

# ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΟΥ ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ

## VEMA OF ASKLIPIOS

APRIL-JUNE 2002 VOLUME 1 No 2

QUARTERLY EDITION BY THE 1<sup>st</sup> NURSING DEPARTMENT  
OF ATHENS TECHNOLOGICAL EDUCATIONAL INSTITUTION

Ιστορική εξέλιξη του φαρμάκου  
Φροντίδα ηλικιωμένων  
Υποδοχή ασθενών στο Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών  
Συχνότητα κατακλίσεων σε επαρχιακό νοσοκομείο  
Β-θαλασσαιμία και φυσιολογικός καταμήνιος κύκλος  
Εντερική θρέψη σε εγκαυματίες και πολυτραυματίες  
Νοσηλευτική θεωρία της πολυπλοκότητας  
Αξιοποίηση του χρόνου εργασίας

Historical evolution of medicines  
Elderly care  
Patient's reception in Emergency Department  
The frequency of pressure sores in a provincial hospital  
B-thalassaemia and the frequency of the menstrual cycle  
Enteral nutrition in burnt and multiple trauma patients  
Nursing theory of the complexity  
Effective time management in the working place



ΕΝΤΥΠΟ ΚΛΕΙΣΤΟ ΑΡ. ΑΔΕΙΑΣ 1459/99

ΒΗΜΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ  
Κατεχάκη & Αβριανίου 3 - 115 25 ΑΘΗΝΑ



## Περιεχόμενα

### Ανασκοπήσεις

- Ιστορική εξέλιξη του φαρμάκου. Γ.Α. Φούκα 57
- Φροντίδα ηλικιωμένων και επαγγελματική εξουθένωση. Ε. Κοτρώτσιου, Θ. Παραλίκας 61

### Ερευνητικές εργασίες

- Υποδοχή ασθενών στο Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών της Ευρωκλινικής Αθηνών. Ν.Β. Φώτος, Π. Επιτροπάκης 65
- Μέτρηση συχνότητας και βαρύτητας κατακλίσεων σε ασθενείς ελληνικού επαρχιακού γενικού νοσοκομείου. Ι. Παπαθανασίου, Θ. Παραλίκας, Ε. Λαχανά, Γ. Τζαβέλας, Σ. Κοτρώτσιου, Β. Κουτσοπούλου 72
- Β-θαλασσαιμία και φυσιολογικός καταμήνιος κύκλος. Μπορούμε να αναμένουμε ένα καλύτερο κύκλο αν τα επίπεδα φερριτίνης διατηρούνται σε ένα χαμηλότερο επίπεδο τιμών; Μ. Γουρνή, Δ. Σαπουντζή-Κρέπια, Ζ. Ρούπα-Δαριβάκη, Μ. Σκάντζος, Ν. Σκορδής, Χ. Μπαρτσόκας, Ε. Θεοδοσοπούλου 77
- Ο ρόλος της έγκαιρης εντερικής θρέψης σε εγκαυματίες και πολυτραυματίες. Ομοιότητες και διαφορές. Χρ. Μαρβάκη, Θ. Οικονόμου, Π. Ιορδάνου, Ε. Μαρβάκη, Ε. Θεοδοσοπούλου, Ε. Πατηράκη 83

### Ειδικά άρθρα

- Μετα-ολιστικό παράδειγμα: Μία νέα αλλαγή παραδείγματος μέσα από την ανάπτυξη της ενοποιημένης νοσηλευτικής θεωρίας της πολυπλοκότητας. S.L. Van Sell, I. Καλοφισούδης 89
- Μπορούμε να κερδίσουμε χρόνο βελτιώνοντας τις σχέσεις μας στο χώρο εργασίας; Κ. Τριανταφυλλιάκης 93
- Οδηγίες για τους συγγραφείς 99

## Contents

### Reviews

- Historical evolution of medicines. G.A. Fouka 57
- Elderly care and the burnout syndrome. E. Kotrotsiou, Th. Paralikas 61

### Original papers

- Patients' reception in Emergency Department. N.V. Fotos, P. Epitropakis 65
- Measurement of the frequency of pressure sores in patients of a Greek general provincial hospital. I. Papathanasiou, Th. Paralikas, E. Lahana, G. Tzavelas, S. Kotrotsiou, V. Kutsopoulou 72
- B-thalassaemia and normal menstrual cycle. Would we expect a better menstrual cycle if ferritin levels can be maintained at a lower level? M. Gourni, D. Sapountzi-Krepia, Z. Roupa-Darivaki, M. Sgantzos, N. Skordis, C. Bartsokas, H. Theodossopoulou 77
- The role of early enteral nutrition in burnt and multiple trauma patients. Similarities and differences. Ch. Marvaki, T. Iconomou, P. Iordanou, E. Marvaki, E. Theodossopoulou, E. Patiraki 83

