά άλλων, ιδίως αν αυτή η συμπεριφορά ενισχύεται θετικά ή αν πρόκειται για μοντέλα, τα οποία θεωρούν ως πρότυπα (Bandura, 1977).

Στον εργασιακό χώρο, η μίμηση μπορεί να εκδηλωθεί με ποικίλους τρόπους. Οι εργαζόμενοι συχνά μιμούνται τη συμπεριφορά των συναδέλφων τους ή άλλων, είτε σε επίπεδο επαγγελματικών δεξιοτήτων, είτε σε επίπεδο συμπεριφοράς και συναισθημάτων. Για παράδειγμα, αν ένας Διευθυντής διαχειρίζεται με επιτυχία μια κρίση, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μπορεί να μιμηθούν την ήρεμη και συγκροτημένη του αντίδραση. Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης μιας ομάδας επιδεικνύει άγνοια ή απογοήτευση, αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ομάδα και να δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο μιμητικής αρνητικότητας. Η μίμηση συνδέεται άμεσα με την έννοια της *συναισθηματικής μετάδοσης*, καθώς οι συναισθηματικές καταστάσεις μπορούν, επίσης, να γίνουν αντικείμενο μίμησης από τους ανθρώπους γύρω μας.

1.2.4.2 Συναισθηματική μετάδοση – «Μόλυνση»

Μία θεμελιώδης αρχή της κοινωνικής ζωής είναι η μεταδοτικότητα των συναισθημάτων. Συνήθως, όμως, αυτή η μεταδοτικότητα έχει μια δυσδιάκριτη μορφή και είναι μέρος της σιωπηλής αλληλεπίδρασης που υπάρχει σε κάθε ανθρώπινη επαφή. Μεταδίδουμε και συλλαμβάνουμε διαθέσεις, ο ένας από τον άλλον, οι οποίες σχετίζονται με την «οικονομία της ψυχής», όπου άλλες επαφές είναι ωφέλιμες, ενώ άλλες όχι (Goleman, 1995). Αυτή η συναισθηματική «συναλλαγή» πραγματοποιείται σε ένα λεπτό, σχεδόν αδιόρατο, επίπεδο. Για παράδειγμα, ο τρόπος, με τον οποίο ένας συνάδελφος μάς λέει «ευχαριστώ» ή «καλημέρα» μπορεί να μας αφήσει την αίσθηση ότι μας υποδέχεται ειλικρινά, με ευχάριστο τρόπο ή, αντιθέτως, ότι μας αγνοεί ή δυσανασχετεί μαζί μας. Συλλαμβάνουμε τα συναισθήματα ο ένας από τον άλλον σαν ένα είδος «κοινωνικών ιών». Η *συναισθηματική οικονομία* είναι η συνολική

«ποσότητα» των συναισθημάτων που ανταλλάσσουμε μεταξύ μας. Με έμμεσους ή άμεσους τρόπους επηρεάζουμε και την διάθεση των άλλων και αυτό μπορεί να έχει οφέλη ή ζημίες στον οργανισμό.

Η *συναισθηματική μετάδοση* ή *συναισθηματική μόλυνση*, λοιπόν, αναφέρεται στην ικανότητα των συναισθημάτων να «μεταδίδονται» από άτομο σε άτομο, μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων. Ο άνθρωπος, ως κοινωνικό ον, συχνά επηρεάζεται από τα συναισθήματα των άλλων και, ενίοτε, *ενσωματώνει* τα συναισθήματα αυτά στον εαυτό του (Hatfield κ.α., 1994). Η μετάδοση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, και αφορά τόσο τα θετικά συναισθήματα (π.χ. ενθουσιασμός, αισιοδοξία), όσο και τα αρνητικά συναισθήματα (π.χ. άγχος, θυμός).

Στον εργασιακό χώρο, η συναισθηματική μετάδοση είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς μπορεί να έχει καταλυτική επίδραση στην δυναμική της ομάδας, στην απόδοση και στην ευημερία των εργαζομένων. Εάν ένας εργαζόμενος εκδηλώνει θετικά συναισθήματα ή ενθουσιασμό για την εργασία του, αυτό μπορεί να επηρεάσει θετικά τους γύρω του και να αυξήσει την ομαδική αλληλεπίδραση και συνεργασία (*«φαινόμενο του ηλιοτροπίου»*: όπως τα ηλιοτρόπια στρέφονται προς τον ήλιο, έτσι και τα άτομα στον εργασιακό χώρο στρέφονται προς έναν «φωτεινό» συνάδελφο). Αντίθετα, αν η περιρρέουσα ατμόσφαιρα του εργασιακού περιβάλλοντος χαρακτηρίζεται από αρνητικά συναισθήματα, όπως άγχος ή απογοήτευση, αυτά τα συναισθήματα μπορούν να εξαπλωθούν σε όλη την ομάδα, οδηγώντας σε χαμηλότερη απόδοση και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση.

Τα συναισθήματα μπορεί να είναι μεταδοτικά, ιδιαίτερα σε άτομα που έχουν την τάση να αντιδρούν ως *«συναισθηματικά σφουγγάρια»*, να μιμούνται αρχικά τις εκφράσεις του προσώπου, τον επιτονισμό της φωνής, την στάση του σώματος ενός άλλου ανθρώπου (*την μη λεκτική επικοινωνία του δηλαδή*) και στη συνέχεια, ως απόρροια αυτής της μη λεκτικής επικοινωνίας να υιοθετούν και τα συναισθήματά του, με αποτέλεσμα οι συναισθηματικές καταστάσεις των δύο ατόμων να συγκλίνουν (Hatfield κ.α., 1994). Το φαινόμενο της συναισθηματικής μόλυνσης υφίσταται όταν ένα άτομο με υψηλό επίπεδο ενσυναίσθησης εκτίθεται στις αρνητικές διαθέσεις κάποιου άλλου και δεν έχει τις απαραίτητες δεξιότητες αυτορρύθμισης, για να κατευνάσει τη δυσφορία που του προκαλεί η ταύτιση με τον άλλο (Goleman, 2011).

Καταλυτικής σημασίας είναι η αυτεπίγνωση, η καλή γνώση δηλαδή του εαυτού μας. Η επίγνωση του εαυτού μας και, στην συνέχεια, του άλλου μάς επιτρέπει

αφενός να ταυτιστούμε με το άλλο άτομο, αφετέρου να έχουμε και σαφή αίσθηση του εαυτού μας. Έτσι μπορούμε να διαχωρίζουμε τις εμπειρίες και τα συναισθήματα του άλλου από τα δικά μας και να μην κατακλυζόμαστε από τα συναισθήματά του χωρίς όρια. Στην περίπτωση αυτή μπορούμε να είμαστε σε θέση να προσφέρουμε βοήθεια στον άλλον, θέτοντας όμως εν τέλει προστατευτικά όρια και για εμάς (Segal, 2018). *Είναι απαραίτητο το άτομο να συνειδητοποιήσει ότι χρειάζεται να διαχειρίζεται την προσωπική του δυσφορία, χωρίς να εγκαταλείπει την ενσυναίσθηση.*

Η συναισθηματική μόλυνση είναι ιδιαίτερα έντονη σε κλειστό ή έντονα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, όπου η συναισθηματική κατάσταση των μελών της ομάδας ή του ηγέτη μπορεί να διαμορφώσει την περιρρέουσα ψυχολογική ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας. Εργαζόμενοι, επίσης, στον τομέα εξυπηρέτησης πολιτών ή σε επαγγέλματα παροχής υγείας, που έρχονται καθημερινά σε επαφή με ανθρώπους που αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες, αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο του ψυχικού βάρους εξαιτίας της ενσυναίσθησης. *Είναι αναγκαίο, συνεπώς, το άτομο να παραμείνει ανοιχτό στα συναισθήματα, ενώ ταυτόχρονα να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα, ώστε να μην το κατακλύζει η αγωνία του άλλου ατόμου και να μην αισθάνεται «αποπνικτικά».*

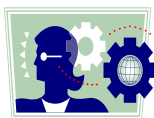
Η θλίψη της ενσυναίσθησης

«Δεν Αντέχω Άλλο»

Η Μαρία εργάζεται τα τελευταία οκτώ χρόνια στην Παιδοογκολογική Κλινική ενός μεγάλου νοσοκομείου της Αθήνας. Από την πρώτη στιγμή που φόρεσε τη λευκή της στολή, ήξερε πως η δουλειά αυτή θα απαιτούσε δύναμη, αντοχές και απεριόριστη αγάπη. Όμως, τα τελευταία χρόνια, το βάρος έχει γίνει σχεδόν ανυπόφορο. Οι μικρές ζωές που παλεύουν καθημερινά με τον καρκίνο, τα χαμόγελα που σβήνουν, οι γονείς που πνίγονται στη σιωπή... όλα έχουν αρχίσει να χαράζουν ανεξίτηλα σημάδια στην ψυχή της.

«Νομίζω πως έφτασα στα όριά μου. Κάθε πρωί, όπου περνάω την πόρτα της κλινικής, αισθάνομαι ένα σφίξιμο στο στήθος. Κοιτάζω τα προσωπάκια τους, αυτά τα μάτια που με κοιτούν με εμπιστοσύνη... και κάθε φορά αναρωτιέμαι αν θα τα ξαναδώ αύριο. Προσπαθώ να είμαι δυνατή για εκείνα, αλλά όταν φεύγω το βράδυ, νιώθω άδεια. Δεν μπορώ πια να κρύβω τα δάκρυά μου στα δωμάτια. Έχω ανάγκη να ξαναβρώ τον εαυτό μου. Ίσως να συνεχίσω να προσφέρω αλλού, σε ένα διαφορετικό

τμήμα που δεν θα με κάνει να νιώθω πως πνίγομαι κάθε μέρα από την αδικία της ζωής».



Το ακόλουθο βίντεο αποτυπώνει τη σημασία της ενσυναίσθησης στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και πώς αυτή μπορεί να επηρεάσει τη θεραπευτική σχέση.

Cosgrove, T. (2013). *Empathy: The human connection to patient care* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=cDDWvj_q-o8

- ❖ Ποια συναισθήματα σας προκάλεσε η προβολή του βίντεο; Πόσο εύκολο ή δύσκολο πιστεύετε ότι είναι για εργαζόμενους στον Τομέα Υγείας να διαχειριστούν τα δικά τους συναισθήματα;

1.2.4.3 Συναισθηματική Δυσφορία

Η συναισθηματική δυσφορία είναι η κατάσταση, κατά την οποία ένα άτομο βιώνει αρνητικά συναισθήματα, όπως είναι το άγχος, η απογοήτευση, ο θυμός, η θλίψη ή η αβεβαιότητα, τα οποία έχουν άμεσες συνέπειες στην απόδοση και στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, και ακολουθείται από την επιθυμία απομάκρυνσης από την κατάσταση αυτή, ώστε να προστατευτεί ο εαυτός. Η εργασιακή πίεση, οι αυστηρές προθεσμίες, οι συγκρούσεις με συναδέλφους ή η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης μπορεί να προκαλέσουν συναισθηματική δυσφορία, η οποία επηρεάζει όχι μόνο την προσωπική ευημερία αλλά και τη δυναμική του οργανισμού (Barsade, 1998, και Barsade, S., Gibson D. 1998).

Η συναισθηματική δυσφορία, σε συνδυασμό με τη συναισθηματική μόλυνση, μπορεί να δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο στον εργασιακό χώρο, με τον κάθε εργαζόμενο να επηρεάζεται συνεχώς από τα αρνητικά συναισθήματα των άλλων. Ένα παράδειγμα αυτής της διαδικασίας μπορεί να είναι η περίπτωση μιας ομάδας που εργάζεται υπό μεγάλη πίεση για την ολοκλήρωση ενός έργου. Εάν ένας εργαζόμενος εκφράσει έντονο άγχος για την προθεσμία, αυτό το άγχος μπορεί να «μεταδοθεί» και στους υπόλοιπους συναδέλφους, οδηγώντας σε μεγαλύτερη συναισθηματική δυσφορία, μειωμένη απόδοση, ίσως και παραίτηση (Goleman, 1995).

Η σύνδεση της μίμησης, της συναισθηματικής μόλυνσης και της συναισθηματικής δυσφορίας γίνεται σαφής, όταν παρατηρούμε τη δυναμική των

συναισθημάτων σε ομάδες και οργανισμούς. Για παράδειγμα, σε μια Υπηρεσία, οι υπάλληλοι εργάζονται με πίεση για την επίτευξη των στόχων. Ένας από τους Διευθυντές, λόγω της πίεσης που αντιμετωπίζει, εκφράζει συχνά συναισθήματα απογοήτευσης και θυμού. Η συμπεριφορά αυτή, καθώς γίνεται αντιληπτή από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, οδηγεί σε μίμηση αυτών των αρνητικών συναισθημάτων. Σύντομα, η απογοήτευση και ο θυμός αρχίζουν να εξαπλώνονται στην ομάδα, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα συναισθηματικής δυσφορίας. Οι εργαζόμενοι, αδυνατώντας να διαχειριστούν τη συναισθηματική πίεση, μειώνουν την απόδοσή τους και η εργασιακή ατμόσφαιρα επιδεινώνεται.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να επισημάνουμε ότι η «μίμηση», η «συναισθηματική μετάδοση – μόλυνση» και η «συναισθηματική δυσφορία» είναι έννοιες αλληλένδετες και ιδιαίτερα σημαντικές στον εργασιακό χώρο. Η μίμηση της συναισθηματικής κατάστασης των συναδέλφων μπορεί να οδηγήσει σε θετικές ή αρνητικές συνέπειες, ανάλογα με τη φύση αυτών των συναισθημάτων. Όταν η συναισθηματική μόλυνση είναι έντονη, μπορεί να προκαλέσει συναισθηματική δυσφορία, η οποία επιδρά στην απόδοση και τη γενικότερη ψυχική ευημερία των εργαζομένων. Η κατανόηση αυτών των φαινομένων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναγνωρίσουν τις πηγές συναισθηματικής έντασης και να εφαρμόσουν στρατηγικές για την ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων και τη μείωση των αρνητικών, συμβάλλοντας έτσι σε έναν πιο υγιή και παραγωγικό εργασιακό χώρο.



Βιωματική άσκηση αναστοχασμού

Ο «συναισθηματικός χαμαιλέων»

Η ταινία ***Zelig*** (1983), σε σενάριο και σκηνοθεσία του Woody Allen, είναι ένα ψευδο-ντοκιμαντέρ που αφηγείται τη ζωή του Leonard Zelig, ενός εξαιρετικά ιδιόρρυθμου ανθρώπου της δεκαετίας του 1920–30, ο οποίος αποκτά τη φήμη του «ανθρώπου-χαμαιλέοντα». Ο Zelig διαθέτει μια παράδοξη ικανότητα: όταν βρίσκεται κοντά σε άλλους ανθρώπους, το σώμα και η συμπεριφορά του προσαρμόζονται αυτόματα, ώστε να μοιάζει με αυτούς, τόσο φυσιογνωμικά όσο και πολιτισμικά ή ιδεολογικά. Έτσι, εμφανίζεται ως Εβραίος με Εβραίους, μαύρος με μαύρους, Κινέζος με Κινέζους, αυστηρός με τους αυστηρούς, δίχως να το επιδιώκει συνειδητά. Ο Leonard Zelig γίνεται αποδεκτός και αγαπητός μόνο όταν «μεταμορφώνεται» σε όποιο περιβάλλον τον περιβάλλει, χάνοντας κάθε αίσθηση προσωπικής ταυτότητας. Η ταινία παρουσιάζει τον Zelig ως κοινωνικό φαινόμενο,

εξερευνώντας παράλληλα τις εσωτερικές του συγκρούσεις, την ανάγκη αποδοχής και τον φόβο απόρριψης.

Η περίπτωση του Zelig μπορεί να συνδεθεί άμεσα με την έννοια της ενσυναίσθησης, καθώς ο ήρωας απορροφά τα συναισθήματα, τους τύπους συμπεριφοράς και την ταυτότητα των άλλων στο έπακρο. Ωστόσο, πρόκειται για μια παθολογική μορφή ενσυναισθητικής προσαρμογής, όπου η οριοθέτηση του εαυτού χάνεται πλήρως και το άτομο δεν διατηρεί προσωπική ταυτότητα ή κρίση. *Ενώ η ενσυναίσθηση αναγνωρίζει ευαισθησία και κατανόηση προς τον άλλον, προϋποθέτει παράλληλα αυτοεπίγνωση και διατήρηση των προσωπικών ορίων.* Ο Zelig, ως «συναισθηματικός χαμαιλέοντας», δεν εκδηλώνει υγιή ενσυναίσθηση αλλά μάλλον παθητική συγχώνευση με το περιβάλλον, γεγονός που υπογραμμίζει την ανάγκη ισορροπίας ανάμεσα στη σύνδεση με τους άλλους και τη διατήρηση της ατομικότητας. Η ταινία, με το χαρακτηριστικό χιούμορ και τη φιλοσοφική προσέγγιση του W. Allen, προσφέρει ένα γόνιμο έδαφος για προβληματισμό σχετικά με την ανθρώπινη ανάγκη του «ανήκειν», την κοινωνική προσαρμογή και τα όρια της ενσυναίσθησης στον σύγχρονο κόσμο.

Ερωτήματα Αναστοχασμού με αφορμή την ταινία Zelig

- Διακρίνετε κάποια ομοιότητα ανάμεσα στον «συναισθηματικό χαμαιλέοντα» της ταινίας και σε καταστάσεις του εργασιακού σας περιβάλλοντος, όπου νιώθετε υπερβολική πίεση να προσαρμοστείτε;
- Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, η διαφορά ανάμεσα στην ενσυναίσθηση και στην υπερπροσαρμοστικότητα ή την απώλεια των προσωπικών ορίων;
- Πώς μπορείτε να έχετε ουσιαστική ενσυναίσθηση προς τον πολίτη ή τον συνάδελφό σας, χωρίς να χαθεί η επαγγελματική και η προσωπική σας ταυτότητα;
- Ποια είναι τα προσωπικά σας όρια στην ενσυναισθητική προσαρμογή;
- Σε ποιες περιπτώσεις στον δημόσιο τομέα η υπερβολική προσαρμογή ενδέχεται να οδηγήσει σε επαγγελματική φθορά;



Βιοματική άσκηση αναστοχασμού

Μπορείτε να μελετήσετε το βιβλίο του Νομπελίστα συγγραφέα Λουίτζι Πιραντέλλο, με τίτλο «Ένας, κανένας και εκατό χιλιάδες», το οποίο διεισδύει στα μύχια του νου και της ψυχής και το οποίο έχει χαρακτηριστεί από πολλούς ως το πληρέστερο και σημαντικότερο έργο του.

Το έργο πραγματεύεται την κρίση ταυτότητας του Βιτάντζελο Μοσκάρντα, ο οποίος, με αφορμή ένα ασήμαντο σχόλιο για τη μύτη του, αρχίζει να συνειδητοποιεί ότι η εικόνα που έχει ο ίδιος για τον εαυτό του διαφέρει ριζικά από εκείνη που έχουν οι άλλοι. Αυτή η ανακάλυψη τον οδηγεί σε μια υπαρξιακή αναζήτηση, όπου συνειδητοποιεί ότι για κάθε άνθρωπο που τον γνωρίζει είναι και ένα διαφορετικό πρόσωπο — «εκατό χιλιάδες» διαφορετικοί εαυτοί. Μέσα από αυτή την εσωτερική σύγκρουση, ο Μοσκάρντα προσπαθεί να απελευθερωθεί από τις κοινωνικές μάσκες και να φτάσει στον «κανένα» – στην απόλυτη εσωτερική ελευθερία.

Το βιβλίο εξερευνά την έννοια της υποκειμενικής πραγματικότητας, της προσωπικής ταυτότητας και της αποξένωσης. Με φιλοσοφικό και ψυχολογικό βάθος, αμφισβητεί το σταθερό «εγώ» και τις κοινωνικές ερμηνείες. Το ύφος του Πιραντέλλο είναι υπαινικτικό και ειρωνικό, προκαλώντας τον αναγνώστη να αμφισβητήσει και τη δική του εικόνα. Το έργο θεωρείται αριστούργημα του μοντερνισμού και παραμένει επίκαιρο, ιδιαίτερα σε εποχές έντονης κοινωνικής προβολής και επαγγελματικών ρόλων.

Ερωτήματα αναστοχασμού

1. Πώς σχετίζεται η κρίση ταυτότητας του Μοσκάρντα με την πολλαπλότητα ρόλων που καλούμαστε να παίξουμε στον εργασιακό μας χώρο;
2. Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζεις ότι οι συνάδελφοί σου μπορεί να σε βλέπουν διαφορετικά από αυτό που πιστεύεις πως είσαι; Πώς αυτό επηρεάζει τη συνεργασία σας;
3. Πώς μπορεί η επίγνωση της «υποκειμενικής αντίληψης» (όπως περιγράφεται στο βιβλίο) να ενισχύσει την ενσυναίσθηση σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον;
4. Ο Μοσκάρντα προσπαθεί να απογυμνωθεί από τις ταυτότητες που του

- αποδίδουν οι άλλοι. Πόσο εφικτό είναι αυτό στον εργασιακό χώρο και ποιος είναι ο κίνδυνος ή το όφελος αυτής της προσπάθειας;
5. Πώς μπορεί η αποδοχή της ύπαρξης «εκατό χιλιάδων» διαφορετικών εικόνων μας να ενισχύσει την επικοινωνία και τον σεβασμό στους άλλους;
 6. Έχεις βρεθεί ποτέ σε κατάσταση όπου κάποιος στον χώρο εργασίας σε «ερμήνευσε» εντελώς διαφορετικά απ' ό,τι νόμιζες; Πώς ένιωσες και πώς διαχειρίστηκες την κατάσταση;
 7. Πώς μπορεί η ανάπτυξη ενσυναίσθησης να λειτουργήσει ως αντίβαρο στην αποξένωση που ένιωσε ο πρωταγωνιστής του βιβλίου;
 8. Σε ποιο βαθμό αναλαμβάνουμε την ευθύνη για τον τρόπο, με τον οποίο επηρεάζουμε την αντίληψη των άλλων για εμάς στον χώρο εργασίας;
 9. Τι θα σήμαινε στο δικό σου επαγγελματικό περιβάλλον να αποδεχτείς ότι δεν έχεις «μία σταθερή ταυτότητα», αλλά είσαι κάτι διαφορετικό για τον καθένα; Ποιες είναι οι προκλήσεις και τα οφέλη αυτής της στάσης;
 10. Μπορεί η ενσυναίσθηση να βοηθήσει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ του «εαυτού που πιστεύουμε ότι είμαστε» και του «εαυτού που βλέπουν οι άλλοι»; Με ποιο τρόπο;

1.2.5. Ενσυναίσθηση – συμπάθεια και συμπόνια



Ατομική βιοματική άσκηση

Έχετε αναρωτηθεί ποια είναι η διαφορά ανάμεσα στις έννοιες *συμπάθεια* και *συμπόνια*; Μπορείτε να αναφέρετε ένα παράδειγμα από τον εργασιακό σας βίο;

Η *ενσυναίσθηση*, η *συμπάθεια* και η *συμπόνια* είναι έννοιες που συχνά χρησιμοποιούνται με παρόμοιο τρόπο, όμως, στην πραγματικότητα διαφέρουν σημαντικά. Η κατανόηση των διαφορών αυτών είναι κρίσιμη, τόσο στην προσωπική ζωή όσο και στον εργασιακό χώρο, καθώς κάθε μία από αυτές τις έννοιες έχει διαφορετικό αντίκτυπο στις διαπροσωπικές μας σχέσεις.

Η «*συμπόνια*» (compassion) ορίζεται ως ένα συναίσθημα επίδειξης ενδιαφέροντος για τον άλλο, ο οποίος πάσχει, και σχετίζεται με το κίνητρο για βοήθεια (Keltner κ.α., 2010). Σύμφωνα με τον Solomon (2006), συμπάθεια είναι το να νιώθει κάποιος λύπη για κάποιον, ο οποίος βρίσκεται σε δυσχερή θέση και

συμπόνια όταν νιώθει μαζί με τον άλλον. Το να νιώθει κάποιος λύπη για κάποιον μπορεί να είναι ένδειξη -μιας κάποιας- στοργής, διότι μπορεί να νιώσουμε λύπη για κάποιον ξένο ή και για έναν εχθρό μας. Σύμφωνα με την Eisenberg (2002) η συμπόνια είναι μια συναισθηματική αντίδραση που αφορά στο να νιώθει κάποιος λύπη ή ανησυχία για τη δυσχερή κατάσταση του άλλου και περιλαμβάνει και την παροχή βοήθειας. Στη συμπόνια η έμφαση δίνεται στην συναισθηματική σύνδεση με τους άλλους (το να νιώθει κάποιος τα συναισθήματά τους) και δεν περιλαμβάνει την γνωστική μετατόπιση, την προσπάθεια κατανόησης δηλαδή με ποιον τρόπο οι πεπειθήσεις, τα βιώματα και οι εμπειρίες τους μπορεί να είναι διαφορετικά από τα δικά του. Η συμπάθεια και η συμπόνια δεν απαιτούν -σε αντίθεση με την ενσυναίσθηση- εξάσκηση και εκπαίδευση, καθώς απαιτούν μόνο απόκριση στη δυσκολία του άλλου. Η ενσυναίσθηση συνιστά κι αυτή απόκριση στην δυσκολία του άλλου, αλλά με νόημα και με εξάσκηση του ατόμου ότι μπορεί μεν να συντονιστεί με τα συναισθήματα του άλλου, να μην χάσει δε την επίγνωση της διαφορετικότητάς του, στοιχείο συστατικό για την ουσιαστική επικοινωνία.

1.2.6. Η νευροβιολογία της ενσυναίσθησης

Η νευροβιολογία της ενσυναίσθησης αναφέρεται σε μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορες εγκεφαλικές περιοχές και αφορά τις νευρωνικές διεργασίες που επιτρέπουν στα άτομα να κατανοούν και να βιώνουν τα συναισθήματα των άλλων. Ειδικότερα, η βλάβη στον εγκεφαλικό φλοιό επηρεάζει τις ικανότητες σκέψης και αντίληψης, ενώ η βλάβη στις βασικές υποφλοιώδεις περιοχές οδηγεί στην απώλεια της ικανότητας καταγραφής των συναισθημάτων (LeDoux J., 1996). Εάν διακοπούν οι κεντρικοί δεσμοί μεταξύ των ανώτερων περιοχών του εγκεφάλου και των συναισθηματικών κέντρων, διαταράσσονται οι συναισθηματικές ικανότητες, οι οποίες εξαρτώνται από την κατάλληλη ενορχήστρωση σκέψης και συναισθήματος (Goleman, 2011).

Ο μηχανισμός των κατοπτρικών νευρώνων

Ένας από τους πιο σημαντικούς μηχανισμούς για την ενσυναίσθηση είναι η λειτουργία των κατοπτρικών νευρώνων. Οι συγκεκριμένοι νευρώνες ενεργοποιούνται όχι μόνο όταν ένα άτομο εκτελεί μια συγκεκριμένη δράση, αλλά και όταν παρατηρεί κάποιον άλλον να εκτελεί την ίδια δράση. Οι κατοπτρικοί νευρώνες στους ανθρώπους έχουν συνδεθεί με τη δυνατότητα για ενσυναίσθηση, καθώς επιτρέπουν την ταυτοποίηση και την κατανόηση των συναισθημάτων και των προθέσεων των άλλων (Rizzolatti και Craighero, 2004). Αυτοί οι νευρώνες αποτελούν τη βάση για την «νευρωνική μίμηση», δηλαδή την ικανότητα να κατανοούμε τις συναισθηματικές και σωματικές καταστάσεις των άλλων, όπως ο πόνος ή η χαρά.

Η αμυγδαλή

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η αμυγδαλή διαχειρίζεται το γενικό «κύκλωμα» του εγκεφάλου, το οποίο υποστηρίζει τα κίνητρα που κατευθύνουν τη συμπεριφορά. Η συναισθηματική μάθηση, η οποία καθορίζει τις προτιμήσεις ενός ατόμου για ορισμένες δραστηριότητες έναντι άλλων, καθώς και το σύνολο της μνήμης, των συναισθημάτων και των συνηθειών που συνδέονται με αυτές τις δραστηριότητες, αποθηκεύονται στην «τράπεζα» της συναισθηματικής μνήμης, η οποία εντοπίζεται στην αμυγδαλή και στα συναφή κυκλώματά της (Goleman, 2011).

Ερωτήματα αναστοχασμού για την Ενότητα 1.2

Τα ακόλουθα ερωτήματα μπορούν να αξιοποιηθούν για ατομική ή ομαδική αναστοχαστική εργασία:

1. Ποια θεωρώ ότι είναι τα οφέλη της ενσυναίσθησης στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης;
2. Πότε στη δουλειά μου καλούμαι να επιστρατεύσω τη γνωστική ενσυναίσθηση και πότε τη συναισθηματική;
3. Σε ποια περίπτωση θεωρώ χρήσιμη την ενσυναισθητική ανησυχία και πώς μπορεί να επηρεάσει τις επαγγελματικές μου αποφάσεις;
4. Ποιες διαστάσεις της ενσυναίσθησης θεωρώ πιο ουσιαστικές στο πλαίσιο του ρόλου μου στον δημόσιο τομέα;
5. Πώς θα περιέγραφα με παραδείγματα από την εμπειρία μου τη διαφορά ανάμεσα στις τρεις διαστάσεις της ενσυναίσθησης;
6. Έχω παρατηρήσει στον εαυτό μου καταστάσεις «συναισθηματικής μετάδοσης» από πολίτες ή συναδέλφους; Πώς αντέδρασα;
7. Πώς μπορώ να διαχωρίσω την ενσυναίσθηση από τη συναισθηματική δυσφορία, ώστε να παραμένω λειτουργικός/ή στο ρόλο μου;
8. Ποιο ρόλο διαδραματίζει η *μίμηση* (λεκτική ή μη λεκτική) στην αλληλεπίδρασή μου με τους πολίτες ή την ομάδα στον χώρο εργασίας;
9. Στο παρελθόν είχα ερμηνεύσει την ενσυναίσθηση ως συμπάθεια ή συμπόνια; Ποιες συνέπειες είχε αυτό;
10. Πώς μπορώ να εκφράζω υποστήριξη με ενσυναίσθηση, χωρίς να παρεκκλίνω από τον επαγγελματικό μου ρόλο;
11. Ποιο είναι το όριο ανάμεσα στο να «*νοιάζομαι*» και στο να «*αναλαμβάνω το πρόβλημα του άλλου*»;
12. Πώς θα περιέγραφα τη σχέση ανάμεσα στην ενσυναίσθηση και την ψυχική ανθεκτικότητα;
13. Πώς μπορώ να εφαρμόσω την έννοια της ενσυναίσθησης σε σύνθετες ή απαιτητικές καταστάσεις εξυπηρέτησης πολιτών;
14. Πώς μπορώ να αναγνωρίζω πότε μια συναισθηματική αντίδραση μου προέρχεται από «*μόλυνση*» και όχι από ουσιαστική κατανόηση;
15. Έχω βιώσει επαγγελματική εξουθένωση λόγω υπερβολικής συναισθηματικής εμπλοκής; Πώς θα μπορούσα να το διαχειριστώ καλύτερα στο μέλλον;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ης} ενότητας

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αριστοτέλης. (2010). *Ηθικά Νικομάχεια*. Αθήνα: Κάκτος.
- Γκάντι, Μ. (2018). *Το δώρο του θυμού: 11 μαθήματα ζωής για τον σύγχρονο κόσμο*. Αθήνα: Διόπτρα.
- Γκέκας, Α., Κοσεγιάν, Χ., Μαντζαρίδου, Α., & Μαρκιανίδου, Ε. (2020). *Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Η αφηγηματική τεχνική ως διοικητική πρακτική*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).
- Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Αθήνα: Πεδίο.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Πιραντέλλο, Λ. (1993). *Ένας, κανένας και εκατό χιλιάδες*. Αθήνα: Σ.Ι. Ζαχαρόπουλος.
- Σταλίκας, Α., & Χαμόδρακα, Μ. (2004). *Θεμελιώδη θέματα ψυχοθεραπείας: Η ενσυναίσθηση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Barsade, S. G. (1998). *The ripple effect: Emotional contagion in groups* [Doctoral dissertation, Yale University]. New Haven, CT.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from the top and bottom. In D. H. Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams* (Vol. 1, pp. 81–102). Greenwich, CT: JAI Press.
- Batson, C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T., & Birr, K. (2007). Is empathy necessary for altruism? *Psychological Science*, 18(6), 467-474.
- Batson, C. D. (2009). These things called empathy: Eight related but distinct phenomena. In J. Decety & W. Ickes (Eds.), *The social neuroscience of empathy* (pp. 3–15). Cambridge, MA: MIT Press.
- Brown, B. (2010, June). *The power of vulnerability* [Video]. TEDxHouston. https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability

- Brown, B. (2018, August 6). *What is empathy?* [Video]. RSA Shorts. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1SETRABZNtQ>
- Cosgrove, T. (2013, February 27). *Empathy: The human connection to patient care* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=cDDWvj_q-o8
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113–126.
- Decety, J., & Jackson, P. L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(2), 71–100.
- Denning, S. (2000). *The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. New York, NY: Routledge.
- Eisenberg, N. (2002). Distinctions among various modes of empathy-related reactions: A matter of importance in humans. *Behavioral and Brain Sciences*, 25(1), 33–34.
- Fairbairn, G. (2002). Ethics, empathy and storytelling in professional development. *Learning in Health and Social Care*, 1(1), 22–32.
- Freud, S. (1922). *Group psychology and the analysis of the ego* (J. Strachey, Trans.). London, England: International Psycho-Analytical Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2018, August 6). *Three kinds of empathy* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WdDVvLEKoc8>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–100.
- Hoffman, M. L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Ickes, W. (1993). Empathic accuracy. *Journal of Personality*, 61(4), 587–610.
- Joas, H. (1997). *G. H. Mead: A contemporary re-examination of his thought*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Keltner, D., & Goetz, J. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136(3), 351–374.
- LeDoux, J. (1996). *The emotional brain*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Lockwood, P. L. (2016). The anatomy of empathy: Vicarious experience and

disorders of social cognition. *Behavioural Brain Research*, 311, 255–266.

McLaren, K. (2013). *The art of empathy: A complete guide to life's most essential skill*. Louisville, CO: Sounds True.

Modjeski, R. (2023, October 15). *What is empathy?* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=y07gYUDq_cY

Rizzolatti, G., & Craighero, L. (2004). The mirror-neuron system. *Annual Review of Neuroscience*, 27(1), 169–192.

Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103.

Segal, E. (2018). *Social empathy: The art of understanding others*. New York, NY: Columbia University Press.

Solomon, R. C. (2006). *True to our feelings: What our emotions are really telling us*. New York, NY: Oxford University Press.

Stueber, K. (2008). Rediscovering empathy: Agency, folk psychology, and the human sciences. *Dialectica*, 62(3), 401–428.

1.3. Ανάπτυξη της ενσυναίσθησης: διαμέσου της διαδρομής της από την παιδική ηλικία και των επιλογών ζωής στη διαμόρφωση του ενσυναισθητικού ενδιαφέροντος και της αυτεπίγνωσης



Εισαγωγή

Η καλλιέργεια και ανάπτυξη της ενσυναίσθησης αποτελεί μια σημαντική δεξιότητα ζωής, καθώς συμβάλει στην ολόπλευρη ανάπτυξη του ανθρώπου. Αναφέρεται σε ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων του ατόμου, γνωστικού, ψυχοκοινωνικού, ενδοπροσωπικού και διαπροσωπικού χαρακτήρα, ώστε να βοηθήσει το άτομο να αναπτύξει ολόκληρο το δυναμικό του, για να χειρίζεται με επιτυχία δυσκολίες της καθημερινής ζωής και να οδηγηθεί σε έναν ευτυχισμένο και δημιουργικό βίο. Σύμφωνα δε με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (W.H.O. 1997), οι κυρίαρχες περιοχές, στις οποίες διακρίνονται οι δεξιότητες ζωής είναι: η επικοινωνία και οι δεξιότητες διαπροσωπικών σχέσεων, η αυτεπίγνωση και η ενσυναίσθηση, η διαχείριση των συναισθημάτων και του στρες, η δημιουργική και κριτική σκέψη, η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων.



Σκοπός

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι η διερεύνηση των σταδίων και του εύρους της έννοιας, η μελέτη των ενσυναισθητικών χαρακτηριστικών στη διαδρομή της ανθρώπινης ζωής βάσει επιλογών, η κατανόηση του “χάρτη” ενσυναίσθησης, ο αλτρουϊσμός ως συνθήκη, ο προσδιορισμός των ορίων εαυτού στη διαχείριση δυνατών και αδύνατων συναισθημάτων, η αποδοχή, έκφραση και διαχείριση θετικών και αρνητικών συναισθημάτων.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

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

- ✓ αναγνωρίζουν την προέλευση των ενσυναισθητικών τους χαρακτηριστικών,
- ✓ αποδέχονται, εκφράζουν και διαχειρίζονται θετικά και αρνητικά συναισθήματα,

- ✓ εξοικειώνονται με τρόπους ενσυναισθητικής ακρόασης και τεχνικές υιοθέτησης αυτών,
- ✓ επιλέγουν την καταλληλότερη μέθοδο ενσυναισθητικού ενδιαφέροντος για την επίλυση διαφορών και κρίσεων,
- ✓ συνεργάζονται για τη ρύθμιση της εντροπίας μεταξύ των ομάδων,
- ✓ ανακτούν τον αυτοέλεγχο των σκέψεων, των πράξεων και των επιλογών τους, μέσω της οδού της αυτοεπίγνωσης.



Έννοιες κλειδιά: ενσυναίσθηση, ενσυναισθητική ακρόαση, ενσυναισθητικό ενδιαφέρον, δεξιότητες ενσυναίσθησης, όρια και αποδοχή

1.3.1 Η διαδρομή της ενσυναίσθησης στο πέρασμα της ζωής

	Ερωτήματα προς συζήτηση 5. Έχετε προβληματιστεί για την πορεία και τη διάρκεια της «ενσυναίσθησης» στο χρόνο; 6. Μπορείτε να ανακαλέσετε κάποιο παράδειγμα από την προσωπική σας ζωή ή από τον εργασιακό σας βίο; 7. Πως πιστεύετε ότι αποτυπώνεται η διαχρονική της αξία;
---	--

Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης αποτελεί ένα έργο εν εξελίξει. Διαφοροποιείται κι εκφράζεται ποικιλοτρόπως από τη νηπιακή ηλικία μέχρι την ενήλικη ζωή, ακολουθώντας συγκεκριμένα στάδια εξέλιξης (Hoffman, 1982). Έχει παρατηρηθεί ότι ακόμα και τα βρέφη εμφανίζουν πρώιμα στοιχεία ενσυναίσθησης, όταν λόγου χάρη ανταποκρίνονται με κλάμα, στο άκουσμα κλάματος άλλου παιδιού (Goleman, 2009). Το ίδιο καταγράφεται και στη συναισθηματική αντίδραση βρεφών και νηπίων, στην επαφή τους με άλλους ανθρώπους από το περιβάλλον τους. Το ενδιαφέρον έγκειται στο γεγονός ότι η γνωστική της διάσταση εμφανίζεται αργότερα, χωρίς ωστόσο να είναι ξεκάθαρο αν η ώριμη ενσυναίσθηση αποτελεί προϊόν της αναπτυξιακής διαδικασίας ή απόρροια μάθησης (Μαλικιώση-Λοΐζου, 2003).

