

COMPASS - Υπεύθυνοι Φροντίδας: Ηγέτες στην Παροχή Προσωποκεντρικής Φροντίδας

Θεωρητικό Εγχειρίδιο

Project Number: 2022-1-IT01-KA220-VET-000085084

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

COMPASS.....	5
ΕΝΟΤΗΤΑ 1	6
Εμπνέοντας την ηγεσία σε άλλους βοηθώντας τους να προβληματιστούν σχετικά με τις προκλήσεις, να σκεφτούν και να σχεδιάσουν το μέλλον	6
Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 1 - Εμπνέοντας πρακτικές αποτελεσματικής ηγεσίας σε μια ομάδα φροντίδας.....	8
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 1. 15	
Δραστηριότητα πολυμέσων - Ηγεσία στο κέντρο της φροντίδας (βίντεο)15	
Κεφάλαιο 2 - Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός.....	16
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 2. Πώς λειτουργεί η ομάδα σας; 17	
Κεφάλαιο 3 - Συνεργασία με το προσωπικό (δέσμευση, επικοινωνία, σύνδεση).....	17
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 3.Πώς επικοινωνείτε με την ομάδα σας;	26
Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης	26
Αναφορές	27
ΕΝΟΤΗΤΑ 2	28
Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή και ασφαλής χώρος για συζήτηση	28
Εισαγωγή	28
Κεφάλαιο 1 - Δημιουργία θετικού περιβάλλοντος για αναστοχασμό	29
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 1. Η πρόκληση του marshmallow	36
Κεφάλαιο 3 - Αλλαγή - αντίσταση στην αλλαγή	37
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 2. Οι τυφλοί και οι κωφοί.....	44
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 3. Πες μου τι ζωγραφίζεις.....	44
Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης	44
Αναφορές	45

ΕΝΟΤΗΤΑ 3	46
Διόρθωση απαράδεκτων συμπεριφορών ή επισήμανση μιας ασυμφωνίας στη συμπεριφορά των άλλων με σεβασμό	46
Εισαγωγή	46
3. Κεφάλαιο 1 - Κανόνες, διαδικασίες και προσδοκίες σχετικά με τα πρότυπα φροντίδας/τις επιθυμητές συμπεριφορές	47
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 1. Ομαδική συζήτηση σχετικά με τον οργανωτικό κώδικα δεοντολογίας.....	51
Κεφάλαιο 2 - Προσωπική ευθύνη και λογοδοσία: ο ρόλος του προσωπικού, ο χώρος για να εκφράσει τη γνώμη του, ο ρόλος των ηγετών	52
Κεφάλαιο 3 - Παιδαγωγικές μέθοδοι εποπτείας.....	57
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 3. Απομάκρυνση της επίρριψης ευθυνών από την κουλτούρα.....	60
Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης	60
Αναφορές	61
ΕΝΟΤΗΤΑ 4	64
Να είναι ικανοί να εντοπίσουν το ευρύτερο πλαίσιο, το οποίο μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των ζητημάτων και των δράσεων.	64
Εισαγωγή	64
Κεφάλαιο 1 - Η σημασία του πλαισίου	65
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 1. Η συνάφεια του πλαισίου	72
Κεφάλαιο 2 - Στρατηγική σκέψη και συνολική εικόνα	73
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 2. Ερωτήσεις για τη σκέψη σε μεγάλο πλαίσιο.....	79
Κεφάλαιο 3 - Χαρτογράφηση της πορείας: από τη στρατηγική στη δράση	80
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 3. Από τα προβλήματα στις λύσεις	88
Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης	89

Αναφορές	89
ΕΝΟΤΗΤΑ 5	91
Μελετώντας την πορεία χωρίς να λαμβάνονται τα πάντα τοις μετρητοίς ...	91
Εισαγωγή	92
Κεφάλαιο 1 - Η μη λεκτική επικοινωνία	92
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 1. Ποιο είναι το πραγματικό μήνυμα;	98
Κεφάλαιο 2 - Κριτική σκέψη	98
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 2. Πώς κατανοώ μια κατάσταση;	103
Κεφάλαιο 3 - Εναλλακτικές μέθοδοι για τη συμμετοχή του προσωπικού	104
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 3. Εργασία με βάση σενάρια για την ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού	109
Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης	110
Αναφορές	110
ΕΝΟΤΗΤΑ 6	113
Αναστοχασμός σχετικά με την υπόθεση ενός προβλήματος	113
Εισαγωγή	113
Κεφάλαιο 1 - Τι είναι ένα πρόβλημα και πώς μπορούμε να το κατανοήσουμε και να το λύσουμε;	114
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 1. Εφαρμογή του πλαισίου Cynefin	121
Κεφάλαιο 2 - Εργαλεία και στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων	121
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 2. Προσδιορισμός της αιτίας ενός προβλήματος και δημιουργία σχεδίου δράσης (παιχνίδι ρόλων)	131
Κεφάλαιο 3 - Συμμετοχικές μέθοδοι για την εμπλοκή των ενδιαφερομένων σε διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων	131

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 3. Προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων των διαφόρων συμμετοχικών εργαλείων για την εμπλοκή των ενδιαφερομένων στην επίλυση προβλημάτων	136
Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης	136
Αναφορές	137

COMPASS

Το **Compass** αποτελεί ένα **πρόγραμμα Erasmus+** που απευθύνεται σε **προϊστάμενους που** εποπτεύουν την παροχή υπηρεσιών φροντίδας σε ηλικιωμένους. Αποστολή του είναι να βοηθήσει τους προϊστάμενους να προσαρμόσουν τις δεξιότητές τους ώστε να παρέχουν **εποπτεία στην ανθρωποκεντρική φροντίδα (PCC)** και να υποστηρίξουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής στην εφαρμογή των υπηρεσιών PCC.

Το θεωρητικό αυτό εγχειρίδιο περιλαμβάνει όλες τις επιστημονικές έρευνες που συγκεντρώθηκαν για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα "COMPASS - Care Managers Leading in Person Centered Care" και **αποτελεί οδηγό για την ανάπτυξη των γνώσεων που αποκτήθηκαν.**

Η εκπαίδευση είναι δομημένη σε **6 ενότητες** που παραδίδονται μέσω διαδικτυακών συναντήσεων και συναντήσεων με φυσική παρουσία. Θα αναλύσει θέματα όπως ηγεσία, οργανωτική αλλαγή, συμπεριφορά, οργανωτικό πλαίσιο και προοπτική, μη λεκτική επικοινωνία, κριτική σκέψη, εργαλεία και στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων, συμμετοχικές μέθοδοι.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Εμπνέοντας την ηγεσία σε άλλους βοηθώντας τους να προβληματιστούν σχετικά με τις προκλήσεις, να σκεφτούν και να σχεδιάσουν το μέλλον

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, η ηγεσία αποτελεί θέμα έρευνας και ενδιαφέροντος σε ολόκληρη την κοινωνία. Η ηγεσία έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία και σπουδαιότητα στην υγειονομική περίθαλψη και τις υπηρεσίες φροντίδας (Cozens & Mowbray, 2001).

Ορισμένοι ηγέτες επιτυγχάνουν αυτή τη θέση μέσω ανάθεσης ρόλων, αλλά άλλοι ηγέτες αναδεικνύονται μέσω της δικής τους επιρροής και της αναγνώρισης της ομάδας τους. Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη περιλαμβάνουν την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας, να τα πηγαίνει καλά με διαφορετικούς ανθρώπους, να εργάζεται ως ομάδα, να εμπνέει δημιουργικότητα, να δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και να είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν στον οργανισμό.

Ως εκ τούτου, οι οργανωτικοί ηγέτες πρέπει να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επικοινωνούν, να βρίσκουν νόημα στην εργασία τους και να συνεργάζονται μεταξύ τους (Nganga, 2012).

Ο κύριος στόχος αυτής της ενότητας είναι η ενδυνάμωση των προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων του διαχειριστή φροντίδας μέσω της ενδυνάμωσης της ηγεσίας του. Επιπλέον, στοχεύει στην ενδυνάμωση του προϊστάμενου φροντίδας με δεξιότητες για τη διαχείριση της αλλαγής και της δέσμευσης της ομάδας του.

Η ενότητα 1: Εμπνέοντας την ηγεσία σε άλλους βοηθώντας τους να προβληματιστούν σχετικά με τις προκλήσεις, να σκεφτούν μπροστά και να σχεδιάσουν το μέλλον, χωρίζεται σε τρία κεφάλαια: 1) Εμπνέοντας πρακτικές αποτελεσματικής ηγεσίας σε μια ομάδα φροντίδας- 2) Μακροπρόθεσμος

σχεδιασμός- και 3) Συνεργασία με το προσωπικό (δέσμευση, επικοινωνία, σύνδεση).

Κεφάλαιο 1 - Εμπνέοντας πρακτικές αποτελεσματικής ηγεσίας σε μια ομάδα φροντίδας

Οι στέγες ηλικιωμένων περιλαμβάνουν ένα πολύπλοκο σύνολο σχέσεων, αλληλεπιδράσεων και συνδέσεων μεταξύ των ηλικιωμένων, των εργαζομένων και του οργανισμού. Αυτή η πολυπλοκότητα των αλληλεπιδράσεων οδηγεί σε ένα μοντέλο διαχείρισης και ηγεσίας που μπορεί να φανεί στον τρόπο με τον οποίο τα προγράμματα και οι ρουτίνες του προσωπικού ελέγχουν τον χώρο, τον χρόνο και τους ανθρώπους στο ίδρυμα (Lynch, McCance, McCormack & Brown, 2017).

Ηγεσία



Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα επηρεάζουν μια ομάδα ανθρώπων να κινηθεί προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. "Η λέξη ηγεσία έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορες πτυχές των ανθρώπινων προσπαθειών, όπως η πολιτική, οι επιχειρήσεις, οι ακαδημαϊκοί και τα κοινωνικά έργα" (Daniel & Abbas, 2019).

"Η ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα μέλος της ομάδας τροποποιεί τα κίνητρα ή τις ικανότητες των άλλων μελών της ομάδας".

Ενώ ορισμένοι ηγέτες αναδύονται μέσω της δικής τους επιρροής και της υποστήριξης ή της αναγνώρισης του προσωπικού γύρω τους, σε άλλους ανατίθενται ηγετικοί ρόλοι (Cozens & Mowbray, 2001).

Διαφορές μεταξύ Ηγετών VS Διευθυντών

Καθώς η ηγεσία έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία στους οργανισμούς, ο ρόλος και η συμπεριφορά του ηγέτη έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι διαφορές μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και του μάνατζερ (Ellis & Abbott, 2013).

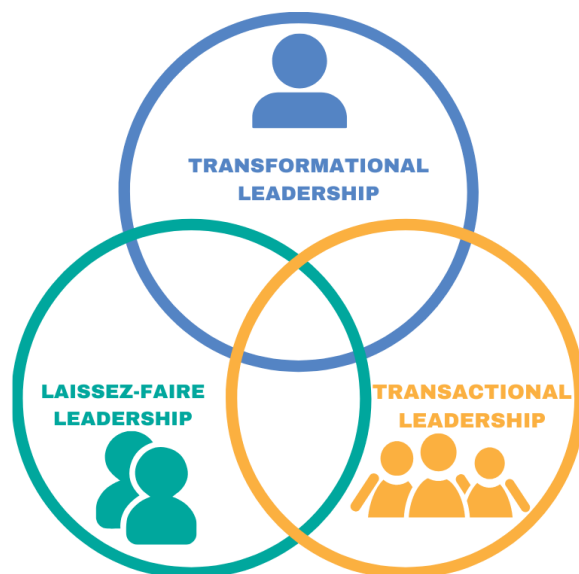
 Ηγέτες	 Διευθυντές
<p>Η ηγεσία ορίζεται ως μια διαδικασία με την οποία τα άτομα επηρεάζουν ομάδες ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου ή κοινά επιθυμητών αποτελεσμάτων.</p>	<p>Η διοίκηση έχει ως στόχο την προώθηση της σταθερότητας - την εισαγωγή της τάξης και της προβλεψιμότητας σε πολύπλοκες, χαοτικές καταστάσεις.</p>
<p>Ηγεσία - παραγωγή αλλαγής και κίνησης, ενσωμάτωση του οράματος, οικοδόμηση/στρατηγική, ίση ενδυνάμωση των ανθρώπων / επικοινωνία και παρακίνηση/έμπνευση των εργαζομένων.</p>	<p>Η διαχείριση παράγει τάξη και συνέπεια και περιλαμβάνει προγραμματισμό/προϋπολογισμό, οργάνωση/στελέχωση και έλεγχο/επίλυση προβλημάτων.</p>
<p>Η ηγεσία είναι μια δυναμική, εξελισσόμενη διαδικασία η οποία δημιουργεί συμπεριφορές, αντιλήψεις, λήψη αποφάσεων καθώς και ένα πλήθος άλλων δομών.</p>	<p>Η διαχείριση αφορά στη διατήρηση της σταθερότητας μιας ομάδας ή ενός οργανισμού.</p>

Η ηγεσία είναι μια δυναμική διεργασία συν βάδισης, παρακίνησης, εμπλοκής και ενθάρρυνσης της συμμετοχής των ανθρώπων στο όραμα και το μέλλον. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, η ηγεσία εστιάζεται στην αλλαγή. Η διοίκηση εξασφαλίζει κάποια σταθερότητα μέσω του σχεδιασμού, της οργάνωσης και του ελέγχου των καταστάσεων. Η ηγεσία είναι κάτι πιο ισχυρό στον οργανισμό (Ellis & Abbott, 2013).

Στυλ ηγεσίας

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τους ακόλουθους του με τον επιθυμητό τρόπο για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Οι σημερινοί οργανισμοί χρειάζονται αποτελεσματικούς ηγέτες που κατανοούν την πολυπλοκότητα του ταχέως μεταβαλλόμενου παγκόσμιου περιβάλλοντος αλλά και εκείνους που διαθέτουν υψηλό βαθμό κατανόησης και σύνδεσης με τις ομάδες (Firth-Cozens & Mowbray, 2001).

Υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας και, ως εκ τούτου, τα διαφορετικά στυλ μπορούν να επηρεάσουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα ή απόδοση. Εάν η εργασία είναι ιδιαίτερα δομημένη και ο ηγέτης έχει καλή σχέση με τους εργαζόμενους, η αποτελεσματικότητα θα είναι υψηλή από τους εργαζόμενους (Firth-Cozens & Mowbray, 2001).





Η ηγεσία Laissez-faire χαρακτηρίζεται ως αναποτελεσματική ηγεσία, κατά την οποία ο ηγέτης υιοθετεί παθητικές συμπεριφορές και δεν έχει καμία πρωτοβουλία να αλληλεπιδράσει με τα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης Laissez-faire χαρακτηρίζεται από (Firth-Cozens & Mowbray, 2001):

- Αναποφάσιστη ηγεσία
- Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις ή να δίνει οδηγίες
- Δεν συμμετέχει στην ανάπτυξη της ομάδας
- Υιοθετεί παθητικό ρόλο σε θέματα της ομάδας

Οι ηγέτες που αγνοούν τα προβλήματα και την ομάδα και δεν συμβάλλουν στην ανάπτυξη του εργαζομένου ή του οργανισμού. Η εργασιακή και προσωπική σχέση μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας του απουσιάζει, η ομάδα δυσκολεύεται να εκτελέσει τα καθήκοντά της και να επιτύχει τους στόχους, δεν είναι αποτελεσματική στα περισσότερα καθήκοντα. Ο ηγέτης δίνει στην ομάδα όλη τη δύναμη λήψης αποφάσεων και την αυτονομία (Firth-Cozens & Mowbray, 2001):

- Ο ηγέτης κάνει ελάχιστα πράγματα για να καταδείξει κάτι και το κάνει μόνο όταν του ζητηθεί
- Οι αποφάσεις λαμβάνονται με απόλυτη ελευθερία και μπορεί να είναι ατομικές ή ομαδικές.
- Ο ηγέτης στερείται αποφασιστικότητας και δύναμης λήψης αποφάσεων

Η ομάδα παρουσιάζει χαρακτηριστικά όπως:

- Ατομικισμός
- Δυσαρέσκεια
- Επιθετικότητα
- Ασέβεια
- Έλλειψη ενσωμάτωσης

Ο laissez-faire ηγέτης δεν δίνει ανατροφοδότηση ή ανταμοιβές, οι ηγέτες απουσιάζουν εντελώς σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας (Firth-Cozens & Mowbray, 2001).

