



Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ

ΑΡΘΡΟ



Thes Athinás Stefanátou

MBPsS, MSc, PhD  
Ψυχολόγος, Ergonomia

# executive

**Α**ύξηση στον δείκτη αυτοκτονιών που ξεπερνάει το 25% μέσα σε μια χρονιά, με τις μισές περιπτώσεις αυτοκτονιών να σχετίζονται με την ανεργία, τη φτώχεια και τα χρέη. Ο απολογισμός για το 2010 δείχνει ότι ο αριθμός των αυτοχειρών έφτασε τους 500, ενώ

το πρώτο τρίμηνο του 2011 τα πρώτα στοιχεία κάνουν λόγο για 150 αυτοκτονίες σε ολόκληρη τη χώρα.

«Προαναγγέλθηκαν απολύσεις υπαλλήλων δημόσιων οργανισμών»

«Οι απολύσεις είναι απαράδεκτες και σε καμία περίπτωση δεν θα περάσουν».

Από τον ημερήσιο Τύπο της 1ης Ιουλίου 2011.

Τα παραπάνω δημοσιεύματα μου τα μετέφερε διευθυντικό στέλεχος πολυεθνικής εταιρείας, 52 χρονών, με στηθάγχη και υπέρταση. «Θα πάθω έμφραγμα», δήλωσε, όταν αναλογιζόμενος το κλίμα μέσα στην εταιρεία του, ξύπνησε ο φόβος μιας ενδεχόμενης απόλυσής του λόγω περικοπών. Έχει δύο παιδιά, η γυναίκα του μόλις απολύθηκε, το δάνειο για το σπίτι είναι μεγάλο, οι γέροντες γονείς του παρουσιάζουν προβλήματα με την υγεία τους, τα παιδιά στην εφηβεία και τα ερωτήματα πολλά.

«Θα καταφέρω να τα στείλω να σπουδάσουν;» Καταλαβαίνει ότι η απόδοσή του έχει μειωθεί στο γραφείο, δεν μπορεί να συγκεντρωθεί, ξεχνάει όλο και περισσότερο, αισθάνεται μια μόνιμη κόπωση. Η διάγνωση του άγχους δεν του φτάνει. «Πρέπει να πάρω φάρμακα και γι' αυτό; Πόσο γρήγορα θα με πιάσουν; Και αν το καταλάβουν στην εταιρεία;». Η ψυχική υγεία θεωρείται ξαφνικά πολύτιμο αγαθό, κάτι που ήταν δεδομένο τόσα χρόνια. Η σωματικά πάθηση είναι πιο αποδεκτή και ενδεχομένως δικαιολογημένη μετά από τόσα χρόνια δουλειάς.

Σε μια εποχή που ο φόβος γίνεται το βασικό συναίσθημα, η ανασφάλεια το βασικό κίνητρο για την επιδίωξη της επόμενης μέρας, και το άγχος το βασικό γνωστικό σχήμα για την ερμηνεία της καθημερινότητας, καλούμαστε να επαναπροσδιορίσουμε την έννοια της διαχείρισης κρίσεων. Ακόμα και η πορεία της ψυχολογικής σκέψης ακολουθεί δυστυχώς δρόμους ανάδελφους: παραδίδει την ύπαρξη της στην «ψυχολογιοποίηση», στην «κλινική ερμηνεία», στα «συμπτώματα» που πρέπει να απαλυνθούν. Μέσα σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι έχουν «άγχος ή κατάθλιψη» και αυτό πρέπει να εξηγηθεί και να αντιμετωπισθεί με όρους ψυχολογικούς και μεθόδους που «ιατρικοποιούν», στην πραγματικότητα, την ανθρώπινη δυσφορία που πρέπει να «ξεπεραστεί» για το καλό όλων. Μήπως όμως συνεχίζοντας να ασχολούμαστε μόνο με το άτομο που νοσεί, αποδίδουμε αμιγώς ψυχολογικό χαρακτήρα, άρα και «θεραπεύουμε», μέσα από μια αποκλειστικότητα διάγνωσης που μας εξυπηρετεί βραχυπρόθεσμα; Ο χαρακτήρας του προβλήματος φαίνεται να μην είναι αμιγώς ψυχολογικός-παραμένει ψυχοκοινωνικός, με κοινωνικοπολιτικές παραμέτρους που ξεπερνούν το περιβάλλον και τις αποφάσεις της εκάστοτε επιχείρησης.