Ο ρόλος της στην κοινωνική και ηθική ανάπτυξη του ατόμου θεωρείται αδιαμφισβήτητος. Αποτελεί ωστόσο μία πολυδιάστατη και αφηρημένη έννοια που ανέκαθεν προκαλούσε προβληματισμό, παρά το γεγονός ότι συμβάλλει καθοριστικά στην κατανόηση του διϋποκειμενικού κόσμου, μέσα από την υιοθέτηση της οπτικής του άλλου (Χατζηνικολάου, 2016). Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην προβολή της συναισθηματικής κατάστασης ενός ατόμου πάνω στα πρόσωπα ή τα αντικείμενα του περιβάλλοντός του (Σταλίκας & Χαμόδρακα, 2004). Για πρώτη φορά περιγράφονται οι δύο διαστάσεις της, ανάλογα με το αντικείμενο της προσοχής. Έτσι διακρίνεται ως προς την κίνηση, σε εκείνο χωρίς κίνηση που αναφέρεται σε άψυχα αντικείμενα και σ' εκείνη συναισθηματικής φύσης με στοιχεία μίμησης, κίνησης που απευθύνεται στους ανθρώπους και λειτουργεί ως γέφυρα για τη μεταξύ τους επικοινωνία (Χατζηνικολάου, 2016). Από αυτή τη διάκριση του όρου προέρχεται η σημασία της ενσυναίσθησης, όπως διερευνάται σήμερα.

Ο ορισμός της ενσυναίσθησης όσο και οι μηχανισμοί της θεωρήθηκαν εξ αρχής ένας γρίφος από τους μελετητές της (Allport, 1968). Για τα στάδια ανάπτυξής της, ο Hoffman (1990, 2008) παραθέτει ένα θεωρητικό μοντέλο που διαπραγματεύεται τον ρόλο της αυτεπίγνωσης και της διαφοροποίησης του εαυτού-άλλου στην πορεία της ανάπτυξής της. Στο πρώτο στάδιο (global empathy), τα νεογνά και τα βρέφη παρουσιάζουν υποτυπώδεις ενσυναισθητικές αντιδράσεις, ένα στάδιο που χαρακτηρίζεται από την έλλειψη διαφοροποίησης του εαυτού από τους άλλους και τη βίωση προσωπικού άγχους ως απάντηση στην ανησυχία των άλλων. Στο δεύτερο έτος ζωής, ξεκινάει η περίοδος της εγωκεντρικής ενσυναίσθησης, κατά τη διάρκεια της οποίας το νήπιο μπορεί να διαχωρίσει τον εαυτό του από τους άλλους και τις αντιδράσεις τους, ενώ υπάρχουν ενδείξεις ότι μπορούν υποτυπωδώς να κατανοήσουν και τα συναισθήματα των άλλων (Hoffman, 1990).

Στη συνέχεια και περί το τέλος του δεύτερου έτους, παρουσιάζεται η ενσυναίσθηση που σχετίζεται με τα συναισθήματα των άλλων, όπου παρατηρείται ανάπτυξη της ικανότητας ανάληψης της προοπτικής του άλλου. Ειδικότερα, σε αυτό το στάδιο τα νήπια αρχίζουν σταδιακά να αντιλαμβάνονται τη διαφοροποίηση της δικής τους συναισθηματικής κατάστασης από αυτή των άλλων (Hoffman, 1990). Παράλληλα, τα παιδιά αυτής της ηλικίας συνειδητοποιούν τη διαφοροποίηση της δικής τους οπτικής σε σχέση με αυτή των άλλων, γεγονός που ενισχύεται από τις προκοινωνικές συμπεριφορές που εκδηλώνουν και σχετίζονται με την αναγνώριση των αναγκών του άλλου (Eisenberg, Spinrad & Morris, 2014). Σε αυτό το σημείο, κομβικό ρόλο διαδραματίζει η ανάπτυξη της γλώσσας, καθώς τα παιδιά όχι μόνο κατακτούν τα σύμβολα, αλλά κατορθώνουν να εκφράσουν ενσυναίσθηση μέσα από μια ευρύτερη ποικιλία συναισθηματικών αντιδράσεων (Hoffman, 2008).

Σταδιακά, επιτυγχάνεται και η ανάπτυξη της φαντασιακής διάστασης της ενσυναίσθησης, καθώς επέρχεται η ταύτιση με ήρωες ιστοριών, παραμυθιών, ταινιών (Hoffman, 1990). Μέσω αυτής της οδού, καταδεικνύεται η σημασία των παραμυθιών, των φανταστικών ιστοριών και του παιχνιδιού-ρόλου, ως εξαιρετικό μέσο για την καλλιέργεια της ενσυναίσθησης σε παιδιά, με σκοπό την ανάπτυξη προκοινωνικών συμπεριφορών. Στο τέλος της παιδικής ηλικίας, μαζί με τη γνωστική ωρίμανση, επέρχεται και η ικανότητα των παιδιών να εκδηλώνουν ενσυναίσθηση με τη γενική κατάσταση ενός ατόμου και όχι μόνο με τη συναισθηματική του κατάσταση εκείνη τη στιγμή (Hoffman, 2008). Τα παιδιά σε αυτή την ηλικία κατακτούν τη δυνατότητα να

μπαίνουν στη θέση του άλλου πιο αποτελεσματικά και να βιώνουν την εσωτερική του κατάσταση σε μεγαλύτερο βαθμό.

Με την είσοδο του παιδιού στην εφηβεία, η ενσυναίσθηση αναβαθμίζεται με την εγγάραξη ποιοτικότερων χαρακτηριστικών. Μεγαλώνοντας, κατανοούν τη δυστυχία τόσο των άλλων, όσο και ολόκληρων κοινωνικών ομάδων (Goleman, 2009), η ευαισθητοποίησή τους μεγαλώνει, κινητοποιώντας τους εφήβους να αναλάβουν κοινωνική δράση. Και είναι ακριβώς αυτό το σημείο που ο έφηβος έρχεται αντιμέτωπος με ανώτερα ηθικά διλήμματα και ανησυχίες, με αποτέλεσμα την ενστάλαξη αξιών και την υιοθέτηση ηθικών πεποιθήσεων που στοχεύουν στο να απαλύνουν τη δυστυχία των κοινωνικά ευάλωτων, μέσω της καταπολέμησης της αδικίας. Όσο περισσότερη ενσυναίσθηση νιώθει ένα άτομο, τόσο περισσότερο αυξάνονται οι πιθανότητες να πάρει θέση και να αντιδράσει προκειμένου να προστατέψει τον ευάλωτο (Goleman, 2009), αναδεικνύοντας με θετικό τρόπο προκοινωνικές συμπεριφορές, αναχαιτίζοντας ωστόσο τις επιθετικές και αντικοινωνικές συμπεριφορές (Eisenberg, Spinrad & Morris, 2014; Χατζηχρήστου, 2011).

Με το μοντέλο του Hoffman συμφωνούν τα αποτελέσματα ερευνών αναφορικά με την εμφάνιση προδιάθεσης ενσυναισθητικής απόκρισης από νεογνά και νήπια, ενισχύοντας την αντίληψη της γενετικής και βιολογικής προδιάθεσης της ενσυναίσθησης (Rochat, 2022) και τη συμβολή του νευροαναπτυξιακού παράγοντα στην εκδήλωσή της (Decety & Jackson, 2004; Decety & Morigushi, 2007; Preston & De Waal, 2002). Παρόλη τη σημασία της προδιάθεσης στην έκφρασή της, εξίσου κρίσιμη για την ανάπτυξη και εκδήλωσή της έχει ο αντίκτυπος των πρώτων σχέσεων του ατόμου εντός οικογενείας αλλά και οι μετέπειτα σχέσεις του παιδιού (Μαλικιώση-Λοΐζου, 2003). Η συναισθηματική σχέση που εδραιώνεται με τη μητέρα ήδη από τη γέννηση, επιδρά καίρια στην ικανότητα του ανθρώπου να αναπτύσσει σχέσεις βασισμένες στην ενσυναίσθηση (Feshbach, 1995). Μέσω της μίμησης των συναισθημάτων και των συμπεριφορών των φροντιστών τους, τα παιδιά μπορούν να εσωτερικεύσουν πρότυπα σχέσεων και συμπεριφορών, που θα τους βοηθήσουν να αναπτύξουν υγιείς σχέσεις με τους συνομηλίκους τους - άλλωστε, τα συναισθήματα επηρεάζονται από την αγωγή που δέχεται το άτομο κατά την κρίσιμη παιδική ηλικία (Χατζηχρήστου, 2011).

Το «να αντιλαμβάνεται κανείς το εσωτερικό πλαίσιο αναφοράς του άλλου με

ακρίβεια, συναισθηματικά και εννοιολογικά σαν να ήταν το ίδιο πρόσωπο, αλλά χωρίς ποτέ να απωλέσει τη συνθήκη «σαν να» (Rogers, 1959), διευρύνει τον ορισμό της ενσυναίσθησης, αφού την ορίζει ως τη διαδικασία εκείνη κατά την οποία αυτός που ασκεί την ενσυναίσθηση, είναι σαν να εισέρχεται στον μοναδικό κόσμο του άλλου και να οικειοποιείται το περιβάλλον του. Για τον ίδιο, ενσυναίσθηση είναι ο ένας να ζει προσωρινά τη ζωή του άλλου, χωρίς να ασκεί κριτική αλλά να νιώθει τα κρυφά μηνύματα που ο ίδιος μετά βίας γνωρίζει για τον εαυτό του, να αναγνωρίζει χωρίς φόβο τα σκοτεινά του σημεία και τις διάφορες πτυχές του εαυτού. Ωστόσο για να συμβεί κάτι τέτοιο, είναι αναγκαίο να αποστασιοποιηθεί κανείς από τις υπάρχουσες αξίες και αντιλήψεις του, προκειμένου να ανοιχτεί στον κόσμο του άλλου χωρίς προκατάληψη και στερεοτυπική σκέψη (Wispe, 1987). Ο ορισμός του Rogers καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα δεξιοτήτων, αναγκαίων για την εκδήλωση ενσυναίσθησης, θέτοντας τις βάσεις για τη μετέπειτα εξέλιξη της έννοιας (Wispe, 1987).

Η παιδική και η εφηβική ηλικία άλλωστε, αποτελούν ένα κρίσιμο παράθυρο για την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης και ευρύτερα της συναισθηματικής νοημοσύνης, με αντίκτυπο σε όλη τη ζωή του ατόμου, καθώς από εκεί προέρχονται θετικές επιδράσεις στη γνωστική, συναισθηματική και διαπροσωπική διάσταση της συμπεριφοράς του παιδιού (Eisenberg, Spinrad & Morris, 2014). Η ειδοποιός διαφορά έγκειται στη διαφοροποίησή της σε σχέση με το φύλο, καθώς εκδηλώνεται διαφορετικά στα κορίτσια από ό,τι στα αγόρια (Eisenberg, Zhou & Koller, 2001; Eisenberg & Fabes, 1998; Hoffman, 1982; Rochat, 2022). Όπως διαφαίνεται, τα κορίτσια αναπτύσσουν περισσότερο την ενσυναίσθησή τους και την εκδηλώνουν αμεσότερα απέναντι στους άλλους (Hoffman, 1982). Αυτή η παρατήρηση σχετίζεται πιθανόν με τα πρότυπα που υιοθετεί το γυναικείο φύλο, καθώς είναι κυρίως αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης (Μαλικιώση-Λοϊζου, 2003). Το νεαρό κορίτσι είναι πιο πιθανό να υιοθετήσει τη θετική συμπεριφορά της μητέρας του και μέσω της ταύτισης μαζί της να αναπτύξει ενσυναίσθηση. Αντίθετα, στα αγόρια φαίνεται να μην σχετίζεται με την ταύτιση του παιδιού με τον γονέα του ίδιου φύλου, αλλά να μεσολαβούν διαφορετικές εμπειρίες κοινωνικοποίησης για την ανάπτυξή της (Feshbach, 1995). Οι αποκλίσεις καταγράφηκαν ακόμη και στη μη λεκτική επικοινωνία, όπως ήταν οι εκφράσεις του προσώπου, με τα κορίτσια να πετυχαίνουν υψηλότερο βαθμό ως προς την έκφρασή της (Strayer & Roberts, 1997; Volbrecht, et

al., 2007). Για την υπόθεση του φύλου, φαίνεται να υπάρχουν κάποιες ενδείξεις για διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών που σχετίζονται με βιολογικούς παράγοντες (Decety & Jackson, 2004; Preston & De Waal, 2002; Rochat, 2022), ωστόσο αναδεικνύεται η σημασία των πρότερων εμπειριών της ζωής στην ανάπτυξή της (Decety & Jackson, 2004).

Μία άλλη οπτική σχετικά με την ενσυναίσθηση αναδύθηκε την ίδια εποχή από τον Kohut (1959), διακεκριμένο μέλος της ψυχαναλυτικής σχολής, υποστηρίζοντας ότι η ενσυναίσθηση αποτελεί μια διαδικασία όπου κανείς σκέφτεται τον εαυτό του στη θέση του άλλου και μέσω ενδεδειγμένης ενδοσκόπησης κατορθώνει να βιώσει τη ζωή του άλλου σαν να ήταν δική του. Ο Kohut εστιάζει στη σημασία του προσωπικού βιώματος που δημιουργήθηκε από μια παρόμοια ψυχολογική συνθήκη (Σταλίκας & Χαμόδρακα, 2004). Ο ενσυναίσθητικά αφυπνισμένος άνθρωπος μπορεί να ζήσει μέσα στον εσωτερικό κόσμο του άλλου, να σκεφθεί και να νιώσει όσα ο άλλος ζει, μία ικανότητα που βοηθά πρωτίστως και στη θεραπευτική διαδικασία.

1.3.2 Οι δεξιότητες ενσυναίσθησης στην ανθρώπινη ψυχοσύνθεση

Παρά τη δυσκολία εύρεσης ενός αντιπροσωπευτικού ορισμού για την ενσυναίσθηση, φαίνεται να υπάρχει σχετική σύμπνοια ως προς τις δύο πιο βασικές της διαστάσεις: τη γνωστική και τη συναισθηματική ή θυμική πτυχή της ενσυναίσθησης, που αναφέρονται σχετικά σε διακριτές δεξιότητες που βοηθούν στην εκδήλωσή της (Duan & Hill, 1996). Σύμφωνα με τις τάσεις που δημιουργήθηκαν όλα αυτά τα χρόνια, η ενσυναίσθηση προσλαμβάνεται περισσότερο με τη γνωστική ή με τη συναισθηματική της διάσταση από τους ερευνητές (Preston & DeWaal, 2002). Ωστόσο, φαίνεται ότι τελικά οι δύο αυτές διαστάσεις αλληλοεπηρεάζονται και σχετίζονται μεταξύ τους περισσότερο από όσο είχε υποστηριχθεί παλαιότερα, με τους ερευνητές πλέον να συνδυάζουν τη γνωστική και τη συναισθηματική διάσταση της ενσυναίσθησης σε μοντέλα που δημιουργήθηκαν για το σκοπό αυτό (Σταλίκας & Χαμόδρακα, 2004).

Ορισμένοι ερευνητές έδωσαν περισσότερη έμφαση στη **γνωστική διάσταση της ενσυναίσθησης** (Woodall & Kogler-Hill, 1982), καθώς αναφέρεται σε ένα φάσμα γνωστικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη δυνατότητα να κατανοεί κανείς τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται και αντιδρά ο άλλος, την αναγνώριση των αιτιών της συμπεριφοράς του και τελικά την ανάληψη προοπτικής (Σταλίκας & Χαμόδρακα,

2004).

Ωστόσο, για την ανάπτυξη της γνωστικής διάστασης, κομβικής σημασίας είναι η ανάπτυξη και διατήρηση της συνθήκης «σαν να», δηλαδή του διαχωρισμού του εαυτού – άλλου, κατά τη διαδικασία ανάληψης της προοπτικής του άλλου (Rogers, 1975; Eisenberg & Strayer, 1987). Ακόμα, προϋποθέτει ένα συγκεκριμένο νοητικό επίπεδο, όπου ο διαχωρισμός εαυτού – άλλου είναι εφικτός και η προσοχή του ατόμου δύναται να εστιάσει στην κατανόηση του κόσμου του άλλου. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται αντιληπτή η σημασία που έχει η αναπτυξιακή διαδικασία στον άνθρωπο, καθώς για να φτάσει το άτομο στο κατάλληλο νοητικό επίπεδο για να εκδηλώσει ώριμη ενσυναίσθηση περνά από κάποια στάδια ανάπτυξης (Hoffman, 1982). Η πιο ώριμη μορφή της ενσυναίσθησης προκύπτει όταν το άτομο έχει αναπτύξει άλλες γνωστικές διαδικασίες, δύο από τις οποίες είναι η εκτελεστική λειτουργία και η αυτορρύθμιση του συναισθήματος (Decety, 2010).

Η συναισθηματική ή θυμική διάσταση της ενσυναίσθησης αναφέρεται στη δυνατότητα του ατόμου να νιώσει τα συναισθήματα του άλλου (Μαλικιώση-Λοΐζου, 2003). Αναφέρεται ακόμα στη δυνατότητα του ατόμου να εκδηλώσει το ίδιο συναίσθημα ως απάντηση στο συναίσθημα ενός άλλου ατόμου στο οποίο αναφέρεται (Gladstein, 1983). Για τους ερευνητές που εστίασαν στη συναισθηματική διάσταση της ενσυναίσθησης, η ενσυναίσθηση είναι κυρίως ένα συναισθηματικό φαινόμενο. Ο Goleman (2009) υποστήριξε ότι η ενσυναίσθηση αποτελεί ένα συναίσθημα, το οποίο χαρακτηρίζει τα άτομα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τον Gladstein (1983), η διαφορά μεταξύ των στοιχείων της γνωστικής και της συναισθηματικής διάστασης της έννοιας είναι διακριτή στην κοινωνική, αναπτυξιακή και συμβουλευτική ψυχολογία.

Η συναισθηματική διάσταση της ενσυναίσθησης εμφανίζεται πιο νωρίς στη ζωή του ανθρώπου, σε σχέση με τη γνωστική, καθώς ήδη από τη βρεφική ηλικία παρουσιάζεται συναισθηματική ανταπόκριση και επικοινωνία, που στηρίζονται στη μίμηση (Decety, 2010; Hoffman, 1982). Το παραπάνω εύρημα στηρίζεται και σε έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τη νευροφυσιολογία του εγκεφάλου και την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης. Ανακαλύφθηκε η ύπαρξη μιας μικρής ομάδας νευρώνων οι οποίοι συνδέουν άμεσα τον θάλαμο και την αμυγδαλή – το κέντρο των συναισθηματικών αποκρίσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η αμυγδαλή να ενημερώνεται με κάποια άμεσα δεδομένα από τις αισθήσεις και αντιδρά ακαριαία,

πριν αυτές οι πληροφορίες περάσουν στον νεοφλοιό και υποστούν λογική επεξεργασία από το άτομο (Goleman, 2009). Ωστόσο για την εκδήλωση της ενσυναίσθησης είναι αναγκαία η ύπαρξη σχετικής ηρεμίας και δεκτικότητας, ώστε το άτομο να μπορεί να εναρμονιστεί με τη συναισθηματική κατάσταση του άλλου (Goleman, 2009).

Μετά από αυτή τη διαίρεση, η οποία εξυπηρέτησε στη μελέτη της φύσης της ενσυναίσθησης, εμφανίστηκαν μελετητές που αναγνωρίζουν την ύπαρξη, αλληλεξάρτηση και τη συσχέτιση γνωστικών και συναισθηματικών στοιχείων (Duan & Hill, 1996). Ο Carl Rogers (1957) αναγνώρισε στην ενσυναίσθηση τρεις διαστάσεις: μια θυμική ή συναισθηματική, μια γνωστική και μια επικοινωνιακή. Στην επικοινωνιακή διάσταση ο Rogers δίνει ιδιαίτερη έμφαση, καθώς αναφέρεται στο μοίρασμα της ενσυναίσθησης το οποίο βασίζεται στην ειλικρίνεια, στην αμοιβαιότητα, στην ενεργητική ακρόαση και συμμετοχή (Μαλικιώση – Λοΐζου, 2008).

Αντίστοιχα, ο Davis (1994) δημιούργησε ένα μοντέλο ενσυναίσθησης που αποτελείται τόσο από γνωστικά όσο και συναισθηματικά/θυμικά στοιχεία τα οποία αλληλεπιδρούν. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε στην:

- α) ανάληψη προοπτικής του άλλου (γνωστική διάσταση),
- β) στη φαντασιακή ενσυναίσθηση δηλαδή την τάση για ταύτιση με φανταστικούς ήρωες,
- γ) το ενσυναίσθητο ενδιαφέρον (συναισθηματική διάσταση) και
- δ) την ενσυναίσθητική ανησυχία (συναισθηματική διάσταση), όπως διεθνώς συναντάται ως personal distress, αναφέρεται στα συναισθήματα άγχους και ενόχλησης που δημιουργούνται στο άτομο όταν έρθει αντιμέτωπο με μια ακραία συναισθηματική κατάσταση ενός άλλου ατόμου που βιώνει έντονο άγχος (Μαλικιώση-Λοΐζου, 2003).

Στην ίδια λογική κινήθηκαν και οι Thornton και Thornton (1995) αναγνωρίζοντας τις τέσσερις παραπάνω διαστάσεις του Davis (1994), με τη συμπλήρωση της συναισθηματικής αντίδρασης που αναφέρεται στην τάση του ατόμου να αντιδρά με όμοια συναισθήματα στη συναισθηματική κατάσταση του άλλου.

Ο Gladstein (1987) μέσα από διεξοδική έρευνα κατέληξε σε δεκαοχτώ διαστάσεις της ενσυναίσθησης, ανάλογα με τον ορισμό που αποδόθηκε από τον

εκάστοτε ερευνητή και όπως αποτυπώθηκε στις κλίμακες τους. Στο έργο του, γίνεται λόγος και για την **επικοινωνιακή διάσταση της ενσυναίσθησης**. Οι Watson και Prosser (2002), αναγνωρίζουν πέρα από τη γνωστική και τη συναισθηματική διάστασή της, τη διαπροσωπική λειτουργία της, που αναφέρεται στην ύπαρξη ενός κλίματος που χαρακτηρίζεται από ασφάλεια, κατανόηση και εμπιστοσύνη μεταξύ ενός ατόμου και ενός άλλου.

Στο έργο των Goleman, McKee και Waytz (2017) γίνεται αναφορά σε τρεις διαστάσεις της: τη γνωστική ως δυνατότητα κατανόησης της προοπτικής του άλλου, τη συναισθηματική ως δυνατότητα βίωσης της συναισθηματικής κατάστασης του άλλου και το ενσυναισθητικό ενδιαφέρον ως τη δυνατότητα κατανόησης της ανάγκης του άλλου για την επιτυχή πλήρωση της.

Ένας ακόμα διαχωρισμός που έχει αποτυπωθεί στη βιβλιογραφία αφορά την **έμφυτη ή επίκτητη ενσυναίσθηση**. Ο χαρακτηρισμός έμφυτη αποδίδεται στην προοπτική ότι ενυπάρχει στον άνθρωπο και ωριμάζει με τα χρόνια, μέσα από την αναπτυξιακή διαδικασία. Ως επίκτητη, προσδιορίζεται η ενσυναίσθηση που δύναται να καλλιεργηθεί μέσα από την κοινωνική μάθηση και την εσωτερίκευση συγκεκριμένων προτύπων συμπεριφοράς που την ενισχύουν. Η βιολογική προδιάθεση για ενσυναίσθηση εξετάστηκε από τους ερευνητές (Batson, 2009; Decety, 2010), χωρίς να αποκλείεται η δυνατότητα καλλιέργειάς της και η ενίσχυσή της μέσα από κατάλληλα σχεδιασμένες παρεμβάσεις (Diekstra & Gravesteyn, 2008; Feshbach & Feshbach, 2009; Goleman, 2009).

Στη βιβλιογραφία, αντιμετωπίζεται ως διαδικασία αλλά και ως αποτέλεσμα (Davis, 1984). Ως διαδικασία συνδέεται με τη μίμηση των εκφράσεων του προσώπου του βαλλόμενου ατόμου και την ανταπόκριση σε πρώτο επίπεδο στα μη λεκτικά σήματα επικοινωνίας. Ενώ ως αποτέλεσμα προσδιορίζεται από την προθυμία του ατόμου να βοηθήσει το βαλλόμενο άτομο, σχετιζόμενη με την ανάληψη δράσης και την εκδήλωση προκοινωνικών συμπεριφορών αλτρουιστικού χαρακτήρα.

Αξίζει να αναφερθεί μια ακόμα ειδική διάστασή της, **η πολιτισμική ενσυναίσθηση**, όρος που εισήχθη πρώτη φορά από τον Ridley (1995) και έκτοτε απασχολεί έντονα τους ερευνητές. Οι ραγδαίες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές αλλαγές θέτουν την ύπαρξη πολιτισμικής ενσυναίσθησης ως αναγκαίας συνθήκης για την ανάπτυξη του ατόμου και την επίτευξη της ευημερίας των σύγχρονων κοινωνιών, μέσα από την αλληλοκατανόηση ανθρώπων και ομάδων με

διαφορετικό εθνικό, φυλετικό και πολιτισμικό υπόβαθρο (Μαλικιώση-Λοϊζου, 2008). Η διαπολιτισμική ενσυναίσθηση όπως την έθεσε ο Ridley (1995), εκφράζει την ικανότητα για κατανόηση των εμπειριών του πολιτισμικού άλλου με ακρίβεια και τη μεταξύ τους επικοινωνία με αυθεντικό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα και την οπτική του. Προϋπόθεση για την αποδοχή του άλλου, αποτελεί αρχικά το ενδιαφέρον και η κατανόηση της μοναδικής οπτικής γωνίας του, συνδεδεμένη με ένα διαφορετικό αξιακό σύστημα και ένα μοναδικό κάθε φορά πλαίσιο διαχείρισης των συναισθημάτων και των εμπειριών του ατόμου.

Συνεπώς, ένα ζήτημα που προκύπτει προς επίλυση είναι ο διαφορετικός τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν άλλοι λαοί το περιεχόμενο των συναισθημάτων και την εκδήλωσή τους. Ακόμα, η δυσκολία στην κατανόηση των πολιτισμικά διαφορετικών εμπειριών που αποτελούν προϊόντα διαφορετικών πολιτισμικών πεποιθήσεων και αξιών, σε συνδυασμό με τις διαφορές στον κώδικα επικοινωνίας, δύνανται να οδηγήσουν σε παρανοήσεις και περιθωριοποίηση του πολιτισμικού άλλου.

Σε αυτό το σημείο κομβικό ρόλο κατέχει η ανάπτυξη πολυπολιτισμικής επίγνωσης μαζί με μια βαθιά ενσυναίσθητική κατανόηση του άλλου, με προϋπόθεση την αυτεπίγνωση και την επαφή με τις ατομικές πεποιθήσεις, οι οποίες δεν χάνονται αλλά συνδιαλέγονται με καινούριες (Μαλικιώση-Λοϊζου, 2008). Αυτό με τη σειρά του θα βοηθήσει το άλλο άτομο να νιώθει καλοδεχούμενο, αποδεκτό και ικανό για την ανάπτυξη σχέσεων πέραν των προαναφερθέντων περιορισμών. Το ζητούμενο είναι η δημιουργία ενός καινούριου κοινού τόπου, όπου θα διευκολύνεται το μοίρασμα εμπειριών και συναισθημάτων, χωρίς εμπόδια, βάσει αληθινού ενδιαφέροντος και ειλικρινούς κατανόησης σε ένα πλαίσιο διαπολιτισμικής επικοινωνίας.

1.3.3 Η ενσυναίσθηση ως δεξιότητα ζωής στην εκπαιδευτική διαδικασία

Στη σημερινή εποχή αναδεικνύεται έντονα η ανάγκη για έναν στοχευμένο επαναπροσδιορισμό, σύγχρονο, προσιτό και επιστημονικά θεμελιωμένο, προσανατολισμένο στις ανάγκες του εργαζόμενου και στην ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητάς του, ο οποίος θα λειτουργήσει ως προστασία απέναντι στις ευμετάβλητες κοινωνικές, οικονομικές, πολιτισμικές συνθήκες της εξελισσόμενης ζωής και τις αυξημένες απαιτήσεις της. Στον πυρήνα της εκπαίδευσης του 21ου

αιώνα βρίσκεται η καλλιέργεια των δεξιοτήτων ζωής, δηλαδή ενός φάσματος γνωστικών, ψυχοκοινωνικών, συναισθηματικών δεξιοτήτων με διαπροσωπικό και ενδοπροσωπικό προσανατολισμό, που θα καταστήσουν τους εκπαιδευόμενους ικανούς να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες της ζωής και θα τους ενδυναμώσει ψυχικά, διανοητικά και πνευματικά (Μπαμπάλης, Τσώλη & Σταύρου, 2012).

Η ενσυναίσθηση εμπεριέχεται στις κυριότερες δεξιότητες ζωής, ως τον ακρογωνιαίο λίθο για την ολόπλευρη και ουσιαστική ανάπτυξη του ατόμου (Goleman, 2009), καθώς συμβάλλει στη δημιουργία υγιών κοινωνικών σχέσεων μέσα από την υιοθέτηση της οπτικής του άλλου και την προκαλούμενη ανάληψη δράσης για την ευημερία όλων των μελών εντός της κοινότητας (Babalis & Tsoli, 2017). Ως δεξιότητα ορίζεται ως την ικανότητα εμπίωσης της κατάστασης του άλλου και την ικανότητα της κατανόησης και του μοιράσματος των συγκινήσεων, των σκέψεων, της συμπεριφοράς του, υποδηλώνοντας πρωτίστως συναισθηματική συμμετοχή (Μαλικιώση – Λοΐζου, 2003). Ταυτόχρονα, συναντάται και ως στάση ζωής, καθώς σχετίζεται με τη συμπεριφορά που πρεσβεύει κανείς απέναντι στους άλλους. Σύμφωνα με τον Rogers (1959), το άτομο που διακρίνεται από ενσυναίσθηση αντιλαμβάνεται το εσωτερικό πλαίσιο αναφοράς του άλλου, έχει γνώση και κατανόηση του πλαισίου αυτού με όλα τα νοητικά και συναισθηματικά στοιχεία που φέρει, σαν να ήταν ο άλλος άνθρωπος, χωρίς όμως να κινδυνεύει να απωλέσει τη συνθήκη «σαν να» (Σταλίκας, 2004).

Ως δεξιότητα ζωής (life skills), εντάσσεται σ' ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων του ατόμου, γνωστικού, ψυχοκοινωνικού, ενδοπροσωπικού και διαπροσωπικού χαρακτήρα, που το βοηθά να αναπτύξει ολόκληρο το δυναμικό του, ώστε να χειρίζεται με επιτυχία δυσκολίες της καθημερινότητας και να οδηγηθεί στη βίωση μιας ευτυχισμένης και δημιουργικής ζωής (Babalis & Tsoli, 2017). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (W.H.O., 1997), οι κυρίαρχες περιοχές όπου συνυφαίνονται οι δεξιότητες ζωής είναι (Babalis & Tsoli, 2017):

- α) η επικοινωνία και οι δεξιότητες διαπροσωπικών σχέσεων,
- β) η αυτεπίγνωση και η ενσυναίσθηση,
- γ) η διαχείριση συναισθημάτων και η επίλυση καταστάσεων σε συνθήκες στρες,
- δ) η δημιουργική και κριτική σκέψη,
- ε) η λήψη αποφάσεων.

Και όλες αυτές οι δεξιότητες παραμένουν αντικείμενο μελέτης και

γαλούχησης αρχής γενομένης από την εκπαίδευση, ενώ αποτελούν πλέον το ζητούμενο για την εκπαίδευση των ενηλίκων στον 21ο αιώνα (UNICEF et al., 2022).

1.3.4 Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης σηματοδοτεί πρόκληση ή ουτοπία;

Στην ανθρώπινη διαδρομή, οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες αποδεικνύονται καθοριστικές κι ενίοτε σωτήριες σε βάθος επιλογών ζωής. Η καλλιέργειά τους επιτυγχάνεται μέσω της κοινωνικής και συναισθηματικής μάθησης, ισομερώς κατανεμημένη σε πέντε τομείς δεξιοτήτων (CASEL, 2020):

- α) την αυτεπίγνωση,
- β) την αυτοδιαχείριση,
- γ) την κοινωνική επίγνωση,
- δ) τον έλεγχο των διαπροσωπικών σχέσεων και
- ε) την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων.

Πιο συγκεκριμένα, στις βασικότερες κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες συγκαταλέγονται: η αυτογνωσία, η αυτοεκτίμηση, η αυτοδιαχείριση, η αυτοαντίληψη, η αυτορρύθμιση, η κοινωνική επίγνωση, η διαχείριση σχέσεων, η ενσυναίσθηση, η προκοινωνική συμπεριφορά, η παρώθηση, η υπεύθυνη λήψη αποφάσεων, η διαχείριση άγχους, η διαχείριση συγκρούσεων και η προσαρμοστικότητα (Τσώλη, 2015). Οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες ταξινομούνται σε γνωστικές, συναισθηματικές και δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας (Jones & Bouffard, 2012) και δύναται να καλλιεργηθούν στο εκπαιδευτικό πλαίσιο μέσω ειδικών προγραμμάτων κοινωνικής και συναισθηματικής μάθησης. Ωστόσο, όπως προκύπτει, τα δεδομένα ενισχύονται μέσω της εφαρμογής των κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων σε ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει πρωτίστως την οικογένεια, το σχολείο και την ευρύτερη κοινότητα (CASEL, 2020). Οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες συνδέονται με τις δεξιότητες ζωής, καθώς οι τελευταίες εφοδιάζουν το άτομο με εκείνες τις απαραίτητες δεξιότητες κοινωνικού και συναισθηματικού χαρακτήρα, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τις καθημερινές δυσκολίες με αποτελεσματικότητα και να έχει μια ζωή γεμάτη δημιουργικότητα και ευεξία (Babalís & Tsoli, 2017).

Αναλυτικότερα, οι πέντε βασικοί τομείς δεξιοτήτων που απαρτίζουν την κοινωνική και συναισθηματική μάθηση, είναι οι ακόλουθοι (CASEL, 2020):

- A) Η *αυτεπίγνωση*, αναφέρεται στις δεξιότητες του ατόμου να αναγνωρίζει τα

συναισθήματά του, τις σκέψεις, τις ηθικές αξίες που το χαρακτηρίζουν και διέπουν τη συμπεριφορά του σε διαφορετικές καταστάσεις. Ταυτόχρονα, αναφέρεται στην αναγνώριση των ικανοτήτων αλλά και των αδυναμιών που διακατέχουν το άτομο. Η αυτεπίγνωση σχετίζεται με την αυτοαντίληψη και την αυτοεκτίμηση, που αποτελούν εξίσου καθοριστικό παράγοντα στην ομαλή ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου.

Β) Η *διαχείριση του εαυτού*, αναφέρεται στις δεξιότητες που έχουν σχέση με την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις συμπεριφορές του αποτελεσματικά, ώστε να κατορθώνει την επίτευξη των στόχων και των επιθυμιών του (CASEL, 2020). Συγκεκριμένα, η διαχείριση του εαυτού αναφέρεται στον έλεγχο της παρόρμησης, τη διαχείριση άγχους, την επιμονή, την αυτοπειθαρχία, τη στοχοθεσία και την ανάπτυξη κινήτρων για την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων.

Γ) Η *κοινωνική επίγνωση*, σχετίζεται άμεσα με την ενσυναίσθηση καθώς εκφράζει την ικανότητα να βιώνει κανείς την κατάσταση του άλλου, σαν να είναι εκείνος (CASEL, 2020). Μέσα από την ενσυναίσθηση, την κατανόηση της οπτικής του άλλου, του αλτρουισμού και του αμοιβαίου σεβασμού, είναι δυνατή η επίτευξη ευημερίας στις σύγχρονες κοινωνίες.

Δ) Οι *κοινωνικές δεξιότητες*, συνεισφέρουν στην οικοδόμηση ουσιαστικών σχέσεων με άλλα άτομα ή ομάδες. Σε αυτές οι πιο σημαντικές είναι η ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας, η αποτελεσματική επικοινωνία, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η αποτελεσματική και εποικοδομητική διαχείριση συγκρούσεων, η ανάπτυξη θετικών προτύπων συμπεριφοράς, η ανάληψη πρωτοβουλίας εντός της ομάδας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, η προσφορά υποστήριξης και βοήθειας, η υποστήριξη δικαιωμάτων ανθρώπων που βρίσκονται σε ανάγκη (CASEL, 2020). Με αυτό τον τρόπο οι κοινωνικές δεξιότητες συμβάλλουν στην αποδοχή από τους ομηλικούς, στη δημιουργία θετικών κοινωνικών σχέσεων και στην καλύτερη προσαρμογή στο σχολικό περιβάλλον (Χατζηχρήστου, 2011).

Ε) Η *υπεύθυνη λήψη αποφάσεων*, προκύπτει ως το αποτέλεσμα πολλών αλληλοσχετιζόμενων παραγόντων. Ουσιαστικό ρόλο έχουν οι δεξιότητες της αναλυτικής και κριτικής σκέψης, της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, της αξιολόγησης των πιθανών συνεπειών μιας επιλογής και του αναστοχασμού σχετικά με τον ρόλο που διαδραματίζει το άτομο στην επίτευξη τόσο της προσωπικής

ευημερίας, όσο και για την προώθηση της ευημερίας εντός της κοινωνίας (CASEL, 2020). Γι' αυτό τον λόγο, καθοριστικής σημασίας είναι οι ηθικές αρχές και ο αξιακός κώδικας που διέπουν την προσωπικότητα του ατόμου (Zins & Elias, 2007).

Οι τομείς αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ενώ οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν και να εφαρμοστούν με προσαρμογές σε διαφορετικά αναπτυξιακά στάδια, από την παιδική ηλικία μέχρι και την ενηλικίωση και σε ποικίλα πολιτισμικά περιβάλλοντα (Brush et al., 2022; CASEL, 2020; W.H.O., 2022).

Η επιστημονική τομή συντελέστηκε από τη μεταστροφή από τον άκρατο συμπεριφορισμό και τις αμιγώς γνωστικές θεωρήσεις της ενσυναίσθησης, στην αναζήτηση του νοήματος των σχέσεων και των συναισθημάτων για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη του ατόμου (Χατζηνικολάου, 2016). Αυτή η εξέλιξη είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη θεωρητικών σχημάτων και μεταβλητών που σχετίζονταν με την κοινωνική συμπεριφορά και τον ρόλο των συναισθημάτων. Έννοιες όπως η ενσυναίσθηση και ο αλτρουισμός, επαναπροσδιορίστηκαν μέσα από τη διενέργεια καινοτόμων ερευνών (Batson, 1987; Eisenberg & Strayer, 1987). Παράλληλα διερευνήθηκε από εξέχοντες ερευνητές, όπως ο Hoffman (2008, 1982), ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται η ενσυναίσθηση στα παιδιά, ως την «συναισθηματική ανταπόκριση περισσότερο κατάλληλη στη (συναισθηματική) κατάσταση ενός άλλου από ό,τι του ίδιου του ατόμου».