Μια από τις πιο διαχρονικές διακρίσεις στην έρευνα για την ηγεσία είναι μεταξύ των δύο στυλ, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.



TRANSACTIONAL LEADERSHIP

Η συναλλακτική ηγεσία διακρίνεται από την ανταλλαγή μεταξύ ηγετών, συναδέλφων και ακολούθων. Η ανταλλαγή αυτή βασίζεται στη συζήτηση μεταξύ ηγετών και ακόλουθων σχετικά με τις απαιτήσεις και τις ανταμοιβές που θα λάβουν οι ακόλουθοι αν επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Η ομάδα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ηγέτη με αντάλλαγμα τον έπαινο και τις

ανταμοιβές ή αποφυγή τιμωρίας για μη συμμόρφωση ή αποτυχία στην επίτευξη των στόχων (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες ανταλλάσσουν ανταμοιβές με τους οπαδούς τους για να επιτύχουν τις απαιτήσεις και των δύο μερών, είτε πρόκειται για μισθολογικά επιδόματα, είτε για ημέρες άδειας, είτε για άλλα είδη ανταμοιβών, η σχέση δεν υπερβαίνει την ανταλλαγή πολύτιμων οφελών, δεν δεσμεύει τον ηγέτη και την ομάδα του σε μια αμοιβαία και συνεχή επιδίωξη ενός ανώτερου σκοπού. Έτσι, η συναλλακτική ηγεσία είναι ρεαλιστική, καθώς επικεντρώνεται στην επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών ή στόχων (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα εξηγώντας τον στόχο που πρέπει να επιτύχουν οι εργαζόμενοι, δείχνοντας στους εργαζόμενους πώς να επιτύχουν τον στόχο, αποσαφηνίζοντας την αξιολόγηση της απόδοσης, παρέχοντας ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας και παρέχοντας ενδεχόμενες ανταμοιβές εάν οι εργαζόμενοι επιτύχουν τον στόχο.

Ο συναλλακτικός ηγέτης συμπεριφέρεται σαν αφεντικό και όχι σαν ηγέτης και έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Yahaya & Ebrahim, 2016):

- Προσανατολισμός που καθοδηγείται κυρίως από την υπακοή σε κανόνες και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- Δεν ενδιαφέρεται να κατανοήσει τα κίνητρα της ομάδας του.
- Συμμορφώνεται και επιβάλλει τις απαιτήσεις

- Καθιερώνει τον κανόνα και περιμένει να εμφανιστούν λάθη ή προβλήματα και στη συνέχεια ενεργεί



Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η πιο περιζήτητη ηγεσία για τους οργανισμούς, εμφανίζεται όταν υπάρχει μεγάλη δέσμευση μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας, παρέχοντας βαθύτερα επίπεδα σύνδεσης και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, απόδοσης και ηθικής και από τους δύο (Firth-Cozens & Mowbray, 2001).

Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται ως μια διαδικασία και όχι ως μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που απευθύνονται σε ανώτερα ιδανικά και ηθικές αξίες και ενδυναμώνουν τους ακόλουθους να επιφέρουν βαθιές και θεμελιώδεις αλλαγές (Ellis & Abbott, 2013).

Η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να προσφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει προσπάθεια, δημιουργικότητα και παραγωγικότητα μακροπρόθεσμα (Ellis & Abbott, 2013).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια πρακτική που αλλάζει και μεταμορφώνει τους ανθρώπους ώστε να υπερβαίνουν τις προσδοκίες. Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τέσσερα στοιχεία (Yahaya & Ebrahim, 2016):

- Ειδανική επιρροή (χάρισμα)
- Εμπνευσμένα κίνητρα
- Διανοητική διέγερση
- Εξατομικευμένη αξιολόγηση

Χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη (Yahaya & Ebrahim, 2016):

- Ιδανικός ηγέτης
- Διεγείρει τις υψηλές επιδόσεις της ομάδας του/της, με γνώμονα τις αρχές της επιρροής, της έμπνευσης, του παραδείγματος και της παρακίνησης.
- Βασίζεται στους πυλώνες της ηγεσίας (εμπιστοσύνη, σεβασμός, συνεργασία και δέσμευση).

- Γνωρίζει τους εργαζόμενους και τα κίνητρά τους.
- Αξιοποιεί το δυναμικό της ομάδας (συγχρονισμός)
- Εγγυάται αποτελέσματα για όλους: οργάνωση και ομάδα

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 1. Τι είδους ηγέτης είμαι;

Σε αυτό το σημείο, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να διακόψουν και να σκεφτούν τι πιστεύουν ότι είναι η ηγεσία. Ποιοι ήταν οι καλύτεροι ηγέτες με τους οποίους έχουν συνεργαστεί; Τι ήταν αυτό που τους φαινόταν τόσο καλό; Ποιες δεξιότητες μοιράζονται ή μπορούν να αναπτύξουν που αντικατοπτρίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά; Αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνει ατομική εργασία/αναστοχασμό και ανταλλαγή απόψεων με όλους τους συμμετέχοντες.

Ατομικά, οι συμμετέχοντες καλούνται να έχουν μια στιγμή αναστοχασμού, κατά την οποία τους ζητείται να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο (βλ. παράρτημα). Στο τέλος του, μετά από 15 λεπτά, θα πρέπει να βάλουν τη βαθμολογία που πέτυχαν στο Μεντίμετρο για να συζητηθούν στην ομάδα οι επικρατέστεροι τύποι ηγεσίας (15 λεπτά).

Ο εκπαιδευτής είναι ο συντονιστής του ομαδικού διαμοιρασμού και παρακολουθεί τους χρόνους των δραστηριοτήτων.

Δραστηριότητα πολυμέσων - Ηγεσία στο κέντρο της φροντίδας (βίντεο)

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να παρακολουθήσουν ένα 15λεπτο βίντεο, το οποίο κοινοποιείται μέσω ενός συνδέσμου, όπου ένας διευθυντής φροντίδας θα μιλήσει για την εμπειρία του σε κέντρα φροντίδας, την ηγεσία του σε ομάδες και τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα και δυσκολίες που αντιμετωπίζει στη διαχείριση αλλαγών. Τα υπόλοιπα 15 λεπτά θα χρησιμοποιηθούν από τους εκπαιδευόμενους, μέσω κριτικής ανάλυσης, για να επισημάνουν τα χαρακτηριστικά και τις δυσκολίες με τις οποίες ταυτίζονται περισσότερο, σε έναν πίνακα Jamboard.

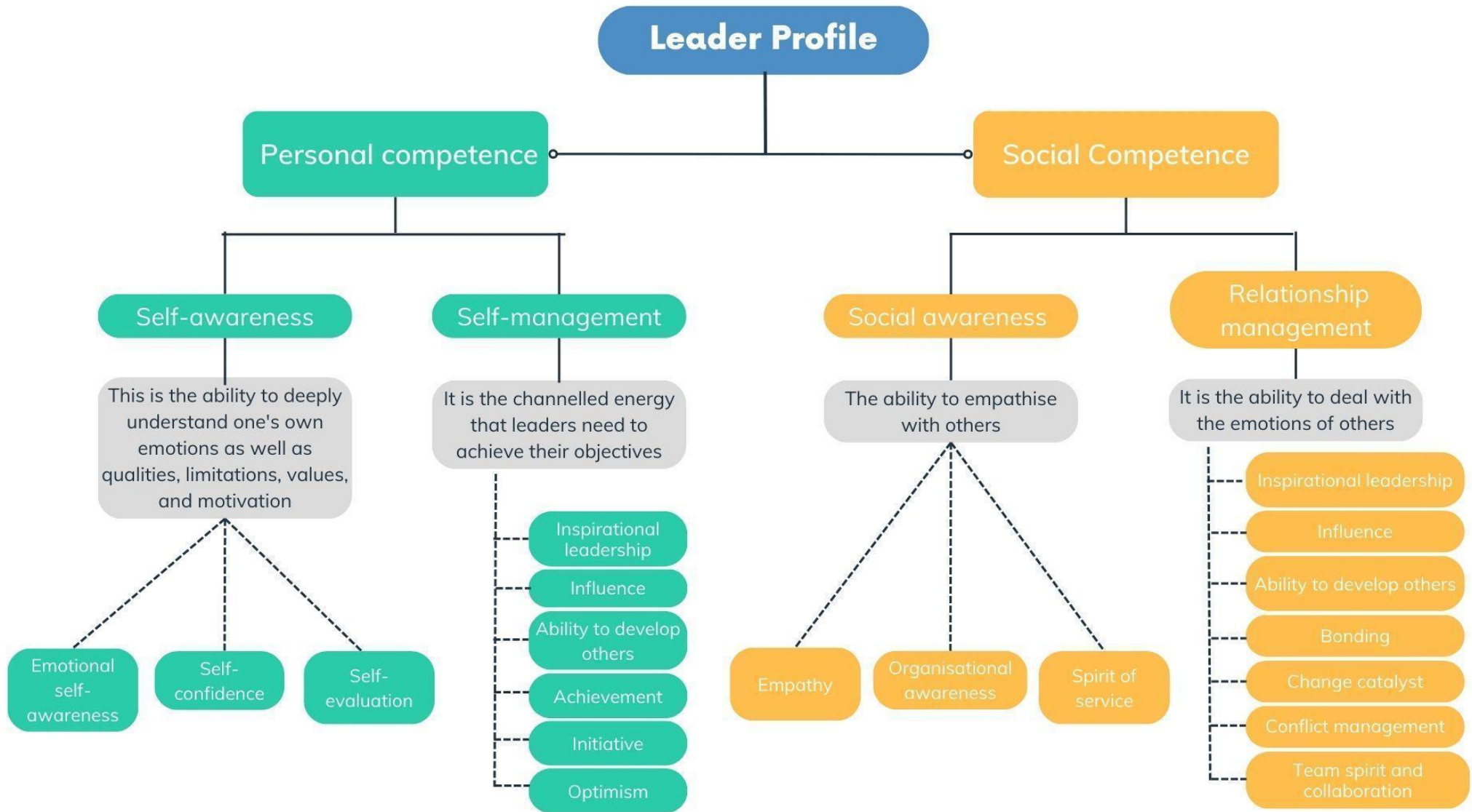
Κεφάλαιο 2 - Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός

Η εμπειρική έρευνα τονίζει ότι η ηγεσία στους οργανισμούς προάγει την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Pernick, 2001). Οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να διδαχθούν και να αποκτηθούν μέσω της ανάπτυξης του κοινωνικού κεφαλαίου, το οποίο περιλαμβάνει τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις αποτελεσματικές εμπειρίες, τις διαδικασίες κοινωνικής επιρροής και τη δυναμική της ομάδας μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας του, τους παράγοντες του πλαισίου που περιβάλλουν την ομάδα, όπως το αντιληπτό οργανωτικό κλίμα, και τις συνδέσεις του κοινωνικού δικτύου μεταξύ της ομάδας και άλλων ομάδων του οργανισμού (Vries & Korotov, 2010).

Προφίλ ηγέτη

Η κατανόηση του ρόλου των οργανωτικών ηγετών ως φορέων αλλαγής για την αποτελεσματική ανταπόκριση στις αλλαγές που προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον, έχει προκαλέσει μεγάλο ενδιαφέρον στη βιβλιογραφία και στους οργανισμούς. Οι ηγέτες πρέπει να εξισορροπούν δύο αμοιβαία αντίρροπες δυνάμεις: την ανάγκη να υλοποιήσουν την αλλαγή στους οργανισμούς και, από την άλλη πλευρά, να διατηρήσουν και να λάβουν υπόψη τους τις ανθρώπινες πτυχές της αλλαγής. Οι κοινωνικές αξίες και οι κατάλληλες δεξιότητες του ηγέτη, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις διαδικασίες εντός του οργανισμού (Sekuls, 2015).

Ο κύριος στόχος του ηγέτη είναι να διευκολύνει την αλλαγή συμπεριφοράς που επιτρέπει τη βελτίωση της απόδοσης και του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες: (Passamore, 2007):



Ηγετικές δεξιότητες των διευθυντών φροντίδας Οι διευθυντές των στεγών φροντίδας πρέπει να διαθέτουν εξαιρετικές οργανωτικές δεξιότητες και δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας ιεράρχησης προτεραιοτήτων, άριστες ικανότητες ακρόασης και, για να ευδοκιμήσει η επιχείρηση, επιχειρηματική οξύνοια.

Ο διευθυντής μίας στέγης ηλικιωμένων χρειάζεται επίσης τις απαραίτητες δεξιότητες για την προώθηση της αλλαγής και τη δημιουργικότητα στην αντιμετώπιση των προκλήσεων (Orellana, 2015):

- Ισχυρές δεξιότητες "ανθρώπων" και επικοινωνιακές δεξιότητες
- Καλή παρατηρητικότητα
- Εμπειρία στην αξιολόγηση των αναγκών φροντίδας και υποστήριξης ενός ατόμου,
- Ικανότητα διαπραγμάτευσης και διαχείρισης προϋπολογισμού
- Ικανότητα τήρησης ακριβών αρχείων
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας, των τοπικών υπηρεσιών και πόρων
- Καλή κατανόηση των ιατρικών καταστάσεων που επηρεάζουν τους χρήστες των υπηρεσιών
- Ικανότητα οικοδόμησης αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων με τους κατοίκους, τις οικογένειές τους, το προσωπικό και άλλους επαγγελματίες.

Η ηγεσία στην ανθρωποκεντρική φροντίδα διακρίνεται για την εστίασή της στους ανθρώπους και τις σχέσεις, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με καλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και τη διατήρηση των ταλέντων. Ο ηγέτης των στελεχών υπηρεσιών πρέπει να διαθέτει τις ακόλουθες δεξιότητες (Orellana, 2015):

- Οι ηγέτες συμμετέχουν στην πρακτική της φροντίδας ως πρότυπα
- Οι ηγέτες δείχνουν θαυμασμό και ενθαρρύνουν τις πρωτοβουλίες του προσωπικού για καλύτερες πρακτικές φροντίδας
- Σαφές και ολοκληρωμένο όραμα
- Μακροπρόθεσμη εστίαση στην επαγγελματική ανάπτυξη

- Βασική χρηματοδότηση χωρίς άμεση επιρροή στην καθημερινή πρακτική
- Ο ηγέτης ενθαρρύνει το προσωπικό να χρησιμοποιεί τις ατομικές του δεξιότητες

Ηγεσία που ενδυναμώνει

Η ηγεσία είναι ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και σκοπών, επομένως κάθε οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι διαθέτει τον κατάλληλο ηγέτη για να διοικήσει τον οργανισμό του ώστε να επιτύχει τους στόχους/στόχους που έχουν τεθεί (Djordjevic, Panic, Aris & Zivkovic, 2018).

Ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός σε διάφορους τομείς, ωστόσο ο διαχειριστικός σχεδιασμός είναι μία από τις πιο κρίσιμες ικανότητες. Ο ηγέτης πρέπει να είναι στρατηγικός και πρέπει να σχεδιάζει στρατηγικά για να διασφαλίσει την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, ενώ παράλληλα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι οπαδοί του τον ακολουθούν και κατανοούν τη διαδικασία (Djordjevic, Panic, Aris & Zivkovic, 2018).

Ένας ηγέτης χρειάζεται ακόλουθους και για να τους επιτύχει, οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν ως φορείς των ακόλουθων τους και να επιδιώκουν να ικανοποιούν τις αυθεντικές ανάγκες τους (Djordjevic, Panic, Aris & Zivkovic, 2018).

Οι ακόλουθοι θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία παρακολούθησης της ηγεσίας και να συνεργάζονται ενεργά με τον ηγέτη για την επίτευξη αυθεντικών αναγκών και ικανοποίησης, ενός θετικού περιβάλλοντος, καθώς και των οργανωτικών στόχων. Οι επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ακόλουθοι μοιράζονται ορισμένα χαρακτηριστικά. Οι ηγέτες θα πρέπει όχι μόνο να περιβάλλουν τον εαυτό τους με ακόλουθους με αυτά τα χαρακτηριστικά, αλλά και να επιδιώκουν να τους ενδυναμώσουν ώστε να γίνουν επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί (Brumm & Drury, 2015).