### Special articles

- Metaholistic paradigm. A new paradigm shift through the development of the complexity integration nursing theory. S.L. Van Sell, I. Kalofissudis 89
- Can effective time management improve relations in the working place? C. Triadafillakis 93
- Instructions to authors 99

# Μπορούμε να κερδίσουμε χρόνο Βελτιώνοντας τις σχέσεις μας στο χώρο εργασίας;

Κ. Τριανταφυλλιάκης

Ευρωκλινική Αθηνών, Αθήνα

**Λέξεις κλειδιά:** Επαγγελματικές σχέσεις, χώρος εργασίας, αξιοποίηση χρόνου εργασίας

**Περίληψη** Το άρθρο αυτό πραγματεύεται τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας. Αναφέρεται σε τρόπους, μεθόδους και τεχνικές καλύτερης αξιοποίησης του χρόνου. Περιγράφει διαδικασίες βελτίωσης των επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων. Εξετάζει τρόπους επίλυσης διαφορών στον εργασιακό χώρο. Περιγράφει τις σχέσεις επικοινωνίας στο πλαίσιο μια ομάδας και ενός τμήματος και υπογραμμίζει το ρόλο του προϊστάμενου. Τέλος, καταγράφει μερικά συνηθισμένα λάθη στο χώρο εργασίας. Σκοπός αυτού του άρθρου είναι να αναδείξει την σπουδαιότητα της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας και να επισημάνει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία στο πλαίσιο ενός τμήματος επιτρέπει την καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου εργασίας και βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων με θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση στην οποία εφαρμόζονται οι ανωτέρω τεχνικές.

**Abstract** Can effective time management improve relations in the working place? C. Triadafillakis. Euroclinic, Athens, Greece. Vema of Asklipios 2002, 1(2):93-98. This article deals with relations in the working place. Specifically addresses issues such as effective time management, communication within groups, the role of the group manager, ways to resolve differences and common office mistakes. The purpose of the article is to stress the importance of time management and effective group communication in improving relations within the working place.

**Key words:** Working relations, communication within groups, time management

## Ξεκινώντας από εκεί που έπρεπε

Ο Paulo Coelho αναφέρει ότι σ' ένα καθεδρικό ναό της Αγγλίας είναι γραμμένα τα εξής λόγια:

«Όταν ήμουν νέος, η φαντασία μου ήταν απεριόριστη. Ονειρευόμουν ν' αλλάξω τον κόσμο.

Όταν ωρίμασα, ανακάλυψα ότι ο κόσμος δεν επρόκειτο να αλλάξει.

Τότε περιόρισα τις φιλοδοξίες μου και αποφάσισα απλούστατα να αλλάξω τη χώρα μου.

Και η χώρα μου, όμως, μου φάνηκε αμετάβλητη.

Στη δύση της ζωής μου, σε μια τελευταία απελπισμένη προσπάθεια, ήθελα να αλλάξω την οικογένειά μου, που, όμως δεν ενδιαφέρθηκε καθόλου λέγοντας ότι εγώ διέπραπα τα ίδια λάθη.

Τελικά ανακάλυψα πια, στο κατώφλι του θανάτου ότι:

Αν είχα ξεκινήσει διορθώνοντας τα λάθη μου και αλλάζοντας τον εαυτό μου, το παράδειγμά μου θα μπορούσε να αλλάξει την οικογένειά μου.

Το παράδειγμα της οικογένειάς μου, θα είχε ίσως επηρεάσει τη γειτονιά και μ' αυτόν τον τρόπο θα είχα καταφέρει να βελτιώσω τη συνοικία μου, την πόλη μου, τη χώρα μου και –ποιος ξέρει;– ν' αλλάξω τον κόσμο».

## Η δύναμη του παραδείγματος

Όσοι είχαν τη θεμιτή (ή έστω την υπέρμετρη) φιλοδοξία να αλλάξουν τον κόσμο, να προσφέρουν κάτι ουσιαστικό στη χώρα τους, ή έστω να συνεισφέρουν θετικά στο μικρόκοσμό τους, είχαν ξεκινήσει από κάτι περισσότερο γήινο, απλό και ταπεινό: Να αλλάξουν, πρωτίστως, τον εαυτό τους!

Συχνά αναρωτιέμαι πόσο ευκολότερα θα ήταν τα πράγματα, αν:

- Αντί να αναζητούμε ευθύνες σε τρίτους, αναλαμβάνουμε τις δικές μας.
- Αντί για επιτροπές, συμβούλια και διαδικασίες, απλά ο καθένας έκανε σωστά τη δουλειά του.
- Αντί για φωνές, υποδείξεις, εντολές και απειλές, θέταμε το μέτρο της σύγκρισης με το παράδειγμά μας.
- Αντί για εξαιρέσεις, ειδικές ρυθμίσεις και διευκολύνσεις, εφαρμόζαμε πρώτοι το γενικό κανόνα.