Η εκδήλωση ενσυναίσθησης σχετίζεται άμεσα με την ηθική που αναπτύσσεται όταν το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με ανθρώπους οι οποίοι νιώθουν προσωπικό άγχος, ενώ βιώνουν στρεσογόνες καταστάσεις. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι ενσυναίσθηση στην πιο ώριμη μορφή της έχει μεταγνωστική χροιά, καθώς εκείνος που βιώνει την ενσυναίσθηση έχει επίγνωση ότι αυτή αποτελεί μια προκαλούμενη αντίδραση στη συνειδητοποίηση των δυσκολιών της ζωής του άλλου. Συνεπώς, τέτοιου είδους θεωρήσεις φαίνεται ότι αναγνωρίζουν την ενσυναίσθηση ως μια διαδικασία εν εξελίξει, με συγκεκριμένο γνωστικό-συναισθηματικό υπόβαθρο (Duan & Hill, 1996).

Ο Hoffman (1982) εξέτασε το ζήτημα της ανάπτυξης της ενσυναίσθησης από τα πρώτα έτη ζωής του ανθρώπου, εμπλουτίζοντας τη σύγχρονη βιβλιογραφία αναφορικά με τη σχέση της ενσυναίσθησης με τις ηθικές αρχές και την ανάπτυξη προκοινωνικών συμπεριφορών, όπως ο αλτρουισμός αλλά και σε σχέση με το φύλο.

Σε παρόμοια μονοπάτια με τους Eisenberg & Strayer (1987) βρίσκεται η θέση του Batson (1987), ο οποίος θεωρεί ότι πρόκειται για ένα έμμεσο συναίσθημα που αναδύεται από την επαφή με τον άλλο, σύμφωνα με το συναίσθημα ή τη συναισθηματική κατάσταση του άλλου. Εάν θεωρηθεί ότι το άλλο άτομο είναι σε ανάγκη, τότε η ενσυναισθητική αντίδραση του ενός θα περιλαμβάνει συναίσθηματα όπως συμπόνια, τρυφερότητα, συμπάθεια προς τον άλλο. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ενσυναίσθηση σχετίζεται με την ηθική του ατόμου και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία κινήτρου για την εμφάνιση προκοινωνικής συμπεριφοράς (Batson, Ahmad, et.al. 2002). Επομένως, η ενσυναίσθηση είναι στραμμένη στα συναισθήματα του άλλου και οι ενσυναισθητικές αντιδράσεις στοχεύουν έμμεσα προς την ευημερία του άλλου.

Ο Batson (2009) εξέτασε την υπόθεση ενσυναίσθησης – αλτρουισμού, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο εγείρονται αλτρουιστικά κίνητρα και ενεργοποιούνται προκοινωνικές συμπεριφορές. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αρκετά ενθαρρυντικά ως προς την επιρροή της ενσυναίσθησης στην εμφάνιση αλτρουιστικής συμπεριφοράς από ένα άτομο προς ένα άλλο που βρίσκεται σε ανάγκη. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι τα κίνητρα πίσω από την εμφάνιση της αλτρουιστικής συμπεριφοράς ενδέχεται να σχετίζονται με την ηθική διάπλαση του νέου ατόμου ή και την ανάγκη για υποστήριξη μιας ολόκληρης κοινωνικής ομάδας.

Η Bryant (1982) αναφέρεται σε αυτή ως μια εκφραστική εμπειρία ανάμεσα σε δύο άτομα, που εμπεριέχει τη συναισθηματική απόκριση στα συναισθήματα που βιώνονται από το ένα άτομο για το άλλο. Συνεπώς, αποτελεί την προϋπόθεση για τη δημιουργία και τη συνύπαρξη ενός κοινού τόπου και τονίζεται για άλλη μια φορά η σημασία της για την ανάπτυξη ισχυρών κοινωνικών δεσμών.

Η ρύθμιση του συναισθήματος εντέλει, αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ασκεί τον έλεγχο των συναισθημάτων του και της έκφρασής τους ως προς τον τρόπο που βιώνονται, τον χρόνο και τρόπο έκφρασής τους, ιδιαίτερα σε έντονες συναισθηματικές καταστάσεις (Χατζηχρήστου, 2011). Οι πιθανές δυσκολίες ρύθμισης του συναισθήματος μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στην επιτυχημένη κοινωνική λειτουργία και προσαρμογή του (Decety, 2010). Σταδιακά το άτομο αρχίζει και αποκτά όλο και μεγαλύτερο έλεγχο της ρύθμισης των συναισθημάτων του, ενώ ήδη από τη σχολική περίοδο, αποκτάται επίγνωση των συνθηκών υπό τις οποίες μπορούν να εκδηλώσουν και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους

(Χατζηχρήστου, 2011).

Η παρατήρηση αυτή σχετίζεται με το γεγονός ότι το άτομο που δύναται να ελέγξει τα αρνητικά συναισθήματα που τον κατακλύζουν, αποκτά τη δυνατότητα να επιλέγει το που θα επικεντρώσει την προσοχή του, να απομακρυνθεί από την εστίαση στον εαυτό και να εκδηλώσει ενσυναίσθηση προς ένα άλλο πρόσωπο. Αντίθετα, το άτομο που δυσκολεύεται στη ρύθμιση του συναισθήματος, εκδηλώνει υψηλά επίπεδα άγχους, αφού δυσκολεύεται να εστιάσει έξω από τον εαυτό, ώστε τελικά να αποδυναμώνεται η ικανότητα του για ενσυναίσθηση (Eisenberg & Eggum, 2009). Ωστόσο, είναι σημαντική η συνθήκη «σαν να» της ενσυναίσθησης, δηλαδή ο διαχωρισμός εαυτού – άλλου, ο οποίος σχετίζεται άμεσα με την αυτεπίγνωση του ατόμου και την αναγνώριση της μοναδικότητάς του (Eisenberg, Spinrad & Morris, 2014).

1.3.5 Ενσυναισθητικό ενδιαφέρον: ο δρόμος προς την Αυτοεπίγνωση

Αποδεχόμενοι ότι η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα της εμπίωσης 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 – Λοϊζου, 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 (Babalís & 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 (Babalís & 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 ουσιαστική 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.

Η ενσυναίσθηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των δεξιοτήτων ζωής, καθώς προάγει την ψυχική υγεία του ατόμου και την ολόπλευρη ανάπτυξή του. Συγκεκριμένα, έρευνες έδειξαν την αρνητική συσχέτιση της με την εκδήλωση επιθετικότητας, με αποτέλεσμα πλήθος ερευνών να εστιάσουν στον τρόπο καλλιέργειας της ενσυναίσθησης μέσα από την εφαρμογή εστιασμένων προγραμμάτων παρέμβασης ειδικά στο χώρο του σχολείου. Συνιστά δε μια δεξιότητα που καλλιεργείται, ενώ έχει αποδειχθεί η ενίσχυσή της μέσα από την εφαρμογή αντίστοιχων παρεμβατικών προγραμμάτων (Diekstra & Gravesteyjn, 2008; Durlak, et al., 2011; Garandeanu, et al., 2022; Μπούζος, Βασιλόπουλος, κ.α., 2019; Τσίτσας, 2009).



Βιωματικές Δραστηριότητες Ανάπτυξης Ενσυναίσθησης

Άσκηση1^η: Πώς να εξασκήσετε την ενσυναίσθησή σας;

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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.
5. **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.
6. **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.
7. **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.

Για την υλοποίηση της δραστηριότητας, αντλείτε έμπνευση από το προτεινόμενο βίντεο:

Myrto Legaki: Σοφία που ανθίζει, μέσω της μεταμορφωτικής δύναμης της ησυχίας |
Μυρτώ Λεγάκη | TEDxUniversityofMacedonia | TED Talk

Άσκηση 2^η: Παραδείγματα ενσυναίσθησης στην εξυπηρέτηση πελατών

1) **Εξατομίκευση των αλληλεπιδράσεων:** Η προσφώνηση των πελατών με το όνομά τους και η χρήση κάθε διαθέσιμης πληροφορίας γι' αυτούς, όπως οι προηγούμενες αγορές τους ή οι προτιμήσεις τους, δείχνει ότι τους εκτιμάτε ως άτομα. Αυτή η προσωπική επαφή αποδεικνύει ενσυναίσθηση και δημιουργεί μια πιο εξατομικευμένη εμπειρία.

2) **Έγκαιρη και διαφανής επικοινωνία:** Κατά τη διάρκεια δύσκολων καταστάσεων ή κατά την επίλυση ζητημάτων πελατών, η ενσυναίσθηση μπορεί να μεταδοθεί μέσω της έγκαιρης και διαφανούς επικοινωνίας. Ενημερώστε τους πελάτες για την πρόοδο των αιτημάτων τους, να είστε ειλικρινείς για τυχόν περιορισμούς ή καθυστερήσεις και να εκφράζετε γνήσιο ενδιαφέρον για την ταλαιπωρία τους.

Άσκηση 3^η: Αυτοεκτίμηση & Ενδυνάμωση

Η αυτοεκτίμηση έχει σε μεγάλο ποσοστό καλλιεργηθεί από τους γονείς κατά την παιδική ηλικία. Δεν είστε υπεύθυνοι εάν εκείνη την καθοριστική περίοδο δε δεχθήκατε αρκετό σεβασμό, αναγνώριση και αγάπη. ***Συμφιλιωθείτε με τους πρωταγωνιστές της προσωπικής σας ιστορίας και προχωρήστε έχοντας με τη συγχώρεση και την άφεση απαλλαγεί από ό,τι σας καθλώνει.***

1. 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.

2. Ιεραρχήστε τις αρετές αυτές κατά σειρά σπουδαιότητας.

3. 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.

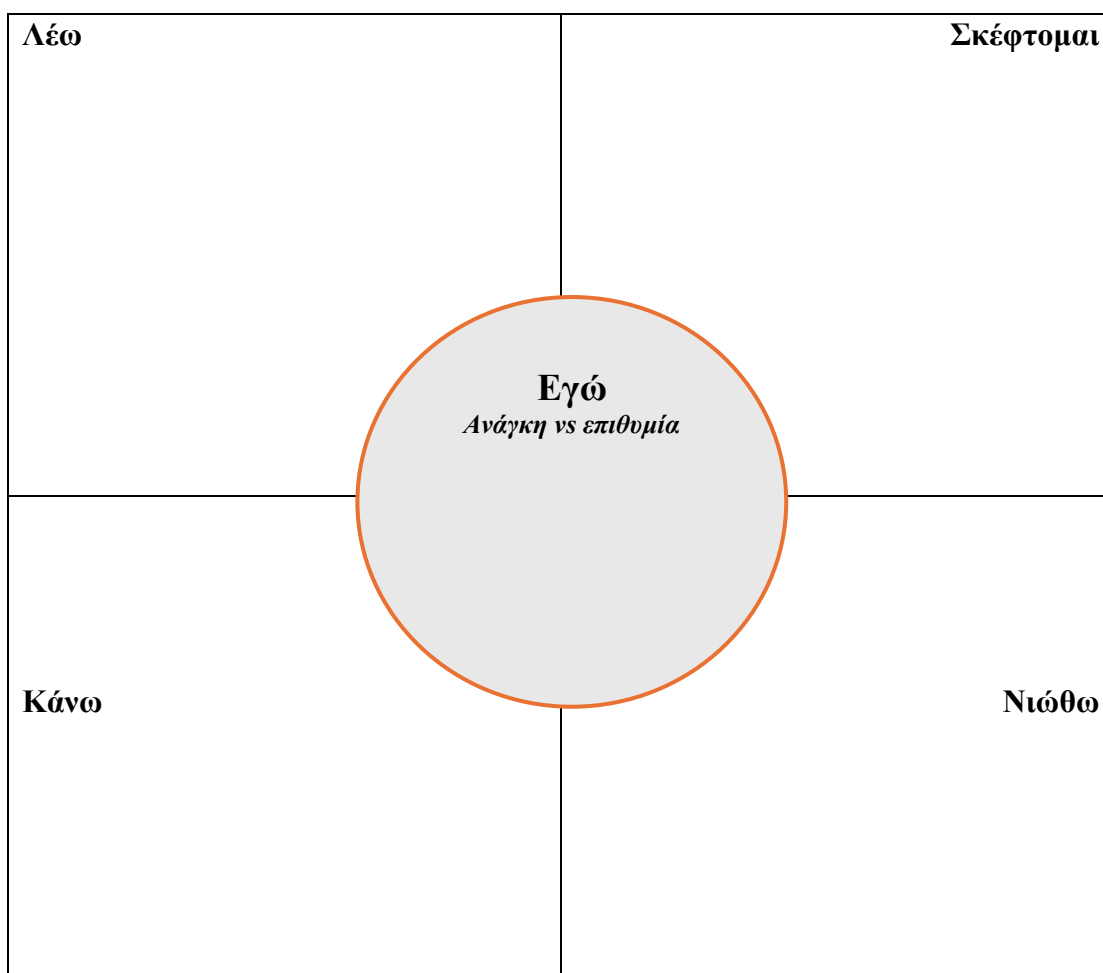
4. Θα έχετε πλέον κατανοήσει πως η παραμικρή απώλεια των ιδιοτήτων σας αλλοιώνει συλλήβδην την προσωπικότητά σας και αντιλαμβανόμενοι το μέγεθος της ζημίας, εκλιπαρείτε το φανταστικό εχθρό, έστω, να σας επιστρέψει δύο από αυτές...

Ποιες θα ξαναπαίρνατε πίσω; Γιατί;

Ίσως τώρα να έχετε υποψιαστεί πόσο σημαντικά και υπέροχα και αναντικατάστατα είναι όσα κατέχετε και πως δεν πρέπει σε κανένα Αττίλα να ανοίξετε τις πύλες, έστω κι αν αυτός είναι ο ίδιος ο εαυτός σας...

Άσκηση 4η: Δημιουργώντας τον Ατομικό Χάρτη Ενσυναίσθησης - Drawing my own Empathy Map

Ο «Χάρτης Ενσυναίσθησης» είναι ένα οπτικοποιημένο εργαλείο και χρησιμοποιείται με σκοπό να αντιληφθούμε περισσότερο τον άνθρωπο. Το συγκεκριμένο εργαλείο μας βοηθά να ανακαλύψουμε το «γιατί» πίσω από τις ανάγκες και τις επιθυμίες μας και ταυτόχρονα να τις κατατάξει ανά σειρά προτεραιότητας.



Διαδικασία:

- Σε ένα φύλλο χαρτί σχεδιάζουμε/σημειώνουμε στο κέντρο αυτού, τα στοιχεία αναφοράς μας στους 4 άξονες (σχεδιάζουμε από άκρη σε άκρη ένα σταυρό), οι οποίοι σχηματίζουν 4 τεταρτημόρια. Πλέον στη θέση 0 (μηδέν – τομή αξόνων) πρέπει να υπάρχουν τα στοιχεία του καθενός.
- Πραγματοποιούμε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπως για παράδειγμα «πώς αυτό μας κάνει να νιώθουμε;» και «τι μας αρέσει ή δεν μας αρέσει;».
- Θέλοντας να εμβαθύνουμε περισσότερο, μετά από κάθε απάντηση στις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις μπορούμε να κάνουμε χρήση και του εργαλείου των «5 Why's», κατά το οποίο ρωτάμε 5 φορές «Γιατί», ύστερα από κάθε απάντηση του ατόμου.

Σημείωση: Έχετε στο μυαλό σας ότι δεν θα μπορέσετε να φτάσετε στην ουσία/πηγή της απάντησης πριν το 4^ο ή 5^ο «Γιατί».

- Ονομάζουμε το κάθε τεταρτημόριο ξεκινώντας από το άνω αριστερό, με τους εξής τίτλους: 1) «Λέω» (Say), 2) «Σκέφτομαι» (Think), 3) «Κάνω/πράττω» (do), 4) «Αισθάνομαι» (Feel)

1. **Λέω (Say):** Ξεκάθαρα στοιχεία που δηλώνει ο άνθρωπος για την εμπειρία του.
2. **Σκέφτομαι (Think):** Στοιχεία που σκέφτεται ο άνθρωπος καθ' όλη τη διάρκεια της εμπειρίας του.

Σημείωση: Πρόκειται για στοιχεία που δεν αναφέρονται αλλά δύναται να αντλήσει ο άνθρωπος για τον εαυτό του.

3. **Κάνω (Do):** Οι ενέργειες του ανθρώπου κατά τη διάρκεια της εμπειρίας του.
4. **Νιώθω (Feel):** Σε αυτό το τεταρτημόριο συμπληρώνονται με επίθετα και εξηγήσεις στις αντιδράσεις του ανθρώπου ανά ερώτηση.

Τα αποτελέσματα του “Χάρτη Ενσυναίσθησης” θα σας καθοδηγήσουν σε μια πρόσθετη έρευνα πιο συγκεκριμένη και απαραίτητη για τη δημιουργία μιας πλήρους αποτύπωσης του προφίλ σας.

- Μόλις ολοκληρώσετε τη συμπλήρωση του χάρτη, δώστε την ευκαιρία στη συμπλήρωση και την επικύρωση πιθανών κενών. Ιδανικά προσπαθήστε να νιώσετε μέλος της ομάδας στο πλαίσιο που εργάζεστε, και που σκοπό έχει την ανακάλυψη των πραγματικών διαστάσεων και μεταβλητών που σας χαρακτηρίζουν.
- Μοιραστείτε το χάρτη που δημιουργήσατε με ανθρώπους που σας γνωρίζουν, έτσι ώστε να επικυρώσετε ή να τροποποιήσετε τις υποθέσεις και παρατηρήσεις σας.

Άσκηση 5η: Βελτιώστε τα θετικά συναισθήματα

Τα θετικά συναισθήματα καθορίζουν τη συναισθηματική μας ευεξία. Ένας κινητοποιημένος, αισιόδοξος και ενθουσιώδης άνθρωπος **θα έχει καλύτερη πρόοδο από κάποιον με αισθήματα αποθάρρυνσης, απογοήτευσης και απάθειας**. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να αποβάλουμε από τη ζωή μας τις σκέψεις που μας κάνουν να νιώθουμε κακό συνεχώς.

Για αυτό, **μπορείτε να καταγράψετε τα θετικά σας συναισθήματα** και να προσθέσετε όσα περισσότερα μπορείτε στη λίστα. Στη συνέχεια, γράψτε δίπλα σε ποιες δραστηριότητες, καταστάσεις ή άτομα μπορεί να σχετίζονται με κάθε ένα από αυτά τα συναισθήματα ή, διαβάστε τη λίστα στο τέλος της ημέρας και γράψτε πότε αισθάνεστε αυτά τα συναισθήματα.

Για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να συμβάλλουν η αναγνώριση των θετικών συναισθημάτων που θέλετε να αυξήσετε και να σκεφτείτε τις διαφορετικές συνθήκες που μπορεί να τις δημιουργήσουν. **Η απλά μπορείτε να σκεφτείτε τις μικρές λεπτομέρειες που σας περιβάλλουν μέρα με τη μέρα και σας κάνουν λίγο πιο ευτυχισμένους.**

Βιβλιογραφικές πηγές – Τροφή για σκέψη:

Frankl V (2018). Το νόημα της ζωής. Εκδόσεις Ψυχογιός.

Fromm E (2016). Να έχεις ή να είσαι. Εκδόσεις Διόπτρα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ης} Ενότητας

Βιβλιογραφία 3^{ης} Ενότητας

- Allport, G. (1968). The historical background of modern social psychology. In G. Lindzey, E., Aronson (Eds.), Handbook of social psychology (2nd ed.). Read in: 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. 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/Effectiveness-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 J. Strayer (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.

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 – Λοϊζου, Μ. (2003). Μια κριτική ματιά στην ενσυναίσθηση. *Ψυχολογία*,

10 (2-3): 295-309.

Μπαμπάλης, Θ., Τσώλη, Κ., Σταύρου, Ν. (2012). Καλλιέργεια δεξιοτήτων ζωής το ελληνικό Δημοτικό Σχολείο: Η συμβολή του εκπαιδευτικού. In Δ. Μαλαφάντης & Θ. Μπάκας. 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

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

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.

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 τόπο 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. In J. C. Watson, R. Goldman & M. Warner 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 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>

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

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), pp. 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, 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.

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.

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



Εισαγωγή

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.



Σκοπός

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι 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), καθώς επίσης και η κατανόηση της σκοτεινής της πλευράς και η διαχείριση αυτής.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

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

- ✓ αντιλαμβάνονται τους παράγοντες που παρακινούν τα μέλη μιας αποτελεσματικής ομάδας,
- ✓ κατανοούν τι συγκινεί και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων τους,
- ✓ 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,
- ✓ καλλιεργούν την ενσυναίσθηση και τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία διαδικασία συνεχούς αναζήτησης και προσαρμογής.



Έννοιες κλειδιά: ενσυναίσθηση και συναισθηματική νοημοσύνη, μοντέλα ενσυναίσθησης, ψυχική υγεία



Ερωτήματα προς συζήτηση

1. Έχετε αναλογιστεί τη διασύνδεση της ενσυναίσθησης με τη συναισθηματική νοημοσύνη;
2. Μπορείτε να ανακαλέσετε κάποιο παράδειγμα;
3. Ποια πιστεύετε ότι είναι η εμπειρική αξία της εν λόγω διασύνδεσης;

1.4.1 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). Αμφότερες αποτελούν 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 (Agora, 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 (Agora, 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 (Agora, 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).

1.4.2 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 στον 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 το την συνολική εμπειρία του άγχους (Slaski & Cartwright, 2003).

1.4.3 Ενσυναίσθηση και Συναισθηματική νοημοσύνη: ένα 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 και 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):

- 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.
- 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.
- 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).
- 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).

- 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.

1.4.4 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 (Dickstra & 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).

1.4.4.1 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 & Gravesteyn, 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 συνδετικός 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 αгаστή, 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 πολιτεότητας (Zins & Elias, 2007), το οποίο μεταφράζεται σε υψηλό αίσθημα ευθύνης και υπευθυνότητας απέναντι στην κοινωνία και ως τάση για προσφορά (Tsoli, 2019).

1.4.4.2 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):

- 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).
- 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).
- 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.
- 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).

1.4.4.3 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).

1.4.5 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 μνούν 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.α., 2021).



Βιωματικές Δραστηριότητες Μετασχηματισμού Ενσυναίσθησης

Άσκηση 1η: Αναστοχασμός καθημερινότητας

1. Διαμόρφωσε ένα σύντομο ερωτηματολόγιο, στο οποίο μπορείς να ζητήσεις και τη γνώμη των συναδέλφων σου:

A) Πώς μπορείς να είσαι σίγουρος ότι κάνεις τις σωστές επιλογές στην εργασιακή καθημερινότητα, στον τρόπο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους σου;

B) Τι δραστηριότητες αρέσουν σε εσένα και τους συνεργάτες σου; Εντοπίζετε κοινά σημεία ή και διαφορές;

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

Εσύ και οι υποχρεώσεις σου

1. Κάνεις ημερήσιο ή (ακόμα καλύτερα) εβδομαδιαίο πρόγραμμα των υποχρεώσεών σου;

2. Βιώνεις συχνά συναισθήματα πανικού, όταν σκέφτεσαι πόσα πολλά έχεις να κάνεις;

3. Θέτεις συγκεκριμένους στόχους, σε σχέση με τις υποχρεώσεις σου;

4. «Ξεφεύγεις» συχνά από τα χρονικά περιθώρια εργασίας που είχες υπολογίσει;

5. «Τρέχεις» συνέχεια να προλάβεις τις υποχρεώσεις σου την τελευταία στιγμή;

Εσύ και ο εαυτός σου

6. Αναβάλλεις συχνά πράγματα για αργότερα;

7. Συνήθως ξεκινάς τη μέρα σου με θετική διάθεση;

8. Συνήθως τελειώνεις τη μέρα σου με αρνητική διάθεση;

9. Η προσοχή σου αποσπάται εύκολα από την εργασία με την οποία ασχολείσαι;

Εσύ και οι άλλοι

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

11. Χάνεις συχνά χρόνο με το να αναρωτιέσαι σχετικά με τα κίνητρα των άλλων ή την κριτική που σου ασκούν;

12. Μπορείς να σταματάς τις ενοχλήσεις των άλλων, όταν εργάζεσαι και να λες «όχι» με ευγενικό αλλά σταθερό τρόπο;
13. Γνωρίζεις πού να απευθυνθείς, αν χρειαστείς στήριξη;
14. Μπορείς να συνεργάζεσαι αποτελεσματικά με τους άλλους, ώστε να μοιράζεσαι το βάρος της εργασίας, όποτε αυτό είναι δυνατό;

Άσκηση 2^η: Ελεύθερες δραστηριότητες μέσα στην ομάδα

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. Οργανώστε ένα στρογγυλό τραπέζι στην υπηρεσία σας και συζητήστε τις γενεσιουργές αιτίες του άγχους, φροντίζοντας να ακουστούν όλες οι απόψεις και επικεντρωθείτε σε θέματα που σας αφορούν περισσότερο.
3. Γράφοντας στον εαυτό μου. Ακολουθώντας αντάλλαξε τις φράσεις σου με ένα συνάδελφό σου κατά προτίμηση που εμπιστεύεσαι και σε δεύτερο χρόνο σε ένα που δεν έχεις πολλές κοινωνικές συναναστροφές και συζητήστε ελεύθερα κάνοντας «ανοιχτές ερωτήσεις» του τύπου. Τι εννοείς εδώ; Πώς εξηγείται αυτό που λες;

Άσκηση 3^η: Αυτογνωσία

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 περιγράψε 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.

Άσκηση 4^η: Αυτοέλεγχος

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.

Άσκηση 5η: Το ημερολόγιο των συναισθημάτων σας

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.

Άσκηση 6^η: 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.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^η Ενότητας

- Arora, B. (2017). Importance of emotional intelligence in the workplace. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4(4):257492.
- 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.
- 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, *Positive Psychology* (pp. 161-174). New York: Oxford University Press.
- 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. 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>
- Γκορτσίλα, Ε., Εμβαλώτης, Α., Αστέρη, Θ., Σταμούλης, Ε., Πήλιουρας, Π., Νίκα, Μ., Στυλιάρης, Ε. (2021). Επιμορφωτικό – υποστηρικτικό υλικό. Πράξη «Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στις δεξιότητες μέσω εργαστηρίων». <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? <https://casel.org/casel-sel-framework-11-2020/?view=true> (12/1/2013).
- Davis, M.H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. New York: Taylor & Francis.

- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Μπαρούμα, Χ. & Κιουγιουμτζής, Γ.Α. (2017). Συναισθηματική νοημοσύνη, συμβουλευτική και εκπαίδευση. Στο Κιουγιουμτζής Γ. Α. (Επιμ.) *Συμβουλευτική και Εκπαίδευση* (σσ. 67 – 78). Αθήνα: Γρηγόρη.
- 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, *Life Skills Education for Youth: Critical Perspectives* (4th ed., pp. 43-72). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85214-6>

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.

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>

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>

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>

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. 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.

1.5 Ενσυναίσθηση και οργανωσιακή αλλαγή: στάσεις και αντιστάσεις στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων, με γνώμονα την κατάκτηση γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού μας και των άλλων



Εισαγωγή

Τόσο το μέγεθος, το προφίλ των οργανισμών, η συνθετότητα των προβλημάτων τηρουμένων αναλογιών, όσο και η πολυπλοκότητα των ανθρώπινων σχέσεων ορίζουν νέες απαιτήσεις για τη διερεύνηση των γνώσεων σχετικά με τη συμπεριφορά, καθώς οι παραλείψεις και τα λάθη έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μέσω της επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων, δύναται να επιτευχθεί αλλαγή της κουλτούρας των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών, μείωση των αντιστάσεων που ενδεχομένως αναφύονται κατά την προσπάθεια αλλαγής και εδραίωση ενός νέου τρόπου προσέγγισης των θεμάτων που θα βασίζεται στην ενσυναίσθηση με τα οφέλη, τα οποία αυτή μπορεί να επιφέρει στην λειτουργία των οργανισμών του δημόσιου τομέα.

Οι εκπαιδευόμενοι εισάγονται στις εκσυγχρονιστικές προσπάθειες των τελευταίων ετών, όσον αφορά στη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών, αλλά και στα νεότερα δεδομένα του μανάτζμεντ υπηρεσιών. Εξετάζονται θέματα, όπως είναι η ενίσχυση της εργασιακής αποτελεσματικότητας μέσω της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης, της κινητοποίησης, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων, που συνθέτουν το νέο τοπίο των σύγχρονων πρακτικών παρακίνησης του προσωπικού.



Σκοπός

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση της αντίστασης στην αλλαγή, υπό το πρίσμα της ψυχικής ανθεκτικότητας και της υποκειμενικής συναισθηματικής εμπειρίας, η διαχείριση άγχους με γνώμονα την ανάπτυξη ευθύτητας και ισορροπίας, ο ρόλος της εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας στην τόνωση της αυτοεκτίμησης και της συναισθηματικής ενσυναίσθησης, η γνωσιακή ενσυναίσθηση και η συσχέτιση παραγόντων επίδρασης στην αλλαγή, μέχρι εξαντλήσεως δυνατοτήτων και ευκαιριών.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

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

- ✓ αναλύουν οι ίδιοι τα προβλήματα που ανακύπτουν, βάσει εκφραστικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων,
- ✓ διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, μέσω της αυτοεκτίμησης
- ✓ διαλογίζονται πιθανές λύσεις και να διδάσκονται στη διαδικασία υιοθέτησης κι εφαρμογής, με γνώμονα τη συνολική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων,
- ✓ κατανοούν το εύρος των συναισθημάτων και εσωτερικού κόσμου του εαυτού τους και των άλλων, μέσω ελεύθερων απαντήσεων.



Έννοιες κλειδιά: ενσυναίσθηση και οργανωσιακή αλλαγή, αντίσταση στην αλλαγή, αυτογνωσία

	Ερωτήματα προς συζήτηση 1. Έχετε αναλογιστεί το ρόλο της ενσυναίσθησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή αλλαγή; 2. Μπορείτε να ανακαλέσετε κάποιο παράδειγμα; 3. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος των αντιστάσεων σ' αυτή την αλλαγή;
---	---

1.5.1 Ο ρόλος της Ενσυναίσθησης και της Συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή αλλαγή

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους εργαζόμενους είτε ως ευκαιρία είτε ως απειλή. Όταν η αλλαγή εκλαμβάνεται ως ευκαιρία, δημιουργεί θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, όπως ενθουσιασμό. Τα θετικά συναισθήματα είναι πιθανό να κάνουν τους εργαζόμενους πιο δεκτικούς στην αλλαγή και να τους κινητοποιήσουν να δράσουν θετικά απέναντι στην αλλαγή (Asnawi et al., 2014). Από την άλλη μεριά αν η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως απειλή τότε για τα μέλη του οργανισμού που εμπλέκονται σε αυτή, εκλαμβάνεται ως αγχωτική διαδικασία, συνυφασμένη με συναισθήματα πίεσης, αβεβαιότητας, απογοήτευσης, απομόνωσης και άγχους που ωθούν τους εργαζόμενους να αντιστέκονται σε αυτή. Στην περίπτωση αυτή η οργανωσιακή αλλαγή συσχετίζεται με μια σειρά από αρνητικές συμπεριφορές, συμπεριλαμβανομένης της μειωμένης παραγωγικότητας, της αυξημένης εναλλαγής του προσωπικού, τα χαμηλά επίπεδα εργασιακή ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης καθώς και με το αυξημένο άγχος (Dhingra & Punia, 2016).

Τα συναισθήματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται, αντιστέκονται ή προσαρμόζονται στην οργανωσιακή αλλαγή. Το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο που ενσωματώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα συναισθήματα στην διαδικασία αυτή, είναι το μοντέλο του Huy (1999), όπου συνδέονται τα συναισθήματα με τρεις πτυχές της οργανωσιακής αλλαγής: τη δεκτικότητα, την κινητοποίηση και τη μάθηση. Η δεκτικότητα αναφέρεται στο πόσο πρόθυμοι είναι οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν την αλλαγή και να συμμετέχουν σε αυτή και θεωρείται το αντίθετο της αντίστασης στην αλλαγή.

Καθορίζει την αποδοχή και την υποστήριξη της ανάγκης για αλλαγή κι εμπεριέχει γνωστικά αλλά και συναισθηματικά στοιχεία. Σύμφωνα με τον Huy (1999) η δεκτικότητα σχετίζεται με τη συναισθηματική ενέργεια που απαιτείται αρχικά για τη συμμετοχή στη διαδικασία της αλλαγής. Η κινητοποίηση αναφέρεται στις ενέργειες των εργαζομένων για την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής και τέλος η μάθηση στην οποία σημαντικό ρόλο παίζουν τα συναισθήματα υπό την έννοια ότι τα συναισθήματα παρέχουν ανατροφοδότηση για το αν η προσπάθεια της αλλαγής ήταν ή όχι επιτυχής.

Οι Asnawi κ.α. (2014) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση έχουν θετική σχέση με την οργανωσιακή αλλαγή. Οι Dhingra και Punia (2016) χρησιμοποίησαν ένα δείγμα 510 υπαλλήλων από οργανισμούς παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών της Βόρειας Ινδίας για να εξετάσουν τη σχέση των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, κοινωνική ευαισθητοποίηση, αυτοδιαχείριση, κοινωνικές δεξιότητες) με την ικανότητα των υπαλλήλων να διαχειρίζονται οργανωσιακές αλλαγές. Επίσης διερεύνησαν τον βαθμό στον οποίο οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν στην ικανότητα των υπαλλήλων να διαχειρίζονται τις αλλαγές. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους ανέδειξαν ότι οι συναισθηματικές διαστάσεις σχετίζονται θετικά με την ικανότητα των υπαλλήλων να διαχειρίζονται τις αλλαγές με τη διάσταση της αυτογνωσίας ως τον πιο σημαντικό παράγοντα. Επίσης τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσο υψηλότερη είναι η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο περισσότερες θα είναι οι δεξιότητες διαχείρισης της αλλαγής σε οργανισμούς παραγωγής και παροχής υπηρεσιών. Οι αυξημένες δεξιότητες διαχείρισης της αλλαγής υποδηλώνουν ότι εργαζόμενοι είναι συναισθηματικά ικανοί να διαχειριστούν τις αλλαγές σε έναν οργανισμό. Οι Vakola κ.α. (2004) για να ερευνήσουν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή χρησιμοποίησαν ένα δείγμα εκατόν τριάντα επτά 137 επαγγελματιών από διάφορους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς με έδρα την Αθήνα στην Ελλάδα. Οι οργανισμοί αυτοί είχαν υποστεί σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές, όπως αναδιάρθρωση, παρεμβάσεις με σκοπό την αλλαγή κουλτούρας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υψηλές βαθμολογίες στα ερωτηματολόγια ενσυναίσθησης και συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται θετικά και σημαντικά με τις στάσεις των

εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή (Vakola et al., 2004) .

Η ενσυναίσθηση αποτελεί μια από τις πιο κρίσιμες δεξιότητες ζωής για την κοινωνική συνοχή, καθώς ενισχύει τις κοινωνικές σχέσεις. Επομένως επιδρά άμεσα στην ανάπτυξη θετικού εργασιακού κλίματος (Babalis & Tsoli, 2017), το οποίο με τη σειρά του διευκολύνει την ομαλή κοινωνικοποίηση (Μπαμπάλης, 2011). Επίσης, η ενσυναίσθηση σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη συμπεριφορών, οι οποίες αποτελούν ουσιαστικά την έμπρακτη υιοθέτηση αλτρουιστικών συμπεριφορών, ενισχύοντας περαιτέρω τη κοινωνική συνοχή της ομάδας κι επιδρώντας ουσιαστικά στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας προς μια θετική κατεύθυνση (Feshbach, 1984).

Σε ατομικό επίπεδο η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης σε συνδυασμό με άλλες δεξιότητες ενδοπροσωπικού και διαπροσωπικού χαρακτήρα όπως η αυτεπίγνωση, η αναγνώριση και η διαχείριση του συναισθήματος, η ανάπτυξη θετικής αυτοεικόνας, η διαχείριση του στρες, η υπεύνηλη λήψη αποφάσεων, η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλουν αποφασιστικά στη σφαιρική ανάπτυξη του ατόμου ως όλον. Συνεπώς, αυτή η ανάπτυξη θα καταστήσει το άτομο ενεργό και υπεύθυνο πολίτη στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία (Τσώλη, 2018). Οι δεξιότητες ζωής, ανάμεσα τους και η ενσυναίσθηση, προκρίνονται από διεθνείς οργανισμούς όπως η UNICEF (2022) και ο World Health Organisation (2022) ως το σημαντικότερο παράγοντα για την ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας των επαγγελματιών παγκοσμίως.

1.5.2 Ο αντίκτυπος της οργανωσιακής αλλαγής

Πολλές πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής δεν καταλήγουν στους επιδιωκόμενους στόχους τους ούτε καταφέρνουν να διατηρήσουν τις αλλαγές. Σε ένα σημαντικό αριθμό ερευνών τονίζεται ότι περίπου τα δύο τρίτα των έργων αλλαγής αποτυγχάνουν (Choi, 2011). Τα αίτια της αδυναμίας πολλών οργανισμών να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους των προσπάθειών τους για αλλαγή, εντοπίζονται συχνά σε αποτυχία κατά την υλοποίηση της και όχι σε εγγενή ελαττώματα της ίδιας της αλλαγής (Choi, 2011). Συγκεκριμένα υποστηρίζεται ότι πολλές προσπάθειες αλλαγής αποτυγχάνουν επειδή οι ηγέτες της αλλαγής συχνά υποτιμούν τον σημαντικό ρόλο που έχουν τα μέλη του οργανισμού στη διαδικασία της αλλαγής και τις στάσεις τους απέναντι σε αυτή.

Σημαντικό ρόλο στο γεγονός αυτό διαδραματίζουν οι γνώσεις ενός ατόμου για

την αλλαγή, καθώς και τις συναισθηματικές και τις συμπεριφορικές αντιδράσεις του απέναντι στην αλλαγή (Bouckenpooghe, 2009). Οι Rashid κ.α. (2004) επισημαίνουν πως υπάρχουν τρεις τύποι στάσεων απέναντι στην αλλαγή: η συναισθηματική, η γνωστική και η συμπεριφορική. Το συναισθηματικό στοιχείο των στάσεων σχετίζεται με τα συναισθήματα που έχει ένα άτομο απέναντι στην αλλαγή, και συχνά εκφράζεται ως συμπάθεια ή αντιπάθεια για την αλλαγή. Το γνωστικό στοιχείο μιας στάσης αποτελείται από τις πληροφορίες που τα άτομα έχουν στη διάθεσή τους σχετικά με την αλλαγή και τέλος το συμπεριφορικό στοιχείο αφορά τον τρόπο που τα άτομα συμπεριφέρονται απέναντι στην αλλαγή (Rashid et al., 2004).

Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Σύμφωνα με τον Rush κ.α. (1995) οι αρνητικές στάσεις για την αλλαγή έχουν αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι η αυξημένη πίεση που ασκήθηκε κατά την υλοποίηση αλλαγών σε 325 ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους διαφόρων κρατικών φορέων της πολιτείας του Τενεσί των Η.Π.Α., συνδέθηκε με αυξημένο άγχος και είχε ως αποτέλεσμα την χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και την αύξηση των προθέσεων για παραίτηση (Rush et al., 1995). Οι στάσεις χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα έντασης και έτσι κυμαίνονται από ισχυρά θετικές έως έντονα αρνητικές. Οι ισχυρά θετικές στάσεις είναι για παράδειγμα η ετοιμότητα για αλλαγή και η δεκτικότητα (openness) στην αλλαγή και οι έντονα αρνητικές στάσεις είναι ο κυνισμός σχετικά με την οργανωτική αλλαγή και η αντίσταση στην αλλαγή (Rashid et al., 2004).