Από τη μία πλευρά, οι οργανισμοί που δεν προωθούν τη σημασία της καλής ηγεσίας στους οργανισμούς τους υφίστανται τις συνέπειες του κακού σχεδιασμού από τους ηγέτες και, από την άλλη πλευρά, υφίστανται τις

συνέπειες της ανεπαρκούς ενδυνάμωσης, δέσμευσης και ικανοποίησης των ακόλουθων. Συνεπώς, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες έννοιες (Brumm & Drury 2015):

Ενδυνάμωση

Ο ηγέτης πρέπει να επιτρέπει ή να δημιουργεί τις συνθήκες ώστε οι ακόλουθοι να μοιράζονται την εξουσία και να αποκτούν νόημα

Ενεργοποίηση οπαδών

Οι συμπεριφορές του ηγέτη παρέχουν τους τρόπους, τα μέσα και τις ευκαιρίες στους ακόλουθους να εξασκούν τα καλά χαρακτηριστικά τους.

Χαρακτηριστικά του ακόλουθου

Συμπεριφορές του ηγέτη και ευκαιρίες για τους ακόλουθους να εξασκήσουν τα καλά χαρακτηριστικά τους.

Ακολουθία

Η διαδικασία της συνεργασίας ενός ακόλουθου με έναν ηγέτη για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Σχέδιο εφαρμογής

Η πράξη της εκτέλεσης, της πραγματοποίησης, της εκπλήρωσης, της εκτέλεσης των ενεργειών που προσδιορίζονται στο σχέδιο.

Σχεδιασμός

Μέθοδος δράσης, διαδικασίας, πράξης. Ο τρόπος να αναπτύσσετε εκ των προτέρων και να εκτελείτε.

Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός

Καθορίστε τους οργανωτικούς στόχους, τον χρόνο επίτευξης, τα μέσα επίτευξής τους. Δημιουργία σχεδίου και εκτέλεση της διαδικασίας, που μπορεί να

Στρατηγικό
σχέδιο

Στρατηγικός σχεδιασμός, μακροπρόθεσμο σχέδιο για την επίτευξη στόχων ή σκοπών.

Για να επιτύχουν οι ηγέτες στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, πρέπει να λάβουν υπόψη τους ορισμένες πτυχές (Brumm & Drury 2015):

- Ανοιχτή επικοινωνία, συζήτηση για το σχέδιο
- Εμπλοκή των ακόλουθων στο σχεδιασμό του σχεδίου, οι οποίοι θα πρέπει να βάλουν τις συνεισφορές τους στο σχεδιασμό και να συμβουλευθούν πώς μπορεί να εκτελεστεί.
- Για την επίτευξη του σχεδίου, ο ηγέτης θα πρέπει να εξετάσει τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίησή του, συμπεριλαμβανομένων των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων και του χρόνου. Θα πρέπει να εκτιμήσει το χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων και τους ανθρώπους που απαιτούνται
- Ο ηγέτης θα πρέπει να μοιράζεται τους στόχους, τις λεπτομέρειες του σχεδιασμού και της εκπαίδευσης με τους οπαδούς του, ώστε όλοι να συμμετέχουν στη διαδικασία.
- Καθορισμός των αρμοδιοτήτων για την εφαρμογή του σχεδίου, συντονισμός και διαχείριση των προσπαθειών εφαρμογής.
- Επιτρέψτε στο σχέδιο να αλλάζει όποτε προκύπτει ανάγκη.

Η επιτυχία του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού εξαρτάται από τον δεσμό που δημιουργούν οι ακόλουθοι με τη διαδικασία και από το γεγονός ότι ενθαρρύνονται από τον ηγέτη. Ένας ηγέτης που ενδυναμώνει τους ακόλουθους μέσω των δεξιοτήτων του, που αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, που δημιουργεί δεσμούς, που αναλαμβάνει την ευθύνη, που αναπτύσσει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, που χρησιμοποιεί τις δυνάμεις του και εμπλέκει τους ακόλουθους του, όχι μόνο έχει πιο συμμετοχικούς και εμπλεκόμενους ακόλουθους, αλλά με την εφαρμογή αυτών των πρακτικών στη βελτίωση του σχεδιασμού επιτρέπει την ενδυνάμωση του ίδιου καθώς και των ακόλουθων του (Brumm & Drury 2015).

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 2. Πώς λειτουργεί η ομάδα σας;

Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να προβούν σε έναν κριτικό αναστοχασμό σχετικά με την ηγεσία τους και το έργο που αναπτύχθηκε στις ομάδες τους, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο, με κριτική και αληθινή αίσθηση, η δραστηριότητα αυτή θα πρέπει να διαρκέσει το πολύ 20 λεπτά.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να συζητήσουν τις θετικές και λιγότερο θετικές πτυχές της ομάδας τους, για 10 λεπτά.

Κεφάλαιο 3 - Συνεργασία με το προσωπικό (δέσμευση, επικοινωνία, σύνδεση)

Γκρουπ VS Ομάδα

Κατά την εξέλιξη της έννοιας της ομάδας, έγιναν σαφείς διακρίσεις μεταξύ "γκρουπ" και "ομάδων". Στην ανθρωποκεντρική φροντίδα υπάρχει η προσδοκία ότι οι ομάδες είναι τα καταλληλότερα μέσα για την επίτευξη αποτελεσμάτων όταν οι εργαζόμενοι στη φροντίδα και οι ασθενείς εργάζονται μαζί (Saltman, O'Dea, Farmer, Veitch, Rosen & Kidd, 2005).

Ο ορισμός της ομάδας μπορεί να γίνει από πολλούς ανθρώπους ή πράγματα που βρίσκονται, συγκεντρώνονται ή ταξινομούνται μαζί. Τα μέλη της ομάδας ενεργούν ατομικά, κάθε μέλος έχει ατομική ευθύνη, συνήθως αλληλεπιδρούν για να μοιραστούν πληροφορίες, βέλτιστες πρακτικές ή προοπτικές και λαμβάνουν αποφάσεις για να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον να εκτελέσει αποτελεσματικότερα το έργο (Saltman, et. al., 2005).

Οι συμμετέχοντες αποδέχονται ότι βρίσκονται στο πλαίσιο της δικής τους επαγγελματικής ταυτότητας και συνεισφέρουν από το δικό τους ρόλο και υπόβαθρο. Δεν περιμένουν από τους άλλους να κάνουν το ίδιο, ούτε εμπλέκονται σε τομείς όπου τα όριά τους μπορεί να είναι ασαφή, όπως καταστάσεις όπου μπορεί να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη ρόλων. Η ομάδα παρέχει απλώς ένα φόρουμ όπου μπορεί να διευκολυνθεί η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Στο γκρουπ, η απόδοση είναι το άθροισμα των ατομικών συνεισφορών όλων των συμμετεχόντων (Saltman, et. al., 2005).

Από την άλλη πλευρά, η Ομάδα είναι ένας ειδικός τύπος ομάδας που, μεταξύ άλλων χαρακτηριστικών, παρουσιάζει υψηλή αλληλεξάρτηση κατά την εκτέλεση δραστηριοτήτων, με συμπληρωματικές δεξιότητες που, προσηλωμένες σε έναν κοινό σκοπό, συντονίζουν τις προσπάθειες και τις ευθύνες για την επίδιωξη μιας αποστολής (Saltman, et. al., 2005). Η απόδοση της ομάδας είναι ανώτερη από το άθροισμα των ατομικών συνεισφορών των μελών της (Συνέργεια).

Πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας:



- Βοηθά στη δημιουργία μιας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων για την επίλυση προβλημάτων
- Εγγυάται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή των λύσεων
- Αυξάνει τη δέσμευση και προωθεί τη συνεργασία
- Βοηθά στην αντικατάσταση της στάσης του εσωτερικού ανταγωνισμού από τη συνεργασία

- Μεγιστοποιεί τη συνέργεια (το σύνολο είναι μεγαλύτερο από τα μέρη, τα μέλη είναι μέρη, τα μέλη είναι πιο παραγωγικά από ό,τι αν εργάζονταν μεμονωμένα)
- Προάγει την ικανοποίηση από την εργασία: τα στοιχεία συμμορφώνονται ευκολότερα με τους προτεινόμενους στόχους

Όσο και αν η ομαδική εργασία είναι πιο επωφελής σε διάφορους τομείς, υπάρχουν ορισμένα οργανωτικά και ατομικά εμπόδια που μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας (Hall, 2005):

Οργανωτικά εμπόδια:

Οργανωσιακή κουλτούρα
 Οργανωτικές αξίες
 Εκπαιδευτικά συστήματα
 Συνεργατική πρακτική
 Επικοινωνία



Προσωπικά εμπόδια:

Πολιτιστικές διαφορές
 Διαπροσωπικές δεξιότητες
 (αποκλειστικός προσανατολισμός
 στα καθήκοντα, έλλειψη
 στρατηγικής σκέψης)
 Αίσθηση του ανήκειν
 Ευθύνη
 Αυτονομία



Επικοινωνία

Αρκετές μελέτες καταδεικνύουν ότι οι επαγγελματίες υγείας και φροντίδας δυσκολεύονται να διατηρήσουν την επικοινωνία που ευνοεί την ομαδική εργασία και, κατά συνέπεια, την ασφάλεια των ασθενών. Οι ιεραρχικές διαφορές, η εξουσία και οι συγκρούσεις στο πλαίσιο των εργαζομένων στον τομέα της υγείας έχουν επηρεάσει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο εγκαθιδρύεται η επικοινωνία, με αποτέλεσμα οι επαγγελματικές θέσεις να λειτουργούν παράλληλα, εις βάρος της ομαδικής εργασίας (Rajhans, 2009).

Η επικοινωνία είναι η πράξη, από ένα ή περισσότερα άτομα, της αποστολής και λήψης μηνυμάτων που διαφοροποιούνται από το θόρυβο, συμβαίνουν μέσα σε ένα πλαίσιο, έχουν κάποιο αποτέλεσμα και παρέχουν κάποια ευκαιρία για ανατροφοδότηση (Webb, 2011).

Η επικοινωνία θεωρείται ως η πιο σημαντική δραστηριότητα στους οργανισμούς και τα κέντρα φροντίδας. Οι καθιερωμένες σχέσεις δημιουργούνται και αναπτύσσονται μέσω της επικοινωνίας και η λειτουργία και η επιβίωση των οργανισμών βασίζονται στις αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Η επικοινωνία επιτρέπει στα άτομα και τις ομάδες να συντονίζουν τις δραστηριότητές τους για την επίτευξη των στόχων και είναι ζωτικής σημασίας για την κοινωνικοποίηση, τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων και τη διαχείριση της αλλαγής. Η εσωτερική επικοινωνία παρέχει στους

εργαζόμενους σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την εργασία τους, τον οργανισμό, τη διοίκηση, το περιβάλλον κ.λπ. Η επικοινωνία είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την επίτευξη κινήτρων, επιτρέπει την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, προωθεί τη δημιουργία κοινής ταυτότητας μεταξύ των ατόμων/ομάδας και προωθεί τη δέσμευση μέσω της έκφρασης των συναισθημάτων μεταξύ των ατόμων, των προτιμήσεων και των φιλοδοξιών τους. Η επικοινωνία αποτελεί τη βάση για να κατανοήσουν τα άτομα και οι ομάδες τον οργανισμό τους, τι είναι και τι σημαίνει (Rajhans, 2009).

Στυλ επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας

Η επικοινωνία σε μια ομάδα είναι πολύ σημαντική, όχι μόνο για την προώθηση των σχέσεων, αλλά και για τη μείωση του κινδύνου συγκρούσεων, εντάσεων και παρεξηγήσεων στο χώρο εργασίας. Η καλή επικοινωνία σε έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας και θεμελιώδης για ένα καλό περιβάλλον και μια συνεργάσιμη και λειτουργική ομάδα (Dasgupta, Suar & Singh, 2014):

- Αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων
- Προωθεί έναν πιο συνεργατικό και παραγωγικό χώρο εργασίας
- Διευκολύνει την επίτευξη των στόχων
- Αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων
- Καλύτερη επίλυση συγκρούσεων

Υπάρχουν τέσσερις τύποι επικοινωνίας, αυτές οι μορφές επικοινωνίας επηρεάζουν άμεσα την αλληλεπίδραση των αποδεκτών και των ανθρώπων γύρω τους (Dasgupta, Suar & Singh, 2014).

Κάθε άτομο έχει στοιχεία από κάθε στυλ μέσα του και στον τρόπο που επικοινωνεί, αλλά μπορεί να παρατηρήσετε ότι συντονίζεται περισσότερο με το ένα ή το άλλο. Αυτοί οι τύποι επικοινωνίας είναι οι εξής (Piras & Jaradat, 2010):



PASSIVE COMMUNICATION

Passive communicators may struggle to express themselves or avoid voicing their feelings, needs, or opinions altogether. Subsequently, they are inclined to put the needs of others before their own and at their own expense. Passive communicators can be non-confrontational to a fault, acting either indifferently or falsely agreeable in times of conflict, and usually having difficulties setting boundaries and saying no as a result. This type of communication can be dangerous because it can allow resentment and anger to fester and build.



AGGRESSIVE COMMUNICATION

An aggressive communicator stands out in a crowd; these people are often the loudest in the room, speaking over others and controlling the narrative during a discussion. Aggressive communicators struggle with listening to others or considering the effect their opinions, actions, or ideas may have on them. When confronted, these people will respond with defensive hostility or aggression and may dismiss their view or issue altogether. Often these types of communicators will obtain positions of leadership or authority because they demand respect and dominance by nature.



PASSIVE-AGGRESSIVE

Although they may seem content on the outside, passive-aggressive communicators may carry feelings of resentment, which inevitably surface in subtle ways. While these people are aware of their feelings and needs, they find it challenging to express them and have difficulties admitting anger or how they truly feel. They do a good job of pretending that everything is okay when they are silently suffering. Their pent-up resentment or anger may manifest in behaviours such as gossip, silent treatments, under-their-breath comments, or other forms of indirect or non-verbal communication.



ASSERTIVE

Assertive communicators utilise open, genuine, and direct communication in their interactions. They speak with the intention and integrity of their feelings, and their actions typically align with their words. They can find ways to express themselves while still considering the feelings, needs, and ideas of the people around them, encouraging honest conversations where everyone has a chance to speak. Assertive communicators take ownership of their feelings or actions with "I" statements ("I feel..."). Assertive communication is healthy, respectful, and honest; it is thought to be the most effective form of communication and the ideal to strive for in each interaction.

Δεξιότητες επικοινωνίας

Ένας καλός επικοινωνιολόγος έχει δεξιότητες παρουσίασης πληροφοριών και καλές δεξιότητες ακρόασης. Επιπλέον, γνωρίζει και λαμβάνει υπόψη του τα εμπόδια στην επικοινωνία, όπως οι πολιτισμικές διαφορές, οι συναισθηματικές και γνωστικές καταστάσεις των άλλων και τους εξωτερικούς περισπασμούς (Webb 2011). Επίσης, ένας καλός επικοινωνιολόγος πρέπει να διαθέτει και τις ακόλουθες διαπροσωπικές δεξιότητες:

Το άτομο που επικοινωνεί μπορεί να ερμηνεύσει κατά πόσο το μήνυμα έγινε κατανοητό από τον δέκτη, μέσω σημείων κατανόησης ή αδυναμίας κατανόησης.

Αντίληψη των αντιδράσεων των άλλων



Μέσω της ανατροφοδότησης, το άτομο μαθαίνει ποιες απαντήσεις πρέπει να δώσει, πχ η χρήση παύλας σε ένα ηλεκτρονικό μήνυμα μπορεί να εγείρει αμφιβολίες κατανόησης. Το άτομο που επικοινωνεί μαθαίνει να μην τις χρησιμοποιεί, αλλά να διατηρεί μια συνεκτική και διεκδικητική ομιλία, ώστε να μην αφήνει αμφιβολίες στον παραλήπτη του μηνύματος.

Προσοχή στην ανατροφοδότηση και τη διορθωτική δράση



Αυτό απαιτεί από το άτομο που επικοινωνεί να γνωρίζει πότε να μιλάει και πότε να ακούει, πότε να διακόπτει ή να ρωτάει, πότε να πρωτοστατεί ή να καθοδηγείται.