- Αντί να υποδεικνύουμε στους άλλους πώς να κάνουν καλά τη δουλειά τους, κάναμε εμείς καλύτερα τη δική μας.
- Και τέλος, αντί να περιαυτολογούμε για εκείνα τα λίγα που ξέρουμε ή νομίζουμε πως ξέρουμε, επενδύαμε το χρόνο μας σ' εκείνα τα πιο πολλά, τα πιο σημαντικά και ουσιώδη που δεν γνωρίζουμε και χρήσιμο θα ήταν να μάθουμε!

Υπό αυτή την έννοια, αυτά που ακολουθούν, δεν είναι συμβουλές ενός «ειδικού» προς «ναυτιλομένους». Είναι σκέψεις που ίσως και να μην αντέξουν πολύ στην κριτική. Είναι αυτό που οι αγγλόφωνοι αποκαλούν "food for thought".

Και κάτι ακόμα: Οι σκέψεις αυτές αφορούν, πρωτίστως, στο χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Η ενασχόλησή μου στην ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ, για περισσότερο από 18 μήνες, με οδήγησε στο συμπέρασμα ότι μπορούν κάλλιστα να τύχουν εφαρμογής και στον εξαιρετικά ευαίσθητο, πολύπλοκο (και πολύ ανθρώπινο) χώρο ενός νοσοκομείου, όπου, υπό συνθήκες δύσκολες και συναισθηματικά φορτισμένες, διασταυρώνονται κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα σε γιατρούς, νοσηλευτές, ασθενείς, συγγενείς ασθενών και διοικητικούς υπαλλήλους.

Εκεί όπου τα δευτερόλεπτα μπορεί να είναι αιώνας, όταν περιμένεις έξω από μια χειρουργική αίθουσα ή ο χρόνος κυλάει πάρα πολύ γρήγορα, όταν κάτι πηγαίνει στραβά. Εκεί όπου τα λάθη απαγορεύονται. Όπου συχνά η αλήθεια δεν είναι αυτό που πρέπει να πεις και αυτό που πρέπει να πεις δεν είναι τόσο εύκολο. Όπου ένα χαμόγελο μπορεί και ανοίγει διάπλατα μια πόρτα στην ελπίδα και τη ζωή και μια γκριμάτσα να την κλείνει, έστω και προσωρινά. Όπου το έκτακτο είναι σύνηθες και το τακτικό έχει και αυτό προτεραιότητα.

### **«Αυτός ο άτιμος ο χρόνος που δεν καταβάλλεται με τίποτα»**

Είναι μια φράση του Οδυσσέα Ελύτη από την «Ιδιωτική Οδό». Έρχονται στιγμές που όλοι νοιώθουμε ότι «πρέπει να τα κάνουμε όλα μόνοι μας», «δεν έχουμε αρκετό χρόνο», «στο σπίτι μας βλέπουν σπάνια και για πολύ λίγο», «τρέχουμε συνέχεια πίσω από εκρεμμότητες», «οι φίλοι δεν μας βρίσκουν και εμείς δεν τους βλέπουμε πλέον όπως πριν», «δεν ήμουν εκεί όταν το παιδί μου είπε την πρώτη λέξη του ή στάθηκε στα πόδια του», «μου λείπουν οι μικροαπολαύσεις της ζωής». Φταίει ο χρόνος που δεν είναι πλέον αρκετός ή μήπως φταίμε εμείς με τον τρόπο που τον διαθέτουμε;

Θυμάμαι ένα καθηγητή μου στη Ν. Υόρκη. Είχα παραπονεθεί ότι τα βιβλία που ζητούσε να διαβάσουμε ήταν πολλά για το χρόνο που είχα στη διάθεσή μου.

Δεν σήκωσε το βλέμμα του να με κοιτάξει, μόνο ψιθύρισε με ύφος σχεδόν απόλυτο. "You can make time, young man, when you waste what you are given"! Να δημιουργήσουμε χρόνο λοιπόν. Είναι εφικτό;

### **Πώς μπορούμε να κερδίσουμε χρόνο στον «εργασιακό μας» χώρο**

Ο Πλούταρχος λέει ότι «η θυσία του χρόνου είναι η πιο δαπανηρή απ' όλες τις θυσίες».

Και ο Πίνδαρος τον συμπληρώνει λέγοντας ότι ο «χρόνος για δράση είναι περιορισμένος».