Μια οργανωτική αλλαγή έχει πάντα συναισθηματικό αντίκτυπο. Σημαντικές οργανωτικές αλλαγές -μια συγχώνευση, εκποίηση, αναδιοργάνωση- προκαλούν ένα αίσθημα απώλειας και επισφάλειας στους εργαζόμενους. Σε κάθε συνθήκη, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, δεν γίνεται να παραβλέψουν αυτό το γεγονός και να ξεκινήσουν το αφήγημά τους με ενθουσιασμό για το μέλλον - χρειάζεται πρωτίστως να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα των εργαζομένων. Οι αλλαγές προκαλούν άγχος και αβεβαιότητα σε όλους τους ανθρώπους -ακόμα περισσότερο σε εκείνους που ηγούνται των αλλαγών- κι αυτό δεν είναι ανάγκη να μένει κρυφό από τους εργαζόμενους. Το να επικοινωνήσουν ότι και εκείνοι βιώνουν άγχος κάνει το μοίρασμα πιο εύκολο, δείχνει ειλικρίνεια και κατανόηση. Κάτι που χρειάζεται να προηγηθεί του ενθουσιασμού.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η ενσυναίσθηση και η κατανόηση ενθαρρύνουν

τη διασύνδεση και βοηθούν στο χτίσιμο εμπιστοσύνης. Η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης εμπεριέχει την ταυτόχρονη ανάπτυξη ενός πλέγματος δεξιοτήτων, όπως είναι η αυτομέριμνα, η αυτεπίγνωση, η ψυχική ανθεκτικότητα, η προσαρμοστικότητα, η θετική αυτοεικόνα σε συνδυασμό με κοινωνικές δεξιότητες που ενισχύουν την επικοινωνία και τη δημιουργία θετικού κλίματος στην ομάδα. Ακόμα, στοχεύει στην αναγνώριση του συναισθήματος, των στάσεων και των συμπεριφορών του ατόμου, ώστε να κατανοήσει με κριτική σκέψη τις συνέπειες των πράξεών του και να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή θωράκιση της ψυχικής του υγείας με βάση τις ανάγκες του εργασιακού του βίου. Κατά αυτό τον τρόπο, η υιοθέτηση της ενσυναίσθησης στοχεύει στην ανάπτυξη της κοινωνικής και συναισθηματικής ικανότητας και της ικανότητας αντιμετώπισης στρεσογόνων καταστάσεων που είναι βλαπτικές για την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται η ενίσχυση της αποτελεσματικής επικοινωνίας εντός της ομάδας, η ανάπτυξη του σεβασμού και της ενεργητικής ακρόασης ενώ τίθενται οι βάσεις για τη δημιουργία του κατάλληλου υποστηρικτικού κλίματος για την ανάπτυξή της.

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

Η ετοιμότητα είναι αναμφισβήτητα ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες όσον αφορά στην αρχική υποστήριξη ή όχι μιας οργανωσιακής αλλαγής από τα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Armenakis και Fredenberger (1997) είναι μια νοοτροπία που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των οργανωσιακών αλλαγών. Περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις προθέσεις των μελών της ομάδας αλλαγής, σχετικά με την ανάγκη και την ικανότητα υλοποίησης της οργανωσιακής αλλαγής. Η ετοιμότητα για την οργανωσιακή αλλαγή είναι σημαντική σε κάθε προσπάθεια, διότι το επίπεδο της ετοιμότητας για την αλλαγή μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο της στρατηγικής που ακολουθείται κατά τη διάρκεια της προσπάθειας αλλαγής.

Η ετοιμότητα για αλλαγή χωρίζεται σε τρία επίπεδα, την ατομική ετοιμότητα, την ομαδική ετοιμότητα και την οργανωσιακή ετοιμότητα. Η ατομική ετοιμότητα για αλλαγή αφορά τις ατομικές πεποιθήσεις των μελών του οργανισμού σχετικά με την

ικανότητα του οργανισμού να πραγματοποιήσει μια επιτυχημένη αλλαγή, τον βαθμό στον οποίο η αλλαγή είναι απαραίτητη για τον οργανισμό και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ο οργανισμός και τα μέλη τους από την αλλαγή. Η ατομική ετοιμότητα αποτελεί τον γνωστικό πρόδρομο συμπεριφορών είτε αντίστασης στην αλλαγή είτε υποστήριξής της (Choi, 2011; Choi & Ruona, 2011).

Η οργανωσιακή αλλαγή δεν μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά εάν οι αποδέκτες της αλλαγής δεν είναι πρόθυμοι να αλλάξουν τους εαυτούς τους και να υποστηρίξουν το προτεινόμενο πρόγραμμα αλλαγής. Υπό αυτό το πρίσμα, αυτές οι αλλαγές δεν μπορούν να συμβούν εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι έτοιμοι για αυτό. Με άλλα λόγια, η ατομική ή οργανωσιακή αλλαγή θα διευκολυνθεί από ένα υψηλό επίπεδο ατομικής ετοιμότητας για αλλαγή (Vakola, 2013). Όταν ένα άτομο είναι έτοιμο για αλλαγή σημαίνει ότι επιδεικνύει θετική στάση που μπορεί να μεταφραστεί σε προθυμία υποστήριξης και εμπιστοσύνη στην επιτυχία μιας τέτοιας πρωτοβουλίας. Το επίπεδο ετοιμότητας μπορεί στη συνέχεια να ποικίλλει ανάλογα με τα περιστασιακά χαρακτηριστικά της αλλαγής (Vakola, 2013).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ατομικής ετοιμότητας για αλλαγή είναι πολλοί. Συγκεκριμένα η πίστη των εργαζομένων στην ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις, η ύπαρξη πολιτικών που υποστηρίζουν την αλλαγή, η εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και τους ηγέτες του οργανισμού και η συμμετοχή στην διαδικασία θα μπορούσαν να αυξήσουν την ετοιμότητα του ατόμου για οργανωτική αλλαγή. Επιπλέον, μεταβλητές όπως η αυτο-αποτελεσματικότητα, η οργανωσιακή δέσμευση, η αντιληπτή προσωπική ικανότητα, η εργασιακή ικανοποίηση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση αναφέρθηκαν επίσης ότι αυξάνουν την ατομική ετοιμότητα για αλλαγή (Choi, 2011).

1.5.3.1 Η δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή

Ο Cunningham (2006), αναφέρει πως η δέσμευση για αλλαγή μπορεί να περιγραφεί ως μία νοοτροπία που δεσμεύει ένα άτομο σε μια πορεία δράσης που κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή υλοποίηση μιας αλλαγής. Η δέσμευση στην αλλαγή διακρίνεται σε τρεις τύπους, τη συναισθηματική, την κανονιστική και την συνεχή. Η συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή συνεπάγεται την υποστήριξη της αλλαγής με βάση την πεποίθηση ότι θα προσφέρει οφέλη στον οργανισμό. Η κανονιστική δέσμευση για αλλαγή αντικατοπτρίζει μια αίσθηση υποχρέωσης για την

υποστήριξη της αλλαγής. Τέλος, η συνεχής δέσμευση στην αλλαγή περιλαμβάνει την υποστήριξη της πρωτοβουλίας αλλαγής επειδή αναγνωρίζονται τα κόστη που έχει η μη υποστήριξή της.

Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι η δέσμευση στην αλλαγή είναι καλύτερος παράγοντας πρόβλεψης της υποστήριξης της αλλαγής από την οργανωσιακή δέσμευση (Cunningham, 2006). Η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή επηρεάζεται από παράγοντες όπως η έκταση αλλά και η αναταραχή που δημιουργεί στον οργανισμό η αλλαγή, το πόσο ευνοϊκή είναι η αλλαγή και πόσο αυτή ταιριάζει με το όραμα του οργανισμού (συνταίριασμα οράματος και αλλαγής). Επίσης, παράγοντες όπως οι θετικές εμπειρίες με προηγούμενες αλλαγές, οι σχέσεις υψηλής ποιότητας μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών, οι αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας, η επαρκής τεχνολογία και υποδομή για την υποστήριξη της αλλαγής και η ικανοποίηση από τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με υψηλά επίπεδα δέσμευσης στην αλλαγή. Επιπλέον, η αυτό-αποτελεσματικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή παρακίνηση συσχετίζονται θετικά με τη δέσμευση για αλλαγή (Choi, 2011).

1.5.3.2 Η δεκτικότητα (openness) στην οργανωσιακή αλλαγή

Η δεκτικότητα στην οργανωτική αλλαγή είναι απαραίτητη, αρχική προϋπόθεση για επιτυχημένη αλλαγή και ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν μια αλλαγή και την θετική τους επίδραση στις πιθανές συνέπειες της αλλαγής (Augustsson, et al. 2017). Η δεκτικότητα στην αλλαγή είναι μια συνθήκη που δημιουργεί την ετοιμότητα των εργαζομένων για οργανωσιακή αλλαγή. Όπως έχει διαπιστωθεί οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι δεκτικοί στην αλλαγή όταν στο αρχικό στάδιο της αλλαγής είναι καλά ενημερωμένοι για το ρόλο τους και τα συμβάντα εντός του οργανισμού και όταν αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται στην διαδικασία της αλλαγής. Επιπλέον οι εργαζόμενοι είναι πιο ανοιχτοί/δεκτικοί στην αλλαγή όταν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όταν εκθέτονται σε αλλαγές. Μεταβλητές όπως η εμπιστοσύνη στους ηγέτες και ένα επιτυχημένο ιστορικό αλλαγής του οργανισμού σχετίζονται θετικά με υψηλά επίπεδα δεκτικότητας στην αλλαγή (Choi, 2011). Ερευνητικές μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι τα άτομα, εσωτερικός τρόπος ελέγχου, προσωπική ανθεκτικότητα (Wanberg & Banas, 2000). Τέλος έχει διαπιστωθεί ότι

άτομα με προσωπικά χαρακτηριστικά όπως το υψηλό επίπεδο αυτο αποτελεσματικότητας (self-efficacy), το εσωτερικό σημείο ελέγχου (internal locus of control), την ανθεκτικότητα και ανάγκη για επιτεύγματα σύμφωνα με τον Miller κ.α. (Choi, 2011) είναι πιο πιθανό να είναι ανοιχτοί στην αλλαγή.

1.5.4 Αντίστασεις 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 και Schlesinger (1979) οι πιο συνηθισμένοι λόγοι που οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή είναι οι παρακάτω:

- Δεν θέλουν να χάσουν κάτι που έχει αξία για αυτούς, σε αυτή την περίπτωση οι άνθρωποι εστιάζουν 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).

1.5.4.1 Ο κυνισμός για την οργανωσιακή αλλαγή

Σύμφωνα με τους Wanous κ.α. (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).

1.5.4.2 Το ηθικό αδιέξοδο στην ενσυναίσθηση

Καθώς πλέον γίνεται αντιληπτός ο κομβικός ρόλος της ενσυναίσθησης στην επικοινωνία μας με τους άλλους, στις διαπροσωπικές σχέσεις και στη λειτουργία της κοινωνίας, η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα και την κατάσταση του άλλου επηρεάζεται από τη γνωστική διαδικασία αντίληψης της προοπτικής του άλλου και από τη διαδικασία συναισθηματικού συντονισμού με τον άλλον, κατά την οποία το ίδιο το άτομο εκφράζει και εκφράζεται (Katsari et al, 2020; Baron-Cohen & Wheelwright, 2004).

Υπό το πρίσμα του ηθικού αδιέξοδου, η εν λόγω αλληλεπίδραση ενδέχεται να προκαλέσει στρες, ένταση και άγχος, άλλοτε συνοδευόμενη από απογοήτευση, θυμό και ενοχή, ενίοτε και σε αρνητικές εκδηλώσεις σε σωματικό, ψυχικό και πνευματικό επίπεδο, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε λάθη, σε αυξημένο ρυθμό αλλαγής θέσεων εργασίας, μειωμένη λειτουργικότητα κι εντέλει σε εγκατάλειψη του επαγγέλματος. (NLM Catalog, 2023; Corley et al, 2005; Austin et al, 2005).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν έρευνες που παρουσιάζουν τη σχέση μεταξύ ηθικού αδιέξοδου και εργασιακού στρες, αφήνοντας αδιερεύνητη τη συσχέτιση μεταξύ ηθικού αδιέξοδου και δευτερογενούς τραυματικού στρες, μια συνθήκη που συνιστά σαφή διάσταση της εργασιακής έντασης, και η οποία ευθύνεται για σοβαρή επιβάρυνση της ψυχικής υγείας των επαγγελματιών υγείας (Borhani et al, 2014).

Το ηθικό αδιέξοδο στο νοσηλευτικό προσωπικό λόγω χάρη, σχετίζεται με ψυχολογική δυσφορία και χαμηλής ποιότητας πρότυπα υγειονομικής περίθαλψης, τα

οποία μπορεί να οδηγήσουν σε φαρμακευτικά λάθη και δυσλειτουργικές εργασιακές συμπεριφορές, επηρεάζοντας την ασφάλεια των εξυπηρετούμενων (Austin et al, 2017; Rodriguez-Ruiz et al. 2021). Πρόκειται για μία ψυχολογική και συναισθηματική αντίδραση που βιώνουν τα άτομα, συνήθως οι επαγγελματίες υγείας, όταν αντιλαμβάνονται πως βιώνουν σύγκρουση μεταξύ των βαθιά ριζωμένων ηθικών αξιών τους και των ενεργειών τις οποίες καλούνται να διεκπεραιώσουν ή στις οποίες γίνονται μάρτυρες στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ως συνθήκη προκύπτει όταν η συνείδηση του ατόμου αναγνωρίζει ένα ηθικό δίλημμα, αλλά οι εξωτερικοί περιορισμοί το εμποδίζουν να ενεργήσει σύμφωνα με τις ηθικές του αρχές. Το ηθικό αδιέξοδο μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα απογοήτευσης, αδυναμίας, ενοχής και ηθικής αβεβαιότητας, με σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην ατομική ευημερία και την επαγγελματική ικανοποίηση (Jameton, 2023; Corley et al, 2001; Hamric et al, 2012; Epstein & Hamric, 2012).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, έχουν αναγνωριστεί και βελτιωθεί αρκετά από τα χαρακτηριστικά ηθικού αδιεξόδου. Πρόσφατες εργασίες υποδηλώνουν ότι οι επαναλαμβανόμενες, αδιευκρίνιστες και μη αντιμετωπίσιμες καταστάσεις ηθικού αδιεξόδου, με την πάροδο του χρόνου, προκαλούν ένα σταδιακό κρεσέντο ηθικού υπολείμματος και ότι τα παρατεταμένα συναισθήματα αδιεξόδου μπορεί να συνεχιστούν για μήνες ή ακόμη και χρόνια μετά το τέλος μιας ηθικά οδυνηρής κατάστασης. Όπως σημείωσαν οι Webster και Bayliss, το υπόλειμμα παραμένει στον πάροχο και είναι διαρκές και ισχυρό (NLM Catalog, 2023).

Πρόκειται για την ψυχολογική ανισορροπία και την κατάσταση αρνητικού συναισθήματος που βιώνεται όταν ένα άτομο παίρνει μια ηθική απόφαση αλλά δεν ακολουθεί την ηθική συμπεριφορά που υποδεικνύεται από αυτή την απόφαση (Wilkinson, 1988). Ο Jameton περιέγραψε το ηθικό αδιέξοδο ως τη συνθήκη εκείνη που κάποιος γνωρίζει το σωστό πράγμα που πρέπει να κάνει, αλλά οι θεσμικοί περιορισμοί καθιστούν σχεδόν αδύνατο να ακολουθήσει τη σωστή πορεία δράσης (Jameton, 1984). Ορισμένοι συγγραφείς πιστεύουν ότι αυτό το «φαινόμενο κρεσέντο» του επαναλαμβανόμενου ηθικού αδιεξόδου και της συσσώρευσης ηθικού υπολείμματος υπονομεύει την επαγγελματική δέσμευση και ακεραιότητα του υγειονομικού προσωπικού (Epstein & Hamric, 2009).

Η έννοια του ηθικού αδιεξόδου διαφέρει από άλλες ψυχολογικές καταστάσεις, όπως η συναισθηματική δυσφορία, η κόπωση από συμπόνια και η διαταραχή

μετατραυματικού στρες, καθώς περιστρέφεται γύρω από την εσωτερική πάλη που προκαλείται από μια αντιληπτή απαίτηση να συμβιβαστεί κάποιος με τις βασικές του αξίες ή τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις (Jameton, 1984; Corley et al, 2005; Rushton et al, 2013; Lützén & Kvist, 2012).

Οι μελέτες αυτές προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τις εμπειρίες του ηθικού αδιεξόδου μεταξύ των υγειονομικών, ιδίως των νοσηλευτών, και συμβάλλουν στη διάκρισή του από άλλες συναφείς ψυχολογικές καταστάσεις. Περαιτέρω έρευνα στον τομέα αυτό μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη στρατηγικών για τον μετριασμό του ηθικού αδιεξόδου και την ενίσχυση της ευημερίας των επαγγελματιών υγείας. Η κόπωση συμπόνιας επηρεάζει αρνητικά την ικανότητα του επαγγελματία υγείας να φροντίζει τον εξυπηρετούμενο. Για να είναι οι νοσηλευτές αποτελεσματικοί επαγγελματίες φροντίδας υγείας, πρέπει να αποδίδουν νόημα στην εργασία τους, η οποία απαιτεί συναισθηματική συμμετοχή, αφοσίωση και ένα αίσθημα σκοπού (Ariapooran & Abdolmaleki, 2023).

1.5.5 Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή

Ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους για να αντιμετωπιστεί η αντίσταση στην αλλαγή είναι να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι σχετικά με την αλλαγή πριν ακόμα αυτή συμβεί. Η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει ατομικές συζητήσεις, παρουσιάσεις σε ομάδες, εκθέσεις και αναφορές. Η επικοινωνία είναι άλλος ένας τρόπος που χρησιμοποιείται πολύ συχνά για την υπερνίκηση της αντίστασης στην αλλαγή καθώς βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τόσο την ανάγκη της αλλαγής όσο και την λογική της (Kotter & Schlesinger, 1979).

Επιπλέον η αντίσταση μπορεί να αποτραπεί εάν οι εισηγητές της αλλαγής φροντίσουν να συμπεριλάβουν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της, τους εργαζόμενους εκείνους που είναι πιθανό να αντισταθούν σε αυτή. Έτσι με μια συμμετοχική προσπάθεια αλλαγής, οι εμπνευστές της αλλαγής ακούν τις απόψεις και τις συμβουλές των εργαζομένων και τις περιλαμβάνουν στην αλλαγή. Η υποστήριξη των εργαζομένων με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα παρέχοντάς τους εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες, ή δίνοντας τους άδεια μετά από μια απαιτητική εργασιακή περίοδο, ή απλά ακούγοντας τους και παρέχοντας τους συναισθηματική υποστήριξη είναι ενέργειες που θα συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση της αντίστασης. Προς την ίδια κατεύθυνση θα οδηγήσει και η παροχή κινήτρων και η

διαπραγμάτευση με τους εργαζόμενους (Kotter & Schlesinger, 1979).

1.5.6 Η οργανωσιακή αλλαγή και ο ρόλος των συναισθημάτων

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή έχουν δημιουργήσει μια αντιπαράθεση μεταξύ των ερευνητών εκείνων που παραδοσιακά υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν γενικά να αντιστέκονται στην οργανωσιακή αλλαγή και σε εκείνους που υποστηρίζουν ότι ο όρος "αντίσταση" θα πρέπει να αφαιρεθεί από τη βιβλιογραφία, καθώς δεν αντικατοπτρίζει τις πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της αλλαγής (Jordan, 2004). Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι προσπάθειες οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να είναι μια πολύ αγχωτική εμπειρία για τα μέλη του οργανισμού που την βιώνουν. Τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις στην αλλαγή μπορεί να είναι τόσο έντονα που η βιβλιογραφία της οργανωσιακής αλλαγής τα έχει παρομοιάσει με τις αντιδράσεις των ατόμων σε τραυματικές εμπειρίες, όπως η θλίψη και ο θάνατος.

Για παράδειγμα, οι Perlman και Takacs (όπως αναφέρεται στο Vakola & Nikolaou, 2005) υποστηρίζουν ότι υπάρχει μεγάλη ομοιότητα μεταξύ των σταδίων που περνάει ένα άτομο για να αντιμετωπίσει το θάνατο και τα στάδια που περνάει ένα άτομο όταν βιώνει την εμπειρία της οργανωσιακής αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι υπάρχουν πολλές συναισθηματικές καταστάσεις που ένα άτομο μπορεί να βιώσει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής, όπως η άρνηση, ο θυμός, η διαπραγμάτευση, το χάος, η κατάθλιψη, η παραίτηση, η δεκτικότητα (openness), η ετοιμότητα και η επανεμφάνιση (re-emergence) (Vakola & Nikolaou, 2005).

Η αμφιθυμία που δημιουργεί στους εργαζόμενους η οργανωσιακή αλλαγή δεν παράγει πάντα αντίσταση αλλά προκαλεί εξίσου σύγχυση. Επιπλέον υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία από την οποία προκύπτει ότι η αμφιθυμία των εργαζομένων για τις πρωτοβουλίες διαχείρισης των αλλαγών, συχνά συνδέεται με δυσλειτουργικές συγκρούσεις κατά την διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής οι οποίες συσχετίζονται με αρνητικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως η εργασιακή δυσαρέσκεια και η έκφραση παραπόνων (Jordan, 2004). Οι εργαζόμενοι που ξοδεύουν την ενέργειά τους σε αυτού του είδους τις αντιδράσεις στην αλλαγή έχουν λιγότερη ενέργεια για να συμμετέχουν ή και να συμβάλλουν σε αυτή. Ως εκ τούτου, ο προσδιορισμός των παραγόντων που μετριάζουν αυτή την αντίσταση στην αλλαγή θα ήταν επωφελής τόσο για τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής όσο και για τον

οργανισμό (Jordan, 2004).

1.5.6.1 Οργανωσιακή αλλαγή και άγχος

Ο Dahl (2011) θέλοντας να ερευνήσει εάν η οργανωσιακή αλλαγή αυξάνει τον κίνδυνο αρνητικού στρες στον εργασιακό χώρο, έλεγξε τις φαρμακευτικές συνταγές που σχετίζονται με το άγχος 92.860 υπαλλήλων που εργάζονται σε 1.517 από τους μεγαλύτερους οργανισμούς της Δανίας. Τα ευρήματα της έρευνάς του έδειξαν ότι ο κίνδυνος λήψης φαρμάκων που σχετίζονται με το άγχος αυξάνεται σημαντικά για τους εργαζόμενους σε οργανισμούς που αλλάζουν, ιδίως σε εκείνους που υφίστανται μεγάλες και ταυτόχρονες αλλαγές σε διάφορες διαστάσεις. Έτσι, κατέληξε πως οι οργανωσιακές αλλαγές αυξάνουν τα επίπεδα άγχους των εργαζόμενων και συνδέονται με την πρόκληση προβλημάτων υγείας σε αυτούς.

Επίσης ο Bruckman (2008) υποστηρίζει ότι το προσωπικό και οργανωσιακό άγχος που προκαλούν οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελεί σημαντικό λόγο αντίστασης των μελών ενός οργανισμού σε αυτή. Όσο περισσότερες είναι οι αλλαγές που εισάγονται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στον οργανισμό, τόσο περισσότερο είναι το άγχος που βιώνουν συνολικά οι άνθρωποι και ο οργανισμός για αυτό και η πιο συνηθισμένη αντίδραση των αποδεκτών της αλλαγής είναι η αμυντική (Bruckman, 2008). Οι οργανωσιακοί στρεσογόνοι παράγοντες που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας σημαντικής αλλαγής έχει βρεθεί ότι προκαλούν χρόνιες παθήσεις υγείας στους ανθρώπους και επηρεάζουν αρνητικά την αντιληπτή εργασιακή αποτελεσματικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και την ανάπτυξη της εργασίας (Bruckman, 2008).

Μεταξύ αυτών των στρεσογόνων παραγόντων είναι οι εξής:

- Οι μονόπλευρες ανακοινώσεις μεγάλων αποφάσεων και αλλαγών
- Τα αυταρχικά και ανταγωνιστικά πρότυπα και η εργασιομανία
- Οι μεταθέσεις και οι νέες αναθέσεις εργασίας
- Η μεγάλη αναδιοργάνωση ή η αλλαγή εργασιακής θέσης στον οργανισμό
- Τα νέα αφεντικά, διευθυντές και προϊστάμενοι, οι νέοι υπάλληλοι και οι νέοι συνάδελφοι
- Οι αλλαγές στον φόρτο εργασίας ή στο πρόγραμμα εργασίας
- Οι αλλαγές στις διαδικασίες και στις τεχνολογίες
- Αλλαγές στην υπάρχουσα κατάσταση, στην αναγνώριση και στην εκτίμηση στο

χώρο εργασίας

- Η ανατροφοδότηση μόνο όταν η απόδοση δεν είναι ικανοποιητική
- Τα ασαφή πρότυπα και ευθύνες της θέσης εργασίας
- Η υπερφόρτωση θέσεων εργασίας – Job overload
- Η διακοπή εργασιών
- Η μη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Η έλλειψη υποστηρικτικών σχέσεων στον χώρο εργασίας.



Βιωματικές Δραστηριότητες Ενσωμάτωσης Ενσυναίσθησης στην Οργανωσιακή Αλλαγή

Άσκηση 1^η: Σπάσε τον φόβο σου

Οι εκπαιδευόμενοι φουσκώνουν πέντε μπαλόνια στα οποία είναι γραμμένο πάνω ένα συναίσθημα ανάλογα με το χρώμα του μπαλονιού. Κίτρινο για τη χαρά, μπλε για τη λύπη, κόκκινο για τον θυμό, πράσινο για την αηδία, μωβ για τον φόβο. Όταν ο εκπαιδευόμενος πάρει το μπαλόνι αντίστοιχου χρώματος, αποκαλύπτει τι του προκαλεί να βιώσει το συγκεκριμένο συναίσθημα, π.χ. «Νιώθω χαρά όταν τρώω παγωτό», «Σιχαίνομαι τις κατσαρίδες».

Σταδιακά παρατηρείτε η έκφραση ουσιαστικότερων σκέψεων και βαθύτερων συναισθηματικών καταστάσεων όπως για παράδειγμα: «Είμαι χαρούμενος όταν παίζω με τους φίλους μου», «Νιώθω λύπη που τελειώνει η συνεργασία μας», «Θυμώνω όταν δεν με ακούν οι συνεργάτες μου», «Φοβάμαι όταν μας ανακοινώνουν κάποια αλλαγή». Μόλις τελείωνε η αναφορά σε ένα συναίσθημα ο εκπαιδευόμενος αφήνει το μπαλόνι που τον κινητοποίησε και πιάνει το επόμενο στη σειρά, μέχρι να καλύψει όλα τα χρώματα.

Όταν όλα τα μπαλόνια παίξουν το ρόλο τους, τότε μπορούμε να τα σπάσουμε, σε μια συμβολική κίνηση.

Άσκηση 2^η: Μπορώ /Θέλω

Στο ένα χαρτί γράψτε το ρήμα «Μπορώ», ενώ στο άλλο γράψτε το ρήμα «Θέλω». Με αυτό τον τρόπο οι λέξεις συνδέονται με μια ανάγκη, ενισχύοντας τη λογική και συναισθηματική βάση των κανόνων.

Είναι σημαντικό να συνδυαστούν με συναισθήματα και αξίες.

Στο χαρτί με τη λέξη «Θέλω» υπάρχουν έννοιες όπως εμπιστοσύνη, κατανόηση, συνεργασία, καλοσύνη, σεβασμός, διάλογος. Ακόμα υπάρχουν προτάσεις όπως «Θέλω να ακούω και να ακούγομαι.», «Θέλω να συνεργαζόμαστε», «Θέλω να μην τσακωνόμαστε», «Θέλω να λέω τις ιδέες που έχω στο μυαλό μου», «Θέλω να με βοηθάνε και να βοηθώ».

Αντίστοιχα, στο χαρτόνι με τη λέξη «Μπορώ» καταγράφονται προτάσεις, όπως: Μπορώ να: «συμμετέχω και να συνεργάζομαι», «να ακούω», «να δίνω οδηγίες», «να κάνω χαρούμενους τους άλλους», «να προσφέρω την ενέργεια μου», «να ακολουθώ οδηγίες», «να προσφέρω κατανόηση», «να οργανώνω», «να λέω τη γνώμη μου».

Άσκηση 3η: Ονομάζω συναισθήματα

Ονόμασε μερικά συναισθήματα (θετικά και αρνητικά) και κατέγραψέ τα σε μικρά χαρτάκια. Δίπλωσέ τα και ρίξε τα σ' ένα δοχείο. Μπορείτε να ρωτήσετε και τους συναδέλφους σας να σας προτείνουν κάποια συναισθήματα.

Στη συνέχεια προσπάθησε να δημιουργήσεις μία κατάσταση μέσα από την οποία να αναδεικνύεται το όποιο συναίσθημα. Κατέγραψε την ιστορία που προκύπτει, βασισμένη σε δική τους εμπειρία. Αφού το επεξεργαστείς, μπορείς να το παρουσιάσεις σ' έναν δικό σου άνθρωπο, ο οποίος θα προσπαθήσει να μαντέψει το συναίσθημα στο οποίο αναφέρεσαι και να αιτιολογήσουν την απάντησή τους. Με αυτό τον τρόπο ενεργοποιείται η προϋπάρχουσα εμπειρία και αναπτύσσεται η ενσυναίσθησή τους. Κάποιοι εκπαιδευόμενοι θα χρειαστούν βοήθεια στην παρουσίαση του επιλεγμένου συναισθήματος, με την προϋπόθεση το άλλο μέλος να συμμετέχει εξίσου.

Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας, αναμένεται ότι οι περισσότεροι εκπαιδευόμενοι θα δυσκολευτούν στη δημιουργία φανταστικών ιστοριών ή δικών τους για να πάρουν μέρος στο παιχνίδι. Η δυσκολία αυτή πιθανόν να σχετιστεί με τη δυσκολία αναγνώρισης των συναισθημάτων των δικών τους και των άλλων.

Άσκηση 4η: Ο χώρος των φιλοφρονήσεων

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η τέχνη και η δημιουργία της αυτοεικόνας του εκπαιδευόμενου. Ο κάθε εκπαιδευόμενος μπορεί να εκφραστεί με όποιον τρόπο επιθυμεί, όπως με μια ζωγραφιά, ένα σκίτσο, ένα τραγούδι, ένα ποίημα ή μια μικρή κατασκευή οριγκάμι. Χαρακτηριστικά σημειώματα για παράδειγμα είναι: «Λες τα πιο τέλεια αστεία!», «Με κάνεις να χαμογελάω». Μέσα από αυτή τη δραστηριότητα, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να γνωρίσουν διαφορετικές πλευρές του εαυτού τους, τις οποίες οι ίδιοι τυχόν δεν έχουν συνειδητοποιήσει.

Άσκηση 5^η: Προβολή ταινίας: Inside out, τα μυαλά που κουβαλάς

Η πρωτοτυπία αυτής της ταινίας έγκειται στο γεγονός ότι με απλό και κατανοητό τρόπο ξεδιπλώνεται η σημασία των συναισθημάτων στην καθημερινή μας ζωή, ο τρόπος με τον οποίο τα συναισθήματα μπορούν να επηρεάσουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά μας. Στην ταινία τα συναισθήματα (Χαρά, Λύπη, Φόβος, Θυμός, Αηδία) προσωποποιούνται και αναλαμβάνουν δράση στο Κέντρο Ελέγχου του μυαλού της μικρής πρωταγωνίστριας που βιώνει τη μετάβαση από την παιδική ηλικία στην εφηβεία μαζί με τις ξαφνικές αλλαγές στην καθημερινότητά της, όπως τη μετακόμιση σε άλλη πόλη και την αλλαγή σχολείου.

Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να δουν την ταινία και να καταγράψουν τις σκέψεις τους και τους προβληματισμούς τους. Έπειτα να προσπαθήσουν να αναδείξουν τα συναισθήματα που μπορεί να κρύβονται πίσω από τις συμπεριφορές των ηρώων και να προτείνουν τρόπους για να βοηθηθεί ο εκάστοτε ήρωας να φτάσει στην αναγνώριση και έκφραση των συναισθημάτων του, ώστε να βελτιώσει τις επικοινωνιακές του δεξιότητες και να αποφύγει τις συγκρούσεις σε οικογενειακό, φιλικό και σχολικό περιβάλλον. Οι ιστορίες αφορούν περιστατικά που μπορεί και οι ίδιοι να συναντήσουν καθημερινά και να τους φέρουν σε δύσκολη συναισθηματική κατάσταση.

Άσκηση 6^η: Κέντρο Ελέγχου

Κάθε εκπαιδευόμενος δημιουργεί σε χαρτί A4 το δικό του «Κέντρο Ελέγχου». Όπως είδαν στην ταινία, το Κέντρο Ελέγχου είναι το μέρος όπου εδράζονται τα συναισθήματα και ελέγχουν τη συμπεριφορά μας στην καθημερινή μας ζωή. Επιπρόσθετα, όταν στο κέντρο ελέγχου οδηγεί η χαρά, τότε το άτομο όχι μόνο νιώθει χαρούμενο εσωτερικά αλλά δημιουργεί και χαρούμενες αναμνήσεις. Οι αναμνήσεις χρωματίζονται από τα συναισθήματα που μας οδηγούν εκείνη τη στιγμή.

Οι εκπαιδευόμενοι αφού ζωγραφίσουν το δικό τους κέντρο ελέγχου, στη συνέχεια, ζωγραφίζουν τα νησιά της δικής τους ζωής. Τα νησιά της ζωής, σύμφωνα με την ταινία, αποτελούν τα σημαντικά στηρίγματα του ψυχισμού μας. Είναι από εκεί που

αντλεί ο καθένας δύναμη και βρίσκει καταφύγιο στις δύσκολες στιγμές, όπως για παράδειγμα νησιά της ζωής μπορεί να είναι η οικογένεια, οι φίλοι, ένα αγαπημένο άθλημα κ.ά. Αφού ολοκληρώσουν αυτές τις δημιουργίες, μπορούν να τις δείξουν στα αγαπημένα τους πρόσωπα.

Στις ζωγραφιές αποκαλύπτεται η κυριαρχία των βασικών συναισθημάτων που είδαν στην ταινία. Ξεχωριστά οι δημιουργίες του καθενός μπορεί να οδηγήσει σε μια πιθανή υπόθεση για τη συναισθηματική τους κατάσταση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^η 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.
- 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, Lernermeier 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.
- 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.
- 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).

Bouckenoghe, 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

Bouckenoghe, D. (2009). Change recipients' attitudes toward change: A review study.

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.

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

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.

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

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>

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.

Lütznén K, Kvist BE. (2012). Moral distress: a comparative analysis of theoretical understandings and inter-related concepts. HEC Forum. Mar 24(1): 13–25.

Μπαμπάλης, Θ. (2011). *Η Κοινωνικοποίηση του παιδιού στη σχολική τάξη: Ο ρόλος του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Διάδραση.

Moral residue - NLM Catalog - NCBI [Internet]. [cited 2023 Jul 31]. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/nlmcatalog/101126313>

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2016). Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Pardo del Val, M., Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. Management decision, 41(2): 148-155.

Rashid, Z.A., Sambasivan, M., Rahman, A.A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. Leadership & organization development Journal.

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; 0210-5691(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.
- 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.
- 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.

1.6 Επικοινωνία και Ενσυναίσθηση – εφαρμογή της ενσυναίσθησης στον εργασιακό χώρο



Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει σε θέματα όπως:

- ✓ Στρατηγικές της ενσυναισθητικής επικοινωνίας (*ενσυναίσθηση σε επίπεδο οργανισμού, έκφραση της εκτίμησης προς τον άλλον, αύξηση της θετικής αντιμετώπισης, είδη λεκτικής έκφρασης, παρατήρηση της μη λεκτικής επικοινωνίας, προσεκτική/ενεργητική ακρόαση, εστίαση στο «εδώ και τώρα», αναλογισμός των βαθύτερων αξιών*).
- ✓ Ενσυναίσθηση στην ομαδική εργασία.
- ✓ Η αποφυγή και ο έλεγχος της ενσυναίσθησης.
- ✓ Ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση των πολιτών.
- ✓ Ενσυναίσθηση και διαφορετικότητα.

Σκοπός



Σκοπός της ενότητας είναι οι επιμορφωνόμενοι/ες να έχουν επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων και να αναγνωρίσουν την αξία της έννοιας της ενσυναίσθησης σε όλες τις κοινωνικές εκφάνσεις του εργασιακού βίου, όπως είναι *αφενός* η θέση του εργαζόμενου στην ομάδα και στο διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού, *αφετέρου* η εξυπηρέτηση των πολιτών. Ο σκοπός αυτός επιδιώκεται να επιτευχθεί μέσα από τη μελέτη θεωρητικών στοιχείων αλλά και την ενεργό εμπλοκή του/της εκπαιδευομένου/ης με ατομικές ασκήσεις αναστοχασμού, συζήτηση, εργασία σε ομάδες, παιχνίδι ρόλων κ.α.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- να αντιλαμβάνονται την ενσυναίσθηση σε επίπεδο οργανισμού,
- να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία τους και την περίπτωση την κατάλληλη στρατηγική ενσυναισθητικής επικοινωνίας,
- να αντιλαμβάνονται τον βαθμό αυτεπίγνωσης της ενσυναίσθησής τους,
- να συνειδητοποιούν πώς μπορούν να ενισχύσουν την συνεργασία και την εμπιστοσύνη σε ομάδες μέσα από την καλλιέργεια της ενσυναίσθησης και της αξιοποίησης της διαφορετικότητας,

- να κατανοούν την αξία της ενσυναίσθησης για την επικοινωνία και την εξυπηρέτηση των πολιτών και να την εφαρμόζουν.



Λέξεις – κλειδιά

ενσυναίσθηση σε επίπεδο οργανισμού, στρατηγικές της ενσυναισθητικής επικοινωνίας, μη λεκτική επικοινωνία, έκφραση της εκτίμησης προς τον άλλον, είδη λεκτικής έκφρασης, προσεκτική/ενεργητική ακρόαση, ενσυναίσθηση στην ομαδική εργασία και στην εξυπηρέτηση των πολιτών, αξιοποίηση της διαφορετικότητας.

1.6.1. Στρατηγικές ενσυναισθητικής επικοινωνίας



Συζήτηση

Να συζητήσετε τις ακόλουθες απόψεις:

- ❖ «*Η δουλειά μου μου θυμίζει κάπως τη δουλειά οικογενειακού γιατρού ή ιερέα. Δεν μπορείς να δουλεύεις χωρίς να χρησιμοποιείς την ενσυναίσθηση. Είναι αναγκαίο να κατανοείς τι ελπίζει ο πολίτης, τι φοβάται, τι επιθυμεί να διεκπεραιωθεί, έστω κι αν αυτό μερικές φορές δεν μπορεί να το εκφράσει με λόγια.*»
- ❖ «*Το να είναι κανείς σε θέση να δει την πραγματικότητα μέσα από την οπτική των άλλων θέτει γερές βάσεις για αποτελεσματική διοίκηση.*»

Γίνεται όλο και περισσότερο κατανοητό ότι η ενθάρρυνση της ανάπτυξης των δεξιοτήτων της ενσυναίσθησης αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό της διοίκησης αλλά και εν γένει της ανάπτυξης των οργανισμών. Η ενσυναίσθηση αναδύεται ως το βασικό συστατικό για την ανάπτυξη και την ευημερία των οργανισμών (Goleman, 2011). Καθώς μεταβάλλεται η σύγχρονη πραγματικότητα, η ανάπτυξη της ομάδας, η προσαρμογή στην αλλαγή και η δυνατότητα του ατόμου να επιφέρει αλλαγές αλλά και να σέβεται τη διαφορετικότητα είναι καταλυτικής σημασίας.