Χρονισμός των κοινωνικών αντιδράσεων



Ένας καλός επικοινωνιολόγος έχει αυτογνωσία και είναι σε θέση να την χρησιμοποιεί για να παρουσιάσει τον εαυτό του στους άλλους. Αυτό δίνει στους άλλους ανατροφοδότηση σχετικά με το ποιος είναι και επομένως πώς να τον ερμηνεύσουν και να του απαντήσουν.

Αυτοπαρουσίαση



Πρόκειται για την ικανότητα να εμπλέκεται άλλος στην επικοινωνία και να γνωρίζει πώς να επιβραβεύει την επικοινωνιακή συμπεριφορά. Πχ, μικρές συμπεριφορές, η χρήση νεύματος, χαμόγελου και οπτικής επαφής ενθαρρύνουν τους δέκτες να συμμετέχουν στη συζήτηση, να αισθάνονται ότι τους ακούνε και να αισθάνονται ελεύθεροι και σίγουροι να μιλήσουν.

Ανταμοιβή



Με την ενσυναίσθηση, το άτομο μπαίνει στη θέση του άλλου για να κατανοήσει και να ενισχύσει τους δεσμούς.

Ανάληψη το ρόλου του άλλου



Εμπόδια στην επικοινωνία

Συχνά η αποτελεσματική επικοινωνία και το μήνυμα που θέλει κάποιος να διαχύσει, μπορεί να παρεξηγηθεί ή να παρερμηνευτεί- το γεγονός αυτό μπορεί να προκύψει λόγω διαφόρων παραγόντων και πιο συγκεκριμένα (Ellison, 2015):

- έλλειψη χρόνου
- ιεραρχίες
- αμυντικότητα
- διαφορετικά στυλ επικοινωνίας
- απόσπαση προσοχής
- κούραση
- φόρτος εργασίας.

Παρά ταύτα, ορισμένες προκλήσεις ξεπερνούν τα εμπόδια αλλά είναι βαθιά ριζωμένες στους οργανισμούς και τα επαγγέλματα, και περιλαμβάνουν (Ellison, 2015):

- την κουλτούρα του οργανισμού
- την επαγγελματική ορολογία
- τις ιεραρχίες
- την οργανωτική δομή.

Προσαρμοστική ηγεσία και ανθρωποκεντρική φροντίδα

Η ανθρωποκεντρική φροντίδα στις στέγες ηλικιωμένων αποσκοπεί στη μετατόπιση του κέντρου βάρους της λήψης αποφάσεων σχετικά με τη φροντίδα κατά τρόπο ώστε οι πάροχοι να θέτουν σε προτεραιότητα τις αξίες και τις προτιμήσεις του ασθενούς και να εξετάζουν τον ασθενή ολιστικά (Having, Skogstad, Kjeshous & Romoren, 2011).

Οι φροντιστές αναμένεται να είναι οι πηγές εμπειρογνωμοσύνης και να παρέχουν λύσεις σε θέματα που σχετίζονται με τη φροντίδα. Έτσι, οι διαχειριστές και οι διευθυντές των εντοπίζουν συστηματικά και προβλέψιμα τις προτιμήσεις ή τις αξίες των ενοίκων μέσω των πολιτικών ή των διαδικασιών τους (Corazzini & Anderson, 2014).

Στη συνέχεια, οι πάροχοι φροντίδας ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις ή τις αξίες των ενοίκων με τρόπο ρουτίνας. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή προϋποθέτει ότι οι ανάγκες, οι προτιμήσεις και οι αξίες των ενοίκων είναι προβλέψιμες και γνωστές, δηλαδή ότι οι πάροχοι γνωρίζουν τις σωστές ερωτήσεις που πρέπει να

κάνουν και ότι το έργο της ενσωμάτωσης των προτιμήσεων στη ρουτίνα της φροντίδας είναι προβλέψιμο, κάτι που στην πραγματικότητα αποδεικνύεται ανεπαρκές και ακατάλληλο εν μέσω συνεχών καθημερινών αλλαγών (Corazzini & Anderson, 2014).

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον γεμάτο πολιτικές, κανόνες και κανονισμούς, μπορεί να προκαλέσει σημαντική δυσφορία στους ηγέτες, τους διευθυντές νοσηλευτικών ιδρυμάτων και τους ιατρικούς διευθυντές να αναγνωρίσουν ότι η τεχνική τους εμπειρογνωμοσύνη δεν μπορεί να λύσει τις προκλήσεις προσαρμογής και να αναγνωρίσουν ότι οι λύσεις πρέπει να προέλθουν από τους άμεσους φροντιστές, τους ενοίκους και την οικογένεια (Corazzini & Anderson, 2014).

Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί αυτή η δυσφορία είναι να αναγνωριστεί ότι πολλά από τα προβλήματα για τα οποία οι τεχνικές λύσεις αποδεικνύονται ανεπαρκείς είναι εγγενώς προσαρμοστικές προκλήσεις, επειδή τέτοιες καταστάσεις συχνά οδηγούν σε απογοήτευση όταν μια τεχνική λύση δεν επιτυγχάνει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Corazzini & Anderson, 2014).

Αυτή η διαχείριση των καθημερινών προκλήσεων μπορεί να αμβλυνθεί με την παρουσία ενός ηγέτη, για παράδειγμα: όταν εργαζόμαστε σε ένα κέντρο φροντίδας, αντιμετωπίζουμε καθημερινές αλλαγές- εκτός από τη φροντίδα του ασθενούς, πρέπει ακόμη να διασφαλίσουμε τη συμμόρφωση με τους κανόνες και την επάρκεια των υπηρεσιών. Σε αυτό το περιβάλλον, η ηγεσία διαδραματίζει θεμελιώδη και καθοριστικό ρόλο. Σε παρουσία αντιξοοτήτων, ο ηγέτης πρέπει να είναι αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη της κατάστασης και διασφαλίζει την αντιμετώπιση της, μέσω της ενεργητικής ακρόασης και του στρατηγικού σχεδιασμού, εμπλέκοντας τους άλλους στην επίλυση δυσκολιών (Having, Skogstad, Kjeshous & Romoren, 2011).

Η ηγεσία πρέπει να είναι προσαρμοστική, κατάλληλη για την εποχή και τις καταστάσεις, προσαρμοσμένη στους ανθρώπους που εμπλέκονται και επικεντρωμένη στους στόχους της: τη φροντίδα του ατόμου.

Η διαχείριση αυτών των προκλήσεων μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια, όπως η ανάγκη για αλλαγή συμπεριφοράς, η διαχείριση της νοοτροπίας, η παράδοση των θεμάτων που επηρεάζουν τις σχέσεις και ο αντίκτυπος στην ομάδα και τον

οργανισμό (Corazzini & Anderson, 2014). Η αντιμετώπιση των προκλήσεων περιλαμβάνει τα εξής:

- Αναγνώριση ότι υπάρχει ή θα μπορούσε δυνητικά να υπάρχει ένα πρόβλημα και, ως εκ τούτου, αναζήτηση λύσης ή δυνητικής επίλυσης.
- Κατανόηση (Θέλοντας να επιτύχετε την επίλυση των προβλημάτων) ότι με αυτό μπορεί να συνεπάγεται αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας από την πλευρά της ομάδας.
- Αναγνώριση ότι αυτή η διαδικασία απαιτεί χρόνο και κατανόηση.
- Συνεργασία με το προσωπικό (συμμετοχή, επικοινωνία, σύνδεση).

Η προσαρμοστική ηγεσία επιτρέπει τη διαφοροποίηση μεταξύ τεχνικών και προσαρμοστικών προβλημάτων, επιτρέπει την προσαρμογή στην αλλαγή μπροστά στην ανάγκη, εμπλέκοντας τους ακολούθους στη δέσμευση για την αλλαγή, αλλά και ενεργά μέλη σε αυτήν (Having, Skogstad, Kjeshous & Romoren, 2011).

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 3. Πώς επικοινωνείτε με την ομάδα σας;

Μετά την παρουσίαση του περιεχομένου του Κεφαλαίου 3, ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια Μελέτη Περίπτωσης σχετικά με την ομαδική επικοινωνία, στην οποία οι συμμετέχοντες, σε ομάδες, καλούνται να προσδιορίσουν το πρόβλημα- να εξετάσουν τα σημαντικά δεδομένα- να αναλύσουν το πλαίσιο (μεταβλητές)- να αναφέρουν τις λύσεις/συμπεράσματα σχετικά με το πρόβλημα. Η δραστηριότητα αυτή θα πρέπει να πραγματοποιηθεί σε 30 λεπτά.

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να απαντήσουν στις 10 προτεινόμενες ερωτήσεις.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Barreira, L. (2014). Inteligência emocional: associação com job engagement em enfermeiros, no contexto da oncologia. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, dissertação para obtenção de mestre.
- Brumm, C. A., & Drury, S. (2013). Ηγεσία που ενδυναμώνει: Πως ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με την οπαδικότητα. *Engineering Management Journal*, 25(4), 17-32. <https://doi.org/10.1080/10429247.2013.11431992>
- Corazzini, K. N., & Anderson, R. A. (2014). Προσαρμοστική ηγεσία και προσωποκεντρική φροντίδα. *North Carolina Medical Journal*, 75(5), 352-354. <https://doi.org/10.18043/ncm.75.5.352>.
- Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2012). Επίδραση των στυλ επικοινωνίας των διευθυντών στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. *Employee Relations*, 35(2), 173-199. <https://doi.org/10.1108/01425451311287862>.
- Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S., & Zivkovic, Z. (2018). Επίδραση της ηγεσίας στον στρατηγικό σχεδιασμό της ποιότητας. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 1-15. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1490176>
- Ellison, D. (2015). Δεξιότητες επικοινωνίας. *Nursing Clinics of North America*, 50(1), 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.cnur.2014.10.004>
- GUETS, W., & PERRIER, L. (2021). Προσδιοριστικοί παράγοντες της ανάγκης για ανάπαυλα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των άτυπων φροντιστών ηλικιωμένων στο σπίτι: αποτελέσματα από τη γαλλική εθνική έρευνα του 2015. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06935-x>.
- Hall, P. (2005). Διεπαγγελματική ομαδική εργασία: Επαγγελματικές κουλτούρες ως εμπόδια. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 188-196. <https://doi.org/10.1080/13561820500081745>.
- Pereira, S. M. (2018). *Dificuldades ao cuidar e necessidades de quem cuida*. Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, dissertação para obtenção do Grau de Mestre.
- Pipas, M. D., & Jarad, M (2010). Assertive Communications Skilss. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2 (12), 649-656. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2010.12.2.17>
- Rajhans, K. (2009). Αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία: κλειδί για την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. *Interscience Management Review*, 2(2), 145-149. <https://doi.org/10.47893/imr.2009.1040>.
- Saltman, D. C., O'Dea, N. A., Farmer, J., Veitch, C., Rosen, G., & Kidd, M. R. (2007). Ομάδες ή ομάδες στην υγειονομική περίθαλψη: η εύρεση της καλύτερης προσαρμογής. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 13(1), 55-60. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2006.00649>.
- Vlachantoni, Evandrou, Falkingham & Robards (2013). Άτυπη φροντίδα, υγεία και θνησιμότητα. *Maturitas*, 74(2), 114-118. <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2012.10.013>

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή και ασφαλής χώρος για συζήτηση

Εισαγωγή

Η ηγεσία είναι η τέχνη του να παρακινείς μια ομάδα ανθρώπων να ενεργούν προς την κατεύθυνση ενός κοινού στόχου. Ο ειδικός σε θέματα ηγεσίας James McGregor Burns (2003), δήλωσε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία "οι ηγέτες και οι ακόλουθοι τους ανεβάζουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων". Είναι γεγονός ότι η ηγεσία δεν έχει μια απλή συνταγή που να ταιριάζει σε όλους και δεν υπάρχει μαγική φόρμουλα που θα σας κάνει αμέσως σπουδαίο ηγέτη. Χρειάζεται χρόνος, αφοσίωση, υψηλή εργασιακή ηθική και πάνω απ' όλα η ικανότητα να εμπνέεις και να εμπνέεσαι. Η ευθύνη του ηγέτη είναι να αναπτύξει ένα όραμα για τους ανθρώπους και τους θεσμούς που ηγείται.

Αυτό που πρέπει να έχουμε κατά νου είναι ότι η ηγεσία δεν έχει καμία σχέση με τίτλους ή προσωπικά χαρακτηριστικά. Κάποιος που κατέχει υψηλή θέση στην ιεραρχία δεν σημαίνει ότι είναι ηγέτης ή ότι έχει ηγετικές ικανότητες. Για παράδειγμα, συνήθως θεωρούμε ως μεγάλους ηγέτες πολιτικές προσωπικότητες που διαμόρφωσαν την ιστορία, όπως ο Αβραάμ Λίνκολν και ο Ουίνστον Τσόρτσιλ. Και ήταν πράγματι ηγέτες και χαρισματικές προσωπικότητες, αλλά το χάρισμα από μόνο του δεν κάνει έναν ηγέτη. Η ηγεσία δεν είναι επίθετο και όσοι έχουν φυσικά χαρίσματα δεν είναι ηγέτες απλώς και μόνο γι' αυτό.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να εξεταστεί είναι ότι η διαχείριση μιας ομάδας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είστε ηγέτης. Συνήθως οι όροι διοίκηση και ηγεσία χρησιμοποιούνται συνώνυμα. Ο Bill Gates έχει δώσει μια πιο απλή δήλωση για το τι πραγματικά σημαίνει ηγεσία: "Καθώς κοιτάμε μπροστά στον επόμενο αιώνα, ηγέτες θα είναι εκείνοι που ενδυναμώνουν τους άλλους".

Κεφάλαιο 1 - Δημιουργία θετικού περιβάλλοντος για αναστοχασμό

Τι είναι ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον;

Ένα ψυχικά ασφαλές εργασιακό περιβάλλον είναι εκείνο στο οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφαλής και άνετα όσον αφορά τόσο τη σωματική όσο και τη συναισθηματική του ασφάλεια. Βασικό χαρακτηριστικό ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος θα είναι αυτό που δίνει προτεραιότητα και προβάλλει την ευημερία των εργαζομένων. Τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και υποστήριξης, η ισχυρή επικοινωνία, η ενθάρρυνση και η συμπόνια είναι μερικά χαρακτηριστικά ενός καλού και θετικού εργασιακού χώρου. Εκείνο στο οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται άνετα, ασφαλής και άνετα όταν πρόκειται για τη σωματική και συναισθηματική του ασφάλεια. Τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και υποστήριξης, η ισχυρή επικοινωνία, η ενθάρρυνση και η συμπόνια είναι μερικά χαρακτηριστικά ενός καλού και θετικού χώρου εργασίας.

Ποιες είναι οι βασικές δεξιότητες επικοινωνίας για τους ηγέτες;

- Ικανότητα προσαρμογής του στυλ επικοινωνίας σας
- Ενεργητική ακρόαση
- Διαφάνεια
- Σαφήνεια
- Ικανότητα υποβολής ανοικτών ερωτήσεων
- Ενσυναίσθηση
- Ανοιχτή γλώσσα του σώματος
- Λήψη και εφαρμογή ανατροφοδότησης

1

MAKE SPACE FOR
EQUAL AND OPEN
DISCUSSIONS

Ένας ισχυρός και υψηλών επιδόσεων χώρος εργασίας θα πρέπει να είναι το ιδανικό μέρος για ανοιχτές συζητήσεις. Οι συνεδρίες καταιγισμού ιδεών και τα εργαστήρια μπορούν να αποτελέσουν μια εξαιρετική ευκαιρία για τη δημιουργία νέων, συναρπαστικών και καινοτόμων ιδεών. Προκειμένου να προωθήσετε ένα ασφαλές και θετικό περιβάλλον για όλη την ομάδα, αναπτύξτε ένα σύστημα

όπου όλοι θα έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν την ιδέα ή τη γνώμη τους. Μπορεί να είναι πολύ αποθαρρυντική εμπειρία να φτάσετε σε μια συνάντηση γεμάτοι ιδέες, μόνο και μόνο για να μιλήσετε και χωρίς να είναι η κατάλληλη στιγμή.