Είναι, δυστυχώς, αλήθεια ότι ορισμένα δεδομένα του χρόνου δεν μπορούμε να τα αλλάξουμε. Παραδείγματος χάριν, (α) η προσφορά του είναι τελείως ανελαστική, δηλαδή ανεξάρτητα από τη ζήτηση, η προσφορά του χρόνου είναι δεδομένη, (β) ο χρόνος είναι αναντικατάστατος, (γ) είναι εντελώς φθαρτός και δεν αποθηκεύεται, (δ) δεν μπορούμε να τον ενοικιάσουμε ή να τον αγοράσουμε!

Στις Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων και στα σεμινάρια σχετικά με Time Management διδάσκεται ότι στο 20% του χρόνου μας, κάνουμε το 80% της εργασίας μας!

Στις ΗΠΑ έγινε μια έρευνα σχετικά με το πώς διαθέτουν το χρόνο τους τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά από κάθε άποψη. Παραθέτω ενδεικτικά μερικά στοιχεία, από ένα άρθρο του Business Week.

- 49% του χρόνου αφιερώνεται σε εργασίες που θα μπορούσαν να γίνουν από μια καλή γραμματέα.
- 43% του χρόνου αφιερώνεται σε εργασίες που θα μπορούσαν να μεταβιβαστούν στους υφιστάμενους.
- 5% του χρόνου αφιερώνεται σε εργασίες που θα μπορούσαν να μεταβιβαστούν σε συνεργάτες.
- Μόνο το 3% του χρόνου αφιερώνεται σε εργασίες του επιπέδου ενός διευθυντικού στελέχους.

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ένα διευθυντικό στέλεχος, ένας προϊστάμενος τμήματος, που δεν έχει μια καλή και αποτελεσματική γραμματειακή υποστήριξη, και στερείται καλών συνεργατών χωρίς να εκχωρεί αρμοδιότητες, ουσιαστικά σπαταλά το 97% του χρόνου απασχόλησής του!

Υπάρχει λύση για το θέμα αυτό; Λύσεις όχι, αλλά συμβουλές πολλές! Όπως για παράδειγμα:

- Να έχετε μπροστά σας το πρόγραμμά σας (ημέρα, εβδομάδα, μήνα) και δίπλα να σημειώνετε τις μέρες ολοκλήρωσης των εργασιών που σας έχουν αναθέσει.
- Καθημερινά να αντιμετωπίζετε τα δύσκολα θέματα τις ώρες που είστε περισσότερο αποδοτικοί.



- Είναι χρήσιμο στη διάρκεια της ημέρας να αφιερώνετε μικρά χρονικά διαστήματα για τον εαυτό σας και τους άλλους.
- Διευκολύνει πολύ να έχετε ένα κατάλογο με ιεραρχημένες προτεραιότητες.
- Αρχίστε να εκχωρείτε αρμοδιότητες και να αναθέτετε ευθύνες και καθήκοντα στους συνεργάτες και τους υφισταμένους σας. Θα σας απελευθερώσει πολύ περισσότερο χρόνο απ' όσο υπολογίζετε και πιστεύετε.
- Πείτε όχι σε ασήμαντα ή ήσσονος σημασίας θέματα.
- Αρνηθείτε τη συμμετοχή σας σε συσκέψεις που σπαταλούν το χρόνο σας.
- Η αναβλητικότητα είναι η χειρότερη μορφή σπατάλης χρόνου. Μην αναβάλλετε για την επομένη. Μια αμερικανική παροιμία λέει "Procrastination is the thief of time" («Η αναβλητικότητα είναι η κλέφτρα του χρόνου!»).
- Μην επιτρέπετε σε τρίτους να διαχειρίζονται το χρόνο σας.

Τέλος, δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι συχνά το καλύτερο μπορεί να είναι εχθρός του καλού!

### Πώς να θέτουμε ξεκάθαρους στόχους

Αφού, λοιπόν, ο χρόνος μας είναι περιορισμένος για να προλάβουμε όσα περισσότερα, είναι βασικό να θέτουμε στόχους στο πλαίσιο μιας ομάδας.

Καταρχήν οι στόχοι μας πρέπει να είναι SMART!

Specific (συγκεκριμένοι)

Measurable (μετρήσιμοι)

Attainable (υλοποιήσιμοι)

Realistic (ρεαλιστικοί)

Timing (χρονικά προσδιορισμένοι).