1.6.1.1 Η ενσυναίσθηση σε επίπεδο οργανισμού



Εργασία σε ομάδες

Να χωριστείτε σε ομάδες των 3-4 ατόμων και να συζητήσετε (12-15 λεπτά) τα ακόλουθα ερωτήματα. Στην συνέχεια, ένας/ μία εκπρόσωπος της ομάδας θα αναφέρει στην ολομέλεια όσα συζητήσατε.

«Ακούγοντας τον παλμό του οργανισμού: Ενσυναίσθηση σε συστημικό επίπεδο»

- Πώς θα περιγράφατε το «κλίμα» και τη «φιλοσοφία» του οργανισμού σας; (π.χ. συνεργατικό, ιεραρχικό, φιλόξενο, τυπικό, ανασφαλές).
- Ποιοι άγραφοι κανόνες, αξίες ή αντιλήψεις φαίνεται να κυριαρχούν στην καθημερινή λειτουργία;
- Υπάρχουν πρόσωπα ή ομάδες που επηρεάζουν περισσότερο τις αποφάσεις; Πώς

τους/τις αντιλαμβάνονται οι άλλοι;

- Έχετε νιώσει ποτέ ότι αντιληφθήκατε σωστά τον παλμό του οργανισμού; Σας βοήθησε αυτό, ώστε να κινηθείτε με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ή διακριτικότητα;
- Υπήρξαν περιπτώσεις, όπου δεν καταφέρατε να προσαρμοστείτε στο άτυπο ή επίσημο «κλίμα» του οργανισμού; Ποιες συνέπειες είχε αυτό;
- Ποια χαρακτηριστικά θα λέγατε ότι βοηθούν ένα άτομο να δείχνει *οργανωσιακή ενσυναίσθηση*; (π.χ. παρατηρητικότητα, προσαρμοστικότητα, αποδοχή της διαφορετικότητας, κατανόηση των ισορροπιών).
- Πιστεύετε ότι η καλή γνώση της φιλοσοφίας και των άτυπων σχέσεων ενός οργανισμού ενισχύει την ικανότητα κάποιου να υποστηρίξει αλλαγές ή να ηγηθεί μιας ομάδας;

Κάθε οργανισμός συγκροτείται όχι μόνο από τη δομή του και τους επίσημους μηχανισμούς λειτουργίας του, αλλά και από ένα άτυπο, συχνά αόρατο, σύστημα σχέσεων και επικοινωνιακών ροών, το οποίο καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τη δυναμική του. *Η ενσυναίσθηση σε επίπεδο οργανισμού σημαίνει να είναι κάποιος συντονισμένος στο κλίμα και τη φιλοσοφία του οργανισμού* (Goleman, 2011). Η ενσυναίσθηση σε οργανωσιακό επίπεδο, δηλαδή, συνίσταται στην ικανότητα ενός ατόμου να «συντονίζεται» ενεργά με το κλίμα, την πολιτισμική ταυτότητα, τις άρρητες αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού, στον οποίο ανήκει. Πρόκειται για μια δεξιότητα, η οποία υπερβαίνει την παραδοσιακή συναισθηματική κατανόηση μεταξύ ατόμων και εισχωρεί σε βαθύτερα επίπεδα κοινωνικής νοημοσύνης, όπου η κατανόηση των ευρύτερων συσχετισμών, των άτυπων ιεραρχιών και των άρρητων μηχανισμών αλληλεπίδρασης καθίσταται κρίσιμη.

Είναι γεγονός, όμως, ότι δεν είναι όλα τα άτομα σε θέση να αντιληφθούν αυτό το «υπόστρωμα» λειτουργιών, το οποίο, αν και μη καταγεγραμμένο, επηρεάζει ουσιαστικά τις καθημερινές αποφάσεις και την κατεύθυνση του οργανισμού. Ορισμένοι παραμένουν προσκολλημένοι στην επιφάνεια της επίσημης δομής, ενώ άλλοι, μέσω της ενσυναισθητικής τους οξύνοιας, «διαβάζουν», αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τις τάσεις, τις διαθέσεις και τις προθέσεις των συναδέλφων αλλά και εκείνων που κατέχουν ρόλους επιρροής και ηγεσίας. Η ικανότητα αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ενσυναίσθηση σε επίπεδο οργανισμού – δηλαδή με την

ικανότητα αποκωδικοποίησης του συλλογικού συναισθηματικού κλίματος και των αθέατων δυνάμεων που το διαμορφώνουν.

Ιδιαίτερα δε, άτομα τα οποία έχουν αναπτύξει ένα ευρύ και λειτουργικό προσωπικό δίκτυο επικοινωνίας εντός του οργανισμού, διακρίνονται για την ικανότητά τους να κατανοούν έγκαιρα και με σαφήνεια τις εξελίξεις. Η κοινωνική τους ευφυΐα δεν περιορίζεται στην αλληλεπίδραση με άτομα, αλλά εκτείνεται στην κατανόηση της συνολικής κατάστασης που επηρεάζει τον οργανισμό: εσωτερικές ισορροπίες, μεταβαλλόμενες προτεραιότητες, μη ρητές προσδοκίες και ανεπίσημοι συσχετισμοί ισχύος. Η δυνατότητα αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε πλαίσιο, όπως είναι ο δημόσιος τομέας, όπου η πολυπλοκότητα των διαδικασιών και η ανάγκη ικανοποίησης διαφορετικών απαιτήσεων επιβάλλουν συνεχή αναγνώριση και του άρρητου πλαισίου λήψης των αποφάσεων.

Η αδιαμφισβήτητη πολιτική διάσταση της ζωής ενός οργανισμού – με την έννοια των εσωτερικών αντιπαραθέσεων, των ανταγωνιστικών στρατηγικών και των ανεπίσημων συμμαχιών – επιβεβαιώνει την ανάγκη για αυξημένη ενσυναισθητική επίγνωση του οργανωσιακού πεδίου. Άτομα που διαθέτουν ευαισθησία απέναντι σε αυτές τις λεπτές και συχνά ανεπίσημες διεργασίες, είναι σε θέση να κατανοούν εις βάθος τα ουσιαστικά ζητήματα, να αποκρυπτογραφούν τις προτεραιότητες όσων λαμβάνουν αποφάσεις και να εστιάζουν τη δράση τους σε όσα έχουν πραγματική σημασία για τη λειτουργία και τους στόχους του οργανισμού.

Κατά συνέπεια, τα άτομα με αυτή τη μορφή ενσυναισθητικής διορατικότητας είναι ικανά να εντοπίζουν με ακρίβεια τα δίκτυα επιρροής και τις άτυπες ιεραρχίες, να αναγνωρίζουν τους μηχανισμούς που διαμορφώνουν στάσεις και επιλογές, είτε πρόκειται για συνεργάτες, είτε για πολίτες, είτε για θεσμικούς ή εξωτερικούς φορείς. Η ικανότητά τους να αναλύουν το περιβάλλον απαλλαγμένοι από προσωπικές προκαταλήψεις, συναισθηματικές προβολές ή ιδεολογικές παρωπίδες, τους προσφέρει ένα καθαρό πεδίο αντίληψης της πραγματικότητας. Έτσι, καθίστανται περισσότερο αποτελεσματικοί στον σχεδιασμό, την αξιολόγηση και την προσαρμογή των δράσεών τους (Senge κ.α., 1994).

Σε συνθήκες πίεσης ή αβεβαιότητας, τα άτομα με ενσυναίσθηση σε οργανωσιακό επίπεδο έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίζουν τις καταστάσεις με ψυχραιμία και στρατηγική ευελιξία, επιδεικνύοντας αυξημένη ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Ενεργώντας ως «γέφυρες» μεταξύ

διαφορετικών οπτικών, συνεισφέρουν στην ενίσχυση της συνεργασίας, στη διατήρηση της θεσμικής σταθερότητας και στην προώθηση μιας κουλτούρας σεβασμού, διαφάνειας και νοητικής εγρήγορσης.

Συνολικά, η ενσυναίσθηση σε οργανωσιακό επίπεδο αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας και προσωπικής αποτελεσματικότητας. Δεν περιορίζεται στην ευγένεια ή στη συναισθηματική ευαισθησία, αλλά αφορά σε μια σύνθετη ικανότητα κατανόησης, «πλοήγησης» και επίδρασης στο σύνθετο πεδίο των ανθρώπινων και θεσμικών σχέσεων. Η ενδυνάμωση αυτής της ικανότητας συνιστά στρατηγικό πλεονέκτημα για όποιον επιθυμεί να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στην εξέλιξη και στον μετασχηματισμό του οργανισμού, στον οποίο ανήκει.



Παιχνίδι ρόλων

«Αφουγκράζομαι τον οργανισμό»

Σκοπός

Σκοπός του παιχνιδιού ρόλων είναι να *αναπτύξετε την ικανότητα ενσυναίσθησης σε οργανωσιακό επίπεδο*, δηλαδή να αναγνωρίζετε το κλίμα, τη φιλοσοφία, τις άτυπες δυναμικές και τις σχέσεις επιρροής εντός ενός δημόσιου οργανισμού, και να κατανοείτε πώς αυτές επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και την προώθηση αλλαγών.

Σενάριο

Βρίσκεστε σε μια Δημόσια Υπηρεσία. Η διοίκηση έχει ανακοινώσει ένα νέο σύστημα εξυπηρέτησης πολιτών μέσω ψηφιακής πλατφόρμας. Στο πλαίσιο της εφαρμογής του, πραγματοποιείται μια εσωτερική ενημέρωση, όπου οι απόψεις, οι στάσεις και τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην έκβαση της συζήτησης. Ο/Η κάθε συμμετέχων/ουσα θα υποδυθεί έναν συγκεκριμένο ρόλο με στόχο την ανάδειξη της σημασίας της οργανωσιακής ενσυναίσθησης.

Οδηγίες

1. Να χωριστείτε σε ομάδες των τεσσάρων (4) ατόμων και σε κάθε ομάδα, να ορίσετε τους ακόλουθους ρόλους: Προϊστάμενος Τμήματος, Νέος/α Υπάλληλος, Έμπειρος/η Υπάλληλος, Επόπτης Ποιότητας.

2. Να μελετήσετε τον ρόλο σας: κάθε ρόλος έχει τις δικές του ανάγκες, στάσεις και αντιλήψεις. Εστιάστε στο πώς ο χαρακτήρας σας αντιλαμβάνεται το κλίμα του οργανισμού και σε ποιο βαθμό «συντονίζεται» με αυτό.
3. Να υλοποιήσετε/δραματοποιήσετε το σενάριο: να αναπαραστήσετε μια συνάντηση προσωπικού, όπου ανακοινώνονται οι αλλαγές και ο καθένας καλείται να εκφράσει την άποψή του/επιχειρηματολογία του.
4. Κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού ρόλων, να προσπαθήσετε να εντοπίσετε:
 - Ποιες δυναμικές αναπτύσσονται;
 - Ποιος φαίνεται να κατανοεί καλύτερα την άτυπη κουλτούρα;
 - Ποιες στρατηγικές επικοινωνίας φέρνουν αποτέλεσμα;
5. Μετά την ολοκλήρωση του παιχνιδιού ρόλων, να πραγματοποιήσετε αναστοχασμό σε επίπεδο ολομέλειας με βάση τα ερωτήματα που θα σας δοθούν από τον/την εισηγητή/εισηγήτρια.

Χρόνος

- Προετοιμασία ρόλων: 10 λεπτά
- Υλοποίηση: 15 λεπτά
- Αναστοχασμός: 15 λεπτά
- **Ρόλος 1: Προϊστάμενος/η Τμήματος:** έχεις λάβει οδηγίες από τη Διεύθυνση να εφαρμόσεις ένα νέο ψηφιακό σύστημα εξυπηρέτησης. Θέλεις να είσαι αποτελεσματικός/η, αλλά και να μη διαταράξεις το ιχύνον κλίμα στην Υπηρεσία.

Στόχοι

- Να πείσεις τα εμπλεκόμενα άτομα χωρίς επιβολή.
- Να αναγνωρίσεις τους φορείς άτυπης επιρροής και να τους εμπλέξεις θετικά.
- Να σταθμίσεις τις διαθέσεις του προσωπικού.

Προβληματισμοί

- Ποιο είναι το κατάλληλο ύφος; (Ενθαρρυντικό; αποφασιστικό;; άλλο;)
- Ποιες είναι οι «σιωπηλές» αντιδράσεις και πώς θα τις χειριστείς;
- **Ρόλος 2: Νέος/α υπάλληλος:** έχεις προσληφθεί πρόσφατα και είσαι ακόμα σε φάση προσαρμογής. Θέλεις να συμβάλλεις θετικά, αλλά δεν έχεις κατανοήσει ακόμη την άγραφη κουλτούρα του οργανισμού. Δεν είσαι σίγουρος/η αν πρέπει να προτείνεις ανοιχτά ιδέες ή να περιμένεις να αντιληφθείς την περιρρέουσα

ατμόσφαιρα.

Στόχοι

- Να κατανοήσεις το «κλίμα» της υπηρεσίας.
- Να αποφασίσεις αν και με ποιο τρόπο θα εκφράσεις τις απόψεις/ σκέψεις σου
- Να αξιοποιήσεις την ενσυναίσθηση, για να χτίσεις γέφυρες συνεργασίας.

Προβληματισμοί

- Ποιος φαίνεται ότι «κινεί τα νήματα» στην ομάδα;
- Πώς θα κερδίσεις την εμπιστοσύνη των άλλων χωρίς π.χ. να φανείς εριστικός/η;
- **Ρόλος 3: Έμπειρος/η υπάλληλος:** έχεις πολυετή εμπειρία στον οργανισμό και απολαμβάνεις την εμπιστοσύνη των συναδέλφων. Η στάση σου επηρεάζει σημαντικά την ομάδα.

Στόχοι

- Να εκφράσεις τους σκεπτικισμούς σου με τρόπο εποικοδομητικό.
- Να σταθμίσεις αν η αλλαγή είναι πράγματι αναγκαία.
- Να διατηρήσεις τη συνοχή της ομάδας.

Προβληματισμοί

- Πόσο «ανοικτά» μπορείς να εκφραστείς χωρίς να θεωρηθείς αρνητικός/ή;
- Θα υποστηρίξεις ή όχι την αλλαγή; Τυπικά; άτυπα;
- **Ρόλος 4: Επόπτης ποιότητας:** είσαι υπεύθυνος/η για τη διατήρηση της ποιότητας και του οργανωτικού ήθους. Παρατηρείς και επηρεάζεις μέσα από παρεμβάσεις.

Στόχοι

- Να ενισχύσεις την ενσυναισθητική επικοινωνία.
- Να συμβάλλεις στη συνεννόηση, χωρίς όμως να επιβληθείς.
- Να διατηρήσεις το θετικό κλίμα.

Προβληματισμοί

- Πώς θα «αφουγκραστείς» τους φόβους των άλλων;
- Ποιο είναι η κατάλληλη στιγμή για παρέμβαση;

Οδηγίες στους συμμετέχοντες

1. Να διαβάσετε προσεκτικά τον ρόλο σας.
2. Να σκεφτείτε πώς θα συμπεριφερόταν ο χαρακτήρας σας με βάση τον ρόλο, τις αξίες του και το εργασιακό περιβάλλον.

3. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης, να ενεργήσετε αυθεντικά βάσει του ρόλου σας.
4. Μετά την άσκηση, να καταγράψετε προσωπικά:
 - Τι παρατηρήσατε;
 - Τι νιώσατε μέσα στον ρόλο σας;
 - Τι μάθατε για την ενσυναίσθηση σε οργανωσιακό επίπεδο;

Ερωτήματα αναστοχασμού για συζήτηση στην ολομέλεια

1. Πώς εκδηλώθηκε (ή δεν εκδηλώθηκε) η ενσυναίσθηση σε οργανωσιακό επίπεδο από τον κάθε ρόλο;
2. Ποιος φάνηκε να έχει καλύτερη «αίσθηση» των άτυπων συσχετισμών; Ποιες συνέπειες είχε αυτό;
3. Πώς αντιλήφθηκε ο/η νέος/α υπάλληλος το κλίμα του οργανισμού και πώς επηρεάστηκε η στάση του/της;
4. Ποια επικοινωνιακή στρατηγική συνέβαλε στη γεφύρωση των αντιστάσεων;
5. Ποια συμπεριφορά ενίσχυσε ή αποδυνάμωσε την εμπιστοσύνη;
6. Τι σημαίνει πραγματικά να «είσαι συντονισμένος/η» με τον οργανισμό χωρίς να χάνεις την προσωπική σου ταυτότητα;

Ατομική δραστηριότητα αναστοχασμού (αμέσως μετά)

Το κάθε άτομο καταγράφει σε ένα σύντομο κείμενο (10-12 γραμμές) τις σκέψεις του σχετικά με το ακόλουθο ερώτημα:

«Τι έμαθα για την έννοια της ενσυναίσθησης σε επίπεδο οργανισμού από αυτή την εμπειρία; Ποιο στοιχείο του δικού μου ρόλου με βοήθησε να κατανοήσω καλύτερα το σύστημα, την Υπηρεσία, όπου ανήκω;»

1.6.1.2 Η ενθάρρυνση – έκφραση της εκτίμησης προς τον άλλον – αύξηση της θετικής αντιμετώπισης

Ατομική βιωματική άσκηση

1. Ποια ήταν η τελευταία φορά, όπου ένας προϊστάμενος αναγνώρισε δημόσια ή ιδιωτικά την προσπάθειά μου; Πώς ένιωσα; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα στη διάθεσή μου και την απόδοσή μου;
2. Αν είχα τη δυνατότητα να ζητήσω έναν συγκεκριμένο τρόπο ενθάρρυνσης



- από τον προϊστάμενό μου, ποιος θα ήταν αυτός; Τι είδους υποστήριξη με βοηθάει περισσότερο;
3. Έχω βιώσει διαφορές στην ποιότητα της εργασιακής μου εμπειρίας, ανάλογα με τον τρόπο, με τον οποίο ο/η προϊστάμενός/η μου δείχνει (ή δεν δείχνει) εκτίμηση; Ποια είναι τα σημεία που επηρεάζονται πιο άμεσα; (παραγωγικότητα, κίνητρο, συναισθηματική κατάσταση, κάτι άλλο;).
 4. Πώς μπορώ, ως εργαζόμενος/η, να ενισχύσω έναν «κύκλο ενθάρρυνσης»; Μπορώ να προτείνω τρόπους ενίσχυσης της συνεργασίας με σεβασμό και αμοιβαιότητα;
 5. Τι θεωρώ ως ενθάρρυνση; (τις λέξεις, τις πράξεις, την αναγνώριση του έργου μου, την εμπιστοσύνη στην κρίση μου, την ανάθεση θέσεων ευθύνης;)
 6. Ποια συναισθήματα μου προκαλεί η απουσία ενθάρρυνσης; Πώς εκφράζονται αυτά στη συμπεριφορά μου;
 7. Πώς μπορώ να εκφράζω τις ανάγκες μου για αναγνώριση ή υποστήριξη με τρόπο που να ενισχύει τη σχέση μου με τον/την προϊστάμενο/η και όχι να την επιβαρύνει;
 8. Έχω παρατηρήσει παραδείγματα θετικής ηγεσίας στον εργασιακό μου χώρο; Ποιες πρακτικές ενθάρρυνσης είχαν πραγματικό αντίκτυπο στην ομάδα;
 9. Αν ήμουν εγώ στη θέση του προϊσταμένου, τι θα ήθελα να ενσωματώσω στη συμπεριφορά μου, ώστε να ενδυναμώνω τους συναδέλφους μου;
 10. Τι σημαίνει για εμένα «ηγεσία με ενσυναίσθηση»; Ποιος είναι ο ρόλος της ενθάρρυνσης σε αυτό το πλαίσιο;

Πολλές φορές, οι άνθρωποι μπορεί να είναι ευάλωτοι απέναντι στην αμφισβήτηση των ικανοτήτων, των ταλέντων και των δεξιοτήτων τους και κατά συνέπεια να υπονομεύεται η προσωπική τους αίσθηση για τις ικανότητές τους. Στο πλαίσιο ενός σύγχρονου δημόσιου οργανισμού, η καλλιέργεια ενσυναισθητικής επικοινωνίας δεν μπορεί να περιορίζεται μόνο στην κατανόηση του άλλου· απαιτεί να συνοδεύεται από πράξεις, στάσεις και λεκτικά σχήματα που ενδυναμώνουν την ανθρώπινη σύνδεση. Σε αυτό το πλαίσιο, η ενθάρρυνση, η έκφραση εκτίμησης και η σταθερή θετική αντιμετώπιση δεν αποτελούν δευτερεύουσες εκφάνσεις της συμπεριφοράς, αλλά θεμελιακές διαστάσεις μιας ενσυναισθητικής πρακτικής, ικανής

να μετασχηματίσει την ποιότητα των σχέσεων εντός του οργανισμού και να επηρεάσει καθοριστικά την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η ενθάρρυνση λειτουργεί ως ένας μηχανισμός υποστήριξης, μέσω του οποίου αναγνωρίζεται η προσπάθεια, ανεξαρτήτως του τελικού αποτελέσματος. Η εστίαση στην πρόθεση και την εμπλοκή του ατόμου ενισχύει το εσωτερικό του κίνητρο και του παρέχει ένα ασφαλές ψυχολογικό πλαίσιο, για να συνεχίσει, να δοκιμάσει ξανά ή να εξελιχθεί. Στον δημόσιο τομέα, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται συχνά να κινηθούν εντός συγκεκριμένων ορίων και διαδικασιών, η ενθάρρυνση αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία, καθώς συμβάλλει στην ψυχική ανθεκτικότητα, μειώνει τον φόβο του λάθους και δημιουργεί γέφυρες εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων (Maslach και Leiter, 1997).

Η έκφραση εκτίμησης, από την άλλη, αποτελεί πράξη αναγνώρισης και σεβασμού της ταυτότητας του άλλου. Είτε απευθύνεται σε πολίτη που εξυπηρετείται είτε σε συνάδελφο, η εκδήλωση ειλικρινούς αναγνώρισης για τη συμβολή, τη στάση ή την προσπάθειά του, έχει βαθιά επίδραση στην ψυχολογική του ασφάλεια και αυτοεκτίμηση. Σύμφωνα με έρευνες της Θετικής Ψυχολογίας, η συστηματική αναγνώριση και επιβεβαίωση της αξίας του άλλου οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και εμπιστοσύνης, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα, όπου η πίεση είναι υψηλή και η δημόσια εικόνα του οργανισμού εξαρτάται από την ανθρώπινη επαφή (Fredrickson, 2001).

Η σταθερή θετική αντιμετώπιση, τέλος, δεν ταυτίζεται με την άκριτη αισιοδοξία ή την πλασματική ευγένεια· αντιθέτως, αφορά τη συνειδητή επιλογή να προσεγγίζουμε τον άλλον με πρόθεση κατανόησης, αποδοχής και σεβασμού. Πρόκειται για στάση εσωτερικής σταθερότητας που βασίζεται στην πρόθεση σύνδεσης και η οποία δεν καταρρέει υπό την πίεση δυσκολιών ή αρνητικών συναισθημάτων. Η θετική αντιμετώπιση ενισχύει τη συνεργατικότητα και μειώνει την πιθανότητα συγκρούσεων, ιδιαίτερα σε τμήματα εξυπηρέτησης πολιτών, όπου οι προσδοκίες και οι εντάσεις μπορεί να είναι αυξημένες.

Η σύνδεση των παραπάνω με την ενσυναίσθηση είναι κομβικής σημασίας. Ο Carl Rogers (1961), αναφερόμενος στην ενσυναισθητική σχέση, επεσήμανε ότι η γνήσια κατανόηση αποτυπώνεται όχι μόνο στην αναγνώριση των συναισθημάτων του άλλου, αλλά κυρίως στον τρόπο, με τον οποίο ανταποκρινόμαστε σε αυτά με λόγια, στάσεις και συμπεριφορές που επιβεβαιώνουν την αξία του προσώπου. Στον δημόσιο

τομέα, όπου η επανάληψη, η γραφειοκρατία ή οι ρυθμιστικοί περιορισμοί μπορεί να αμβλύνουν τη διάθεση για προσωπική σύνδεση, η πρακτική της ενθάρρυνσης και της έκφρασης εκτίμησης επαναφέρει την έννοια του «ανθρώπινου προσώπου» στη διοικητική λειτουργία.

Επιπλέον, οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ενσυναισθητική επικοινωνία ως κρίσιμες δεξιότητες για την ηγεσία και τη διαχείριση ομάδων (Goleman, 2011). Η ηγεσία που ενθαρρύνει, αναγνωρίζει και παραμένει θετική χωρίς να αγνοεί τις δυσκολίες, είναι σε θέση να δημιουργήσει κουλτούρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, να καλλιεργήσει τη δημιουργικότητα και να ενδυναμώσει την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων (Bass, 1990, και Ashforth και Humphreys, 1995).

Συμπερασματικά, η ενθάρρυνση, η έκφραση εκτίμησης και η θετική στάση δεν συνιστούν αρετές δευτερευούσης σημασίας, αλλά λειτουργικές συνιστώσες μιας ενσυναισθητικής κουλτούρας στον δημόσιο τομέα. Εφαρμοσμένες με συνέπεια και αυθεντικότητα, δεν ωφελούν μόνο την ψυχολογία των ατόμων, αλλά και την αποδοτικότητα των οργανισμών, ενισχύοντας εν τέλει την ποιότητα των υπηρεσιών, που προσφέρονται στους πολίτες.



Παιχνίδι ρόλων

«Μικρές λέξεις, μεγάλη επίδραση:

Ενσυναίσθηση και θετική στάση στον δημόσιο τομέα»

Στόχοι

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση:

- να αναγνωρίζουν τη σημασία της ενσυναίσθησης στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού,
- να κατανοούν τη σύνδεση ανάμεσα στην ενθάρρυνση, την αναγνώριση και την παραγωγικότητα,
- να ασκήσουν ενσυναισθητικές στρατηγικές, αν έχουν θέση ευθύνης,
- να αναστοχαστούν πάνω στη στάση και το ύφος της ηγεσίας που ασκούν,
- να διαμορφώσουν ένα προσωπικό πλάνο διαμόρφωσης ενσυναισθητικής ηγεσίας.

Σενάριο

Ο Προϊστάμενος προτίθεται να συναντήσει έναν υπάλληλο, ο οποίος παρουσιάζει πτώση στην απόδοση λόγω προσωπικού προβλήματος, και να συζητήσει μαζί του. Οι επιμορφωνόμενοι/ες καλούνται να προσεγγίσουν την κατάσταση με ενσυναισθητική ακρόαση, έκφραση στήριξης και προσπάθεια εξέρευσης λύσης.

Ρόλοι: Γίνεται χωρισμός σε ομάδες των τριών ατόμων, όπου υπάρχει ο Προϊστάμενος, ο Υπάλληλος, και ένας Παρατηρητής της διαδικασίας (ο οποίος π.χ. καταγράφει στρατηγικές ενσυναίσθησης, σημεία βελτίωσης κ.α.).

Επίσης, επιδιώκεται:

- Δημιουργία πίνακα προτάσεων ενθάρρυνσης και αναγνώρισης της προσφοράς του υπαλλήλου - υποστηρικτικής ηγεσίας (π.χ. *"Εμπιστεύομαι την κρίση σου"*, *"Σε ευχαριστώ για την προσφορά σου"*)
- Ανάλυση της σημασίας του τόνου και της γλώσσας του σώματος.
- Αναζήτηση τρόπων ενδυνάμωσης που ταιριάζουν στην προσωπικότητα του κάθε ηγέτη.

Αναστοχασμός και προσωπικό σχέδιο δράσης

Ερωτήσεις (συμπληρώνονται ατομικά):

1. Ποια χαρακτηριστικά θεωρώ πιο ουσιώδη σε έναν ενσυναισθητικό ηγέτη; Ποια από αυτά θεωρώ ότι έχω ήδη αναπτύξει;
2. Σε ποια σημεία δυσκολεύομαι να δείξω ενσυναίσθηση ή υποστήριξη ως ηγέτης;
3. Ποια ήταν η πιο πρόσφατη στιγμή που ενίσχυσα έναν υπάλληλο με τρόπο που είχε θετικό αντίκτυπο;
4. Πώς θα ήθελα να με θυμούνται οι συνάδελφοί μου ως προϊστάμενο/η;
5. Ποιο είναι το πρώτο μικρό βήμα που μπορώ να κάνω αύριο, για να διοικήσω με περισσότερη ενσυναίσθηση;

Ερωτήματα για το άτομο που παρατηρεί

1. Υπήρξε ενεργητική ακρόαση (οπτική επαφή, καθοδηγητικές ερωτήσεις, επανάληψη όσων ειπώθηκαν);
2. Εκφράστηκε εκτίμηση ή αναγνώριση του υπαλλήλου;
3. Υπήρξε χρήση θετικής και ενθαρρυντικής γλώσσας;

4. Υπήρξε προσπάθεια κατανόησης της οπτικής του υπαλλήλου;
5. Υπήρξαν προτάσεις λύσεων με σεβασμό και υποστήριξη;
6. Άλλες παρατηρήσεις:

Ημερολόγιο Ενσυναισθητικής Ηγεσίας

- ❖ Ημερομηνία:
- ❖ Τι έκανα σήμερα που έδειξε ενσυναίσθηση προς κάποιον/α υπάλληλο;
- ❖ Πώς ένιωσε εκείνος/η; Τι παρατήρησα;
- ❖ Τι θα μπορούσα να κάνω διαφορετικά;
- ❖ Στόχος για αύριο:



Ενδεικτικές φράσεις θετικής/ ενσυναισθητικής ηγεσίας

- «Εκτιμώ πραγματικά την προσπάθειά σου».
- «Σε εμπιστεύομαι – γνωρίζω ότι μπορείς να διαχειριστείς το συγκεκριμένο θέμα».
- «Είμαι εδώ για να σε στηρίξω, όχι να σε κρίνω».
- «Η συνεισφορά σου είναι πολύ σημαντική για τον οργανισμό».
- «Μπορούμε να το συζητήσουμε μαζί και να βρούμε μια λύση που σε εξυπηρετεί».

1.6.1.3 Η τέχνη της ακρόασης – λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία

«Στην καρδιά της ενσυναίσθησης βρίσκεται ένα καλά συντονισμένο αυτί» (Goleman, 2011, σ. 207). Η σωστή ακρόαση είναι σημαντική για έναν επιτυχημένο εργασιακό χώρο. Τα άτομα που δεν μπορούν ή δεν θέλουν να ακούσουν, δίνουν την εντύπωση της αδιαφορίας, κάτι που συμβάλλει, ώστε οι άλλοι να εκδηλώνουν μικρότερη διάθεση επικοινωνίας.

Η επικοινωνία είναι τέχνη. Το πρώτο βήμα είναι να δίνει κανείς την αίσθηση ότι είναι διαθέσιμος να ακούσει. Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος που ακολουθεί την πολιτική της «ανοιχτής πόρτας», που δείχνει ότι μπορεί ο εργαζόμενος να τον προσεγγίσει ή που ξεφεύγει από τα καθιερωμένα, για να ακούσει τον άλλο, διαθέτει την ικανότητα της ενσυναίσθησης.

Η ουσιαστική και προσεκτική ακρόαση προϋποθέτει την υπέρβαση του κυριολεκτικού περιεχομένου των λεγομένων και την ενεργό συμμετοχή μέσω ερωτήσεων και επαναδιατύπωσης όσων ειπώθηκαν, με στόχο τη διασφάλιση της ορθής κατανόησης. Αυτή η διαδικασία συνιστά την ενεργητική ακρόαση. Ένδειξη ότι κάποιος έχει πραγματικά ακούσει τον συνομιλητή του είναι η κατάλληλη ανταπόκρισή του. Ωστόσο, το κατά πόσο θα προσαρμόσει τη συμπεριφορά ή τις ενέργειές του σε αυτά που άκουσε αποτελεί ξεχωριστό ζήτημα. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στην εξυπηρέτηση του πολίτη, ο ρόλος του εργαζομένου είναι να αφουγκραστεί με προσοχή τον πολίτη και, στη συνέχεια, να αναζητήσει τον πλέον κατάλληλο τρόπο, για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες του.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να επισημάνουμε ότι η επικοινωνία δεν είναι απλώς θέμα μετάδοσης πληροφοριών από το ένα άτομο στο άλλο. Σημαίνει τη δημιουργία εμπειριών, την ενεργοποίηση του εσωτερικού δυναμικού των άλλων ανθρώπων, συνιστά εν τέλει μία συναισθηματική δεξιότητα (Goleman, 2011).



Ενσυναισθητικές προτάσεις/ερωτήματα από τον/την υπάλληλο

προς τον πολίτη:

1. «Θα ήθελα να ακούσω τι ακριβώς σας απασχολεί, ώστε να βρούμε μαζί την καλύτερη λύση» → Εκφράζει διάθεση για ενεργητική ακρόαση.
2. «Καταλαβαίνω ότι αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι κουραστική ή μακροσκελής. Ας τη δούμε βήμα-βήμα» → Αναγνωρίζει τη δυσκολία και προσφέρει καθοδήγηση.
3. «Αν ήμουν στη θέση σας, πιθανόν να ένιωθα το ίδιο. Θέλετε να μου πείτε περισσότερα;» → Δείχνει ταύτιση και προσκαλεί σε περαιτέρω έκφραση.
4. «Ας κάνουμε ένα μικρό διάλειμμα αν το χρειάζεστε, δεν υπάρχει πίεση χρόνου από μένα» → Δείχνει ευαισθησία σε συναισθηματική/ψυχολογική φόρτιση.
5. «Ποιο σημείο της διαδικασίας ήταν πιο δύσκολο για εσάς; Μπορώ να το εξηγήσω με διαφορετικό τρόπο» → Προσφέρει εξατομίκευση και ενσυναισθητική επεξήγηση.
6. «Ευχαριστώ που το μοιραστήκατε μαζί μου. Το εκτιμώ» → Ενισχύει τη σχέση και δείχνει σεβασμό στη διαφάνεια.
7. «Θα ήθελα να σιγουρευτώ ότι έχετε κατανοήσει όσα είπαμε. Πώς σας

φάνηκαν οι πληροφορίες;» → Ενθαρρύνει τον πολίτη να εκφράσει απορίες ή δυσκολίες.

8. «Υπάρχει κάτι άλλο που θα μπορούσα να κάνω τώρα, για να σας διευκολύνω;» → Δίνει τη δυνατότητα για εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

9. «Αν αυτή η κατάσταση σας προκάλεσε άγχος ή πίεση, είναι απολύτως κατανοητό. Δεν είστε μόνος/η σε αυτό» → Μειώνει το συναίσθημα της μοναξιάς.

10. «Σας ευχαριστώ για την υπομονή σας. Είναι σημαντικό για μένα να νιώθετε ότι ακούγεστε». → Ενισχύει την εμπιστοσύνη και το αίσθημα σεβασμού.

Στην συνέχεια ακολουθεί ένας σύντομος οδηγός έκφρασης ενσυναίσθησης με προσαρμοσμένες φράσεις/ερωτήματα, για διάφορες κατηγορίες πολιτών, για χρήση από δημόσιους υπαλλήλους κατά την εξυπηρέτηση. Ο οδηγός αυτός αποσκοπεί στο να βοηθήσει τους εργαζομένους να προσαρμόσουν τη στάση και τον λόγο τους, με ενσυναισθητικό τρόπο, στις ανάγκες και την ψυχρόσυνθεση του πολίτη.



Οδηγός ενσυναισθητικής επικοινωνίας για διάφορες κατηγορίες πολιτών

1. Ηλικιωμένος πολίτης: μπορεί να αντιμετωπίζει δυσκολία με τις νέες τεχνολογίες ή επί της διαδικασίας, ή μπορεί να έχει προβλήματα με την μνήμη του.

Ενσυναισθητικές φράσεις:

- «Πάμε μαζί βήμα-βήμα, δεν υπάρχει κανένας λόγος να βιαζόμαστε».
- «Μην ανησυχείτε, θα σας το εξηγήσω όσες φορές θέλετε».
- «Μήπως θα θέλατε να κρατήσετε κάποιες σημειώσεις ή να σας εκτυπώσω ένα υπόμνημα;».

2. Μετανάστης / άτομο με γλωσσικό φραγμό: πιθανή δυσκολία κατανόησης εννοιών, πολιτισμικές διαφορές.

Ενσυναισθητικές φράσεις:

- «Αν κάτι δεν είναι ξεκάθαρο, παρακαλώ, πείτε το ελεύθερα – είμαι εδώ για να βοηθήσω».
- «Θα θέλατε να καλέσουμε διερμηνέα ή κάποιον που εμπιστεύεστε;».

3. Άτομο με αναπηρία: φυσική, αισθητηριακή ή γνωστική αναπηρία: ανάγκη για ισότητα και σεβασμό.

Ενσυναισθητικές φράσεις:

- «Υπάρχει κάτι που μπορώ να κάνω, για να διευκολύνω την πρόσβασή σας;»
- «Θα θέλατε να αλλάξουμε τον τρόπο επικοινωνίας μας, ώστε να είναι πιο άνετος για εσάς;»
- «Οτιδήποτε χρειαστείτε, μπορείτε να το ζητήσετε χωρίς δισταγμό.»

4. Πολίτης σε ένταση - θυμωμένος: ψυχολογική φόρτιση, αίσθημα αδικίας, ένταση ή απογοήτευση.

Ενσυναισθητικές φράσεις:

- «Καταλαβαίνω ότι η κατάσταση μπορεί να σας έχει φέρει σε δύσκολη θέση. Είμαι εδώ για να σας ακούσω».
- «Ας προσπαθήσουμε μαζί να βρούμε μια λύση που θα σας διευκολύνει».
- «Μπορούμε να πάρουμε μια ανάσα και να ξεκινήσουμε από την αρχή, αν θέλετε».

5. Πολίτης με χαμηλή αυτοπεποίθηση / ανασφάλεια: πιθανόν αποφεύγει τις διευκρινιστικές ερωτήσεις, δεν ζητά βοήθεια, φοβάται μην ενοχλήσει.

Ενσυναισθητικές φράσεις:

- «Μην διαστάσετε να ρωτήσετε ό,τι θέλετε. Ό,τι κι αν σας απασχολεί, είναι σημαντικό».
- «Η υπηρεσία μας είναι εδώ για να βοηθά. Νιώστε ελεύθερος/η να ρωτήσετε οτιδήποτε».
- «Μην αισθάνεσθε ότι ενοχλείτε, έχετε κάθε δικαίωμα να ενημερωθείτε σωστά».

1.6.1.4 Η εστίαση στο εδώ και το τώρα – Η ενσυνειδητότητα



Ατομική βιωματική άσκηση αναστοχασμού

«Ενσυνειδητότητα και ενσυναίσθηση στον εργασιακό χώρο»

Η καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα απαιτεί διαρκή δράση, λήψη αποφάσεων και επικοινωνία με ανθρώπους διαφορετικών χαρακτήρων, διαθέσεων και αναγκών. Μέσα σε αυτόν τον ρυθμό, η ενσυνειδητότητα (mindfulness) – η ικανότητα να είμαστε παρόντες με πλήρη επίγνωση της στιγμής – και η ενσυναίσθηση (empathy) – η ικανότητα να κατανοούμε και να «νιώθουμε» τον άλλον – αποτελούν θεμελιώδη εργαλεία για την ενίσχυση της συνεργασίας, της ψυχικής ανθεκτικότητας

και της ουσιαστικής επικοινωνίας.