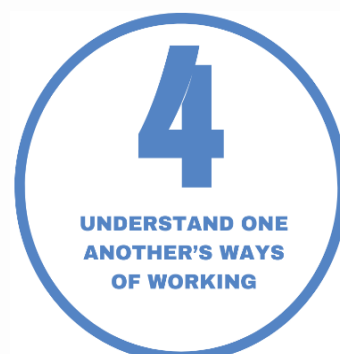
Δείξτε έμπρακτα την εκτίμησή σας ο ένας για τον άλλον και τονίστε πόσο πολύ εκτιμάτε τη συμβολή όλων. Ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους σας να είναι ευγνώμονες μεταξύ τους να μοιράζονται τα σχόλιά τους.



Βοηθήστε τους ανθρώπους να προσαρμοστούν στην κουλτούρα σας και στους τρόπους εργασίας σας και πάρτε χρόνο. Βοηθήστε τους ανθρώπους να αισθανθούν άνετα καλωσορίζοντάς τους και βοηθώντας τους να διευκολυνθούν με μια δομημένη εισαγωγική διαδικασία. Βοηθήστε τους ανθρώπους να αισθάνονται πιο άνετα στο περιβάλλον τους, αλλά μπορείτε επίσης να τονίσετε το σύστημα υποστήριξης που έχουν γύρω τους.

Οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα όταν ξέρουν τι να κάνουν, πώς να το κάνουν και ποιον να ρωτήσουν αν έχουν απορίες.

Συνήθως, οι όποιες εντάσεις μεταξύ των μελών οφείλονται σε έλλειψη επικοινωνίας και σε πιθανή σύγκρουση προσωπικοτήτων. Για να το καταπολεμήσετε αυτό, σκεφτείτε να διοργανώσετε ένα εργαστήριο ή μια παρουσίαση όπου κάθε μέλος της ομάδας θα επισημαίνει τους τρόπους που προτιμά να εργάζεται, τα δυνατά του σημεία και τις αδυναμίες του.



Βοηθήστε την ομάδα σας να γνωριστεί μεταξύ της και να καταλάβει πώς να συνεργάζεται καλύτερα μεταξύ της. Μια ομάδα που καταλαβαίνει η μία την άλλη θα έχει θετικό αντίκτυπο στο εργασιακό σας περιβάλλον.

Μια συνάντηση για να ξεκαθαρίσετε τους προτιμώμενους τρόπους εργασίας θα βοηθήσει στο άνοιγμα των γραμμών επικοινωνίας και στον καθορισμό των ορίων, ώστε όλοι να αισθάνονται όσο το δυνατόν πιο άνετα.

Είναι σημαντικό να αναδείξουμε το ισχυρό έργο που επιτελείται ως συλλογικότητα. Δημιουργήστε ομαδικό πνεύμα και βοηθήστε όλους να δουν πώς η ατομική τους εργασία συμβάλλει στους στόχους της ομάδας.

Φροντίστε να γιορτάζετε τις νίκες στο χώρο εργασίας, όσο μεγάλες ή μικρές κι αν είναι. Αυτό όχι μόνο θα βοηθήσει τους ανθρώπους να νιώσουν ότι τους εκτιμούν, αλλά και θα τους κάνει να καταλάβουν ότι έχουν κι αυτοί σημαντικό αντίκτυπο στον οργανισμό! Βάλτε την ομάδα σας να αποφασίσει πώς θα ήθελε να γιορτάσει την επόμενη νίκη της.



5

SPEND TIME
TOGETHER NOT
WORKING

Αφιερώστε λίγο χρόνο για να κάνετε μαζί μια δραστηριότητα που δεν σχετίζεται με τη δουλειά. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην αναζωογόνηση της ομάδας και θα δημιουργήσει ένα θετικό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

Εξετάστε το ενδεχόμενο να τρώτε μαζί μεσημεριανό γεύμα μία φορά την εβδομάδα - Απλά βεβαιωθείτε ότι οι συζητήσεις για τη δουλειά είναι εκτός ορίων!

Αφιερώστε χρόνο για να αναλογιστείτε τι πετύχατε εσείς και η ομάδα σας κατά τη διάρκεια της εβδομάδας, τι πήγε καλά, τι χρειάζεται βελτίωση και τι έρχεται στη συνέχεια. Δοκιμάστε να ορίσετε 15-30 λεπτά κατά το τέλος της εβδομάδας, όπου ο καθένας μπορεί να ανατρέξει στο πώς τα κατάφερε ο ίδιος και η ομάδα. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό



6

REFLECT
TOGETHER

των θετικών στοιχείων της εβδομάδας - αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι και οι σκοποί, πώς λειτούργησαν οι νέες διαδικασίες και τι εμπόδια μπορεί να υπήρξαν.



Ως ηγέτης, πρέπει να εμπιστεύεστε την ομάδα σας. Αποφύγετε τη μικροδιαχείριση ή την ανάληψη καθηκόντων για τα οποία θα έπρεπε να είναι υπεύθυνοι άλλοι, καθώς αυτό θα προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα στην ομάδα σας. Αντ' αυτού, καλλιεργήστε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και δώστε ελευθερία στην ομάδα σας και αυτό θα μεταδώσει τη θετικότητα σε όλους τους υπαλλήλους σας.



Επισημάνετε τι αναμένεται από κάθε μέλος της ομάδας για να επικοινωνήσετε με σαφήνεια τι απαιτεί αυτή η θέση εργασίας και τι θέλετε να δείτε. Δημιουργήστε από κοινού δεσμεύσεις για να αποφύγετε τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι τους έχει "επιβληθεί" κάτι. Η έγκαιρη κατανόηση του τι χρειάζεται και πώς θα επιτευχθεί επιφέρει επιτυχία.

Πώς μπορείτε να δημιουργήσετε έναν ασφαλή χώρο για μια ομαδική συζήτηση;

Ορίστε βασικούς κανόνες:

Αυτό σημαίνει να μην μιλάει ο ένας πάνω από τον άλλον, να μην κάνει προσωπικά σχόλια, να μην κατακρίνονται οι απόψεις των άλλων. Να ακούτε και να δείχνετε στους ανθρώπους ότι τους ακούτε (για παράδειγμα,

χρησιμοποιώντας οπτική επαφή). Να διαφωνείτε με σεβασμό και να

Το να είστε ανοιχτοί για τα πάντα κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι είναι μέρος της ομάδας.

αμφισβητείτε τη γνώμη, όχι το άτομο.

Βάλτε τους όλους στην ίδια σελίδα

Μη φοβάστε να επικοινωνείτε υπερβολικά, ειδικά με μια απομακρυσμένη ομάδα. Δεν θέλετε να κάνετε το λάθος να υποθέσετε κάτι και να καθυστερήσετε ακούσια το έργο σας. Είναι πάντα καλό να θυμάστε ότι ο τόνος, οι εκφράσεις του προσώπου και οι χειρονομίες δεν μεταφράζονται σε συνομιλίες ή μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οπότε θέλετε να είστε σαφείς στις οδηγίες σας.

Κατά την έναρξη ενός έργου, καθορίστε με σαφήνεια τις αρμοδιότητες. Τα πράγματα είναι λιγότερο πιθανό να περάσουν απαρατήρητα όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν τα παραδοτέα τους και πώς η δουλειά τους επηρεάζει το υπόλοιπο έργο και την ομάδα. Κρατήστε πληροφορίες όπως τα οργανογράμματα, τα εσωτερικά wikis και τις βασικές προθεσμίες αναρτημένες και εύκολα προσβάσιμες σε όλους.

Να συναντηθούμε ή να μην συναντηθούμε, αυτό είναι το ερώτημα.

Μια καθημερινή συνάντηση δίνει την ευκαιρία σε όλους να μοιραστούν τους στόχους τους για την ημέρα και τυχόν εμπόδια που πρέπει να ξεκαθαριστούν. Για έργα μεγαλύτερης διάρκειας (ή καθιερωμένες ομάδες), οργανώστε ομαδικά γεύματα ή εκδηλώσεις. Αυτό επιτρέπει στους ανθρώπους να συνδεθούν εκτός εργασίας και προάγει τη συντροφικότητα.

Εκμεταλλευτείτε τα κανάλια

Η στρατηγική δημιουργία κατάλληλων, συναφών καναλιών διατηρεί τα ξεχωριστά έργα οργανωμένα και ενθαρρύνει την αποτελεσματική συνεργασία. Στην πραγματικότητα, το 85% των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση σε

εργαλεία διαχείρισης της συνεργασίας είναι πιο πιθανό να θεωρούν τον εαυτό τους ευτυχισμένο στον εργασιακό χώρο.

Να είστε ομαδικός παίκτης, αλλά να θέσετε κάποιους βασικούς κανόνες

Κάνετε στον εαυτό σας την χάρη να διατηρήσετε την ευελιξία σας και να προβλέψετε κατά πόσο υπάρχουν συγκρουόμενες καταστάσεις. Η αλλαγή δεν είναι ποτέ εύκολη και οι ομάδες αποτελούνται πάντα από διάφορους ανθρώπους με διαφορετικές συνήθειες, συμπεριφορές και κίνητρα. Να είστε ειλικρινείς όσον αφορά τις προσδοκίες σας και τον τρόπο με τον οποίο θέλετε να επικοινωνεί η ομάδα. Ενθαρρύνετε τη συζήτηση με αμοιβαίο σεβασμό. Θέστε ως κανόνα ότι ο καθένας μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του, αλλά μόλις ληφθεί μια απόφαση, όλοι πρέπει να δεσμευτούν σε αυτήν. Ο παίκτης της ομάδας που αισθάνεται ότι ακούγεται, θα είναι πιο πρόθυμος να καταβάλει προσπάθεια για τη δουλειά. Κανονικοποιήστε την απονομή επαίνων όταν κάποιος κάνει καλή δουλειά. Είναι τόσο εύκολο (και δωρεάν!) να δώσετε ένα γρήγορο μπράβο. Θα το εκτιμήσουν και η ομάδα θα αναγνωρίσει την αξία τους. Ενθαρρύνει επίσης έναν μικρό υγιή ανταγωνισμό, εμπνέοντας τους άλλους να στοχεύουν ψηλά. Να είστε ενεργός ακροατής και να σέβεστε τους άλλους. Οι συνάδελφοί σας θα αισθάνονται πιο άνετα και θα επικοινωνούν και θα συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά.

Δώστε αυτονομία στα μέλη της ομάδας σας

Εμπιστευτείτε τους συναδέλφους σας ότι θα κάνουν καλή δουλειά. Η εταιρεία σας τους προσέλαβε επειδή είχαν τις κατάλληλες δεξιότητες για την συγκεκριμένη δουλειά. Μόλις τα μέλη της ομάδας σας είναι όλα στην ίδια σελίδα και γνωρίζουν ποιος είναι υπεύθυνος για τι, αφήστε τους να κάνουν τη δουλειά τους. Παρέχετε μια καλή δομή υποστήριξης. Ακόμα και οι καλύτεροι αυτενεργοί χρειάζονται κάποια στιγμή συμβουλές ή ένα συμβούλιο για να ακούσουν. Θέλετε τα μέλη της ομάδας σας να γνωρίζουν σε ποιον να απευθυνθούν με ερωτήσεις και πότε να φέρουν νέες ιδέες προς συζήτηση. Αυτή η δομή επιτρέπει στους αυτόνομους εργαζόμενους να επικεντρώνονται και να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, γεγονός που τελικά οδηγεί σε

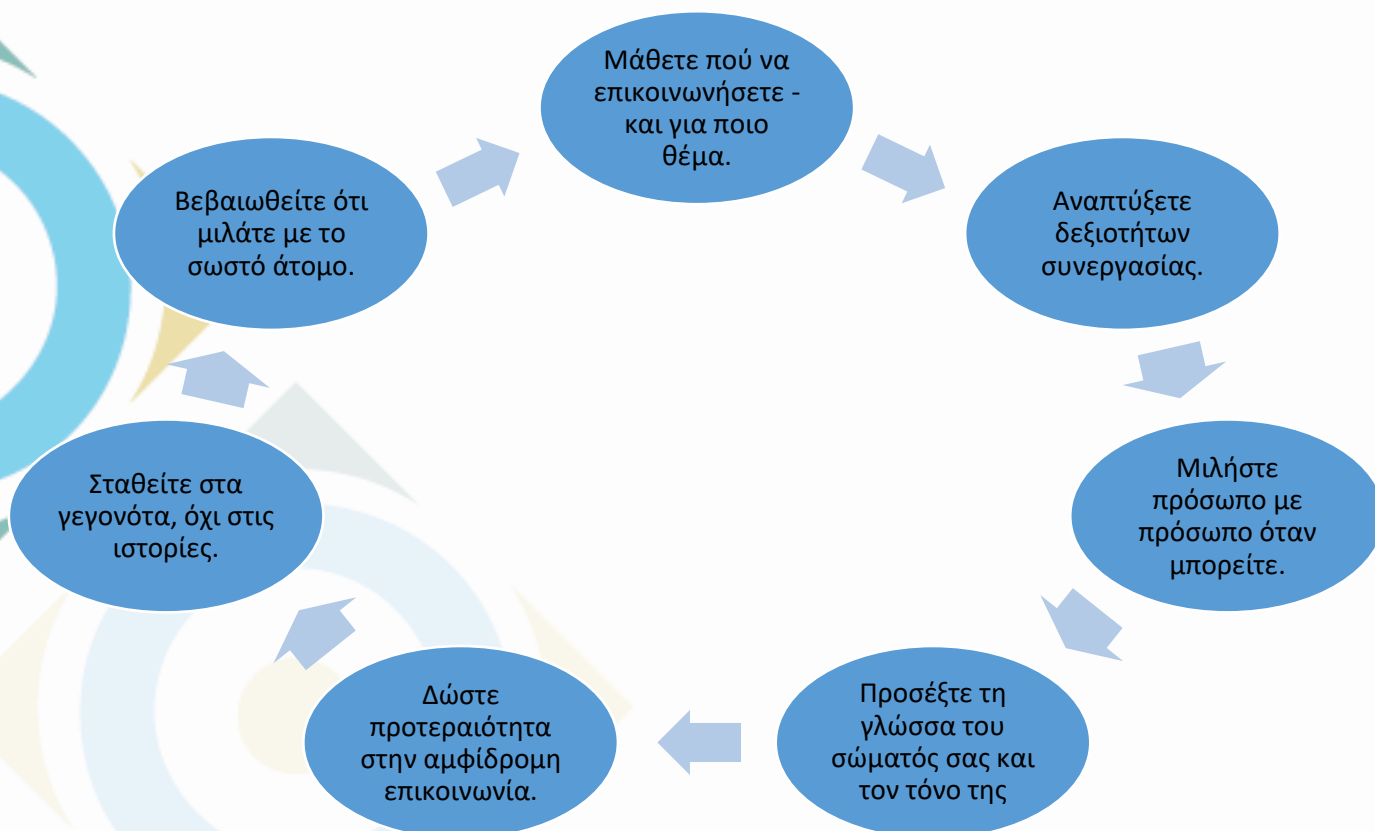
καλύτερη συνεργασία. Το να έχετε την ελευθερία να δοκιμάζετε νέες ιδέες ή να ηγείστε μιας προσπάθειας ευνοεί την ανταλλαγή περισσότερων ιδεών και την ανατροφοδότηση μεταξύ της ομάδας. Επιπλέον, η ύπαρξη ατόμων με προσωπικά κίνητρα καθιστά μια συνολικά ισχυρότερη και πιο παραγωγική ομάδα.

Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας σας να είναι ευέλικτα και να αξιοποιούν τα εργαλεία που διαθέτουν. Θέστε τις βάσεις καθορίζοντας τις προσδοκίες και τις ευθύνες και, στη συνέχεια, εμπιστευτείτε τους να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Δώστε το παράδειγμα, εκπαιδεύστε και αναπτύξτε τις δεξιότητες της ομάδας σας, διατηρώντας παράλληλα την εστίαση όλων. Να είστε ειλικρινείς και διαφανείς και να θυμάστε ότι η υπερβολική επικοινωνία είναι καλύτερη από την μειωμένη επικοινωνία.