Παράλληλα, οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους συνεργάτες μας να τους:

*Υιοθετήσουν,*

*Μοιραστούν,*

*Ενστερνιστούν,*

*Υλοποιήσουν και να τους υπερασπίζονται κατ' ιδίαν και δημοσίως.*

Για να το πετύχουμε αυτό προτείνεται η ακόλουθη μεθοδολογία:

- Αρχίζουμε πάντα με ένα ρήμα που υποδηλώνει ενέργεια και θετική παρακίνηση, όπως: να δημιουργήσουμε, να ολοκληρώσουμε, να μάθουμε, να βελτιώσουμε, να αποτρέψουμε, να ενισχύσουμε, να μειώσουμε το κόστος κ.λπ.
- Προσδιορίζουμε ένα πεδίο δράσης όπου τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα: π.χ. η εξυπηρέτηση των ασθε-

τών, οι αναφορές, παραγγελίες, ατυχήματα, αποθήκες κ.λπ.

- Ορίζουμε ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες και standards επιτυχίας σε σχέση με τα προηγούμενα: π.χ. αύξηση κίνησης, αύξηση τζίρου, περιορισμός σπατάλης, μέσος όρος αναμονής κ.λπ.
- Θέτουμε χρονοδιάγραμμα υλοποίησης π.χ. βραχυπρόθεσμοι-μεσοπρόθεσμοι-μακροπρόθεσμοι στόχοι: μέχρι την Παρασκευή, στο τέλος του μήνα, στο τέλος του τριμήνου, στο τέλος τους έτους.

### Πώς να ενισχύουμε τις σχέσεις στον εργασιακό μας χώρο

Η επίτευξη των στόχων στο πλαίσιο μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας εταιρείας προϋποθέτει σχέσεις συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών. Αυτό σημαίνει ότι μια και το πιθανότερο είναι να εργαζόμαστε με συναδέλφους που έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, ιδέες και συμπεριφορές πρέπει να υιοθετήσουμε μια τακτική συνεργασίας με τους συναδέλφους.

Μερικές βασικές αρχές:

- Επιλύουμε τις διαφωνίες και διαφορές μας αμέσως.
- Προσπαθούμε να αντιληφθούμε τις αιτίες και αφορμές που βρίσκονται πίσω από τις ενέργειες των άλλων.
- Αποφεύγουμε το «γιατί». Υποχρεώνει τους άλλους σε άμυνα και ρίχνει λάδι στη φωτιά.
- Είμαστε συνεπείς στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά μας.
- Κάνουμε το κάτι παραπάνω, αν αυτό βγάζει από τη δύσκολη θέση ένα συνάδελφο.
- Και όταν το κάνουμε δεν ...βγαίνουμε να το ανακοινώσουμε δημοσίως!
- Αποφεύγουμε τα ...κοινωνικά σχόλια (είναι η δυσκολότερη συνήθεια. Ευκολότερα αλλάζετε ...ομάδα και ...σύζυγο!).
- Διατηρούμε πάντα ανοικτές τις «γραμμές επικοινωνίας». Ακόμα και όταν οι σχέσεις με συναδέλφους δεν είναι οι επιθυμητές πάντα φροντίζουμε να υπάρχει ένα πλαίσιο επικοινωνίας και συνεννόησης, έστω διαφωνώντας.

### Η επικοινωνία στο τμήμα μας και ο ρόλος του ηγέτη

Πιστεύω πολύ στο ρόλο του χαρισματικού ηγέτη όπως τον περιγράφει ο Max Weber. Ο προϊστάμενος ενός τμήματος καλείται και πρέπει να αναδειχθεί σε ηγέτη. Να οργανώνει, να καθοδηγεί, να στηρίζει και να εμπνέει τους συνεργάτες του. Όμως για να εμπνεύσει εμπιστοσύνη



ένας προϊστάμενος πρέπει, πρωτίστως, να δείχνει και να έχει αυτοπεποίθηση.

Ο Milton είπε: «*Η εμπιστοσύνη μεταδίδει ένα θαυματουργό αίσθημα. Δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας, την άγνοια του κινδύνου και την τάση για ευγενικές προσπάθειες*». Οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζομαστε βρίσκονται μαζί μας τουλάχιστον 8 ώρες την ημέρα. Κανένας άλλος δεν είναι μαζί μας τόσες ώρες! Είναι απαραίτητο επομένως η επικοινωνία μας να είναι εύκολη, ειλικρινής, αποτελεσματική και κυρίως χωρίς προβλήματα. Ειδικά οι προϊστάμενοι τμημάτων έχουν ένα επιπλέον καθήκον. Αυτό της δημιουργίας και διασφάλισης ενός ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, που θα εμπνέει τους συνεργάτες τους, θα τους επιτρέπει να αποκομίζουν από τον καθένα τον καλύτερό του εαυτό, θα καλύπτει χωρίς δυσκολίες τυχόν ελλείψεις, φόρτο εργασίας, απουσίες, θα αντιμετωπίζει ευκολότερα τις δυσκολίες και, τέλος, θα μεγιστοποιεί τα οφέλη.