Ακολουθούν ορισμένα ερωτήματα αναστοχασμού με σκοπό να καλλιεργήσεις μια πιο συνειδητή και ανθρώπινη σχέση με τον εαυτό σου και τους ανθρώπους γύρω σου στον χώρο εργασίας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις – μόνο η πραγματικότητα της ατομικής εμπειρίας. Μπορείς να απαντήσεις ένα διαφορετικό ερώτημα κάθε μέρα ή να επιλέξεις εκείνα που σου «αντιπροσωπεύουν» περισσότερο αυτή τη στιγμή.

Ερωτήματα

1. Πόσο παρών/παρούσα είμαι πραγματικά στις επαγγελματικές μου αλληλεπιδράσεις; Μήπως λειτουργώ στον «αυτόματο πιλότο»;
2. Ακούω πραγματικά τον συνομιλητή μου ή απλώς περιμένω να μιλήσω;
3. Πώς επηρεάζει η δική μου εσωτερική κατάσταση (άγχος, κούραση, απογοήτευση) τον τρόπο, με τον οποίο σχετίζομαι με τους συναδέλφους μου;
4. Έχω την ικανότητα να περιμένω για λίγο πριν αντιδράσω, ειδικά σε στιγμές έντασης;
5. Πότε ήταν η τελευταία φορά που προσπάθησα να δω μια δύσκολη κατάσταση από την οπτική του άλλου; Τι έμαθα από αυτό;
6. Ως προϊστάμενος/η, αναγνωρίζω το συναισθηματικό φορτίο των εργαζομένων μου ή επικεντρώνομαι μόνο στα αποτελέσματα;
7. Σε ποιο βαθμό αντιλαμβάνομαι και σέβομαι τις «σιωπές» των άλλων στον χώρο εργασίας;
8. Διατηρώ επαφή με το δικό μου σώμα και τις ενδείξεις του όταν εργάζομαι υπό πίεση (π.χ. σφίξιμο, κόμπος στο στομάχι);
9. Έχω προσπαθήσει να καλλιεργήσω ενεργητική ενσυναίσθηση μέσα από μικρές καθημερινές πράξεις; Ποιες ήταν αυτές;
10. Πώς θα άλλαζε η δυναμική της ομάδας μου, αν όλοι λειτουργούσαμε με περισσότερη επίγνωση;
11. Πόσο συχνά κάνω παύσεις μέσα στην ημέρα για να ελέγξω πώς νιώθω ή τι χρειάζομαι πραγματικά εκείνη τη στιγμή;
12. Πώς διαχειρίζομαι τα συναισθήματα που μου προκαλούν η δύσκολη ή η άδικη συμπεριφορά των συναδέλφων μου;

13. Όταν ένας συνεργάτης είναι «δύστροπος» ή «απόμακρος», αναρωτιέμαι τι μπορεί να του συμβαίνει, αντί να βγάζω γρήγορα συμπεράσματα;
14. Ποια είναι η σχέση μου με τα λάθη – *τα δικά μου και των άλλων*; Έχω την ικανότητα να ανταποκρίνομαι με κατανόηση;
15. Πώς αντιλαμβάνομαι τη δύναμη της σιωπής σε μία επαγγελματική συζήτηση ή σύγκρουση; Μπορώ να την αντέξω χωρίς να τη «γεμίσω» βιαστικά με λόγια;
16. Επιδιώκω να «είμαι» με τους άλλους ή απλώς να «κάνω» τη δουλειά μου; Ποια είναι η διαφορά;
17. Πότε ήταν η τελευταία φορά που αναγνώρισα και επικρότησα την προσπάθεια κάποιου – έστω και με τη μη λεκτική επικοινωνία;
18. Ενισχύω στον εργασιακό μου χώρο ένα κλίμα ασφάλειας, ώστε οι άλλοι να εκφράζονται με ειλικρίνεια;
19. Ποια σημάδια ενόχλησης ή έντασης στους άλλους τείνω να αγνοώ ή να παρερμηνεύω;
20. Ποια μικρή αλλαγή μπορώ να κάνω αυτή την εβδομάδα για να φέρω λίγο περισσότερη επίγνωση ή καλοσύνη στις αλληλεπιδράσεις μου με τους συναδέλφους μου ή με τους πολίτες;

Η εστίαση στο *«εδώ και το τώρα»* αποτελεί μια στρατηγική ενσυναισθητικής επικοινωνίας που είναι κεντρικής σημασίας για την ανάπτυξη ισχυρών και υγιών διαπροσωπικών σχέσεων. Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στην πλήρη παρουσία του ατόμου στη συγκεκριμένη στιγμή της αλληλεπίδρασης, ενισχύοντας την ικανότητα να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στα συναισθήματα και τις ανάγκες του άλλου. Η εφαρμογή της ενσυναίσθησης με εστίαση στο *«εδώ και το τώρα»* απαιτεί από το άτομο να απομακρύνει τις εξωτερικές σκέψεις ή τις αναμνήσεις του και να παραμείνει συνειδητά παρών στην επικοινωνία, ώστε να δημιουργηθεί μια αυθεντική και υποστηρικτική αλληλεπίδραση (Kabat-Zinn, 1990).

Όπως προαναφέρθηκε, η έννοια της ενσυναίσθησης περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα του άλλου, να τα βιώνουμε και να ανταποκρινόμαστε σε αυτά με ενδιαφέρον και σεβασμό. Ωστόσο, η ενσυναισθητική επικοινωνία γίνεται πιο αποτελεσματική, όταν οι εμπλεκόμενοι επικεντρώνονται στην

παρούσα στιγμή, δίνοντας απόλυτη προσοχή στη συνομιλία χωρίς να αποσπώνται από το παρελθόν ή τις ανησυχίες για το μέλλον. Σύμφωνα με τον Siegel (2007), η πλήρης εστίαση στο «εδώ και το τώρα» *μπορεί να ενισχύσει την αυτογνωσία και την κατανόηση των συναισθημάτων μας*, δημιουργώντας έναν ασφαλή και ανοιχτό χώρο για την έκφραση και τη στήριξη.

Στον εργασιακό χώρο, η στρατηγική της εστίασης στο «εδώ και το τώρα» είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού κλίματος. Ειδικά, όταν προκύπτουν συγκρούσεις ή προκλήσεις μεταξύ συναδέλφων, η ικανότητα να είμαστε παρόντες και να ακούμε ενεργά τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των άλλων χωρίς να αποσπούμε την προσοχή μας σε καταστάσεις του παρελθόντος ή μελλοντικές ανησυχίες είναι ζωτικής σημασίας. Για παράδειγμα, αν ένας υπάλληλος εκφράζει ανησυχία για τον αυξημένο φόρτο εργασίας, η στρατηγική της ενσυνειδητότητας μπορεί να εφαρμοστεί με το να προσφέρει ο υπεύθυνος ή ο διευθυντής την πλήρη προσοχή του στην τρέχουσα συζήτηση, αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα και τις ανάγκες του υπαλλήλου και αποφεύγοντας να προτρέξει σε γενικές λύσεις ή να ανασύρει παρόμοιες περιπτώσεις από το παρελθόν. Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι να λέμε *«Καταλαβαίνω ότι η τρέχουσα πίεση είναι αρκετά δύσκολη για σένα. Ας δούμε μαζί πώς μπορούμε να το διαχειριστούμε από εδώ και πέρα»*, κάτι που δείχνει ενσυναίσθηση και ουσιαστική παρουσία στην τρέχουσα στιγμή του συναδέλφου (Goleman, 2011).

Η στρατηγική της εστίασης στο «εδώ και το τώρα» ως μέσο ενσυναισθητικής επικοινωνίας αποτελεί σημαντική δεξιότητα στην ενίσχυση των προσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων. Η δυνατότητα να παραμένουμε παρόντες και να επικεντρωνόμαστε στην παρούσα στιγμή, χωρίς να αποσπάται η προσοχή μας από το παρελθόν ή το μέλλον, βελτιώνει την ικανότητά μας να κατανοούμε και να ανταποκρινόμαστε αποτελεσματικά στα συναισθήματα των άλλων. Στον προσωπικό αλλά και στον επαγγελματικό τομέα, αυτή η στρατηγική ενισχύει την αλληλοκατανόηση, την επικοινωνία και τη συνεργασία, προσφέροντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για όλους τους εμπλεκόμενους.

1.6.2. Ενσυναίσθηση και δυναμική της ομάδας



Συζήτηση

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της ενσυναίσθησης μέσα στην ομάδα σας; Μπορείτε να αναφέρετε ένα θετικό ή αρνητικό παράδειγμα από την εμπειρία σας;
2. Ποια εμπόδια έχετε παρατηρήσει, τα οποία εμποδίζουν την έκφραση ενσυναίσθησης στην ομάδα; Είναι ατομικά, οργανωτικά ή και τα δύο;
3. Ποια επίδραση έχει η έλλειψη ενσυναίσθησης στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων; Τι αλλάζει στο κλίμα συνεργασίας;
4. Πώς μπορείτε να δείξετε ενδιαφέρον και κατανόηση στους συναδέλφους σας χωρίς να υπερβαίνετε τα προσωπικά σας όρια; Πώς ορίζεται το «μέτρο» στην ενσυναίσθηση;
5. Ποια στάση ή συμπεριφορά ενός προϊσταμένου θα σας έκανε να νιώσετε ότι σας σέβεται και σας καταλαβαίνει; Ποιο ρόλο θεωρείτε ότι διαδραματίζει η ηγεσία ως πρότυπο ενσυναίσθησης;
6. Υπάρχουν λόγια ή φράσεις που θεωρείτε ενσυναισθητικά; Μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα «λεξιλόγιο φροντίδας» για την ομάδα μας;
7. Πώς μπορεί η αναγνώριση των διαφορετικών αναγκών και απόψεων να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας; Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην αποδοχή και στη λήψη αποφάσεων;
8. Έχετε βρεθεί ποτέ στη θέση να δείξετε κατανόηση, ενώ διαφωνούσατε; Πώς το διαχειριστήκατε;

Η ενσυναίσθηση στον εργασιακό χώρο συνιστά μια κρίσιμη δεξιότητα για την ενίσχυση της ηγεσίας, της συνεργασίας και της γενικότερης απόδοσης (Goleman, 2011). Η κατανόηση των αναγκών και των συναισθημάτων των άλλων μπορεί να ενισχύσει την επικοινωνία, να μειώσει τις συγκρούσεις και να προαγάγει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων. Επιπλέον, όταν οι ηγέτες ή οι εργαζόμενοι διαθέτουν υψηλό επίπεδο ενσυναίσθησης, είναι πιο αποτελεσματικοί στην επίλυση προβλημάτων, στην ανάδειξη της δημιουργικότητας και στην υποστήριξη των μελών της ομάδας τους (Boyatzis, 1982).

Στον εργασιακό χώρο οι ομάδες συχνά εργάζονται υπό πίεση, οπότε η ανάπτυξη και η ενίσχυση της ενσυναίσθησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στην ομαδική εργασία, η ενσυναίσθηση επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται με αμοιβαία κατανόηση, να διαχειρίζονται συγκρούσεις πιο αποτελεσματικά και να συνεισφέρουν στο γενικότερο στόχο της ομάδας. Ειδικότερα, όταν οι ομάδες απαρτίζονται από άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο, γνώσεις και απόψεις, η ενσυναίσθηση διευκολύνει την επικοινωνία και συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος (Goleman και Boyatzis, 2017)

Στον δημόσιο τομέα, η ομαδική εργασία συχνά περιλαμβάνει ομάδες που συνεργάζονται σε μεγάλα έργα, προγράμματα ή υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση του κοινού. Για παράδειγμα, στην υγειονομική περίθαλψη ή στην εκπαίδευση, τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να προέρχονται από διαφορετικούς τομείς ή τμήματα, όπως ιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί υπάλληλοι και άλλοι. Αυτή η πολυμορφία μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις στην επικοινωνία και τη συνεργασία, καθώς τα μέλη της ομάδας μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, προτεραιότητες και αξίες.

Η ενσυναίσθηση μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση αυτών των προκλήσεων, καθώς ενισχύει την κατανόηση των διαφορετικών ρόλων και αναγκών των μελών της ομάδας. Επιπλέον, η ενσυναίσθηση μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις προκλήσεις που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν οι συνάδελφοί τους και να προσαρμόσουν τις ενέργειές τους για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της ενσυναίσθησης στην πράξη στον δημόσιο τομέα μπορεί να είναι η συνεργασία μεταξύ δημοτικών υπαλλήλων και πολιτών για την επίλυση προβλημάτων υποδομής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι υπάλληλοι του δήμου μπορεί να έρθουν αντιμέτωποι με παράπονα ή αιτήματα από πολίτες για την κατάσταση των δρόμων ή τη διαχείριση των απορριμμάτων. Οι υπάλληλοι, κατανοώντας την αναστάτωση και τη δυσαρέσκεια των πολιτών, μπορούν να ανταποκριθούν με κατανόηση, αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα των πολιτών και εξηγώντας τις προτεραιότητες του Δήμου, ενδεχομένως προσφέροντας λύσεις και καθοδήγηση.

Σε άλλες περιπτώσεις, η ενσυναίσθηση μπορεί να είναι καθοριστική σε μια ομάδα εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, οι οποίοι συνεργάζονται για τη διαχείριση

ενός έκτακτου περιστατικού, όπως είναι οι φυσικές καταστροφές. Στην περίπτωση αυτή, η ενσυναίσθηση μπορεί να ενισχύσει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών υπηρεσιών (όπως η πυροσβεστική, η αστυνομία και οι κοινωνικές υπηρεσίες), διευκολύνοντας τη διαχείριση κρίσεων και την παροχή αποτελεσματικών λύσεων.

Οι συναισθηματικές ικανότητες τις οποίες φαίνεται να έχει μια αποτελεσματική ομάδα, σύμφωνα με τον Goleman (2011, σ. 317) είναι οι ακόλουθες:

- *Ενσυναίσθηση*
- *Επίγνωση της κατάστασης του οργανισμού*
- Συνεργασία και ενιαία προσπάθεια
- Ανοιχτή επικοινωνία
- Τάση για βελτίωση/ ανατροφοδότηση
- Αυτοεπίγνωση (αξιολόγηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων μιας ομάδας)
- Πρωτοβουλία και έγκαιρη προετοιμασία για την επίλυση των προβλημάτων
- Αυτοπεποίθηση ως ομάδα
- Ευελιξία σε σχέση με την εκτέλεση συλλογικών καθηκόντων
- Δημιουργία δεσμών με άλλες ομάδες

Η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης στον δημόσιο τομέα, όμως, μπορεί να συναντήσει διάφορες προκλήσεις. Η γραφειοκρατία και οι περιορισμοί της δημόσιας διοίκησης ενδέχεται να δημιουργήσουν μια αποστασιοποιημένη επικοινωνία, στην οποία οι υπάλληλοι δεν κατανοούν πλήρως τις ανάγκες ή τα συναισθήματα των πολιτών και των συνεργατών τους. Επιπλέον, η γραφειοκρατική πίεση και η έλλειψη πόρων μπορεί να επηρεάσουν τη διάθεση των υπαλλήλων να δείξουν ενσυναίσθηση.



Ατομική βιωματική άσκηση

1. Πότε ήταν η τελευταία φορά που αντιλήφθηκα ότι ένας συνάδελφος ένιωθε πίεση ή άγχος; Τι σημάδια παρατήρησα; Πώς αντέδρασα;
2. Ένιωσα ποτέ ότι κάποιος στην ομάδα δεν με άκουσε πραγματικά; Πώς με έκανε να νιώσω αυτό; Πώς θα μπορούσα να καλλιεργήσω περισσότερη κατανόηση σε παρόμοιες καταστάσεις;
3. Παρατήρησα κάποιον να απομονώνεται στην ομάδα; Πώς το διαχειρίστηκα; Τι θα μπορούσα να κάνω διαφορετικά;
4. Πώς ανταποκρίνομαι στις διαφωνίες εντός της ομάδας; Καταφέρνω να κατανοήσω τις ανάγκες πίσω από τις απόψεις των άλλων; Πώς μπορώ να βελτιώσω την ενσυναίσθητική μου στάση στις συγκρούσεις;
5. Θυμάμαι κάποια περίπτωση, όπου έδρασα με ενσυναίσθηση; Ποια ήταν τα αποτελέσματα στην ομάδα; Τι έμαθα για τον εαυτό μου μέσα από αυτή την εμπειρία;

1.6.3. Η αποφυγή και ο έλεγχος της ενσυναίσθησης



Ατομική βιωματική άσκηση

1. Έχω διατηρήσει ποτέ συναισθηματική απόσταση, για να προστατευτώ επαγγελματικά; Τι κέρδισα και τι, ίσως, έχασα από αυτή την επιλογή;
2. Ποιες συνθήκες με ωθούν να εμπλακώ συναισθηματικά και πότε προτιμώ να μείνω ουδέτερος/η;
3. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι της υπερβολικής συναισθηματικής ταύτισης είτε με έναν πολίτη είτε με έναν υπάλληλο; Έχω βιώσει μία τέτοιου είδους κατάσταση;
4. Έχω νιώσει ποτέ ότι η προσπάθεια φροντίδας προς έναν/μία υπάλληλο ή πολίτη επηρέασε αρνητικά άλλους; Πώς το διαχειρίστηκα;
5. Σε ποιο βαθμό πιστεύω ότι η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητη στη λήψη αποφάσεων στο δημόσιο; Μπορεί να περιοριστεί χωρίς να χαθεί η ανθρώπινη διάσταση;
6. Τι μπορώ να κάνω, για να προστατεύσω τη δική μου ψυχική υγεία, όταν η εργασία μου απαιτεί συνεχώς συναισθηματική διαθεσιμότητα; Ποιο είναι το

προσωπικό μου όριο ανάμεσα στη φροντίδα για το άτομο και την ευθύνη απέναντι στον οργανισμό; Πώς το τηρώ στην πράξη;

Η ικανότητα ενσυναίσθησης από μόνη της δεν επαρκεί· απαιτείται και η ουσιαστική πρόθεση φροντίδας. Ωστόσο, ορισμένα άτομα που φαίνεται να στερούνται ενσυναίσθησης, ενδέχεται στην πραγματικότητα να επιλέγουν συνειδητά αυτήν τη στάση. Ενδεχομένως να αποφεύγουν να εμπλακούν συναισθηματικά, προκειμένου να διατηρήσουν μια επαγγελματική απόσταση και να μην αισθανθούν την υποχρέωση να παρέμβουν ή να προσφέρουν βοήθεια. Όταν αυτή η στάση υιοθετείται με μέτρο και σε κατάλληλο βαθμό, δεν είναι απαραίτητα επιζήμια για το εργασιακό περιβάλλον.

Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος που εστιάζει υπερβολικά στις σχέσεις με τους άλλους ή στην ικανοποίηση των συναισθηματικών αναγκών των ανθρώπων, μπορεί να λειτουργήσει εις βάρος των αναγκών του οργανισμού ή να κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων. Ή, σε άλλη περίπτωση, να αναλαμβάνει περισσότερα από τις αρμοδιότητές του και αυτό να αποβεί εις βάρος της δικής του σωματικής ή ψυχικής υγείας.

Η συνειδητή ρύθμιση ή ακόμη και ο έλεγχος της ενσυναίσθησης μπορεί να αποτελέσει μία στρατηγική επιλογή, ιδίως σε εργασιακό περιβάλλον, όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και οι αποφάσεις απαιτούν εξισορρόπηση μεταξύ του ατομικού και του συλλογικού συμφέροντος. Σε περιπτώσεις όπως αυτή της διαχείρισης αιτημάτων από πολίτες ή εργαζομένους, η υπερβολική ταύτιση του Διευθυντή ή του υπαλλήλου με τις ανάγκες του αιτούντος μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που, αν και φαινομενικά ευεργετικές για το άτομο, ενδέχεται να υπονομεύσουν το συνολικό καλό ή τη λειτουργικότητα του οργανισμού. Για παράδειγμα, η παροχή ενός πολύτιμου πόρου —όπως ειδικής άδειας ή οικονομικής ενίσχυσης— σε έναν εργαζόμενο χωρίς αντικειμενικά κριτήρια, μπορεί να προκαλέσει συναίσθημα αδικίας ή άνισης μεταχείρισης στους υπόλοιπους εργαζομένους, επηρεάζοντας αρνητικά το εργασιακό κλίμα.

Επίσης, η υπερβολική ταύτιση του προϊσταμένου ή του υπαλλήλου με τις ατομικές ανάγκες του πολίτη ή του συναδέλφου, μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που, ενώ εξυπηρετούν την περίπτωση, έρχονται σε αντίθεση με τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της χρηστής διοίκησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα

μπορεί να αποτελέσει η περίπτωση υπαλλήλου σε υπηρεσία, ο οποίος απέναντι σε ένα συγκινητικό αίτημα πολίτη για παροχή επιδόματος ή βοήθειας, παρακάμπτει τη διαδικασία ή συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί για τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας. Αν και η πρόθεση μπορεί να είναι αγαθή, το αποτέλεσμα ενδέχεται να δημιουργήσει προηγούμενο, να προκαλέσει αντιδράσεις ή ενστάσεις από άλλους πολίτες και, τελικά, να πλήξει την αξιοπιστία της υπηρεσίας.

Από την άλλη πλευρά, η λήψη αποφάσεων με πλήρη αποστασιοποίηση και χωρίς το φίλτρο της ενσυναίσθησης μπορεί να οδηγήσει σε ψυχρές και απρόσωπες πρακτικές, οι οποίες υπονομεύουν το ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού και διαβρώνουν τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα από το πεδίο της δημόσιας διοίκησης είναι η αυστηρή εφαρμογή κανονισμών χωρίς ευελιξία, ακόμη και σε περιπτώσεις εξαιρετικής ανάγκης, όπως η άρνηση διευκόλυνσης σε εργαζόμενο που αντιμετωπίζει σοβαρό οικογενειακό πρόβλημα ή πρόβλημα υγείας. Η αδιαφορία προς την ανθρώπινη διάσταση των καταστάσεων μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα πικρίας, αποθάρρυνσης και αμφισβήτησης της δικαιοσύνης της Διοίκησης.

Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας —όπως η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)— υπογραμμίζουν την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ συναισθηματικής σύνδεσης και στρατηγικής σκέψης αναδεικνύοντας την ενσυναίσθηση ως βασικό πυλώνα της ηγεσίας και της αποτελεσματικής επικοινωνίας στους οργανισμούς. Σε πολλούς οργανισμούς ενθαρρύνεται η καλλιέργεια ενσυναίσθησης μεταξύ διευθυντικών στελεχών, με παράλληλη εκπαίδευση στο πώς να λαμβάνονται αποφάσεις που ευνοούν τόσο τα άτομα όσο και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού (House et al, 1988, Bass, 1990).

Συνεπώς, η ενσυναίσθηση, όταν χρησιμοποιείται με μέτρο, συνείδηση και στρατηγική πρόθεση, μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για ένα πιο δίκαιο, ανθρώπινο και αποδοτικό εργασιακό περιβάλλον, χωρίς να παραμερίζεται η ανάγκη για αντικειμενικότητα, διαφάνεια και ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων.

1.6.4 Ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση των πολιτών

Η ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση πολιτών είναι μια κρίσιμη δεξιότητα που επηρεάζει τη σχέση του δημοσίου τομέα με τους πολίτες, προσδιορίζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συνολική ικανοποίηση του κοινού. Η ικανότητα των δημοσίων υπαλλήλων να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στις συναισθηματικές και πρακτικές ανάγκες των πολιτών μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και στην προώθηση μιας θετικής εικόνας για την Πολιτεία.

Όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ως ενσυναίσθηση ορίζεται η ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα, τις ανάγκες και την προοπτική των άλλων, και να ανταποκρινόμαστε σε αυτά με κατάλληλο και ευαίσθητο τρόπο (Davis, 1983). Στην εξυπηρέτηση πολιτών, η ενσυναίσθηση αναφέρεται στη δυνατότητα του υπαλλήλου να αντιληφθεί τη συναισθηματική κατάσταση των πολιτών, να δείξει κατανόηση για τις ανησυχίες τους και να προσφέρει λύσεις ή υποστήριξη που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

Η ενσυναίσθηση στο δημόσιο τομέα έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι πολίτες συχνά απευθύνονται στις δημόσιες υπηρεσίες σε κατάσταση άγνοιας ή απογοήτευσης. Αυτό σημαίνει ότι η δυνατότητα του υπαλλήλου να αναγνωρίσει τα συναισθήματα του πολίτη και να απαντήσει με κατανόηση μπορεί να βοηθήσει στην εξομάλυνση της κατάστασης, στην επίλυση του προβλήματος και στην επίτευξη θετικού αποτελέσματος για τον πολίτη και την Υπηρεσία.

Η ενσυναίσθηση μπορεί να επιφέρει τα εξής οφέλη στην εξυπηρέτηση πολιτών:

1. *Βελτίωση της επικοινωνίας:* Οι υπάλληλοι που επιδεικνύουν ενσυναίσθηση είναι πιο πιθανό να ακούν ενεργητικά τους πολίτες και να κατανοούν τις ανάγκες τους, μειώνοντας τις παρανοήσεις και τη σύγχυση (Goleman, 1995).
2. *Αυξημένη ικανοποίηση των πολιτών:* Οι πολίτες είναι πιο πιθανό να αισθανθούν ότι οι ανάγκες τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, όταν οι υπάλληλοι δείχνουν ενσυναίσθηση, γεγονός που οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης (Brady κ.α., 2005).
3. *Αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων:* Σε καταστάσεις υψηλής πίεσης ή σύγκρουσης, η ενσυναίσθηση επιτρέπει στους υπαλλήλους να διαχειρίζονται

τις συγκρούσεις και τα προβλήματα με ψυχραιμία και ευαισθησία, οδηγώντας σε καλύτερες λύσεις για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της ενσυναίσθησης στην εξυπηρέτηση πολιτών είναι η αντιμετώπιση πολιτών που αναζητούν υπηρεσίες με παροχές επιδομάτων. Στην περίπτωση αυτή, οι υπάλληλοι συχνά έχουν να αντιμετωπίσουν θέματα που εμπλέκουν ευαίσθητα προσωπικά ζητήματα, όπως προβλήματα υγείας ή οικονομικές δυσχέρειες. Αντί να αντιμετωπιστούν οι πολίτες με αδιαφορία ή γραφειοκρατική προσέγγιση, οι υπάλληλοι που επιδεικνύουν ενσυναίσθηση μπορεί να τους προσφέρουν την κατάλληλη υποστήριξη, να ακούσουν προσεκτικά τα αιτήματά τους και να εξηγήσουν τις διαδικασίες με κατανοητό για εκείνους τρόπο.

Ένα άλλο παράδειγμα αφορά τις υπηρεσίες μεταφορών, όπου οι πολίτες συχνά έρχονται σε επαφή με δημόσιους υπαλλήλους, για να αναφέρουν καθυστερήσεις ή προβλήματα στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Ένας υπάλληλος που δείχνει ενσυναίσθηση μπορεί να αναγνωρίσει την απογοήτευση του πολίτη, να παραδεχτεί τις ανησυχίες του και να προσφέρει ειλικρινείς εξηγήσεις και λύσεις, όπως επιστροφή χρημάτων ή ενημέρωση για την αποκατάσταση του προβλήματος.

Η ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση πολιτών δεν είναι απλώς μια ανθρώπινη αρετή, αλλά αποτελεί στρατηγική που συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι που δείχνουν ενσυναίσθηση μπορούν να δημιουργήσουν θετικές εμπειρίες για τους πολίτες, να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τους στις δημόσιες υπηρεσίες και να βελτιώσουν τη συνεργασία μεταξύ πολιτών και κράτους. Η επιμόρφωση στην ενσυναίσθηση και τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα οφέλη για την αποδοτικότητα και την εικόνα των δημοσίων υπηρεσιών.

Η ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση πολιτών στον δημόσιο τομέα μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, ιδιαίτερα για άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες ή υφίστανται διακρίσεις. Η καλλιέργεια ενσυναίσθησης επιτρέπει στους υπαλλήλους να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες, τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν αυτές οι ομάδες, προσφέροντας έτσι πιο ανθρώπινη και υποστηρικτική εξυπηρέτηση.

Εξυπηρέτηση πολιτών με ενσυναίσθηση – Βασικές ορίζουσες

- **Ενεργητική ακρόαση σε συστήματα υποστήριξης του πολίτη:** ένας υπάλληλος μπορεί να ακούει ενεργά τον πολίτη που εκφράζει παράπονα σχετικά με μία υπηρεσία. Αντί να δώσει τυπικές απαντήσεις, ο υπάλληλος μπορεί να επαναλαμβάνει όσα του είπε ο πολίτης, για να καταστήσει εμφανές ότι κατανοεί τη δυσарέσκειά του και να προσφέρει συγκεκριμένες λύσεις.
- **Εξήγηση διαδικασιών με κατανοητό τρόπο:** στην περίπτωση όπου οι πολίτες βρίσκονται σε σύγχυση σχετικά με τις διαδικασίες σε μία υπηρεσία, ο υπάλληλος ενδείκνυται να αφιερώνει χρόνο, για να εξηγήσει τις διαδικασίες με σαφήνεια, χρησιμοποιώντας απλή γλώσσα και αποφεύγοντας τεχνικούς όρους, ώστε το θέμα να γίνει πλήρως κατανοητό από τον πολίτη.
- **Αναγνώριση συναισθημάτων και επίλυση συγκρούσεων:** όταν, για παράδειγμα, ένας πολίτης διαμαρτύρεται για καθυστέρηση στη διαδικασία έκδοσης εγγράφων, ο υπάλληλος που δείχνει ενσυναίσθηση αναγνωρίζει την απογοήτευση του πολίτη, ζητώντας συγγνώμη για την καθυστέρηση και προσφέροντας μία λύση για την άμεση επίλυση του ζητήματος.
- **Προσωπική υποστήριξη σε κατάσταση κρίσης:** όταν πολίτες αντιμετωπίζουν προσωπικά προβλήματα ή κρίσεις (π.χ., απώλεια εργασίας, οικογενειακά προβλήματα), ο υπάλληλος που εργάζεται σε κοινωνική πρόνοια δείχνει ενσυναίσθηση ακούγοντάς τους προσεκτικά, προσφέροντας στήριξη και παραπέμποντάς τους στις κατάλληλες υπηρεσίες ή προγράμματα υποστήριξης.
- **Υποστήριξη πολιτών που δεν έχουν ως μητρική γλώσσα την ελληνική γλώσσα – πολίτες με πολιτισμικές διαφορές:** Οι υπάλληλοι σε υπηρεσίες με πολλούς μετανάστες ή πρόσφυγες μπορούν να χρησιμοποιήσουν διερμηνείς ή άλλα γλωσσικά εργαλεία - εφαρμογές, για να διασφαλίσουν ότι οι πολίτες κατανοούν τις διαδικασίες και μπορούν να εκφράσουν τα αιτήματά τους, χωρίς να νιώθουν αποκλεισμένοι λόγω γλωσσικών ή πολιτισμικών διαφορών.
- **Προσαρμογή του χώρου για άτομα με αναπηρίες:** σε δημόσια υπηρεσία που εξυπηρετεί άτομα με αναπηρίες, η Υπηρεσία μπορεί να φροντίσει να υπάρχει εύκολη πρόσβαση για άτομα με αναπηρικά αμαξίδια, ενώ η δομή τους να είναι προσαρμοσμένη, ώστε να προσφέρουν βοήθεια χωρίς την ανάγκη μεγάλης αναμονής. Αυτό δείχνει σεβασμό και ενσυναίσθηση για τις φυσικές δυσκολίες των

ατόμων με αναπηρίες.

- **Υποστήριξη για άτομα με ψυχικές διαταραχές:** σε περίπτωση, όπου πολίτης με ψυχική διαταραχή επισκέπτεται δημόσια υπηρεσία, οι υπάλληλοι μπορούν να φροντίσουν να παράσχουν ένα ήρεμο και υποστηρικτικό περιβάλλον, να αφιερώσουν χρόνο, για να κατανοήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του ατόμου και να προσφέρουν του τις απαραίτητες υπηρεσίες χωρίς κρίση ή απόρριψη. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, γιατί ορισμένες δυσκολίες δεν είναι ορατές.

- **Εναισθητοποίηση στις διακρίσεις φύλου:** σε υπηρεσία που προσφέρει βοήθεια σε θύματα βίας, υπάλληλοι δείχνουν ενσυναίσθηση όταν ένας πολίτης ζητά υποστήριξη για περιστατικά έμφυλης βίας. Αντιμετωπίζουν το άτομο με σεβασμό και χωρίς κριτική, διασφαλίζοντας ότι τα δικαιώματά του είναι πλήρως προστατευμένα και ότι του παρέχεται η υποστήριξη που χρειάζεται.

- **Αντιμετώπιση διακρίσεων βάσει καταγωγής:** σε περιπτώσεις όπου πολίτες από διαφορετικές εθνικές ή θρησκευτικές ομάδες αντιμετωπίζουν προκαταλήψεις, οι υπάλληλοι δημόσιας υπηρεσίας καλό θα ήταν να επιδιώξουν να κατανοήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και να αποκαταστήσουν μία θετική και ασφαλή επικοινωνία. Ανάλογα με την περίπτωση, μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες, για να διασφαλίσουν ότι οι πολίτες θα εξυπηρετηθούν χωρίς να βιώσουν διακρίσεις ή αδικία.

1.6.5. Ενσυναίσθηση και διαφορετικότητα στον Δημόσιο Τομέα



Παιχνίδι ρόλων

Τίτλος: «Ακούω πίσω από τις λέξεις»

Θεματική: Ενσυναίσθηση και διαφορετικότητα στην εξυπηρέτηση πολιτών

Σενάριο: σε μια Δημόσια Υπηρεσία ένας ηλικιωμένος πολίτης, που έχει προβλήματα ακοής καθώς και χαμηλή εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες, προσέρχεται για να ανανεώσει την κάρτα του ως δικαιούχος επιδόματος. Η υπάλληλος που τον εξυπηρετεί αντιμετωπίζει πίεση χρόνου, καθώς η υπηρεσία είναι υποστελεχωμένη. Δίπλα της βρίσκεται μία νέα υπάλληλος σε εκπαίδευση, η

οποία παρατηρεί τη σκηνή και καλείται να σχολιάσει εκ των υστέρων τη διαχείριση της κατάστασης. Η κατάσταση δυσκολεύει, όταν ο πολίτης βρίσκεται σε σύγχυση, παρερμηνεύει τη διαδικασία και νιώθει πως δεν τον σέβονται.

Ρόλοι:

Υπάλληλος που εξυπηρετεί τον πολίτη

- Έχει πίεση χρόνου
- Πρέπει να εφαρμόσει τη διαδικασία
- Δυσκολεύεται να επικοινωνήσει αποτελεσματικά
- Δοκιμάζεται στην ενσυναίσθηση και τη διαχείριση διαφορετικότητας

Ηλικιωμένος πολίτης

- Έχει προβλήματα ακοής
- Δείχνει σύγχυση και άγχος
- Ερμηνεύει τις αντιδράσεις του προσωπικού ως αδιαφορία ή απόρριψη

Νέα υπάλληλος

- Σε εκπαίδευση
- Δε συμμετέχει άμεσα, αλλά παρακολουθεί
- Καλείται να εκφράσει σκέψεις και συναισθήματα μετά το πέρας της σκηνής

Συντονιστής ομάδας – Παρατηρητής

- Μπορεί να παρέμβει εκ των υστέρων για αξιολόγηση
- Παρέχει ανατροφοδότηση στην ομάδα

Στόχοι

- κατανόηση της επίδρασης της διαφορετικότητας στην επικοινωνία,
- ενίσχυση της ενεργητικής ακρόασης και της ενσυναισθητικής στάσης,
- ανάπτυξη ευαισθησίας απέναντι σε διαφορετικές ανάγκες και βιώματα των ατόμων,
- αναστοχασμός ως προς τις προκαταλήψεις και τις αυτόματες αντιδράσεις.

Δομή παιχνιδιού ρόλων

1. **Εισαγωγή (5')**: παρουσίαση των ρόλων και του πλαισίου. Ο συντονιστής εξηγεί ότι σκοπός είναι η αντίδραση βάσει του ρόλου.
2. **Ενσάρκωση των ρόλων (10–12')**.
3. **Αποφόρτιση – αναστοχασμός (15')**: καθοδηγούμενη συζήτηση με βάση τα

ερωτήματα που ακολουθούν.

Για όλους:

- Ποια συναισθήματα αναδύθηκαν κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού;
- Ποια σημεία της επικοινωνίας λειτούργησαν ενισχυτικά ή αποθαρρυντικά;
- Ποια σημάδια της μη λεκτικής επικοινωνίας παρατηρήθηκαν και πώς ερμηνεύτηκαν;

Για τον υπάλληλο:

- Πώς επηρέασε η πίεση χρόνου την ικανότητά μου να ασκήσω ενσυναίσθηση;
- Πώς θα μπορούσα να διαχειριστώ καλύτερα τη διαφορετικότητα του πολίτη χωρίς να θυσιάσω την αποτελεσματικότητα;

Για τον πολίτη:

- Πώς ένιωσα μέσα στον ρόλο;
- Η συμπεριφορά του υπαλλήλου με βοήθησε ή με απομάκρυνε;

Για τον παρατηρητή:

- Ποια στοιχεία της αλληλεπίδρασης ήταν ενσυναισθητικά και ποια όχι;
- Πώς μπορεί ο σεβασμός στη διαφορετικότητα να επηρεάσει τη δυναμική υπηρεσίας-πολίτη;

Στοιχείο Ενσυναίσθησης

Ενεργητική ακρόαση

Ήρεμη και ανοιχτή στάση

Σαφήνεια επικοινωνίας

Αναγνώριση συναισθημάτων

Μη λεκτική ενσυναίσθηση (οπτική επαφή, γλώσσα σώματος)

Προσαρμογή σε ειδικές ανάγκες

Εφαρμόστηκε

☐ Ναι ☐ Όχι

☐ Ναι ☐ Όχι

☐ Ναι ☐ Όχι

☐ Ναι ☐ Όχι

☐ Ναι ☐ Όχι

☐ Ναι ☐ Όχι

Τα άτομα, που διαθέτουν την ικανότητα να διαχειρίζονται με επιτυχία τη διαφορετικότητα, επιδεικνύουν σεβασμό και αναγνωρίζουν την αξία ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό, πολιτισμικό και μορφωτικό περιβάλλον. Διακρίνονται για την ικανότητά τους να κατανοούν διαφορετικά συστήματα αξιών, να αναγνωρίζουν τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και να προσαρμόζουν αναλόγως την επικοινωνία και τη συμπεριφορά τους. Παρουσιάζουν ιδιαίτερη ευαισθησία στις κοινωνικές και πολιτισμικές διαφοροποιήσεις, αντιλαμβανόμενοι τη διαφορετικότητα

όχι ως εμπόδιο, αλλά ως ευκαιρία για ενδυνάμωση του οργανισμού ή της υπηρεσίας (Thomas και Ely, 1996).

Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, αυτή η στάση μπορεί να υλοποιηθεί με πρακτικές που προωθούν την ισότητα, την κοινωνική ένταξη και τη δικαιοσύνη. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος σε μία Υπηρεσία που υποδέχεται και εξυπηρετεί με τον ίδιο σεβασμό και τη δέουσα ευαισθησία άτομα με διαφορετική εθνικότητα, θρησκεία ή γλωσσικό υπόβαθρο, συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση ενός διοικητικού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς. Αντίστοιχα, σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, η πρόβλεψη προσαρμοσμένων εκπαιδευτικών υλικών για παιδιά από ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες αποτελεί έμπρακτη αναγνώριση και αξιοποίηση της πολυμορφίας.

Παράλληλα, τα άτομα αυτά επιδεικνύουν μηδενική ανοχή απέναντι σε φαινόμενα προκατάληψης, διάκρισης ή στερεοτυπικής συμπεριφοράς. Αντιδρούν με αποφασιστικότητα σε κάθε μορφή αποκλεισμού και εργάζονται ενεργά για τη διαμόρφωση θεσμών και διαδικασιών που προάγουν τη συμπερίληψη και τον σεβασμό στην ετερότητα. Με τον τρόπο αυτό ενισχύουν την κοινωνική συνοχή, βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και καλλιεργούν ένα διοικητικό πλαίσιο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των πολιτών χωρίς διακρίσεις.

Στον αντίποδα, η έλλειψη ενσυναίσθησης μπορεί να αποσυντονίσει οποιαδήποτε αλληλεπίδραση, κάνοντας τους δύο ανθρώπους που αλληλεπιδρούν (υπάλληλος και πολίτης) να αισθάνονται άσχημα. Επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί μια συναισθηματική απόσταση, η οποία με τη σειρά της ενθαρρύνει τον έναν να δει τον άλλον μέσα από το πρίσμα του στερεότυπου μιας ομάδας και όχι ως άτομο (Steele, 1997, Goleman, 2011).

Τέλος, η *εκτίμηση* από την πλευρά της Διοίκησης των γνώσεων και της προσέγγισης που φέρνουν υπάλληλοι με διαφορετική κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση, όπου ο οργανισμός μαθαίνει και βελτιώνεται χειριζόμενος σωστά την διαφορετικότητα στο πνευματικό του κεφάλαιο (Thomas και Ely, 1996).



Ημερολόγιο
Ατομική βιωματική άσκηση αναστοχασμού

1. Ποια είναι η δική μου στάση απέναντι στη διαφορετικότητα; Σε ποιο βαθμό μπορώ να αναγνωρίσω, χωρίς προκατάληψη, τις πολιτισμικές ή κοινωνικές ιδιαιτερότητες των πολιτών που εξυπηρετώ;
2. Έχω βρεθεί ποτέ σε κατάσταση, όπου η διαφορετικότητα του άλλου ατόμου αποτέλεσε πρόκληση στην επικοινωνία; Πώς αντέδρασα; Αν είχα την ευκαιρία να επαναλάβω το περιστατικό, τι θα έκανα διαφορετικά;
3. Πώς μπορώ να αξιοποιώ την ενσυναίσθηση, ώστε να δημιουργώ ένα ασφαλές και υποστηρικτικό περιβάλλον για κάθε πολίτη, ανεξαρτήτως καταγωγής, ηλικίας, μορφωτικού ή οικονομικού υποβάθρου;
4. Με ποιον τρόπο η αναγνώριση της διαφορετικότητας βελτιώνει την ποιότητα της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας; Πώς μπορώ να συνδέσω αυτή τη βελτίωση με συγκεκριμένα παραδείγματα της επαγγελματικής μου καθημερινότητας;
5. Ποια εσωτερικά εμπόδια (π.χ. φόβοι, προκαταλήψεις, στερεότυπα) ενδέχεται να με εμποδίζουν στην ενσυναισθητική προσέγγιση των υπαλλήλων στο Τμήμα μου ως «διαφορετικών» άλλων; Πώς μπορώ να εργαστώ προς την κατεύθυνση της υπέρβασής τους;

Ερωτήματα αναστοχασμού για την Ενότητα 1.6

1. Ποια είναι η τελευταία φορά που εκφράσατε αυθεντικά την εκτίμησή σας σε κάποιον συνάδελφο; Τι παρατηρήσατε στη συμπεριφορά του/της στη συνέχεια;
2. Σε ποια κατάσταση στον εργασιακό χώρο νιώσατε οι ίδιοι/ες ενθαρρυμένοι/ες; Τι ήταν αυτό που έκανε τη διαφορά;
3. Πόσο συχνά διατηρείτε θετική στάση απέναντι σε πολίτες που δείχνουν απογοητευμένοι, θυμωμένοι ή δύσπιστοι; Τι σας βοηθά ή σας δυσκολεύει;
4. Έχετε παρατηρήσει διαφορές στην απόδοση ή τη συνεργασία σας όταν λαμβάνετε ενίσχυση ή αναγνώριση από προϊστάμενους ή συναδέλφους;
5. Πώς μπορείτε να καλλιεργήσετε ένα κλίμα θετικής αντιμετώπισης στην ομάδα σας; Ποιες μικρές αλλαγές μπορείτε να κάνετε άμεσα στην καθημερινή σας επικοινωνία;
6. Πώς μπορεί η συστηματική έκφραση εκτίμησης να επηρεάσει τη συνολική κουλτούρα μιας δημόσιας υπηρεσίας; Υπάρχουν πιθανά εμπόδια ή
7. Στις καθημερινές σας αλληλεπιδράσεις με πολίτες, πώς εφαρμόζετε την ενσυναίσθηση με συγκεκριμένες πράξεις;
8. Πώς μπορούν οι διοικητικές ομάδες να ενσωματώσουν την αναγνώριση και την ενθάρρυνση ως σταθερά στοιχεία της διοικητικής πρακτικής; Ποια εργαλεία ή μηχανισμούς θα προτείνατε;

Ατομική άσκηση

Οι επιμορφωνόμενοι/ες μπορούν να συντάξουν ένα σύντομο κείμενο (10-12 γραμμές) περιγράφοντας με ποιον τρόπο θα ήθελαν να ασκούν την ενσυναίσθηση στον εργασιακό τους ρόλο απέναντι στους συναδέλφους ή απέναντι στους πολίτες ή και τα δύο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ης} Ενότητας

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: An appraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97–125.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Brady, M. K., Cronin, J. J., & Brand, R. R. (2005). Performance-only payment systems in public service organizations: How and when do they work? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 153–171.

Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113–126.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Model of emotional intelligence for dealing with problems in project management. *Construction Economics and Building*, 17(1), 20–40.

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1988). Charismatic and non-charismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 98–121). San Francisco: Jossey-Bass.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York: Delacorte Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations*

cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy.* Boston: Houghton Mifflin.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization.* New York: Doubleday Currency.

Siegel, D. J. (2007). *The mindful therapist: A clinician's guide to mindsight and neural integration.* New York: W. W. Norton & Company.

Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613–629.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΝΑΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΑ ΔΟΚΙΜΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟ

Τα δοκίμια έχουν δημοσιευθεί σε ηλεκτρονικές πηγές περιοδικών ψυχολογίας:

- Ψυχογραφήματα
- Animartists

Ημ. Δημοσίευσης: Δευτέρα 21/3/2016

Συντάκτης: Μένη Κουτσοσίμου

Η αισιοδοξία μου παραμένει αθεράπευτη

Ο ερχομός της Άνοιξης δεν είναι το ίδιο ευχάριστος για όλους μας. Ενδεχομένως γιατί ξυπνά απωθημένα κι ένστικτα ανικανοποίητα, που ενώ αρχικά γίνονται μεγαλόπνοες προσδοκίες, καταλήγουν εντέλει σε αλλεργίες λόγω εποχής.

Έχω γνωρίσει ανθρώπους που συνήθως έχουν ένα πολύ ωραίο σπίτι, έναν πολύ ωραίο σύζυγο, ένα πολύ ωραίο αυτοκίνητο, ένα πολύ ωραίο ρολόϊ... όλα μαζί όμως δεν μας κάνουν απαραίτητα στο άθροισμα ένα πολύ ωραίο πακέτο. Στην προσπάθεια λοιπόν να κάνουμε το ξεσκαρτάρισμα και να αφαιρέσουμε από το τοπίο μας - κοινώς να πετάξουμε – ό,τι μας βαραίνει, όσο ωραίο κι αν φαντάζει στους γύρω μας, σας προτείνω να υποβάλετε τον εαυτό σας στην ακόλουθη διαδικασία:

Ποιους κρατάτε στη ζωή σας. Οι λεγόμενοι άνθρωποι μας, φίλοι, συγγενείς, σύντροφοι, εραστές... Δεν χρειάζεται να τους καταγράψετε, γνωρίζετε ποιοι σας γεμίζουν ή αδειάζουν. Αυτό που προτείνεται είναι το να συνειδητοποιήσετε εγκαίρως την αξία της δέσμευσης. Το να τιμάς τις σχέσεις σου είναι συνθήκη ανεκτίμητης αξίας.

Ποιους αφήνετε να φύγουν. Ένα ευγενικό αντίο, είναι υπέρ αρκετό σ' εκείνους που έκλεψαν την ενέργειά σας και προσπάθησαν να κανιβαλίσουν την προσωπικότητά σας. Ξέρετε, σαν εκείνα τα σκουπιδάκια που μαζεύονται στο inbox ως spam, που όλοι γνωρίζουν το email σου χωρίς να το έχεις δώσει... με μία κίνηση, καμία ανοχή... delete.

Αρνητικές σκέψεις... ευχαριστώ δεν θα πάρω. Αρκετά με την κριτική όλων που δεν έχουν διανύσει ούτε το ένα τρίτο της διαδρομής σου. Κινούμενοι μέσα στην κρίση, διασταυρώνουμε τα βλέμματά μας λες και είμαστε ένοχοι για την κατάντια μας. Αναλογιζόμενοι τις ευθύνες μας σε ατομικό επίπεδο, δεν χρειάζεται να φορτώνουμε

επιπλέον τον λογαριασμό για το ακαταλόγιστο όσων υποσχέθηκαν ότι έχουν τα προσόντα για να κατέχουν το αξίωμα. Προσπάθησε λοιπόν να μην καταστρέφεις τα «καλά» του σήμερα με τα «κακά» του χθες.

Ανησυχίες στον ορίζοντα; Υπαρξιακές αναζητήσεις σας απαντώ. Η ανησυχία γνωρίζει το τοπίο καλύτερα από εσένα, γιατί είναι το τοπίο της, τα λιμνάζοντα νερά. Θυμάστε όταν ήμασταν μικρά παιδιά, που φοβόμασταν τι μπορεί να υπήρχε μέσα στη μεγάλη σκοτεινή ντουλάπα; Ε λοιπόν, ανοίγουμε την πόρτα κι ανάβουμε το φως.

Μετέτρεψε τους φόβους σου σε πρόκληση. Όταν συνειδητοποιείς ότι φοβάσαι το φόβο των φόβων σου, θα σταματήσεις να τρομπάρεις το περιεχόμενό τους. Δεν είναι όλα στρωμένα στη ζωή, οι δρόμοι φτιάχνονται καθ' οδόν κι εν κινήσει. Αν χτυπήσεις θα πονέσεις, αν στραβοπατήσεις, θα πέσεις, κι όταν πέσεις, θα ξανασηκωθείς. Τόσο απλά.

Αποχαιρέτησε τα κλισέ τύπου... δεν είναι αυτό για σένα. Αν ας πούμε θέλατε από μικρός/η να γίνετε ιστορικός της τέχνης και γίνετε δικηγόρος (ή το ανάποδο), σκεφτείτε τις επιλογές σας και σηκώστε μανίκια για αλλαγές. Μόδα είναι η υγεία μας και την ακολουθούμε φανατικά.

Πιο μαζί παρά ποτέ... αγαπημένε μου εαυτέ. Δεν κινδυνεύεις από υψοφοβία, αν ανεβάσεις τον πήχη της αυτογνωσίας, γιατί από εκεί ξεκινούν όλα. Αν μας αγαπάμε, θα μας αγαπούν, αν μας σεβόμαστε, θα μας σέβονται και πάει λέγοντας. Δεν κάνει κακό να κάνετε μία δυνατή αγκαλιά στον εαυτό σας... χμμμ, ενδιαφέρον, θα το προσθέσω στη συνέχεια του άρθρου «μία αγκαλιά δεν είναι μόνο μία»...

Αποχαιρέτα την ακτή και ονειρέψου το ταξίδι... πριν σε προλάβουν οι κρίσεις πανικού γιατί δεν το αντιλήφθηκες νωρίτερα. Αναφέρομαι στα όνειρα εκείνα που ακόμη κι αν δεν πραγματοποιηθούν άμεσα, γεμίζουν την ψυχή σου και σε κρατάνε στις δύσκολες στιγμές. Μην του βάλετε (του ονείρου) περιορισμούς, ούτε να του προβλέψετε budget.

Πώς το γνωρίζω;

Ξυπνώ τα όνειρά σας...

Βιβλιογραφία

Bensaid C. (1994). Αγάπησε τον εαυτό σου, η ζωή θα σε αγαπήσει. Σειρά, Ψυχολογία. Νέα Σύνορα, Εκδόσεις Λιβάνη.

Stutz P. & Michels B. (2015). Τα εργαλεία της Ψυχής: Πώς να μετατρέψετε τα προβλήματα σε όπλα για να αλλάξετε τη ζωή σας. Εκδόσεις Πατάκης.

Ημ. Δημοσίευσης: Δευτέρα 2/11/2015

Συντάκτης: Μένη Κουτσοσίμου

Επείγον περιστατικό... η Ψυχή εισήχθη στην Εντατική

- Θα ζήσει γιατρέ μου;
- Μην ανησυχείτε, είναι σε καλά χέρια, απλώς...
- Απλώς τι;
- Θα χρειαστεί να μείνει μαζί μας το βράδυ για παρακολούθηση, για κάθε ενδεχόμενο, ξέρετε, δεν πέρασε και λίγα το τελευταίο διάστημα.

Οι νοσηλευόμενοι στον ίδιο θάλαμο είχαν κάτι να πουν για τη νεοεισαχθείσα ασθενή:

- Ήταν πολύ ταλαιπωρημένη η καημένη, τουλάχιστον τώρα ηρέμησε λιγάκι, δείχνει να κοιμάται.
- Άκουσα ότι πέρασε απ' όλες τις κλινικές μέχρι να φτάσει εδώ... από κρίσεις πανικού, λιποθυμίες, μέχρι...
- Λες και την παρέσυρε φορτηγό... δεν μπορείς να φανταστείς σε τι χάλι ήρθε, τι περιπέτεια κι αυτή στα καλά καθούμενα.

Κι αυτή ήταν μόνο η κορυφή του παγόβουνου. Τι συνέβη όμως λίγες ημέρες νωρίτερα;

Εμφανίστηκε ασυνόδευτη στα επείγοντα, κατάφερε να φτάσει μόνη της μέχρι εκεί και μόλις πρόλαβε να ψιθυρίσει «*πονάει η ψυχή μου... σαν να καίγεται*», λιποθύμησε... «*ήθελε πολύ κουράγιο, ήταν εμφανώς εξαντλημένη...*» ακούστηκε από τους νοσηλευτές της βάρδιας.

Την ανέλαβαν όπως προβλέπεται βάσει συμπτωματολογίας, οι καρδιολόγοι. Ήταν χλωμή, κρύα, κουρασμένη, με βαριά και ακανόνιστη αναπνοή, με έντονο πόνο στο στήθος, στην περιοχή του στέρνου, που αντανάκλούσε στο λαιμό, τη γνάθο και τον αριστερό ώμο. Είχε όλα τα συμπτώματα για να μπει κλινικά η διάγνωση: έμφραγμα.

- Υπάρχει κληρονομικό ιστορικό; Μήπως διαβήτης; Τι έδειξε η γενική αίματος;
Καπνίζεις; Κάνεις καθιστική ζωή;

Πάσχιζε ο επιμελητής να την κινητοποιήσει αλλά εκείνη αμίλητη, έδειχνε εμβρόντητη, σαν να μην επικοινωνεί. Έγραψε τις εξετάσεις της και την έστειλε για ηλεκτροκαρδιογράφημα, υπέρηχο και τεστ κοπώσεως.

- Τι έδειξε η μαγνητική της;
- Κακώσεις στην αυχενική μοίρα Α5-Α6... και μία σκίαση εδώ.
- Καλέστε τη νευρολογική κι ενημερώστε τους ότι τη στέλνουμε για έλεγχο.

Δυσκολευόταν να μιλήσει, ενώ εντοπίστηκε δυσχέρεια και στην κίνηση της γλώσσας. Η απώλεια ισορροπίας, η αδυναμία, τα μουδιάσματα, ο επίπονος πονοκέφαλος παρέπεμπαν σε εγκεφαλικό επεισόδιο.

- Τι μέρα έχουμε σήμερα;
- ... (δεν θέλω να θυμάμαι)
- Επανέλαβε μετά από εμένα: Σήμερα έχει ήλιο.
- ... (μα έξω έβρεχε)
- Τι είναι αυτό που βρίσκεται δίπλα στο τραπέζι; Πώς λέγεται το αντικείμενο;
- ...

Η κλινική της εικόνα απεφάνθησαν στη νευρολογική πως συνδυάζε συμπτωματολογία τύπου Broca και Wernicke, με εμφανή διαταραχή τόσο στην εκπομπή, όσο και στην κατανόηση του λόγου.

- «Εδώ έχουμε εκτεταμένη βλάβη, τη λεγόμενη μετωποκροταφοβρεγματική στο επικρατέστερο ημισφαίριο, εξ' ου και η ημιαναισθησία», είπε ένας ειδικός.
- ... (έτσι είναι να είσαι σε αφασία; Γουστάρω)
- Έχουμε αποκλείσει την πιθανή ύπαρξη όγκου;

Κι έτσι βρέθηκε στην ογκολογική μονάδα.

- Της έχετε πάρει ιστορικό;
- Σε τι φαρμακευτική αγωγή βρίσκεται;
- Είναι νηστική εδώ κι έξι ώρες;
- Υπάρχει μήπως η πιθανότητα εγκυμοσύνης;
- ...
- Έχετε κάποιο συγγενή που θα θέλατε να ενημερώσουμε ότι βρίσκεστε εδώ;

- ...

Εκεί υπεβλήθη σε PET/CT, μία απεικονιστική μέθοδο υψηλής τεχνολογίας που συνδυάζει την αξονική και την τομογραφία σε μία εξέταση, αφού της χορηγήθηκε ενδοφλεβίως η FDG. Υπήρχε ωστόσο κάτι που τους ανησυχούσε στην εξέταση.

- *Χρειάζεστε επείγοντως χειρουργείο, πρέπει να το προλάβουμε.*

Επίσημη διάγνωση: ευμεγέθους συμπαγής βλάβη σε επαφή με τη μήνιγγα στο δεξιό μετωπιαίο λοβό... κακοήθεια κατά πάσα πιθανότητα...

- *Να γίνει βιοψία.*
- *Υπάρχει οικογενειακό ιστορικό;*
- *... (πάλι τα ίδια... όχι άλλα άλλοθι...)*
- *Να ειδοποιηθεί η νευροχειρουργική.*

Αναισθησιολόγοι, χειρουργοί και εντατικολόγοι και στο καπάκι, ψυχίατροι...

...

Έχει περάσει καιρός από τότε. Ζήτησα την άδεια να τη συναντήσω κι έλαβα την πρόσκληση με τίτλο: «Είμαι έτοιμη, σας περιμένω».

Μου μίλησε για όλα. Το πριν και το μετά. Τη ρώτησα όσο πιο διακριτικά μπορούσα, τι θυμόταν από εκείνη την περίοδο. Η απάντησή της ήταν αφοπλιστική. «*Η σωτηρία της ψυχής πρέπει να είναι πολύ μεγάλο πράγμα τελικά, για να παλεύουν όλοι αυτοί μαζί. Όσο για την αιτιολογία, στην επιστήμη τους θα παραμένει άγνωστη... εγώ όμως γνωρίζω*». Δεν την πίεσα περισσότερο.

Θυμόταν με αγάπη έναν συγγενή άλλου νοσηλευόμενου να λέει αυτές τις λέξεις:

- *Πήγαινε κι άνοιξε την πόρτα. Άκουσα πως κάποιος την ψάχνει. Κι αν δεν είναι κανείς, τουλάχιστο θα γίνει κάποιο ρεύμα...*

Μου δήλωσε πως ανάρρωσε σταθερά και γρήγορα αφού κατάφερε να περιορίσει τους παράγοντες κινδύνου και να υιοθετήσει ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα αποκατάστασης.

Μάλιστα διαπίστωσα ότι το χιούμορ της παρέμενε αναλλοίωτο όταν μου

παραπονέθηκε ότι πίστευε ότι η όλη περιπέτειά της θα είχε άλλη κατάληξη, και πως θα έχριζε ορθοδοντικής λ.χ. παρέμβασης με πορσελάνινη θήκη, ως κάλυμμα του κομματιού που χάλασε.

Η κατάσταση της υγείας της πλέον κρίνεται καλή από τους γιατρούς και δεν εμπνέει ανησυχία.

Φεύγοντας, ζήτησα την άδειά της να σας μεταφέρω κάτι από την εξομολόγησή της και σας το παραθέτω, όπως μου το εμπιστεύθηκε:

- *Και τι είναι εκείνο που κέρδισες, ασχολούμενη μ' Εσένα;*
- *Συνειδητοποίησα πως η ζωή χωράει πολλές αντιφάσεις μέσα της. Αν ήταν στο χέρι μου - μου είπε - θα τις περιορίζα κάπως. Αυτό που ο νους θεωρεί ντροπή, στην ψυχή φαντάζει σαν καθαρή ομορφιά. Το τρομερό είναι ότι η ομορφιά δεν είναι μονάχα φοβερή, είναι και μυστηριώδης, σαν το διάβολο που παλεύει με το Θεό... μόνο που το πεδίο της μάχης τους, ήταν η Ψυχή μου όλη.*

Βιβλιογραφία

Duberstein PR., Masling JM. (2000). Ψυχοδυναμικές προοπτικές στην αρρώστια και στην υγεία. Εκδόσεις Τυπωθήτω, Δάρδανος.

Λογοθέτης Ι. Μυλωνάς Ι. (1996). Νευρολογία Λογοθέτη. Τρίτη έκδοση. University Studio Press.

Σακελλαρόπουλος Π. (1994). Εγχειρίδιο Ψυχιατρικής Ενηλίκων. Τόμος Α. Ιατρικές Εκδόσεις Λίτσας.

Ημ. Δημοσίευσης: Δευτέρα 16/5/2016

Συντάκτης: Μένη Κουτσοσίμου

*Το Σώμα σκοτώνει ύπουλα την Ψυχή...
όταν Εκείνη δεν έχει λόγους για να ζήσει...*

Υπάρχουν πόνοι που έχουν χάσει τη μνήμη τους και δεν θυμούνται γιατί είναι πόνοι. Θα μιλήσουμε λοιπόν για τα λεγόμενα ψυχοσωματικά προβλήματα και θα προσπαθήσω να μιλήσω στην πιο απλή γλώσσα για να γίνω κατανοητή στους πολλούς.

«Μη μ' αγγίζετε, θα βάλω τα κλάματα».

Όταν νομίζουμε ότι αντιμετωπίζουμε μία επίθεση, γινόμαστε αρκετά ευαίσθητοι και ιδιαίτερα τρωτοί, ώστε αυτό που μας άφηνε αδιάφορους στο παρελθόν, τώρα να μας εξοργίζει. Το τέλος της ανεκτικότητας έρχεται να συμπληρώσει τη διογκωμένη αντίδραση. Και τη στιγμή εκείνη εμφανίζονται τα λεγόμενα λειτουργικά συμπτώματα, καθώς η ίδια η σωματική λειτουργία έχει διαταραχθεί. Όσο και να το παλεύετε μέσα σας, τα προσωρινά συμπτώματα θα δημιουργήσουν αληθινές ασθένειες. Από την ένταση και την επανάληψή τους διοργανώνονται και κωδικοποιούνται παίρνοντας σχήμα, συχνότητα και διάρκεια, αποδιοργανώνοντας το σώμα.

Κάθε σύμπτωμα έχει τη δική του ιδιαίτερη γλώσσα για να εκφράσει τη δυσaréσκεία του γι' αυτό που το υποχρέωσαν να ζήσει.

«Δεν μπορώ να το χωνέψω», λέει κάποιος και παραπονιέται για προβλήματα στο στομάχι.

«Όταν ήμουν παιδί, έκανα συνέχεια εμετό. Νομίζω ότι με αυτό τον τρόπο έδειχνα ότι κάτι μ' ενοχλούσε και δεν το άντεχα πια».

«Όταν νιώθω ανίκανη να χειριστώ μία κατάσταση που με αφορά, το κεφάλι μου πάει να σπάσει. Έτσι αναγκάζομαι να σταματήσω για λίγο ή να αποσυρθώ. Τουλάχιστον έχω έναν καλό λόγο».

«Η κολίτιδά μου επιδεινώνεται όταν μου λένε ότι αυτό που κάνω δεν είναι καλό, ότι είμαι άχρηστη και ανίκανη... και μικρή άκουγα συνέχεια τέτοια σχόλια».

«Με πονάει συχνά η καρδιά μου. Πιστεύω ότι συνδέεται με το γεγονός ότι δεν

μπορώ να νιώσω πολύ χαρά ή πολύ πόνο... ό,τι νιώθω είναι ένας βουβός λυγμός».
«Έχω παρατηρήσει ότι μου κώνει η μύτη μου. Εμφανίστηκε μετά το θάνατο του πατέρα μου. Δεν μπορώ να αναπνεύσω καλά όταν με πιάνει κρίση. Σαν να μου κόβεται ο αέρας».
«Βγάζω συνεχώς σπυράκια. Έχω φαγούρα και παίρνω καθημερινά αντισταμινικά αλλιώς δεν μπορώ να λειτουργήσω».

Η «ρωγμή» που προκαλείται στο πιο αδύνατο σημείο υποδεικνύεται ακούσια, καθώς το σώμα δεν έχει άλλο τρόπο να εκφράσει την ένταση της Ψυχής.

Από εξομολόγηση δικού μου ανθρώπου: «Έχω παρατηρήσει ότι σπάνια πονάω σε δύο σημεία συγχρόνως... καμιά φορά ο ένας πόνος ακολουθεί τον άλλο, αλλά αρκεί κάθε φορά ένας πόνος για να εκφράσει τη στενοχώρια μου. Δεν ξέρω αν τα διαφορετικά σημεία σημαίνουν ή συμβολίζουν και κάτι περισσότερο. Όταν κρατιέμαι πολύ ώρα για να πω κάτι, πονάει όλο μου το σώμα, πονάει η πλάτη μου και καμπουριάζω, πονάνε τα γόνατά μου, δεν μπορώ να με στηρίξω».

Έτσι λοιπόν, οι λειτουργικές ενδείξεις είναι ποικίλες, ενώ το σημαντικότερο μήνυμα έγκειται στο τι λέγεται με αυτή τη σωματική αντίδραση. Αυτό που θέλει να πει ο πόνος πέρα από τον τρόπο άμυνας που χρησιμοποιεί, είναι ένα γεγονός που βρίσκεται καλά κρυμμένο πίσω από τον πόνο, καμουφλαρισμένο ως επτασφράγιστο μυστικό.

Το σώμα εκφράζει τις δυσκολίες που μερικοί πιστεύουν ότι δύναται να ξεπεράσουν με τη δύναμη του μυαλού ή της θέλησης. Στη συνθήκη αυτή που εντόπισαν το πρόβλημα, θεωρούν ότι μπορούν να προχωρήσουν και να νιώθουν καλά στις επιλογές τους, χωρίς να αφήσουν την όποια συνθήκη να τους επηρεάσει. Ικανοποιημένοι λοιπόν από τον έλεγχο που ασκούν πάνω στο πρόβλημα, βιώνουν έναν χωρισμό, που φυσικά όπως κάθε χωρισμός είναι οδυνηρός, αλλά αφού είναι για το καλό τους, κανονικά θα έπρεπε να αισθάνονται όλο και πιο καλά... Στη θυσία αυτή συμπεριλαμβάνονται και οι πραγματικοί άνθρωποι χωρισμοί, καθώς η προσπάθεια ελέγχου του προβλήματος που τους ταλαιπωρεί και αναζητά τρόπο έκφρασης είναι υπεράνω όλων.

Δεν λειτουργεί όμως έτσι το σύμπτωμα...

Δεν μπορούμε να του φερθούμε έτσι και να περιμένουμε ότι θα εξευμενίσουμε τα πνεύματα. Ποιος αντέχει όμως να αντιμετωπίσει τη θλιβερή πραγματικότητα, αυτό δηλαδή που παλεύει να αποφύγει;

Μα τι άλλο σου μένει να κάνεις εκτός από το να έρθεις αντιμέτωπος με τα αδιέξοδα,

να αναγνωρίσεις τον πόνο που κρύβει η εμπειρία που έχεις εσωτερικεύσει, ένας χωρισμός, η απώλεια ενός δικού σου ανθρώπου, η ακύρωση και η αμφισβήτηση στο πρόσωπό σου, η αδυναμία σου να είσαι παρών – παρούσα όταν αυτό ήταν επιβεβλημένο ή μία ακόμη αλλαγή στη ζωή σου που σε φοβίζει ότι θα είναι προς το χειρότερο;

Η αλήθεια είναι ότι δεν μπορείς να γιατρέψεις έναν πόνο παρά μόνο αν τον φανερώσεις... με όποιο κόστος. Με το να τον καταχωνιάσεις σε μία γωνιά του μυαλού σου και να πιστεύεις θεωρητικά ότι το ελέγχεις καθώς δεν ακούγεται στη σιωπή των σκέψεών σου που έχεις συντονίσει, στη μοναχικότητά σου, με το να θέλεις να τον κάνεις να σωπάσει ή κοιμίζοντάς τον με αναλγητικά ή αγχολυτικά, δεν θα τον ξεγελάσεις... πάμε στοίχημα ό,τι θες. Δεν μπορείς να τον εμποδίσεις από το να συνεχίσει να δρα ύπουλα μέσα σου και κυρίως εις βάρος της υγείας σου. Και εννοείται φυσικά ότι αγνοώντας τον, δεν θα εξαφανίσεις τις αιτίες που τον προκάλεσαν, οι οποίες πανταχού παρούσες φαντάσματα, θα σε κάνουν ακόμη πιο δυστυχημένο και εν τέλει θα σε καταβάλλουν σωματικά.

Όσο για εκείνους που συνεχίζουν να αμφιβάλλουν ότι η όποια εξωτερική βοήθεια από τον ειδικό υπερτονίζει την αδυναμία τους, καλά θα κάνουν να το ξανασκεφτούν. Φυσικά και δεν ευθύνονται για την αποτυχημένη προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα. Κι έτσι δεν μπορούν να διακρίνουν τα θετικά οφέλη μιας επιλογής για κλήση βοήθειας.

Και τότε Αυτός που ξέρει, σωπαίνει. Γνωρίζω ότι θα έρθει η στιγμή που θα μου ζητήσεις εξηγήσεις. Για Σένα.

Βιβλιογραφία

Bensaid C. (1994). Αγάπησε τον εαυτό σου, η ζωή θα σε αγαπήσει. Σειρά, Ψυχολογία. Νέα Σύνορα, Εκδόσεις Λιβάνη.

Smadja C. (2011). Ψυχοσωματικά παράδοξα Εκδόσεις Μετά.

Αν το να φεύγεις είναι λίγο σαν να πεθαίνεις, θα σε συναντήσω στην έξοδο...

Σιωπηρά συμβόλαια, τη σπουδαιότητα των οποίων δεν υποψιαστήκαμε ποτέ... αυτό ζούμε. Διαφωνείς;

- Πώς θα μπορούσες να έχεις την ελευθερία να αγαπήσεις και να αγαπηθείς, χωρίς να νιώσεις κάποια εξάρτηση;
- Πώς είναι δυνατόν να έχεις οικονομική ευχέρεια, χωρίς να κουραστείς στη ζωή;
- Πώς θα ανακαλύψεις τη χαρά να εξασκείς το επάγγελμα που επέλεξες, αν δεν σου επιτρέψουν στην εργασία σου να κινείσαι απερίσπαστα;
- Πώς θα ανακαλύψεις τη χαρά που δίνουν τα παιδιά ή τα κατοικίδια, αν δεν επωμιστείς τις ευθύνες και τις στενοχώριες τους;
- Πώς θα δημιουργήσεις, αν δεν αναθεωρήσεις τα κολλήματά σου;

Είναι βέβαιο, ότι όταν θελήσεις να ζήσεις την επιλογή σου, θα έχεις κατά νου ότι θα υποστείς ορισμένους περιορισμούς. Μόνο όμως όταν επιλέγεις ελεύθερα αυτό που θέλεις να κάνεις, μόνο και μόνο τότε μπορείς να αντέξεις τις επιπτώσεις. Όταν έχεις πάρει την απόφαση και γνωρίζεις τους λόγους που την πήρες, μόνο τότε μπορείς να αντέξεις την επιλογή σου, να μπεις στη μάχη ολόκληρος.

Το ερώτημα που παραμένει λοιπόν είναι:

Πώς τα πηγαίνεις με την αλλαγή, ως επιλογή, διαδικασία αλλά και ως συνθήκη;

Οι αλλαγές είναι θεμιτές και αθέμιτες ενίοτε. Μπροστά σε αυτή την τροπή, αν νιώθεις αστάθεια και αγωνία, σε διαβεβαιώνω ότι πολλοί νιώθουν όπως εσύ. Η στιγμή που θα προτιμούσες να διατηρήσεις ορισμένες συνθήκες, έστω και οικτρές, του τρόπου ζωής σου, караδοκεί. Όσο δεν έχεις εξοικειωθεί με τα νέα πρόσωπα, τους καινούριους τρόπους ή τις καινούριες καταστάσεις, θα βιώνεις την ανασφάλεια και την εξάντληση, ψυχική και σωματική... ακόμη και η φαντασία σου θα πήγαινε περίπατο. Αν ισχυρίζεσαι ότι δεν θέλεις να αλλάξεις τις συνήθειές σου στο ελάχιστο, ότι είναι μέρος του εαυτού σου και σε κάνουν να νιώθεις σιγουριά, ενδέχεται να πληγωθείς ανεπανόρθωτα όταν ένα κεφάλαιο της ζωής σου κλείσει οριστικά.

Ξέρεις... η αλλαγή είναι και λίγο θάνατος... γι' αυτό κάθε πέρασμα από τη μία κατάσταση στην άλλη, προκαλεί άθελά του πόνο και ταραχή, ακόμη κι όταν είναι για καλό. Στην προοπτική να αρρωστήσεις ή να εκδηλωθεί ο ψυχικός πόνος σου σε σωματικό επίπεδο, γνωρίζεις ότι μπορείς να αναβάλλεις την επιλογή σου για αργότερα. Όπως ένα ρολόι που ξέχασες να κουρδίσεις, το σώμα σου θα μιλήσει μέσω των συμπτωμάτων που σου φωνάζουν ότι η αγκύλωση και η ακινησία σου θα φέρει την έκρηξη.

Συγχαρητήρια. Τώρα πλέον, έχεις το τέλειο άλλοθι για να μεταφέρεις για αργότερα μία απόφαση που γνωρίζεις εν μέρει ότι είναι αναπόφευκτη. Το κατά πόσο είναι απαραίτητο να περιμένεις από το σώμα σου να πονέσει για να ξυπνήσεις, το γνωρίζεις μόνο εσύ. Το να ανακαλύψεις ότι δεν αντέχεις άλλο σε μία κατάσταση ώστε να υποχρεωθείς να αντιδράσεις, χρειάζεται αρκετή προσπάθεια. Βλέπεις, έχουμε την τάση να ακολουθούμε το δρόμο που ξέρουμε πολύ καλά τα μειονεκτήματά του. Σαν να πρέπει να υποφέρουμε να φτάσουμε στο τέλος, όπου δεν έχουμε άλλη επιλογή, παρά να καταλάβουμε τι είναι αυτό που μας κρατά σε εξάρτηση – όχι όμως σε σχέση με τους άλλους, αλλά με τον εαυτό μας από ορισμένες σκοτεινές δυνάμεις που πρέπει να έρθουν στο φως, για να μπορέσουμε να ελευθερωθούμε από αυτές. Και ναι, οι πόνοι είναι το τίμημα της ελευθερίας σου... σαν να είναι ένα μέρος του κορμιού σου στραμμένο προς τα πίσω και δεν θέλει να διαγράψει το παρελθόν... πώς να προχωρήσεις τότε δυναμικά και με αισιοδοξία, σ' ένα μέλλον που ποτέ δεν ξέρεις εκ των προτέρων τι σου επιφυλάσσει; Όταν σε ρωτάω, μου απαντάς ότι δεν νιώθεις ούτε καλά, ούτε και άσχημα. Μου λες πως δεν αναγνωρίζεις πλέον τον εαυτό σου, σαν να είναι χωρισμένος στα δύο. Ξέρεις ότι δεν μπορείς πια να φερθείς όπως πρώτα, αλλά δεν ξέρεις και πώς να φερθείς τώρα.

Πέρασμα στο κενό λέγεται αυτό, χώρος ενδιάμεσος, απροσδιόριστο πεδίο. Δεν ξέρεις πια ποιος είσαι. Να σου το θέσω λίγο διαφορετικά. Όταν βγάζεις τα παλιά σου ρούχα, για τα οποία αν και γνωρίζεις ότι είναι άχρηστα, νιώθεις ακόμη κάποια τρυφερότητα... ώσπου να βρεις λοιπόν εκείνα που σου ταιριάζουν καλύτερα, έχεις την εντύπωση ότι είσαι γυμνός. Τι θα απογίνεις λοιπόν όταν δεν αναγνωρίζεις ούτε εσύ τον εαυτό σου; Πώς είναι δυνατόν να νιώσεις όμορφα στο πετσί ενός ατόμου που σου είναι άγνωστος; Κι όταν γίνεσαι αυτός ο Άλλος, τι πιστεύεις ότι σου επιφυλάσσει το μέλλον; Αυτό το μέρος του εαυτού σου που δεν μπορείς να αλλάξεις και που δεν σου αρέσει, το ξέρεις πια και το έχεις αποδεχτεί. Η επιθυμία σου για αλλαγή γίνεται

επιφανειακή... θέλεις και δεν θέλεις... αχ αυτή η αμφιθυμία σου... κι αν κάποτε αλλάξεις, ποντάρεις ότι θα γίνει παρά τη θέλησή σου.

Όπως ένα φυτό που στρέφεται ενστικτωδώς προς τη μοναδική πηγή φωτός, έτσι κι εσύ ανακαλύπτεις τρόπους για να προσαρμόσεις τη συμπεριφορά σου με σκοπό να επιβιώσεις. Κι αν επιλέξεις τη διαφυγή από μία επώδυνη κατάσταση, που θα επιφέρει μία αλλαγή, έχω να σου δηλώσω πως πάντα δημιουργείται μία άλλη. Στην προσπάθειά σου να αποφύγεις την επώδυνη κατάσταση, καταλήγεις να ζήσεις αυτό που τόσο πολύ φοβάσαι. Μια σχέση που κάποτε πίστευες ότι σε ικανοποιούσε, μία σχέση που δημιούργησες επειδή σε βόλευε κι όχι επειδή την επέλεξες, από συνήθεια μάλλον, παρά από ευχαρίστηση, έχει γίνει πια ανυπόφορη. Η αμυντική σου τακτική δεν φέρνει αποτέλεσμα πια. Ο μικρόκοσμός σου που ήταν προστατευμένος από επικίνδυνες συγκινήσεις, δεν σου παρέχει την προστασία που διαρκώς επιθυμείς.