Τρόποι για να γίνετε ένας άριστος συνεργάτης, ανεξάρτητα από το εργασιακό σας περιβάλλον:

- ✓ Επικοινωνήστε με σαφήνεια: Η καλή επιχειρηματική επικοινωνία αποτελεί το θεμέλιο της αποτελεσματικής συνεργασίας. Ο καθένας μπορεί να βελτιώσει αυτή τη δεξιότητα και αξίζει να θυμάστε ότι οι πιο φωνακλάδες ή οι πιο ομιλητικοί άνθρωποι στο δωμάτιο δεν είναι πάντα οι καλύτεροι επικοινωνιολόγοι. Από την άλλη πλευρά, οι εσωστρεφείς και οι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συχνά υπερέχουν, χρησιμοποιώντας δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση και η ενεργητική ακρόαση για να εντοπίσουν αποχρώσεις που μπορεί να διαφεύγουν από τους άλλους.
- ✓ Επιλέξτε το σωστό εργαλείο για τη σωστή εργασία.
- ✓ Ξεπεράστε τη ζώνη άνεσής σας: Η ανάληψη έργων που δεν εμπίπτουν στον τομέα της ειδικότητάς σας μπορεί να σας κάνει καλύτερους συνεργάτες, επειδή πρέπει να μάθετε από την εμπειρία των άλλων.
- ✓ Βρείτε ή γίνετε μέντορας: Ζητήστε τη συμβουλή των συναδέλφων σας όταν αναγνωρίζετε ότι έχουν εμπειρία σε τομείς που μπορεί να σας λείπουν. Ομοίως, χρησιμοποιήστε την τεχνογνωσία σας για να βοηθήσετε άλλους, ακόμη και όταν δεν φαίνεται να υπάρχει άμεσο όφελος για εσάς. Όλα αυτά ενισχύουν την ικανότητά σας να συνεργάζεστε.
- ✓ Συμμετάσχετε σε δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης: Το να παίζετε εικονικά παιχνίδια ως ομάδα μπορεί να φαίνεται ανόητο σε κάποιους,

αλλά ο χρόνος που περνάτε δουλεύοντας με μια ομάδα για τον ίδιο στόχο βοηθά στην ενίσχυση των ικανοτήτων συνεργασίας. Βοηθά επίσης στη δημιουργία μιας κουλτούρας του ανήκειν, η οποία οδηγεί σε πιο ευτυχισμένες και πιο παραγωγικές ομάδες.



Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 1. Η πρόκληση του marshmallow

Η κλασική και διαχρονική δραστηριότητα που βάζει τις ομάδες να ανταγωνίζονται για να κατασκευάσουν την ψηλότερη ανεξάρτητη και πιο σταθερή κατασκευή από 20 спаγγέτι, ένα μέτρο ταινία, ένα μέτρο σπάγκο και ένα ζαχαρωτό. Μέσω αυτής της δραστηριότητας τονίζεται η ομαδική

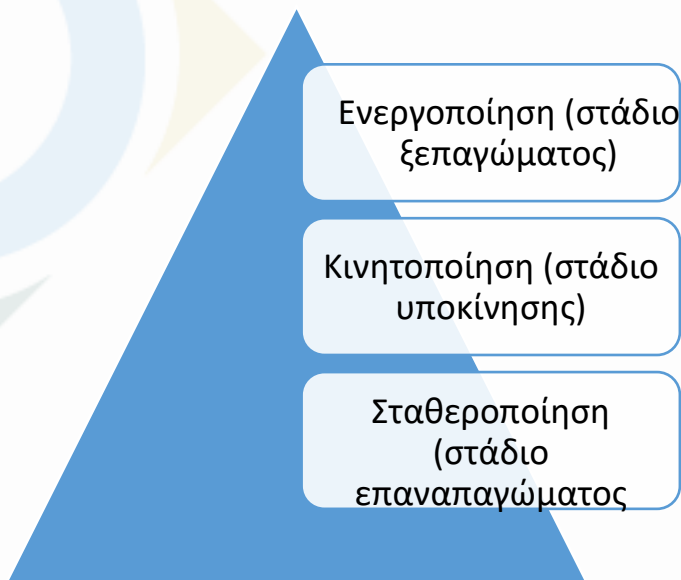
επικοινωνία, η δυναμική της ηγεσίας, η έννοια της συνεργασίας, η καινοτομία και η στρατηγική επίλυσης προβλημάτων.

Κεφάλαιο 3 - Αλλαγή - αντίσταση στην αλλαγή

Έννοια της αλλαγής

Η έννοια της αλλαγής μπορεί να οριστεί απλά ως το να κάνεις κάτι διαφορετικό ή να γίνεσαι διαφορετικός. Η αλλαγή ως μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, η οποία είναι μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης ενός ατόμου ή μιας ομάδας σε ένα νέο περιβάλλον όπου μπορεί να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι η επιτυχία της προσπάθειας εκτέλεσης της αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαμόρφωση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή, δηλαδή από την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, καθιστώντας τους εργαζόμενους έτοιμους για την αλλαγή. Πρόσφατες μελέτες έχουν αναδείξει τη σημασία των πρακτικών οργανωσιακής δικαιοσύνης στη διαμόρφωση της ανταπόκρισης των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή (Soenen and Melkonian, 2017).

Βασικά στάδια της διαδικασίας αλλαγής σύμφωνα με τον Kurt Lewin:



- **Ενεργοποίηση (στάδιο ξεπαγώματος)**

Η ενεργοποίηση της υφιστάμενης κατάστασης είναι η διαδικασία κινητοποίησης των ατόμων που είναι προετοιμασμένα για την προτεινόμενη αλλαγή. Τα στοιχεία στα οποία θα βασιστεί ο φορέας αλλαγής για να επιτύχει σε αυτό το στάδιο είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και η πειθώ για την αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή. Η ενεργός συμμετοχή είναι απαραίτητη αρχικά στην αναγνώριση του προβλήματος και στη συνέχεια στη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων για την κάμψη των πιθανών αντιστάσεων.

- **Κινητοποίηση (στάδιο υποκίνησης)**

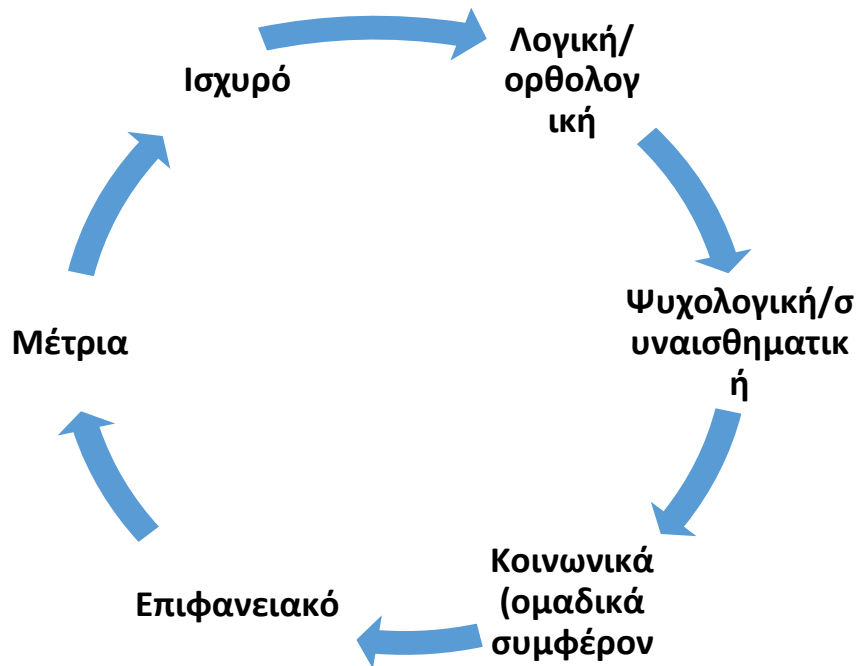
Η φάση της κινητοποίησης επιτυγχάνεται με την αλλαγή των στόχων σε ένα επίπεδο ισορροπίας, το οποίο επιτυγχάνεται με την αναγνώριση ότι η υφιστάμενη κατάσταση δεν είναι πλέον επωφελής και χρήσιμη. Σε αυτή τη φάση, τα άτομα ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις απόψεις τους αναγνωρίζοντας το πρόβλημα από μια διαφορετική οπτική γωνία. Με την ενεργοποίηση αυτών των απόψεων, οι οποίες ευνοούν τις αλλαγές, δημιουργείται το κατάλληλο περιβάλλον στο οποίο μπορεί να εφαρμοστεί η αλλαγή.

- **Σταθεροποίηση (στάδιο ξαναπαγώματος)**

Η ενσωμάτωση σε μια νέα συμπεριφορά είναι η σταθεροποίηση, με την οποία τα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί εγκαθίστανται σε μια νέα ισορροπία. Αυτή η αλλαγή ενθαρρύνεται και ενισχύεται από επίσημους και ανεπίσημους μηχανισμούς (πολιτική-επικοινωνία).

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια διαμετρικά αντίθετη δύναμη, η οποία στην πράξη αποτελεί εμπόδιο στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής. Η επικοινωνία είναι το μέσο που θα βοηθήσει στην κατανόηση της αντίστασης και στην πρόβλεψη των λανθασμένων αντιλήψεων.

Κατηγορίες αντιστάσεων, ανάλογα με το πού εστιάζονται και από ποιον εκδηλώνονται:



- **Λογική/ορθολογική**

Οι εύλογες αντιστάσεις μπορεί να οφείλονται σε ανησυχίες, οι οποίες επικεντρώνονται στο χρόνο που θα απαιτηθεί μετά την εφαρμογή της αλλαγής και στις προσπάθειες που θα καταβληθούν για την εκπαίδευση για τη συγκεκριμένη αλλαγή.

- **Ψυχολογική/συναισθηματική**

Οι ψυχολογικές/συναισθηματικές αντιστάσεις μπορεί να οφείλονται σε παράγοντες όπως:

- ✓ Αντιπάθεια προς τον πρωταγωνιστή της αλλαγής
- ✓ Φόβος του αγνώστου
- ✓ Έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους
- ✓ Αργή προσαρμογή στην αλλαγή
- ✓ Επιθυμία για ασφάλεια και διατήρηση του κατεστημένου (status quo).

- **Κοινωνική (ομαδικά συμφέροντα)**

Η κοινωνική αντίσταση φαίνεται να πηγάζει από παράγοντες που μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- ✓ Επενδυτικά συμφέροντα
- ✓ Επιθυμία διατήρησης φιλικών σχέσεων
- ✓ Περιορισμένη αντίληψη-σκέψη
- ✓ Αξίες διαφορετικές από αυτές της ομάδας - Πολιτικές συμμαχίες.

- **Επιφανειακό**

Πρόκειται για αντιστάσεις που εκφράζονται τυχαία και δεν έχουν ισχυρό υπόβαθρο. Συνήθως δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για να ξεπεραστούν.

- **Μέτρια**

Αυτές είναι οι αντιστάσεις με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης. Η προσπάθεια αντιστροφής τους πρέπει να είναι πιο οργανωμένη και συστηματική. Η ηθολογία τους εντοπίζεται συνήθως σε συναισθηματικά ζητήματα και στο φόβο της αναγνώρισης.

- **Ισχυρή**

Από τον ορισμό τους προκύπτει ότι πρόκειται για μεγάλες αντιστάσεις, οι οποίες εκδηλώνονται εντός του οργανισμού. Συνήθως οφείλονται στην απώλεια των δικαιωμάτων που παρέχει το ίδρυμα. Αυτές οι αντιστάσεις είναι πιο πιθανό να εμποδίσουν την εφαρμογή μιας αλλαγής.

- **Μέθοδοι για την υπέρβαση των αντιστάσεων**

Στρατηγικές για την αντιμετώπιση των διαφόρων αντιστάσεων που αντιτίθενται στην προτεινόμενη αλλαγή:

- ✓ Handling and cooperation
- ✓ Participation and active involvement
- ✓ Facilitation and support
- ✓ Education and communication
- ✓ Negotiations and agreements
- ✓ Clear and unclear pressure

Χαρακτηριστικά, μεταξύ των ανθρώπων που προωθούν την αλλαγή:

Η επιτυχία της αλλαγής συνοδεύεται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία ενθαρρύνονται μεταξύ των ανθρώπων που προωθούν την αλλαγή:

Ικανότητα
συνδυασμού ιδεών
από διάφορες
ανεξάρτητες πηγές

Ικανότητα
ενεργοποίησης
ατόμων με υψηλό
επίπεδο ενέργειας

Ολοκληρωμένη
σκέψη

Πρακτικότητα της
σκέψης, ικανότητα
φαντασμού
οραμάτων και

Ικανότητα
αντιμετώπισης
της αντίστασης

Ερωτήσεις για την ενίσχυση της συστηματικής προετοιμασίας που απαιτείται πριν από κάθε προσπάθεια εφαρμογής μιας αλλαγής

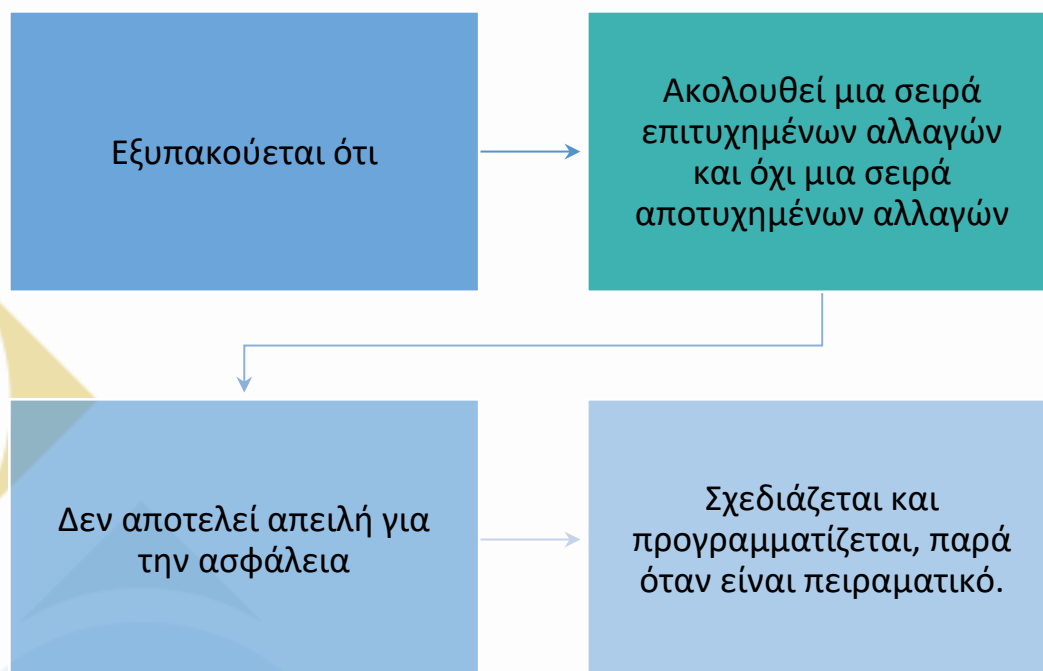
Όταν σκέφτεστε για στρατηγικές αλλαγές, είναι χρήσιμο να έχετε οργανωμένη σκέψη, δηλαδή:



- Ποιος μπορεί να συμμετάσχει στην προσπάθεια;
- Πώς θα προτιμούσαμε να είναι στο μέλλον;
- Από ποιον θα μπορούσαμε να ζητήσουμε βοήθεια;
- Ποιες δραστηριότητες θα ήταν χρήσιμες για την αλλαγή;
- Αναγνώριση της παρούσας κατάστασης.

Αποδεκτή αλλαγή

Η αλλαγή είναι πιο αποδεκτή όταν:



Οι άνθρωποι που υφίστανται την αλλαγή έχουν συμβάλει στην οργάνωση της αλλαγής, παρά όταν αυτή επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 2. Οι τυφλοί και οι κωφοί

Η άσκηση «οι τυφλοί και οι κωφοί» είναι μια εισαγωγική άσκηση η οποία προσφέρει τον εντοπισμό τρόπων εργασίας (ατομικών και ομαδικών), προτείνει μερικά στοιχεία πολυπλοκότητας, προσεγγίζει συναισθήματα όπως η εμπιστοσύνη, το θάρρος και αναπτύσσει δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η στρατηγική και η τακτική, η ακρόαση.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 3. Πες μου τι ζωγραφίζεις

Η συγκεκριμένη δραστηριότητα θα επικεντρωθεί κυρίως στην καθοδήγηση των συμμετεχόντων και στην εξασφάλιση ότι όλα πάνε σύμφωνα με τον προγραμματισμό. Η άσκηση εμπιστοσύνης πραγματοποιείται μέσα από το χωρισμό της ομάδας σε ζεύγη και κάθε ζεύγος θα πάρει ένα χαρτί και ένα μολύβι. Ο ένας από τους εταίρους θα πρέπει να αρχίσει να ζωγραφίζει μια εικόνα, φροντίζοντας να μην την βλέπει ο/η σύντροφός του/της. Θα έχουν στη διάθεσή τους λίγα λεπτά για να ζωγραφίσουν την εικόνα.