Μερικές βασικές αρχές:

- Δημιουργούμε την αίσθηση της αποστολής και του κοινού σκοπού.
- Οι στόχοι σας να γίνουν και στόχοι της ομάδας.
- Κάνουμε τον καθένα να αισθάνεται υπεύθυνος για το ομαδικό αποτέλεσμα.
- Μοιραζόμαστε τις επιτυχίες και αναλαμβάνουμε την ευθύνη της αποτυχίας.
- Συνδέουμε τους συνεργάτες μας με την επιτυχημένη πορεία του τμήματός μας.
- Επαινούμε δημοσίως και επιπλήτουμε κατ' ιδίαν!
- Δεν πρέπει να αφήνετε την αποτυχία να διαρκεί για πολύ.
- Θέτουμε κώδικες επικοινωνίας και συμπεριφοράς που ισχύουν χωρίς εξαιρέσεις για όλα τα μέλη του τμήματος.
- Καθήκον του προϊσταμένου είναι να κατευθύνει και να καθοδηγεί τα μέλη του τμήματός του.
- Ο προϊστάμενος δημιουργεί ευκαιρίες για να ενισχύει τη συνοχή και την εμπιστοσύνη του τμήματός του.
- Να βάσετε ψηλά το μέτρο της σύγκρισης και το επίπεδο των προσδοκιών σας.
- Ο προϊστάμενος φροντίζει ώστε οι συνεργάτες του να αισθάνονται περήφανοι που δουλεύουν μαζί του.
- Οι συνεργάτες σας πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν προοπτική και ευκαιρίες ανέλιξης δουλεύοντας δίπλα σας.

Τέλος, ένας προϊστάμενος δεν πρέπει να ξεχνά ότι:

- Μια ομάδα είναι τόσο ισχυρή, όσο το πιο αδύναμο μέλος της!

- Ο φόβος μειώνει την απόδοση των συνεργατών σας κατά 50%.
- Η έλλειψη ενθουσιασμού μπορεί να προκαλέσει μείωση της αποδοτικότητας κατά 15-25%.

### Αποτελεσματική ακρόαση

Βασικό στοιχείο της σωστής επικοινωνίας είναι η αποτελεσματική ακρόαση.

Οι περισσότεροι δεν έχουν την υπομονή να ακούσουν, βιάζονται να απαντήσουν χωρίς να τα ακούσουν όλα και πολλές φορές απαντούν σε διαφορετικά πράγματα από αυτά για τα οποία ρωτήθηκαν. Αποτέλεσμα αυτών είναι η ελλιπή επικοινωνία, παρεξηγήσεις και προβλήματα που ενίοτε δύσκολα επιλύονται.

Μερικές βασικές αρχές αποτελεσματικής ακρόασης:

- Μην μιλάτε συνέχεια. Είναι αδύνατο να μιλάτε και να ακούτε ταυτόχρονα.
- Δώστε έμφαση και επικεντρώστε την προσοχή και το ενδιαφέρον σας στις βασικές ιδέες. «Μην χάνετε το δάσος για το δένδρο».
- Κρατήστε, έστω και πρόχειρες σημειώσεις, γιατί ποτέ δεν μπορείτε να τα θυμάστε όλα.
- Να είστε υπομονετικοί. Αφήστε του άλλους να πούνε αυτά που θέλουν. Μην τους διακόπτετε πριν ολοκληρώσουν και κυρίως μη βιάζεστε να απαλλαγείτε από την παρουσία τους.
- Να αντιδράτε στο μήνυμα και όχι στο άτομο που σας το μεταφέρει. Δεν φταίνε οι κομιστές των μηνυμάτων.
- Να είστε συγκεντρωμένοι και να παρακολουθείτε αυτόν που σας μιλάει.
- Δείξτε κατανόηση. Ο συνομιλητής σας θα αισθανθεί πιο άνετα και θα μάθετε περισσότερα.
- Μην βιαστείτε να κρίνετε, να συμφωνήσετε ή να διαφωνήσετε.
- Βεβαιωθείτε ότι καταλάβατε σωστά, επαναλαμβάνοντας αυτά που ακούσατε. Παραλείψτε αυτά που δεν θέλετε να απαντήσετε.
- Διευκολύνετε το συνομιλητή σας.
- Δημιουργείτε θετικό περιβάλλον για να είστε σε θέση να ακούσετε χωρίς διακοπές.
- Να είστε προσεκτικοί στη γλώσσα του σώματος (κινήσεις σώματος, μορφασμοί κ.λπ.).
- Ρωτήστε διευκρινιστικές ερωτήσεις.