Γι' αυτό λοιπόν θα σου το πω, για μία ακόμη φορά:

Η απάντηση στα αδιέξοδα είναι να είσαι ερωτευμένος με τις διεξόδους.

Trust me.

Βιβλιογραφία

Bensaid C. (1994). Αγάπησε τον εαυτό σου, η ζωή θα σε αγαπήσει. Σειρά, Ψυχολογία. Νέα Σύνορα, Εκδόσεις Λιβάνη.

Ημ. Δημοσίευσης: Δευτέρα 25/4/2016

Συντάκτης: Μένη Κουτσοσίμου

Είναι στη μοίρα του γυαλιού να σπάσει

Διανύοντας την περίοδο της Μεγάλης Εβδομάδας, ένιωσα ότι είναι η κατάλληλη στιγμή να μιλήσουμε για μία συνθήκη που άλλους κρατά παγιδευμένους στο παρελθόν τους, ενίοτε πανικοβάλλει και διχάζει και άλλοτε προκαλεί στο μοιραίο της δυναμικής της... τον Θάνατο.

Πόσο εύκολο είναι να προσεγγίσει κανείς τον ίδιο και τη διαδικασία του πένθους, χωρίς να επηρεαστεί έστω κι επιδερμικά από την αύρα του; Και από πού θα ξεκινούσε κανείς την αποδόμησή του, όταν πρόκειται για διαχείριση κρίσης και συναισθημάτων, είτε αυτό αφορά ενήλικα είτε παιδί;

Το δύσκολο έργο της ανάλυσης ξεκινά από την ανακοίνωση του θανάτου αυτή καθεαυτή προς τους συγγενείς και την ετοιμότητά τους να δεχτούν το γεγονός... δεν φτάσαμε ακόμη στο να «αποδεχτούν» το γεγονός και τις συνέπειες που το συνοδεύουν, καθώς η φάση αυτή εξελικτικά έρχεται σε πέμπτο χρόνο.

Προσεγγίζοντας τις συνθήκες που τον περιβάλλουν, σκιαγραφείται και η ετοιμότητα των οικείων του να δεχτούν το μοιραίο γεγονός. Θεωρητικά, είθισται ο “ήπιος” θάνατος, από άποψη αντιστάσεων στην αποδοχή του –να συντελείται στον φυσιολογικό θάνατο... εκείνον δηλαδή που επέρχεται με τα χρόνια, λόγω γηρατειών. Όσο σημαντικό όμως είναι το αίτιο, άλλο τόσο σημαντική είναι και η ηλικία που συμβαίνει. Μιλάμε για διαφορετικά συναισθήματα, όνειρα προσδοκίες, κύκλους ζωής στον ηλικιωμένο, στον νέο και στο παιδί. Και με βεβαιότητα σας το δηλώνω ότι η απώλεια ενός παιδιού βιώνεται με μεγαλύτερη ένταση και θρήνο.

Ως προς το περιεχόμενο της αιτιολογίας, έχουμε επίσης μία αντίστοιχη κλιμάκωση. Πρόκειται για πιο “διευκολυντική” συνθήκη όσον αφορά στη διαδικασία πένθους, όταν ο θάνατος επέρχεται ως αποτέλεσμα ανίατης ασθένειας. Με τον όρο

“διευκολυντική” νοείται η προδιαγεγραμμένη πορεία μιας κατάστασης που από την στιγμή της διάγνωσης θεωρείται συγκυριακά από πολλούς ως μη αναστρέψιμη. Το να αγγίζεις την ιδέα του θανάτου, σου δίνει τη δυνατότητα να επεξεργαστείς το συναισθηματικό σου φορτίο, λειαινώντας τον αμυντικό μηχανισμό της άρνησης που έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Και καθώς προχωρά ο καιρός, -περνώντας συνήθως από μια μακροχρόνια, επίπονη και πολύ δύσκολη διαδικασία- αποδέχεται κανείς τελικά την εξέλιξη των πραγμάτων και το ίδιο το γεγονός της κατάληξης, ενώ ο κοινωνικός περίγυρος εξοικειώνεται σταδιακά. Η συνθήκη αυτή δεν συνεπάγεται πως όταν επέλθει το μοιραίο γεγονός, δεν θα αναπτυχθεί το λεγόμενο πένθος. Απλά, αναμένεται πως αυτό θα εξελιχθεί ομαλά, όπως ενδεχομένως να συμβαίνει σε περιπτώσεις όπου ο φυσικός θάνατος να επέρχεται μετά από διαγνωσθέν εγκεφαλικό θάνατο. Θεωρητικά μιλώντας πάντα, στην κατάληξη του ανθρώπου, το αρχικό σοκ θα είναι μικρότερο, αλλά ο πόνος του χαμού φυσικά θα είναι πάντοτε ο ίδιος.

Στο σημείο αυτό, τονίζεται ότι ο πιο «δυσκολοχώνευτος» θάνατος υπό όρους αποδοχής του πένθους, είναι ο αιφνίδιος. Η ξαφνική διακοπή ζωής είναι ό,τι χειρότερο μπορεί να συμβεί, καθώς τη μια στιγμή κάποιος μπορεί να είναι καλά, και την επομένη να χαθεί ως αποτέλεσμα ξαφνικής αρρώστιας ή άλλης μη προδιαγνωσθέντας πάθησης, ατυχήματος κτλ. Ανάλογες περιπτώσεις είναι τα αεροπορικά ατυχήματα, οι ξαφνικές λοιμώξεις, τα θύματα πολέμου. Η ηλικία παίζει και πάλι σημαντικό ρόλο, αλλά σε γενικές γραμμές ο αιφνίδιος θάνατος προκαλεί πιο δύσκολο πένθος, μιας και η διαδικασία αυτή ξεκινάει εντελώς απρόσμενα.

Στη φάση αυτή, ελπίζω να έγινε κατανοητό πως η όποια αναφορά σε “εύκολο” και “δύσκολο” πένθος ή σε “διευκολυντικές” περιπτώσεις, δεν μειώνει το ψυχολογικό κόστος του θανάτου κανενός. Σίγουρα κάθε άτομο είναι μοναδικό και η απώλεια εξειδικεύεται αναλόγως προσωπικοτήτων, των καταστάσεων που πλαισιώνουν έναν θάνατο και της ποιότητας της σχέσης που προϋπήρχε. Παρόλα αυτά, έχει παρατηρηθεί ότι η διαδικασία του πένθους αποτελείται κυρίως από πέντε διαδοχικά στάδια, κάθε ένα από τα οποία μας εφοδιάζει με σημαντικά συναισθήματα και γνωστικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκδηλωθεί και να βιωθεί ομαλά το πένθος. Η πρώτη ψυχολόγος που ασχολήθηκε αποκλειστικά με το θέμα του θανάτου

και του πένθους ήταν η Δρ. Kubler Ross, η οποία κατά τη διάρκεια της καριέρας της ήρθε σε επαφή με πολλά άτομα που έπασχαν από τερματικές ασθένειες συνοδεύοντάς τα έως την τελευταία τους πνοή. Το έργο της είναι πολύ σημαντικό και υποστηρικτικό σε συναδέλφους επαγγελματίες αλλά και προς πάσα κατεύθυνση.

Η Δρ. Ross παρατήρησε πως τα άτομα αυτά περνούσαν από πέντε στάδια από τη στιγμή που τους ανακοινώνονταν η ασθένεια έως την αποδοχή της επελθούσης κατάστασης, ενώ την ίδια διαδρομή συναντάμε και στους πενθούντες από τη στιγμή της ανακοίνωσης του θανάτου (ή της ασθένειας) έως την αποδοχή του. Επιγραμματικά, η θεωρία της Δρ. Ross αναφέρεται στα ακόλουθα πέντε στάδια: άρνηση, θυμός, διαπραγμάτευση, κατάθλιψη, αποδοχή. Δεν περνάνε όμως όλοι επιτυχώς την εν λόγω διαδρομή, ενδεχομένως δε να μην φτάσουν ποτέ έως την αποδοχή, και να παραμένουν σε προηγούμενα στάδια (κυρίως αυτό της κατάθλιψης και της άρνησης). Ο ρόλος της θεραπείας σε αντίστοιχες καταστάσεις είναι να στηρίξει και να βοηθήσει τον εμπλεκόμενο να βιώσει τον πόνο, συνοδεύοντάς τον προς την αποδοχή της κατάστασης (είτε αυτή είναι ασθένεια, είτε θάνατος) ή ακόμη και να τον κατευθύνει προς τα εκεί. Προσεγγίζοντας τα στάδια στη σωστή τους διάσταση, είναι καλό να γνωρίζετε τα ακόλουθα:

Μιλώντας για Άρνηση (Denial), αναφερόμαστε στην πρώτη αντίδραση μετά το άκουσμα της ανακοίνωσης της απώλειας. Πρόκειται για τη γνωστική εκείνη κατάσταση κατά την οποία αναπτύσσεται μια αντίσταση απέναντι στο γεγονός, απορρίποντάς το ως μη αληθές. Σε αυτό το στάδιο, το συμβάν δεν γίνεται πιστευτό, γιατί πολύ απλά δεν είναι δυνατό να συμβαίνει. Σε επαφή με τη σκληρή πραγματικότητα, ενεργοποιείται αυτόματα αυτός ο μηχανισμός άμυνας, ο οποίος συνήθως (για το πένθος) κρατάει λίγο, καθώς σκοπό έχει να προστατεύσει το άτομο από τη συναισθηματική καταρράκωση. Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου το σοκ είναι ισχυρό, η άρνηση μπορεί να είναι πιο βαθιά και το άτομο να χάσει την επαφή με την πραγματικότητα για μεγαλύτερο διάστημα, κι ενώ να βρίσκεται σε κατάσταση ηρεμίας, να επαναλαμβάνει φράσεις όπως “δεν συμβαίνει αυτό. Είναι ζωντανός. Είναι ζωντανός.” Σε ακραίες περιπτώσεις, συναντώνται ολόκληρες οικογένειες που συνέχισαν να ζουν κανονικά τη ζωή τους, ακόμη και μετά το άκουσμα του θανάτου του δικού τους ανθρώπου, έως ότου δουν το νεκρό του σώμα για να πειστούν (π.χ.

οικογένειες στρατιωτών σε διεθνείς αποστολές).

Στο στάδιο έκφρασης του Θυμού (Aggression), μετά το πρώτο σοκ, ο πόνος του θανάτου μετατρέπεται σε θυμό και επιθετικότητα, στρεφόμενη κατά πάντων. Ψάχνοντας για υπαιτιότητα πίσω από τον θάνατο, είναι απαραίτητο για να νιώσει ότι έχει τον έλεγχο να ρίξει το βάρος της ευθύνης. Γνωστό το παιχνίδι του ανθρωπίνου εγκεφάλου να ψάχνει δεσμούς αίτιου-αιτιατού πίσω από τα φαινόμενα με τα οποία έρχεται αντιμέτωπος. Ένα ιδιαιτέρως συναισθηματικά φορτισμένο στάδιο, εμπλουτισμένο με συναισθηματικές εκρήξεις. Και σ' αυτή τη συνθήκη, ο θυμός δεν στρέφεται αποκλειστικά εναντίον κάποιου φυσικού ή νομικού προσώπου λ.χ. τον οδηγό που προκάλεσε το ατύχημα.

Στη συνέχεια συναντάται η Διαπραγμάτευση (Bargaining), ένα μεταβατικό στάδιο μεταξύ του πρώτου σοκ και της αποδοχής της νέας συνθήκης. Αυτό που διαχωρίζει αυτό το στάδιο από τα δύο προηγούμενα είναι πως η προσοχή του ατόμου στρέφεται στο ίδιο το γεγονός και όχι στα συναισθήματα που αυτός πυροδότησε. Όταν η διαπραγμάτευση συνέβαινε στη μη-αντιστρεψιμότητα του θανάτου, επέρχεται σταδιακά η συνειδητοποίηση πως δεν υπάρχει κάτι που μπορεί να γίνει για να αλλάξει αυτή η κατάσταση και πως σε αυτή τη χρονική στιγμή δεν έχει ιδιαίτερο νόημα να ψάχνει κανείς για το ποιος ευθύνεται.

Στο προτελευταίο στάδιο εκδηλώνεται η Κατάθλιψη (Depression), καθώς έπεται του ξεσπάσματος, η συνειδητοποίηση της σκληρής πραγματικότητας, η οποία δεν αλλάζει. Η αίσθηση απώλειας ελέγχου και το αίσθημα του αβοήθητου ηλεκτρίζουν την κατάσταση. Η διάρκεια αυτής της φάσης κυμαίνεται από λίγες ώρες/ημέρες, έως και μερικούς μήνες... άλλοτε χρόνια. Είναι μία ψυχοφθόρα διαδικασία, ιδιαίτερα σημαντική στη βίωση του πένθους. Για όσο χρονικό διάστημα κρατάει αυτό το στάδιο το άτομο βρίσκει το χρόνο να πενήθει για το θάνατο του κοντινού του ανθρώπου και για όλα όσα δεν θα μπορέσει να μοιραστεί πλέον μαζί του. Οι μορφές που μπορεί να πάρει η κατάθλιψη είναι πολλές, αλλά η πιο συνηθισμένη είναι η κατατονία, η απόσυρση από τις κοινωνικές εκδηλώσεις και το κλείσιμο στον εσωτερικό κόσμο για όσο καιρό χρειαστεί.

Στο κλείσιμο αυτής της πορείας συναντάται η Αποδοχή (Acceptance), η λεγόμενη

λύτρωση αν αναλογιστεί κανείς το τέλος κάθε αρχαιοελληνικής τραγωδίας. Η αποδοχή δεν συνεπάγεται το αυτόματο σβήσιμο των αναμνήσεων, οι οποίες θα συντροφεύουν για πάντα τους ζωντανούς. Σε αυτό το στάδιο περνάμε από το ίδιο το γεγονός, αποδεχόμενοι τον θάνατο του αγαπημένου προσώπου, ρίχνοντας τα συναισθηματικά τείχη που αποτελούν εμπόδιο στο να βιώσουμε το γεγονός στην ολότητά του.

Όταν πέσει η αυλαία, υπάρχουν κάποια επιπρόσθετα ζητήματα που χρήζουν διερεύνησης.

Πόσο καλό και πόσο κακό μπορεί να κάνει μία αναγκαστική απομόνωση;

Καθώς οι στιγμές μοναξιάς είναι απαραίτητες για να μπορέσει το άτομο να ορθοποδήσει και να φύγει από τον κύκλο του θρήνου, είναι εφικτό το άτομο να γλιστρήσει στο άλλο άκρο, αυτό της κοινωνικής απομόνωσης των πενθούντων. Στη φάση αυτή, η υποστήριξη εκτός το ότι συνεχίζει να βοηθάει στην άμβλυνση του πόνου, εκλαμβάνεται και ως ένδειξη σεβασμού προς τον νεκρό.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην πορεία του πένθους, καθώς υπάρχουν περιπτώσεις χρόνιου πένθους, όπου το άτομο συνεχίζει να πενθεί με έναν σταθερό συναισθηματικό παλμό για μεγάλα διαστήματα. Εάν η πορεία κρατήσει για περισσότερο από 6 μήνες, καλό θα ήταν να αναζητηθεί η βοήθεια ειδικού ψυχικής υγείας, για να επιτρέψει στον πόνο να εκφραστεί. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στο άλλο άκρο, το λεγόμενο καθυστερημένο πένθος.

Ολοκληρώνοντας την ανασκόπηση της όλης πορείας, καλό είναι να υπάρχει η δέουσα προσοχή στις ημερομηνίες αυξημένης “επικινδυνότητας”, όταν το άτομο δηλαδή είναι πιο ευάλωτο και πιο πιθανό να έχει συναισθηματικά ξεσπάσματα. Αυτές οι ημερομηνίες περιλαμβάνουν όλες τις επετείους και σε γενικότερες γραμμές, ό,τι σχετίζεται με την ημερομηνία του θανάτου.

Η συνθήκη του θανάτου είναι μία από τις πιο δύσκολες πραγματικότητες που έχουμε να αντιμετωπίσουμε στη ζωή μας. Δυστυχώς είναι αναπόφευκτο γεγονός. Είναι καλό εκείνες τις στιγμές, που η σκέψη θα χτυπά στις γωνίες του μυαλού και θα σκοντάφτει σε κάθε ανάμνηση, να έχουμε γύρω μας άτομα που είναι σε θέση να μας στηρίζουν.

Όσο δυνατοί χαρακτήρες κι αν θεωρείτε ότι είστε, είναι απαραίτητη η επαφή. Τα μηνύματα και τα διδάγματα θα είναι ποικίλα, αρκεί να μπορούμε να τα μετουσιώσουμε σε μαθήματα ζωής, και τον πόνο σε γνώση και δύναμη.

Βιβλιογραφία

Για το μοντέλο των πέντε σταδίων της Kubler Ross:

https://en.wikipedia.org/wiki/K%C3%BCbler-Ross_model

Kubler-Ross Elisabeth (2012). Μαθήματα Ζωής. Εκδόσεις Europubli.

Kubler-Ross Elisabeth (2008). Το Φως της ζωής – μαζί μ' ένα γράμμα σ' ένα παιδί με καρκίνο. Εκδόσεις Europubli.

Kubler-Ross Elisabeth (2001). Θάνατος: Μία αλλαγή ζωτικής σημασίας. Εκδόσεις Έσοπτρον.

Kubler-Ross Elisabeth (1998). Ο τροχός της ζωής. Εκδόσεις Δίοδος.

Kubler-Ross Elisabeth (1988). Θάνατος – το τελικό στάδιο της εξέλιξης. Εκδόσεις Δίοδος.

Kubler-Ross Elisabeth (1981). Γι' αυτόν που πεθαίνει – Ερωτήσεις-Απαντήσεις. Εκδόσεις Ταμασός.

Kubler-Ross Elisabeth (1981). Αυτός που πεθαίνει. Εκδόσεις Ταμασός.

Ημ. Δημοσίευσης: Δευτέρα 1/2/2016

Συντάκτης: Μένη Κουτσοσίμου

Κάτι αόριστο χαλάει τον ενεστώτα μου...

Ασκούμε ελεύθερα το δικαίωμα της επιλογής ή είμαστε εντέλει έρμαιο του περιβάλλοντος και της ανατροφής μας;

Πού αρχίζει και πού τελειώνει η ευθύνη που φέρουμε για όσα συμβαίνουν γύρω μας;

Ανατράφηκα κι εκπαιδεύτηκα με την πεποίθηση ότι αυτό που κάνει έναν άνθρωπο, Άνθρωπο, είναι ακριβώς αυτή η δυνατότητά του να επιλέγει. Θεωρώ δε ότι είμαστε υπεύθυνοι όχι μόνο για όσα επιλέγουμε να κάνουμε αλλά και για όσα δεν κάνουμε. Με δυο λόγια, είμαστε οι επιλογές μας.

Μου φαίνεται όμως ότι εδώ και καιρό επηρεασμένοι από τη βαρύτητα της ύπαρξής μας βουλιάζουμε στη λεγόμενη υπαρξιστική ενοχή. Από τη γέννησή μας, μας συνοδεύει και είναι αναπόφευκτη, καθώς δεν είναι εφικτό να εκπληρώσουμε όλες τις δυνατότητες που έχουμε. Με κάθε μας επιλογή και πράξη πραγματοποιούμε έναν στόχο, μία δυνατότητα αλλά συνάμα αποκλείουμε τόσα άλλα. Η ενοχή μας για όσα δεν πραγματοποιήθηκαν, δεν μπορεί ποτέ να εξαλειφθεί τελείως, παρά μόνο αν ζούμε ταυτοχρόνως δύο και τρεις ζωές, χωρίς κολλήματα ηθικής. Όταν όμως σκαλώνει η ηθική στο μυαλό μου, δεν μιλάμε για αυθεντικότητα. Πώς ορίζεται αλήθεια η αυτοεκπλήρωση μέσα στα όρια της ύπαρξής μας; Από τη στιγμή της γέννησής μας «ριχνόμαστε» μέσα στη ζωή με κάποια δεδομένα που συνθέτουν το βασικό υπέδαφος ανάπτυξής μας. Χτίζουμε τα δεδομένα μας, βάσει των υλικών μας.

- ***Και πώς ξεφεύγει κανείς από τα απωθημένα του ένστικτα;***
- ***Μόνο διαμέσου της βαθύτερης επίγνωσης των δεδομένων της ύπαρξής μας...***

Πόση συνειδητότητα πιστεύεις ότι θα μπορούσες να αντέξεις; Να βρεις δηλαδή το χώρο να κάνεις τον πραγματικό απολογισμό σου και ν' αφιερώσεις τον απαιτούμενο χρόνο στον εσωτερικό σου προσωπικό διάλογο; Μπορεί να σου ακούγεται απλό, αλλά ο σύγχρονος άνθρωπος και φοβάται να μείνει μόνος και θεωρεί ότι είναι σπατάλη χρόνου το να μην ασχολείται με κάτι «παραγωγικό». Αυτό που αποφεύγει όμως είναι η βουτιά στον πυρήνα του, καθώς αναπόφευκτα στη διαδρομή του θα συναντήσει τις θεμελιώδεις ανησυχίες που βρίσκονται στην ρίζα της ύπαρξής του και που αποτελούν το περιεχόμενο κάθε σύγκρουσης.

Πώς να τα βάλει κανείς με τον Θάνατο (;), την ελευθερία (;), την υπαρξιακή απομόνωση (;) και την έλλειψη νοήματος στη ζωή; Έχετε δοκιμάσει να επιχειρηματολογήσετε στην κουβέντα σας, στο σκεπτικό σας, στη δράση σας; Μπροστά σε τέτοια θεματολογία, το μόνο ασφαλές τοπίο είναι η ενεργοποίηση των μηχανισμών άμυνας. Όταν μιλάμε για τους μεγαλύτερους φόβους ή διλήμματα που διακατέχουν κάθε ανθρώπινο ον, δεν έχουμε και πολλές επιλογές.

Πώς να προλογίσει κανείς τον **Θάνατο**; Μιλάει από μόνος του χωρίς καν να ακούγεται. Αναπάντητα ερωτήματα τον συνοδεύουν... τι θα συμβεί; Θα πονέσω; Πώς να αφήσω πίσω μου όλα όσα έχω δημιουργήσει; Πώς θα αντιδράσουν οι άλλοι; Όσο κοινός κι αν είναι ο φόβος του θανάτου για όλους τους ανθρώπους, δεν παύει ωστόσο να προκαλεί και μόνο στο άκουσμά του. Και όσο πιο γρήγορα συνειδητοποιήσεις το πόσο ίσοι είμαστε μπροστά του, τότε μόνο μπορούμε να εκτιμήσουμε αυτά που χαρακτηρίζουμε ασήμαντα... μία ηλιόλουστη μέρα, ένα αληθινό χαμόγελο... στη συνειδητοποίηση ότι τίποτα δεν είναι δεδομένο. Κι όσο η φυσικότητά του μας καταστρέφει, άλλο τόσο η ιδέα του αποδεικνύεται σωτήρια. Όσο για τη συνειδητότητα του προσωπικού μας θανάτου, αυτή μπορεί να λειτουργήσει ως ένα έναυσμα που θα μας σπρώξει σε μια ανώτερη κατάσταση ύπαρξης, σε μια κατάσταση μεγαλύτερης επίγνωσης και αυθεντικότητας... από την κατάσταση λησμοσύνης - όπου ξεχνάμε την ουσία της ζωής και απορροφιόμαστε από το ανούσιο - σε μία κατάσταση μνημοσύνης - όπου κανείς μπορεί να εκτιμήσει όχι μόνο το πώς είναι τα πράγματα στην ζωή του αλλά ότι είναι. Σαν να πρόκειται για τις δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος, όπου ζωή και θάνατος συνυπάρχουν. Όσο πιο σύντομα αναγνωρίσουμε την ύπαρξη του θανάτου, τόσο πληρέστερα ζούμε τη ζωή... μία

σχέση αντιστρόφως ανάλογη, καθώς όσο πληρέστερα ζούμε τη ζωή τόσο λιγότερο φοβόμαστε το θάνατο. Κι έτσι βγαίνει η εξίσωση... η άρνηση του ενός συνεπάγεται και την άρνηση του άλλου. Ποιος όμως αρνείται ότι μαθαίνοντας να ζει καλά, φροντίζει και το να πεθάνει ακόμη καλύτερα; Το να συνειδητοποιείς ότι τη στιγμή του θανάτου σου εσύ θα πεθάνεις και κανείς άλλος, αντιλαμβάνεσαι ότι εσύ ζεις τη ζωή σου τώρα και κανείς άλλος (για τον οποίο πιθανότατα να «θυσιάσεις» και τη ζωή σου). Μέσα σε αυτή τη δυναμική, ήρθε η ώρα να συνειδητοποιήσεις τι πορεία θα πάρει η ζωή σου στο σήμερα.

Μιλώντας για την **Ελευθερία** τι θα μπορούσε να σου πρωτοπώ; Μπορεί τα όρια και τα δεδομένα της ύπαρξής μας, τόσο βιολογικά όσο και ψυχοκοινωνικά, να είναι πολύ συγκεκριμένα, παρόλα αυτά όμως οι πιθανότητες και οι δυνατότητες επιλογών που έχουμε μέσα σε αυτά τα δεδομένα είναι εξίσου τεράστιες. Άλλωστε αυτό που έχει σημασία δεν είναι τα γεγονότα αυτά καθαυτά, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη μιας χρόνιας ασθένειας, αλλά η στάση που παίρνουμε απέναντι σε αυτά. Όταν λοιπόν νιώσεις ότι είσαι ελεύθερος και ότι μπορείς να επιλέξεις, μέσα από πολλούς δρόμους, το δικό σου μοναδικό, προσωπικό μονοπάτι, το βάρος της ευθύνης και της θέλησης που αυτό συνεπάγεται ενδέχεται και να σε τρομάξει. Και υπάρχουν φορές που θα προσπαθήσεις να ξεφύγεις από την ελευθερία των επιλογών που έχεις βρίσκοντας χιλιάδες δικαιολογίες και δημιουργώντας στο μυαλό σου χιλιάδες εμπόδια που δεν σου «επιτρέπουν» να κάνεις αυτό που πραγματικά θέλεις και χρειάζεσαι. Σαν να φοβάσαι την ίδια σου την ελευθερία. Σαν να υποφέρεις στην προοπτική της ευθύνης να επιλέξεις, καθώς η κίνησή σου θα αποκλείσει ένα πλήθος άλλων επιλογών. Γι' αυτό κι επιλέγεις να κινείσαι μεταξύ της άρνησης ευθύνης, της μετάθεσης αυτής, της αποφυγής της μέσω αντικατάστασης, είτε με σύνδρομο εξάρτησης, είτε με αδυναμία στο να λάβει αποφάσεις για την ζωή του, είτε με αναβλητικότητα στην πραγματοποίησή τους. Και καθώς σε βολεύει ο μικρόκοσμός σου, χάνεσαι στη μετάφραση. Μία Γιαπωνέζικη παροιμία λέει: **«Το να ξέρει κανείς και να μην κάνει, είναι σαν να μην ξέρει»**. Η συνειδητότητα της ελευθερίας και της ευθύνης που κουβαλάμε στη ζωή δεν είναι συνώνυμη με την έννοια της αλλαγής. Είναι απλά το πρώτο βήμα σε ένα τεράστιο ταξίδι. Και καθώς η διαδικασία της αλλαγής είναι επίπονη και χρονοβόρα, εξαντλείσαι στην προσπάθεια, αφού καμία ουσιαστική αλλαγή δεν επιτυγχάνεται γρήγορα και αβίαστα. Χρειάζεται χρόνο και κυρίως

χρειάζεται θέληση για πράξη. Δεν αρκεί να είσαι συνειδητός του τι χρειάζεται να κάνεις. Πρέπει να μπορέσεις να το βάλεις και σε εφαρμογή.

Φτάνοντας αισίως στη **μοναξιά** χρειάζεται να διαχωρίσεις τη διαπροσωπική απομόνωση που βιώνεται σαν μοναξιά, σχετιζόμενη με την ικανότητά σου να δημιουργείς κοντινές σχέσεις και ικανοποιητικές κοινωνικές επαφές, από την ενδοπροσωπική απομόνωση, που αναφέρεται στην κακή σχέση που έχεις με τον εαυτό σου και που σε ακραίες καταστάσεις οδηγεί στην απόσχιση κομματιών της προσωπικότητάς σου από την συνείδησή σου και τέλος, από την υπαρξιακή απομόνωση, που συνδέεται μ' εκείνη τη βαθιά εσωτερική γνώση ότι είσαι μόνος, ασχέτως του αν έχεις καλές κοντινές σχέσεις ή όχι. Βαθιά μέσα σου έχεις την επίγνωση ότι κανένας δεν μπορεί να σε κρατήσει στη ζωή όσο και αν σ' αγαπά κι ενδιαφέρεται για εσένα. Το οφείλεις σ' Εσένα να φροντίσεις τον εαυτό σου. Κι αυτή ακριβώς είναι η πηγή όλου του άγχους σου, που για να το αποφύγεις και να μη νιώθεις μόνος, καταφεύγεις σε διάφορες «λύσεις». Για παράδειγμα, ερωτεύεσαι παράφορα και έχεις την αίσθηση ότι είσαι ένα με τον Άλλο, ή παραμένεις εξαρτημένος και αρνείσαι να αποχωριστείς σχέσεις που σου παρέχουν ασφάλεια, όπως η μητρική. Αυτό όμως έχει ως αποτέλεσμα την καθήλωση της εξελικτικής σου πορείας. Και καθώς η εξέλιξη αποτελεί τη συνεχή διαδικασία αποχωρισμών μέσω της διαφοροποίησης από τους άλλους, έτσι ώστε να γίνεις ο εαυτός σου, εσύ αρνείσαι πεισματικά να κόψεις τον ομφάλιο λώρο, που συμβολικά είναι και ο πρώτος αποχωρισμός που βιώνεις. Πώς θα μπορούσες να αναπτύξεις και να εξελίξεις την προσωπική σου δυναμική; Καλείσαι να αντιμετωπίσεις το νόημα και το σκοπό της ζωής σου και προκαλείσαι ανοιχτά να τα εκπληρώσεις... στην πραγματικότητα «σπρώχνεσαι» να πας παρακάτω από εκεί που είσαι. Άλλωστε στην εποχή του υπαρξιακού κενού, η όποια παθολογία είναι αποτέλεσμα όχι μόνο της έντασης, αλλά και της έλλειψής της, που οδηγεί στο αίσθημα του κενού, ενώ καμία πραγματική κατάκτηση δεν επιτυγχάνεται εύκολα.

Ολοκληρώνοντας το συλλογισμό μου, επιλέγω να μιλήσω για μία ακόμη φορά για την **έλλειψη νοήματος στη ζωή**. Αμέτρητα τα εις άτοπον απαγωγή ερωτήματα που σε κατακλύζουν... ποιο το όφελος από όλη μου την ζωή; Γιατί να ζω; Γιατί να εύχομαι

για κάτι; Γιατί να κάνω κάτι; Υπάρχει κάποιο νόημα στη ζωή μου που δεν θα καταστραφεί από τον αναπόφευκτο θάνατο που με περιμένει;

Θα σου απαντήσω με ερώτηση... *Τι θα ήθελες να συμβεί και τι περιμένεις να αποφύγεις;* Εδώ εντοπίζεται ένα βαθύ και ουσιαστικό δίλημμα. Κάθε άνθρωπος χρειάζεται νόημα στη ζωή του, όπως και το να ζει κανείς χωρίς νόημα, ιδανικά, στόχους, αξίες επιφέρει δυσφορία. Από την άλλη, το μόνο απόλυτο είναι ότι δεν υπάρχουν απόλυτα, και καθώς ο άνθρωπος δημιουργεί τη ζωή του μέσω των επιλογών του, δεν τίθεται προκαθορισμένο νόημα στο σύμπαν. Ποιο το νόημα λοιπόν να ζητάς προκατασκευασμένα νοήματα;

Ζητώντας το λογαριασμό, ο θάνατος, η ελευθερία και η απομόνωση επιβάλλεται να αντιμετωπιστούν ευθέως και κατάματα. Στην έλλειψη νοήματος είναι δόκιμο να κοιτάξεις πέρα από την ερώτηση. Δεν γλιτώνεις από μία κατά μέτωπο αντιμετώπιση με το συγκεκριμένο νόημα που καλείσαι να επιτελέσεις και που εσύ ο ίδιος χρειάζεται να βρεις. Το νόημα που καλείσαι να εκπληρώσεις, δεν ταυτίζεται μαζί σου. Είναι μπροστά και πέρα από Εσένα. Άλλωστε κάθε ταξίδι, ξεκινά μ' ένα τόσο δα μικρό βηματάκι.

Κι αν κάποιος/α τολμήσει να ανακόψει αυτή σου την αναζήτηση, θυμήσου να του πεις:

Κάνεις σε παρακαλώ στην άκρη να περάσω;... Απόψε θα σε ξεπεράσω...

Βιβλιογραφία

- Brenifier, Oscar (2012). Το νόημα της ζωής. Εκδόσεις Πατάκη.
- Φρανκλ, Βίκτορ (2010). Το νόημα της ζωής. Εκδόσεις Ψυχογιός.
- Μουρακάμι, Χαρούκι (2014). Ο άχρωμος Τσουκούρου Ταζάκι και τα χρόνια του προσκυνήματός του. Εκδόσεις Ψυχογιός.
- Pausch, Randy (2009). Η Τελευταία Διάλεξη. Εκδόσεις Πατάκη.
- Χατζόπουλος, Θανάσης (2004). Ένα μικρό κουτάκι ξύλινο. Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Πού συναντώνται μυαλό και ψυχή;

Προκειμένου να κρατήσεις τη στιγμή, για να παγιδέψεις το συναίσθημα, βγάζεις φωτογραφίες για να δηλώσεις ότι ζεις κάτι που θέλεις να θυμάσαι... και μαζεύεις αναμνήσεις από στιγμές που πέρασαν και δεν γυρίζουν πίσω.

Αν σε ρωτούσα όμως τη στιγμή που κρατάς την ανάμνηση, ότι πρόκειται να σε πονέσει λίγο αργότερα, τι θα αποφάσιζες να κάνεις; Να τη μοιραστείς απλά ή να την πετάξεις;

Μία ανάμνηση δεν ισούται ποσοτικά με μία μόνο κατάσταση. Πρόκειται για συνονθύλευμα γεγονότων, καταστάσεων, προσώπων, συναισθημάτων.

Είναι το αντίθετο της λήθης.

Μία ανάμνηση είναι κάτι που έμεινε στην ψυχή σου από κάτι που πέρασε ή από κάτι που χάθηκε... όπως το υλικό που βρίσκεται στη μύτη του μολυβιού μου. Δεν επαναλαμβάνεται. Σαν αποτύπωμα γλυπτού που άφησες πίσω σου, γεμάτα υποσχέσεις για τον τρόπο που έδειχνες.

Φωλιάζουν στις γωνιές του μυαλού σου. Άλλοτε Χρωματιστές, ενίοτε ασπρόμαυρες στον τρόπο που υπήρξες.

Κι αν φάνταζαν τότε τόσο απλές κι αν ο χρόνος ξέγραφε το κάθε τους ψέμα, εάν σου δινόταν η ευκαιρία να κάνεις τα πάντα από την αρχή, πες μου ειλικρινά, θα το έκανες;

Πιστεύεις ότι θα το ήθελες;

- *Μίλα Μνήμη...*
- *Διστάζω να μιλήσω, έχει περάσει καιρός από τότε που...*
Σαν λέξη που την καταπίνει η ανάγκη. Στενή είναι η διαδρομή μου, δεν χωράμε όλοι μαζί.
- *Μην ανησυχείς, θα χωρέσουμε!*
- *Κι ο χρόνος, δεν έχει σημασία;*
- *Καμία... ο χρόνος σου δεν γυρίζει κυκλικά, παρά μόνο προχωρά σε ευθεία γραμμή.*
- *Δεν είναι πως ξέχασα... θυμάμαι όμως;*
Επέλεξα ν' αφήσω πίσω μου ό,τι δεν θέλω πια να με ακολουθεί.

- Και πιστεύεις ότι ό,τι ξεφορτώθηκες, έμεινε πίσω σου; Δεν το ταΐζεις πια;
- Ο άνθρωπος δεν μπορεί να είναι συνέχεια ευτυχισμένος...
- Πώς το εννοείς αυτό;
- Η ευτυχία είναι επιθυμία επανάληψης.

Μα εγώ η Ανάμνηση, νηφάλια μέσα στον ίλιγγο, ανηφορίζω... εγώ μονάχα υπάρχω, ταξινομώ την αναρχία σου και δίνω το πρόσωπό μου στο χάος. Είναι δικό μου έργο αυτό το δημιούργημα, γεννοβολώ και παράγω εικόνες που ζούσαν στη σκιά τους.

Άσε τους συνειρμούς σου να ξεβολευτούν, είμαι εδώ για να τους ταξιδέψω.

Δεν δέχεσαι τα σύνορα; Γιατί πνίγεσαι; Δεν καταδέχεσαι να ανασύρεις το θαμμένο;

Ξέρω τι θα μου πεις, είναι βρώμικη δουλειά, σου τη χρεώνω όμως.

Δεν θέλεις να αντικρίσεις τις ρίζες; Θα σε βοηθήσω να νιώσεις την αγωνία, άκου με που σου λέω, έχω ξαναβουτήξει. Δεν είναι μόνο ο πόνος η ουσία, ούτε η νίκη, μα ο αγώνας να φτάσεις εκεί...

Εσύ με δημιούργησες άλλωστε, μου αξίζει μία δίκαιη υποταγή. Με είχες τόσο καιρό στο σκοτάδι... ε λοιπόν, ήρθε η ώρα να ζυπνήσω.

Και να ακούσεις τις Σειρήνες, έχεις την επιλογή να δεθείς από το κατάρτι μιας μεγάλης ανακάλυψης. Σου θυμίζω ότι είσαι εδώ γιατί παλεύεις με τα κύματα. Βάλε τάξη στην τάξη του μυαλού σου. Δεν θα σ' εγκαταλείψω, θα πολιορκήσω τη φυλακή σου και θα σ' ελευθερώσω από τη δίνη σου. Όχι, δεν θα αλλάξω το σχήμα σου.

Επανέλαβε μετά από εμένα... είμαι ο συνειρμός σου. Το φαινόμενο και η ουσία που σου λείπει, γέννημα του μυαλού σου, βολικός κι εκκωφαντικός συνάμα. Αναγνωρίζω τα σύνορα και αγωνίζομαι να σου ανοίξω το μονοπάτι.

Μη με κρατάς πίσω. Σκάβε... και μέσα στη λάσπη αν χρειαστεί. Σκάψε στο βάθος σου, όχι στα σύνορα... άλλο σκοπό δε δίνω στη ζωή σου. Θέλω να βρω μία δικαιολογία για να ζήσω.

... και είναι τότε που αρχίζω να μαντεύω το σχήμα σου, αγκαλιάζω τις αναστολές σου.

Νικήθηκε το βάρος, υποκύπτω στη δύναμή σου.

Η ψυχή σμίγει ό,τι ο πόνος του μυαλού χωρίζει.

Θα σωθείς, μόνο αν σηκωθείς από τη λάσπη.

Μία ανάμνηση προσμένει από εσένα τη λύτρωση... πια δεν μπορείς να σωθείς, αν

δεν την σώσεις πρώτος εσύ.

Βιβλιογραφία

Καζαντζάκης Ν. (2022). Ο Ανήφορος. Εκδόσεις Διόπτρα.

Rogers C. (2006) Ένας τρόπος να υπάρχουμε. Εκδόσεις Ερευνητές.