Καθημερινά, η ένταση από τις πιθανές απολύσεις,

η ενδεχόμενη επιθετικότητα και βία, η απειλή για την υποβάθμιση της ποιότητας ζωής, των σχέσεων και των συναισθημάτων επιβάλλουν καινούργια προσέγγιση στη διαχείριση των κρίσεων μέσα στην επιχείρηση. Θα έλεγε κανείς, ότι ο χαρακτήρας της κρίσης στις μέρες μας θα άλλαζε τη διάγνωση από «αγκώδη διαταραχή σε «κοινωνική διαταραχή».

## Θεωρία συστήματος

Οι άνθρωποι που είναι εμπλεκόμενοι σε μια κρίση είναι στην ουσία εμπλεκόμενοι σε κοινωνικά δίκτυα: ανθρώπινες σχέσεις δηλαδή, διαφορετικής βαρύτητας, έντασης, λειτουργικότητας ή μονιμότητας.

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι για την επιβίωση του κοινωνικού δικτύου: **α)** Η συμπεριφορά και τα προβλήματα υπάρχουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και μέσα σε αυτό πρέπει να εξετάζονται. **β)** Υπάρχει αμοιβαιότητα και αλληλεπίδραση στις ανθρω-

ρότητα, υπάρχει εμπιστοσύνη, υπάρχει η προοπτική μιας ζωής με νόημα, με την προοπτική της αυτοεκπλήρωσης; Η διαχείριση κρίσης αφορά βασικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αναλύοντας το πως μια εταιρεία λαμβάνει τις αποφάσεις της, θέτουμε στην πράξη ένα ερώτημα που αφορά στην «ηθική» της. Ποια είναι η ηθική και ποια η ανήθικη στάση; Η ανήθικη στάση είναι η κοντόφθαλμη σχέση με την πραγματικότητα που φτιάχνει «αποκλειστικότητες» και αποκλεισμούς μέσα σε βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς. Από την άλλη, η ηθική στάση είναι χωρίς αποκλεισμούς, περιλαμβάνει, δεν εξαιρεί, και είναι μακροπρόθεσμη. Ο ανήθικος άνθρωπος μπορεί και να προβεί σε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, θα ασχοληθεί όμως με το βραχυπρόθεσμο προσωπικό του όφελος ή κέρδος και συμφέρον. Ο ηθικός άνθρωπος θα αναλογισθεί και θα σχεδιάσει σύμφωνα με τα μακροπρόθεσμα οφέλη για τον ίδιο και για τους άλλους. Ο ανήθικος άνθρωπος επιτάσσει

στον εαυτό του την αποκλειστική υποταγή στον ίδιο ή σε αυτό που «απορρόφησε» τον εαυτό του: σε μια συγκεκριμένη ομάδα ή σε κάποιον συγκεκριμένο χαρακτηριστικό άνθρωπο ή ιδέα. Ο ηθικός άνθρωπος δεν σκέφτεται με αποκλειστικότητες. Η έννοια της αποκλειστικότητας άλλωστε έχει οδηγήσει σε διαμάχες, πολέμους και αντιδικίες. Κατά την πορεία της αναγέννησης, ο άνθρωπος προσκαλέστηκε να γίνει περιλαμβάνων-να βγει δηλαδή από την οικογένεια/φυλή/ομάδα του και να διεκδικήσει το κοινό καλό και συμφέρον. Να αναγνωρίσει δηλαδή την ύπαρ-

ξη του άλλου ως οντότητα, άρα να αναγνωρίσει το πρόσωπο του άλλου, άρα την συνεύρεση σε έναν κοινωνικό ιστό. Η πρόκληση στην οποία καλούμαστε σήμερα να απαντήσουμε είναι η παγκοσμιοποίηση των ηθικών μας αξιών. Ο ηθικός φυλετισμός είναι ο μεγαλύτερος κίνδυνος στον κόσμο των επιχειρήσεων. Όποτε το καλό εγκαθιδρύεται στην μικρή εμβέλεια μιας επιχείρησης, οφείλει να είναι το εφελτήριο για την θεμελίωση του και προς τα έξω.