### Πώς επιλύουμε τις διαφορές στον εργασιακό μας χώρο

Ο Αριστοτέλης παραδέχεται ότι «ο καθένας μπορεί εύκολα να θυμώσει. Μα να θυμώσει κανείς τότε που πρέπει, στο βαθμό που είναι σωστό, τον κατάλληλο χρόνο».



νο, για ένα δίκαιο ζήτημα και με το σωστό τρόπο δεν είναι στο χέρι του καθενός και ούτε είναι εύκολο πράγμα».

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι συνήθεις, δημιουργούν stress και μειώνουν την απόδοσή μας. Αναλώνουν δε πολύ από το χρόνο μας τόσο στο χώρο εργασίας, όσο και στο σπίτι μας.

Μερικές βασικές αρχές για να αντιμετωπίσουμε τους άλλους και να επιλύουμε τις διαφορές μας:

- Αντιμετωπίζουμε το άτομο που μας ενοχλεί με τη συμπεριφορά του.
- Δεν αποκρύπτουμε ούτε αγνοούμε δυσκολίες και προβλήματα. Είναι βέβαιο ότι θα τα ξαναβρούμε μπροστά μας και μάλιστα διογκωμένα και θα έχουμε λιγότερο χρόνο στη διάθεσή μας.
- Μιλάμε πάντα ήρεμα, ευγενικά και λογικά έστω και αν το άλλο άτομο φωνασκεί, χειρονομεί και ορύεται. Δίνουμε έμφαση στα πραγματικά περιστατικά και αποφεύγουμε τις προσωπικές επιθέσεις.
- Αποφεύγουμε να εκδηλώνουμε εκθρότητα με τις κινήσεις του σώματος, του προσώπου, το λεξιλόγιο και τον τόνο της φωνής μας.
- Ακούμε με προσοχή και επιτρέπουμε στον άλλο να μιλήσει αρκετά. Δεν τον διακόπτουμε γιατί αυτό αυξάνει τον εκνευρισμό και την ένταση, με αποτέλεσμα να ακούμε τα ίδια πράγματα δύο και τρεις φορές.
- Αν κάποιος έχει δίκιο, σπεύδουμε να το αναγνωρίσουμε. Αυτό καταπραΰνει το συνομιλητή μας και βελτιώνει το κλίμα της συζήτησης, ενισχύοντας τις προϋποθέσεις επίλυσης των διαφωνιών.
- Στη συνέχεια εκφράζουμε τη δική μας άποψη και εκδοχή.
- Διατυπώστε ξεκάθαρα αυτό που θέλετε. Βεβαιωθείτε ότι σας κατανόησε.
- Μην παίρνετε σοβαρά όλες τις αντιρρήσεις και διαφωνίες.
- Αφηγηθείτε μια ιστορία η οποία από μόνη της θα λειτουργήσει ως αποδεικτικό στοιχείο των όσων ισχυρίζεστε.
- Ενημερώνουμε την/τον προϊστάμενη-ο όταν η συμπεριφορά κάποιου δυσκολεύει την απόδοσή μας.

### Πώς ξεπερνάμε την ανησυχία και το stress

Ο μέγας Δημήτρης Χόρν (στο τελευταίο του έργο) επρόκειτο να υποδυθεί τον «Αρχιμάστορα Σόλνες» στο ομότιπλο δημιούργημα του Ίψεν. Νεαρά δημοσιογράφος της τηλεόρασης προτάσει το μικρόφωνο και αποτολμά την ιερόσυλη ερώτηση: «κε Χόρν, έχετε άγχος;». «Μόνο οι ανίκανοι δεν έχουν άγχος χρυσό μου!» απάντησε και προσπέρασε αγέρωχος!

Συχνά ακούμε ότι το «άγχος είναι καλό, όταν είναι δημιουργικό», ενώ πολλοί είναι αυτοί που κατακυριεύονται από την αγωνία, την αμφιβολία και το φόβο της αποτυχίας πως δεν θα τα καταφέρουν ακόμη και σε αυτά που είναι μέσα στις δυνατότητές τους. Ο Dale Carnegie, γνωστός γκουρού του management, έδωσε μια απλή συμβουλή για να υπερνικήσει κάποιος τις φοβίες του: «*Αν θέλετε να αποκτήσετε δύναμη και κουράγιο, κάντε τα πράγματα που φοβάστε και συνεχίστε να τα κάνετε μέχρι να αποκτήσετε σημαντική εμπειρία. Αυτός είναι ο ταχύτερος και αποτελεσματικότερος τρόπος για να ανακαλύψετε ότι μπορείτε να αντιμετωπίσετε και να κατακτήσετε όλες τις φοβίες σας!*»

Μερικές πρακτικές συμβουλές:

- Απομονώστε τις στενοχώριες και τα προβλήματά σας ώστε να μην υπεισέρχονται σ' όλες τις δραστηριότητές σας, ούτε να συνεχίζονται επί μακρόν.
- Αναρωτηθείτε ποιο είναι το χειρότερο που θα μπορούσε να είχε συμβεί.
- Να είστε προετοιμασμένοι για το χειρότερο.
- Προσπαθήστε να αποφύγετε τα χειρότερα.
- Θυμηθείτε ότι το άγχος σκοτώνει και δεν λύνει κανένα πρόβλημα!
- Μην ξεχνάτε ότι το 90% των πραγμάτων που φοβάστε δεν πρόκειται τελικά να συμβεί!