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να απαντήσουν στις 8 προτεινόμενες ερωτήσεις.

Πρόσθετοι πόροι

Βίντεο: Αυτό το βίντεο εξηγεί εν συντομία τι είναι η αντίσταση στην αλλαγή και πώς μπορεί να αλλάξει:

[\(193\) Ξεπερνώντας την αντίσταση στην αλλαγή - Δεν είναι προφανές; - YouTube](#)

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ahmad A. B., Cheng Z. (2018). Ο ρόλος του περιεχομένου της αλλαγής, του πλαισίου, της διαδικασίας και της ηγεσίας στην κατανόηση της δέσμευσης των εργαζομένων στην αλλαγή: η περίπτωση δημόσιων οργανισμών στην περιοχή του Κουρδιστάν στο Ιράκ. *Public Person. Manag.* 47 195-216. 10.1177/0091026017753645 [[CrossRef](#)] [[Google Scholar](#)].

Bayiz Ahmad A., Liu B., Saleem Butt A. (2020). Προγνωστικοί παράγοντες και αποτελέσματα της προληπτικής δράσης του αποδέκτη αλλαγών σε δημόσιους οργανισμούς της περιοχής Κουρδιστάν του Ιράκ. *Int. Public Manag. J.* 23 823-851. 10.1080/10967494.2019.1588812 [[CrossRef](#)] [[Google Scholar](#)].

Beer, M., και Nohria, N. (2000). Σπάζοντας τον κώδικα της αλλαγής. *Harv. Bus. Rev.* 78, 133-141.

Burnes B., Jackson P. (2011). Επιτυχία και αποτυχία στην οργανωτική αλλαγή: μια διερεύνηση του ρόλου των αξιών. *J. Chang. Manag.* 11 133-162. 10.1080/14697017.2010.524655 [[CrossRef](#)] [[Google Scholar](#)].

Folger, R., και Kopovsky, M. A. (1989). Επιδράσεις της διαδικαστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης στις αντιδράσεις σε αποφάσεις για αυξήσεις μισθών. *Acad. Manag. J.* 32, 115-130. doi: 10.5465/256422

Lee H.-R., Murrmann S. K., Murrmann K. F., Kim K. (2010). Η οργανωσιακή δικαιοσύνη ως μεσολαβητής των σχέσεων μεταξύ της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους και των προθέσεων των εργαζομένων για τζίρο. *J. Hosp. Mark. Manag.* 19 97-114. 10.1080/19368620903455237 [[CrossRef](#)] [[Google Scholar](#)].

McKinsey Company (2008). Δημιουργία οργανωτικών μετασχηματισμών. *McKinsey Q.* 1-7. 10.4324/9780429345579-1 [[CrossRef](#)] [[Google Scholar](#)].

Meaney, M., και Pung, C. (2008). McKinsey global results: δημιουργία οργανωτικών μετασχηματισμών. *McKinsey Q.* 7, 1-7.

Soenen, G., και Melkonian, T. (2017). Δικαιοσύνη και δέσμευση στην αλλαγή στις συγχωνεύσεις και εξαγορές: ο διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωσιακής ταύτισης. *Eur. Manag. J.* 35, 486-492. doi: 10.1016/j.emj.2016.10.005

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Διόρθωση απαράδεκτων συμπεριφορών ή επισήμανση μιας ασυμφωνίας στη συμπεριφορά των άλλων με σεβασμό

Εισαγωγή

Οι κώδικες δεοντολογίας είναι χρήσιμοι για να παρέχουν ένα πρότυπο πρακτικής, και είναι σίγουρα ευθύνη των διαχειριστών φροντίδας να διασφαλίζουν ότι τα συστήματα, οι πρακτικές και η κουλτούρα του οργανισμού υποστηρίζουν τη συμμόρφωση με τον κώδικα.

Ωστόσο, είναι αλήθεια ότι το προσωπικό στις υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής φροντίδας εργάζεται συχνά υπό έντονη πίεση και σοβαρούς χρονικούς περιορισμούς, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την πρακτική και τη συμπεριφορά (Health Education England et al. 2017) και δημιουργεί κατάσταση στην οποία εφαρμόζονται από το προσωπικό μη επιθυμητές συμπεριφορές, τόσο προς τους λήπτες φροντίδας όσο και προς τους συναδέλφους, με αρνητικές συνέπειες για αυτούς και πρέπει να αντιμετωπιστούν το συντομότερο δυνατό. Παρ' όλα αυτά, πολλοί ηγέτες δυσκολεύονται να δώσουν άμεση ανατροφοδότηση χωρίς να αποξενώσουν το άλλο άτομο, ιδίως όταν πρόκειται για ευαίσθητα θέματα όπως η επίκληση κακών συμπεριφορών.

Σε αυτή την ενότητα θα διερευνήσουμε το ρόλο των διαχειριστών φροντίδας στην αντιμετώπιση των αρνητικών συμπεριφορών μέσω μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης της φροντίδας.

3. Κεφάλαιο 1 - Κανόνες, διαδικασίες και προσδοκίες σχετικά με τα πρότυπα φροντίδας/τις επιθυμητές συμπεριφορές

Κώδικας δεοντολογίας



Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση θέτει τους ανθρώπους, τις οικογένειες και τις κοινότητες στο επίκεντρο της υγείας, της περίθαλψης και της ευημερίας. Σημαίνει ότι οι άνθρωποι μπορούν να μιλήσουν για το τι είναι σημαντικό για αυτούς και ότι το εργατικό δυναμικό ακούει και αναπτύσσει κατανόηση για το τι έχει σημασία για τους ανθρώπους. Σύμφωνα με τους Health Education England και συν. (2017) σημαίνει, μεταξύ άλλων:

- να εργάζεσαι σε ένα σύστημα στο οποίο οι άνθρωποι και το προσωπικό αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο, ότι τους εκτιμούν, ότι έχουν κίνητρα και ότι υποστηρίζονται,
- να προσφέρεις στους ανθρώπους αξιοπρέπεια, σεβασμό και συμπόνια, χωρίς να κρίνονται,
- να αναπτύσσεις σχέσεις, επιτυγχάνοντας μια κοινή αίσθηση κατανόησης, σκοπού και συνεργασίας.

Για τη λειτουργικότητα αυτών των αξιών, οι κώδικες δεοντολογίας μπορεί να είναι χρήσιμοι. Ο Κώδικας Δεοντολογίας είναι ένα έγγραφο που περιλαμβάνει τις ηθικές αρχές και αξίες ενός οργανισμού. Πράγματι, ενώ υπάρχουν ασφαλώς νόμοι που ρυθμίζουν τον τομέα της περίθαλψης, ακόμη και οι νόμοι δεν μπορούν να αναγκάσουν κάποιον να επιδεικνύει πάντα ηθική συμπεριφορά. Η τήρηση του νόμου είναι ένα ελάχιστο πρότυπο συμπεριφοράς - αλλά σε έναν κλάδο όπως η υγειονομική περίθαλψη, που ασχολείται με ευάλωτα άτομα και με την εμπιστοσύνη των πελατών και των χρηστών - οι επαγγελματίες πρέπει να τηρούν υψηλότερα πρότυπα. Ο Κώδικας Δεοντολογίας για τα κέντρα φροντίδας στοχεύει στη βελτίωση της ασφάλειας, της υγείας, της ευημερίας και της ποιότητας ζωής των ατόμων που λαμβάνουν φροντίδα. Στόχος του είναι επίσης να οικοδομήσει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία στη φροντίδα και να δώσει μεγάλη έμφαση στο δικαίωμα του ατόμου να λαμβάνει ασφαλείς και

ποιοτικές υπηρεσίες (Κώδικας δεοντολογίας για τα κέντρα φροντίδας ηλικιωμένων, 2022).

Ένα παράδειγμα στο οποίο μπορούμε να αναφερθούμε είναι ο Κώδικας Δεοντολογίας που αναπτύχθηκε το 2013 από τα Skills for Care και Skills for Health, τα οποία περιέγραψαν επτά πρότυπα στα οποία μπορούν να ανατρέξουν οι επαγγελματίες, για να βεβαιωθούν ότι παρέχουν ασφαλή και συμπονετική φροντίδα και να εντοπίσουν συμπεριφορές που δεν συνάδουν με αυτά. Αυτά είναι τα εξής:

1 be accountable by making sure you can answer for your actions or omissions

2 promote and uphold the privacy, dignity, rights, health and wellbeing of people who use health and care services and their carers at all times

3 work in collaboration with your colleagues to ensure the delivery of high quality, safe and compassionate healthcare, care and support

4 communicate in an open, and effective way to promote the health, safety and wellbeing of people who use health and care services and their carers

5 respect a person's right to confidentiality

6 strive to improve the quality of healthcare, care and support through continuing professional development

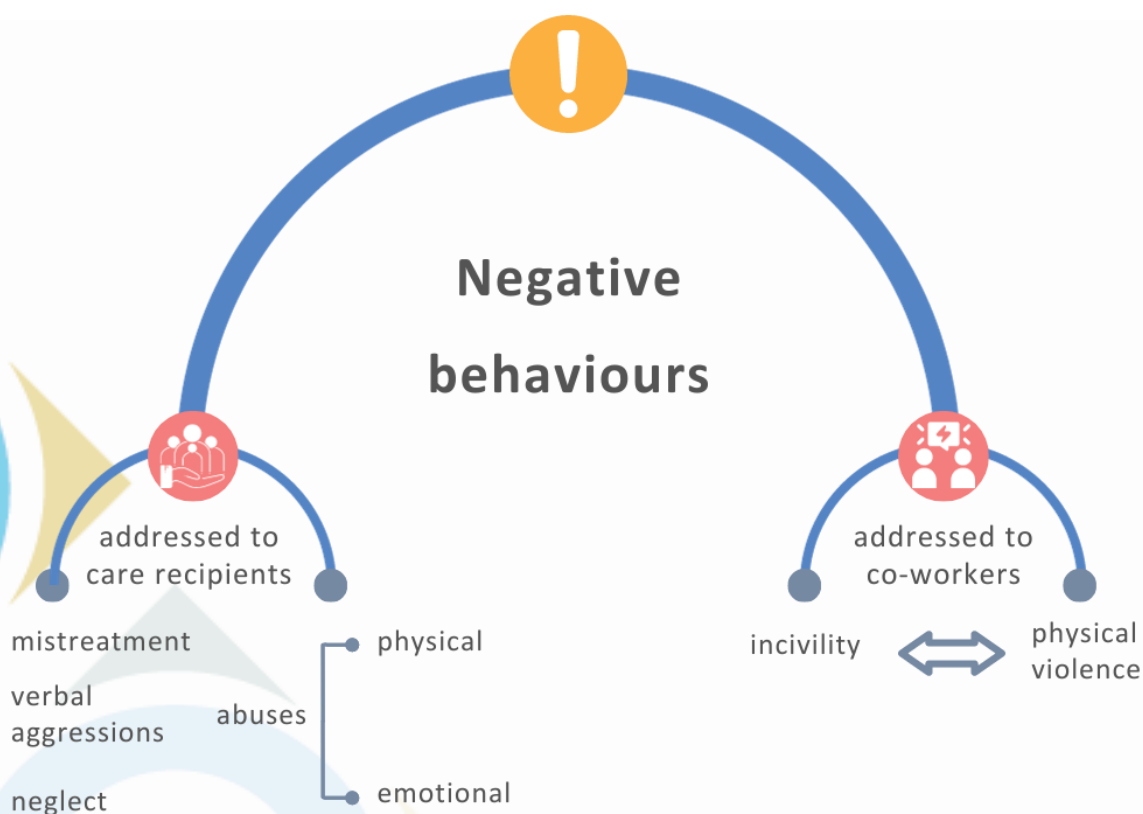
7 uphold and promote equality, diversity and inclusion.

Εκτός από τους κώδικες δεοντολογίας, πολλοί επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της φροντίδας ηλικιωμένων διέπονται επίσης από κώδικες δεοντολογίας/ δεοντολογικούς κώδικες που καθορίζουν πρότυπα ποιότητας και ηθικές υποχρεώσεις ειδικά για το επάγγελμα.

Ανησυχητικές συμπεριφορές

Οι κώδικες δεοντολογίας είναι χρήσιμοι για να παρέχουν ένα πρότυπο πρακτικής και είναι σίγουρα ευθύνη των διευθυντών φροντίδας να διασφαλίσουν ότι τα συστήματα, οι πρακτικές και η κουλτούρα του οργανισμού υποστηρίζουν τη συμμόρφωση με τον κώδικα. Ωστόσο, είναι αλήθεια ότι το

προσωπικό στις υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής φροντίδας εργάζεται συχνά υπό έντονη πίεση και σοβαρούς χρονικούς περιορισμούς, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την πρακτική και τη συμπεριφορά (Health Education England et al. 2017) και δημιουργεί μια κατάσταση στην οποία εφαρμόζονται από το προσωπικό μη επιθυμητές συμπεριφορές, τόσο προς τους λήπτες φροντίδας όσο και προς τους συναδέλφους.



Όταν απευθύνονται σε λήπτες φροντίδας, μπορούμε να αναφέρουμε συμπεριφορές που μπορεί να περιλαμβάνουν κακομεταχείριση, λεκτικές επιθέσεις, σωματική και συναισθηματική κακοποίηση και παραμέληση.

Όταν απευθύνονται σε συναδέλφους, οι αρνητικές συμπεριφορές μπορούν να οριστούν ότι περιλαμβάνουν τις συνεχές από λιγότερο ενεργές, λιγότερο σκόπιμες μορφές, όπως η αγένεια, έως πιο ενεργές, πιο σκόπιμες μορφές, όπως η σωματική βία.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί όροι για να περιγράψουν αρνητικές συμπεριφορές, όπως ο εκφοβισμός στον χώρο εργασίας, η βία, η

επιθετικότητα, η κακοποίηση, η εχθρότητα, το σαμποτάζ και η αγένεια. (Layne et al. 2019)

Πράγματι, σύμφωνα με έρευνες (Guo et al. 2022), υπάρχουν ενδείξεις ότι αυτές οι συμπεριφορές μπορούν να έχουν πολλές αρνητικές επιπτώσεις και συγκεκριμένα σε:

- κλινικές επιδόσεις των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης
- ποιότητα της φροντίδας
- παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας
- αποτελέσματα των ασθενών.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Bamberg & Bamberg 2022, οι επιπτώσεις της απαράδεκτης συμπεριφοράς των επαγγελματιών υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να έχουν σημαντικές παράπλευρες επιπτώσεις όχι μόνο σε εκείνους που επηρεάζονται άμεσα από αυτές, αλλά και:

- επηρεάζοντας τις ατομικές κλινικές επιδόσεις των ατόμων που απλά γίνονται μάρτυρες μιας τέτοιας συμπεριφοράς
- δημιουργώντας ένα μεταδοτικό, ανοδικό σπινάλι απαράδεκτης συμπεριφοράς των επαγγελματιών υγειονομικής περίθαλψης .
- από την εξουθενωτική απόδοση της ομάδας ή, με άλλα λόγια, την απόδοση των ομάδων που αποτελούνται από θύματα και μάρτυρες της απαράδεκτης συμπεριφοράς των επαγγελματιών υγειονομικής περίθαλψης.

Υπάρχουν ερευνητικά ευρήματα που δείχνουν ότι οι μάρτυρες απαράδεκτης συμπεριφοράς είναι πιθανότερο να εκδηλώσουν στη συνέχεια παρόμοια συμπεριφορά προς αθώους τρίτους, δημιουργώντας έτσι ενδεχομένως ένα ανοδικό σπινάλι τέτοιας συμπεριφοράς. Στην πραγματικότητα, φαίνεται ότι η μαρτυρία απαράδεκτης συμπεριφοράς ενεργοποιεί έννοιες που σχετίζονται με την συμπεριφορά του παρατηρητή, καθιστώντας τις έννοιες αυτές ευκολότερα χρησιμοποιούμενες σε γνωστικές διαδικασίες και αυξάνοντας έτσι την επιρροή τους στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση καταλογιστικών κρίσεων σε

κοινωνικές καταστάσεις (Woolum, A., Foulk, T., Lanaj, K., & Erez, A., 2017, παρατίθεται στο Bamberg & Bamberg 2022).