## Δράσεις και προοπτικές

Η διεκδίκηση της ευτυχίας δεν είναι αυτοσκοπός. Και δεν μπορούμε να ψάχνουμε πάντα για «θεραπείες», η δυστυχία πολλές φορές είναι η φυσιολογική αντίδραση σε συγκεκριμένες συνθήκες. Σαν ένα εκκρεμές, ισορροπούμε ανάμεσα στα δύο άκρα, σε μια δυναμική ισορροπία, όσο το ρολόι συνεχίζει και λειτουργεί.

Πέντε δράσεις, που μπορούμε να δανειστούμε από τον βρετανικό Σύλλογο Ψυχολόγων\* και που μπορεί να καθοδηγήσουν την επιχείρηση και τους εργαζομένους στην επίτευξη αυτής της ισορροπίας και της προώθησης της θετικής κοινωνικής αλλαγής:

- 1) Η ύπαρξη στόχου και κατεύθυνσης, (προχωρώ προς ένα στόχο, άρα δεν είμαι απελπισμένος/η).
- 2) Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας στην κρίση (βρίσκω δόκιμους τρόπους να αντρώσω, άρα έχω έλεγχο).
- 3) Η προώθηση του θετικού συναισθήματος, (ειπενδύω στις επιτυχίες μου, άρα αισθάνομαι ασφάλεια).
- 4) Η πράξη της αποδοχής, (κατανοώ αυτό που είμαι και αυτό που μου αξίζει, άρα δεν φοβάμαι).
- 5) Η επένδυση στην εξεύρεση νοήματος, (ανήκω, άρα αισθάνομαι δυνατός/η).

[SID: 5570305]

\* The psychologist, June 2011, 26, 6, 406-407.

## Διαχείριση κρίσης και λήψη αποφάσεων

**Αναλύοντας το πώς μια εταιρεία λαμβάνει τις αποφάσεις της, θέτουμε στην πράξη ένα ερώτημα που αφορά στην «ηθική» της. Ποια όμως είναι η ηθική και ποια η ανήθικη στάση;**

πινες σχέσεις. Εάν κάτι συμβεί σε ένα άτομο αυτό επηρεάζει τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Μπορεί να επηρεάσει τις αντιδράσεις των άλλων απέναντι του εξαιτίας της καινούριας συμπεριφοράς του ή των δικών τους απόψεων, και αυτοί στην συνέχεια θα επηρεάσουν το άτομο με τις αντιδράσεις τους. **γ)** Οι πεποιθήσεις και η συμπεριφορά καθορίζουν τις σχέσεις των ανθρώπων (είτε αυτοί είναι μέλη της ίδιας οικογένειας είτε είναι συνάδελφοι). Αλλαγή στις πεποιθήσεις μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή της συμπεριφοράς.

## Δυσκολίες στη διαχείριση: Οι σχέσεις που νοσούν

Το άγχος λοιπόν δεν είναι από μόνο του κρίση, θα μπορούσε όμως να εξελιχθεί σε κρίση. Η διαχείριση της κρίσης χαρακτηρίζεται από έντονη παρέμβαση και σύντομες διαδικασίες σε παρόντα χρόνο. Αφορά στην αναγνώριση δυσλειτουργικών αντιδράσεων, πολεμά την άρνηση των ανθρώπων να καταλάβουν την ύπαρξη της δυσκολίας, την αποτυχία τους να εκφράσουν συναισθηματικά, την αποφυγή να λάβουν βοήθεια, με σκοπό αυτήν ακριβώς την παροχή υποστήριξης ώστε να διευκολυνθεί η έξοδος από την κρίση.

Όσο όμως και να μιλάμε για συναισθήματα ή για γνωστικά σχήματα, με αριθμούς και ποσοστά εκείνο που πραγματικά καταλήγει να νοσεί στις μέρες μας είναι οι σχέσεις μας μέσα σε αυτά τα κοινωνικά δίκτυα που ανήκουμε. Η σχέση μας με τους εργαζόμενους, η σχέση μας με τον εργοδότη, η σχέση μας με τον φορέα, η σχέση μας με το κράτος, η σχέση μας με τον εαυτό μας. Όσο και αν αναλωθούμε σε κανόνες, σε δημιουργία μοντέλων, η ουσιαστική εργασία παραμένει: «πως σχετιζόμαστε;» Διατηρούμε την συνεκτικότητα, ανταλλάσσουμε αποδείξεις αξιοπιστίας, οριοθετούμε τη σταθε-