### Τα συνηθισμένα λάθη που πρέπει να αποφεύγουμε στο χώρο εργασίας

«Όλοι κάνουμε λάθη». «Κανένας δεν είναι τέλειος». «Ο καθένας δικαιούται μιας δεύτερης ευκαιρίας». Όταν προσπαθούμε να εφαρμόσουμε αυτά τα «κλισέ» στο εργασιακό μας περιβάλλον, αναφερόμαστε συνήθως σε μεγάλα λάθη και παραλείψεις. Όμως, είναι τα μικρά και «ασήμαντα», που μας δυσκολεύουν και μας κοστίζουν περισσότερο σε χρόνο και ενέργεια.

Ας δούμε μερικά:

- α. *Αδυναμία προσαρμογής.* Πρέπει να είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις της θέσης που αναλάβαμε.
- β. *Υποθέτουμε ότι η σκληρή δουλειά είναι αρκετή.* Δεν έχει καμιά αξία να δουλεύετε σκληρά, αν αυτό δεν το γνωρίζει κανένας άλλος εκτός από εσάς! Το να γνωρίζουν οι συνάδελφοί σας και οι προϊστάμενοι αυτά που κάνετε, δεν είναι έπαρση. Αντιθέτως, σας κάνει να ξεχωρίζετε και σας ανοίγει νέες προοπτικές για συνεργασία και κοινή προσπάθεια.
- γ. *Επιζητούμε συνέχεια άδεια και ομοφωνία.* Δεν ενεργείτε πάντα έξυπνα ζητώντας την άδεια του προϊστάμενου για κάθε ενέργειά σας. Είναι πιθανό αυτό να εκλαμβάνεται ως ανασφάλεια και έλλειψη πείρας! Ζητάτε να προσδιορίζουν το πλαίσιο δράσης σας, τις πρωτοβουλίες, όμως, τις αναλαμβάνετε εσείς.

δ. *Δεν δείχνουμε θετική εικόνα.* Τα κουτσομπολιά με τους συναδέλφους μπορεί να φαίνονται ακίνδυνα, είναι όμως πολύ πιθανό να σας βλάψουν μακροπρόθεσμα. Το ίδιο ισχύει και όταν κακολογείτε τους προϊσταμένους σας. Ποτέ δεν ξέρετε τι συμμαχίες διαμορφώνονται γύρω σας.

ε. *Αδιαφορούμε για τις ασήμαντες δουλειές.* Μην ξεπερνάτε εύκολα την άδεια καφετιέρα ή το φωτοτυπικό μηχάνημα που έχει πάθει εμπλοκή. Οι υπάλληλοι που συνεισφέρουν όπου καλούνται και βλέπουν πέρα από τη δική τους δουλειά εκτιμώνται περισσότερο.

## Επίλογος

Κερδίζουμε όλοι

Στην Αμερική, σ' ένα αγώνα δρόμου 100 μέτρων για τα προκριματικά των Special Olympics, ένας νεαρός αθλητής (που προετοιμαζόταν χρόνια για τη στιγμή) από το

άγχος, την αγωνία και την υπερπροσπάθεια, έπεσε κάτω από το καροτσάκι του στη γραμμή της αφετηρίας. Οι συναθλητές και ανταγωνιστές του δεν συνέχισαν. Γύρισαν πίσω, τον βοήθησαν να σηκωθεί και τερμάτισαν όλοι μαζί περπατώντας, ενώ όρθιοι οι θεατές τους αποθέωναν με παρατεταμένα χειροκροτήματα!

Κανένας δεν θα χαιρόταν μόνος του τόσο πολύ τη νίκη, όσο τη χάρηκαν όλοι μαζί. Κανένα δεν αναγνώρισαν μόνο του, ως αξιότερο νικητή, όσο τους αναγνώρισαν όλους μαζί. Κανένας από μόνος του δεν θα δίδασκε τόσο πολύ με το παράδειγμά του, όσο δίδαξαν όλοι μαζί!

---

Corresponding author: C. Triadafillakis, Euroclinic Athens, 7 Athanasiadou street, GR-115 21, Athens, Greece