Αυτό εξηγεί γιατί είναι σημαντικό για τους ηγέτες να αντιμετωπίζουν εγκαίρως αρνητικές συμπεριφορές όταν συμβαίνουν και να ενθαρρύνουν ένα εργασιακό πλαίσιο στο οποίο τα μέλη του προσωπικού μπορούν να μιλήσουν αν κάτι τους απασχολεί.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 1. Ομαδική συζήτηση σχετικά με τον οργανωτικό κώδικα δεοντολογίας

Η άσκηση αυτή περιστρέφεται γύρω από μικρές ομάδες που συνεργάζονται για να απαντήσουν σε ερωτήσεις που βασίζονται στην ανάπτυξη ενός κώδικα συμπεριφοράς σε ένα θεωρητικό περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης για ηλικιωμένους. Αν και είναι θεωρητική, οι εκπαιδευόμενοι θα χρησιμοποιήσουν τις δικές τους εμπειρίες για να φανταστούν το περιβάλλον. Για να γίνει αυτό, είναι σημαντικό να καθιερωθεί ένα σύνολο βασικών κανόνων, συμπεριλαμβανομένου του απορρήτου, ώστε οι άνθρωποι να αισθάνονται σε θέση να εκφραστούν ελεύθερα χωρίς να κρίνουν ή να φοβούνται ότι οι πληροφορίες θα επιστρέψουν σε άτομα εκτός της εκπαίδευσης. Αυτή η δραστηριότητα θα πρέπει να εκτελεστεί σε 30 λεπτά.

Κεφάλαιο 2 - Προσωπική ευθύνη και λογοδοσία: ο ρόλος του προσωπικού, ο χώρος για να εκφράσει τη γνώμη του, ο ρόλος των ηγετών

Προκλητικές αρνητικές συμπεριφορές

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι αρνητικές συμπεριφορές μπορούν να έχουν πολλές αρνητικές επιπτώσεις στους ασθενείς και το προσωπικό και πρέπει να αντιμετωπιστούν το συντομότερο δυνατό. Όταν ο επαγγελματίας έχει αδικαιολόγητες και ακατάλληλες συμπεριφορές, θα πρέπει να του επιστραφεί η προσοχή το συντομότερο δυνατό, ώστε να κατανοήσει ότι δεν μπορεί να έχει αυτόν τον κώδικα συμπεριφοράς και να είναι σαφές στην ομάδα ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές ή μη αποδεκτές, ώστε να μην γίνει μια επαναλαμβανόμενη πρακτική (Reid, 2020).

Παρόλα αυτά, πολλοί ηγέτες δυσκολεύονται να δώσουν άμεση ανατροφοδότηση χωρίς να απομονώσουν το άλλο άτομο, ειδικά όταν πρόκειται για ευαίσθητα θέματα όπως η επίκληση κακών συμπεριφορών. Οι άνθρωποι συχνά προσπαθούν να εκλογικεύσουν την κακή συμπεριφορά, αντί να την αντιμετωπίσουν. Προσποιούνται ότι δεν συμβαίνει, πείθουν τους εαυτούς τους ότι δεν είναι σημαντικό ή πιστεύουν ότι θα λυθεί από μόνο του. Αυτό είναι επικίνδυνο. Κάποιος που συμπεριφέρεται σκόπιμα άσχημα μπορεί να ενθαρρυνθεί από μια τέτοια έλλειψη αντίστασης. Και, δίνοντας ταχεία ανατροφοδότηση σε κάποιον που δεν έχει επίγνωση ότι συμπεριφέρεται άσχημα, μπορείτε να "αντιμετωπίσετε τα προβλήματα εν τη γενέσει τους" πριν γίνουν σοβαρά και συχνά.

Για την αντιμετώπιση μιας κακής συμπεριφοράς μπορεί να ακολουθήσετε τα ακόλουθα βήματα:

Make a brief, factual summary of what happened – describe the circumstances and what you observed in the situation of concern.



Explain what you feel to be the negative impact on patients, co-workers and/or the organization of the enacted behaviour.



State how you would like to see that behavior modified, be clear and possibly set some targets that can be reached and monitored.



Ενθάρρυνση της ομιλίας



Ως "ομιλία" ορίζεται η διατύπωση ανησυχιών από επαγγελματίες υγείας προς όφελος της ασφάλειας των ασθενών και της ποιότητας της περίθαλψης, όταν αναγνωρίζουν ή αντιλαμβάνονται επικίνδυνες ή ελλιπείς ενέργειες άλλων ατόμων εντός ομάδων υγείας σε ένα περιβάλλον περίθαλψης.

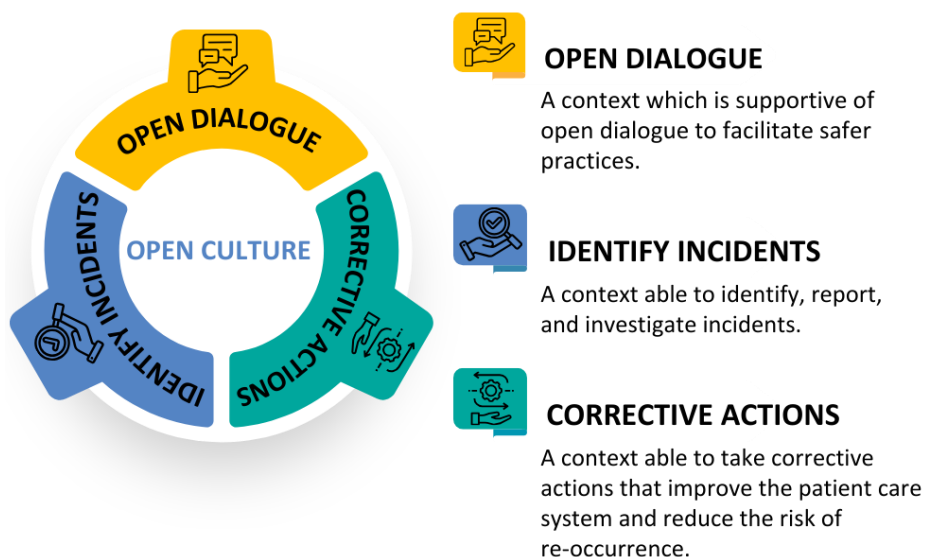
Ενώ ο ρόλος των επαγγελματιών φροντίδας στον άμεσο εντοπισμό των επικίνδυνων ή αρνητικών συμπεριφορών των συναδέλφων είναι πολύ σημαντικός, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των Okuyama et al. 2014, η οργανωτική έρευνα καταδεικνύει ότι, σε πολλές περιπτώσεις, οι άνθρωποι επιλέγουν την "ασφαλή" απάντηση της σιωπής, αποκρύπτοντας στοιχεία που θα μπορούσαν να είναι πολύτιμα για τους άλλους ή σκέψεις που θα ήθελαν να εκφράσουν. Η σιωπή μπορεί να οφείλεται σε φόβο, στην επιθυμία να αποφευχθεί η μετάδοση κακών ειδήσεων ή ανεπιθύμητων ιδεών, καθώς και σε κανονιστικές και κοινωνικές πιέσεις που υπάρχουν στις ομάδες.

Σε αυτή τη μελέτη, οι συγγραφείς ανέλυσαν τους λόγους που επηρεάζουν τη σιωπή του εργαζομένου και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ένας επηρεάζεται τόσο από τα δικά του γνωστικά πλαίσια όσο και από τη συμπεριφορά του

προϊσταμένου ή από οργανωτικούς παράγοντες. Ειδικότερα, για το συγκεκριμένο θέμα, σχετικοί παράγοντες επιρροής είναι, μεταξύ άλλων:

- η ανασφάλεια του να εκφράζεσαι, όπως ο φόβος για τις αντιδράσεις των άλλων και πιθανές συγκρούσεις
- η αντίληψη της αναποτελεσματικότητας του να εκφράξεις τις ανησυχίες σου, για παράδειγμα να μην παρατηρούνται αλλαγές.

Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει, ότι η προώθηση μιας ανοικτής κουλτούρας, όπου τα μέλη του προσωπικού ενθαρρύνονται να μιλήσουν αν παρατηρήσουν κάτι ανησυχητικό, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ένα πλαίσιο:



Όλα τα παραπάνω είναι χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη λεγόμενη "δίκαιη" οργανωτική κουλτούρα, σε αντίθεση με την κουλτούρα "κατηγορίας" στην οποία υπάρχει απροθυμία ανάληψης κινδύνων ή ανάληψης ευθυνών για λάθη λόγω του φόβου της κριτικής ή της επίπληξης από τη διοίκηση (Kathri et al. 2019).

Φυσικά, τα ιδρύματα περίθαλψης δεν μπορούν να έχουν την πολυτέλεια μιας κουλτούρας χωρίς ευθύνες: ορισμένα σφάλματα δικαιολογούν πειθαρχικά μέτρα. Η εξεύρεση μιας ισορροπίας μεταξύ της ακραίας τιμωρίας και της αθωότητας είναι ο στόχος της ανάπτυξης μιας δίκαιης κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Boysen (2013), τα λάθη μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

1 Ανθρώπινο λάθος

Λάθος, δηλαδή εσφαλμένος σχεδιασμός ή πρόθεση- το άτομο που εμπλέκεται πιστεύει ότι η πράξη είναι σωστή. Για τη βελτίωση του συστήματος ενδείκνυται η λήψη διορθωτικών μέτρων και η καθοδήγηση και όχι η τιμωρία.

2 Επικίνδυνη Συμπεριφορά

(Μια συνειδητή απόκλιση από την ασφαλή συμπεριφορά): περιλαμβάνει τόσο την πρόθεση όσο και την παραβίαση κανόνων, πολιτικών και διαδικασιών και καθιστά ένα σύστημα ευάλωτο, αυξάνοντας τον κίνδυνο. Το άτομο πρέπει να εκπαιδευτεί ώστε να κατανοήσει τους κινδύνους που προκύπτουν από την ενέργειά του.

3 Απερίσκεπτη συμπεριφορά

(συνειδητή συμπεριφορά και κίνδυνος): μπορεί να αποτελέσει λόγο για πειθαρχική δίωξη και να ασκηθούν αστικές ή ποινικές διώξεις κατά του ατόμου. Η τιμωρία, συμπεριλαμβανομένης της απόλυσης, μπορεί να είναι η ιδανική συνέπεια.

Μια δίκαιη και ισότιμη κουλτούρα βελτιώνει την ασφάλεια των ασθενών, δίνοντας στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να παρακολουθούν προληπτικά τον χώρο εργασίας και να συμμετέχουν στις προσπάθειες ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον. Η βελτίωση της ασφάλειας των ασθενών μειώνει τον κίνδυνο με την εστίασή της στη διαχείριση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (ή τη βοήθεια των άλλων να διαχειριστούν τη δική τους συμπεριφορά) και τον επανασχεδιασμό των συστημάτων.

Σε μια δίκαιη κουλτούρα, οι εργαζόμενοι δεν είναι μόνο υπόλογοι για τις πράξεις και τις επιλογές τους, αλλά είναι επίσης υπόλογοι ο ένας στον άλλο, γεγονός που μπορεί να βοηθήσει ορισμένους να ξεπεράσουν την εγγενή αντίσταση στην αντιμετώπιση μειωμένων ή ανίκανων συναδέλφων. (Boysen 2013).

Ρόλος των εποπτών σε ανεπιθύμητα συμβάντα

Οι Diller κ.ά. (2013) εφάρμοσαν στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης το Σύστημα Ταξινόμησης Ανάλυσης Ανθρώπινων Παραγόντων (HFACS), το οποίο αποσκοπούσε στον εντοπισμό των διαφόρων παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν σε κινδύνους και σφάλματα στις επιδόσεις. Μία από τις πτυχές στις οποίες εστιάζουν είναι ο ρόλος της Εποπτείας στα ανεπιθύμητα συμβάντα.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, όσοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της υγειονομικής περίθαλψης είναι υπεύθυνοι για τις πράξεις τους- ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι αποδέκτες μιας ποικιλίας λανθάνουσας αποτυχίας που αποδίδεται στους προϊσταμένους τους, μεταξύ των οποίων εντοπίζουν:

- Αποτυχίες ηγεσίας, οι οποίες συμβαίνουν όταν οι προϊστάμενοι παρέχουν ανεπαρκή εκπαίδευση, επαγγελματική καθοδήγηση ή εποπτεία στους υπαλλήλους. Χωρίς την κατάλληλη εποπτεία, οι εργαζόμενοι θα καταφεύγουν σε πρακτικές του παρελθόντος και στη διαίσθηση αντί για τα καθιερωμένα πρότυπα φροντίδας, με αποτέλεσμα λανθάνουσες αποτυχίες που δεν διορθώνονται και επιδεινώνονται με την πάροδο του χρόνου.
- Έλλειψη επιχειρησιακού σχεδιασμού: οι διευθυντές θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ενημερωμένοι και ικανοί να εκτελέσουν το πλάνο εργασίας. Συχνά, υπάρχουν γνωστά προβλήματα, όπως ελλείψεις εργαζομένων, προβλήματα εξοπλισμού ή εκπαίδευσης. Εάν αυτά τα ζητήματα είναι γνωστά στον προϊστάμενο και δεν αντιμετωπίζονται, προκύπτει αποτυχία διόρθωσης των γνωστών προβλημάτων.
- Τέλος, οι ίδιοι οι διευθυντές ενδέχεται να αγνοούν τους υφιστάμενους κανόνες και κανονισμούς. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι να επιτρέψουν σε ένα άτομο να εκτελεί καθήκοντα εκτός του πεδίου εφαρμογής της άδειας ή των προσόντων του. Όταν συμβαίνει αυτό, υπάρχει ζήτημα εποπτικής δεοντολογίας.

Για άλλη μια φορά, ο ρόλος των ηγετών στα οργανωτικά πλαίσια αναδεικνύεται ως εξαιρετικά σημαντικός για να διασφαλιστεί ότι οι κακές συμπεριφορές εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται άμεσα.

Κεφάλαιο 3 - Παιδαγωγικές μέθοδοι εποπτείας

Τι είναι η εποπτεία



Η επαγγελματική εποπτεία είναι μια διαπραγμάτευση, επίσημη, επαγγελματική σχέση στην οποία κάθε άτομο έχει ρόλο, δικαιώματα και ευθύνες. Το βασικό καθήκον του επόπτη είναι να δομήσει και να διευκολύνει τη διαδικασία της εποπτείας, έτσι ώστε ο άλλος επαγγελματίας (εποπτευόμενος) να μπορεί να αναπτυχθεί και να μάθει σε ένα ασφαλές, υποστηρικτικό και επιβεβαιωτικό περιβάλλον.

"Η εποπτεία διακόπτει την πρακτική. Μας αφυπνίζει για το τι κάνουμε. Όταν είμαστε ζωντανοί σε αυτό που κάνουμε, ξυπνάμε σε αυτό που είναι, αντί να επαναπαυόμαστε στην άνεση της κλινικής ρουτίνας και της καθημερινής μας πρακτικής. Η εποπτική φωνή λειτουργεί ως ερεθιστικός παράγοντας που διακόπτει τις πρακτικές ρουτίνας (comfort stories) και διευκολύνει τη δημιουργία νέων πρακτικών". (Leach & Paterson 2015)

Σύμφωνα με το Skills for Care (2020), υπάρχουν τρεις βασικές λειτουργίες της εποπτείας, οι οποίες μπορούν να έχουν σημασία, μεταξύ άλλων, στο πλαίσιο της παρακολούθησης και της πρόκλησης αρνητικών συμπεριφορών:



Support

Supervision involves supervisors providing support for staff members with different aspects of their role. The function can help to address any emerging issues that may impact staff performance and/or wellbeing, including for example dealing with any issues that need further investigation, for example performance concerns or safeguarding investigations.

1



Line management

It can help managers to promote and maintain good standards of work and ensure that staff follow the relevant policies and procedures. For example, supervision can be used to ensure that staff understand the standards that are expected of them and follow the relevant policies and procedures.

2



Educational and/or developmental

Supervision can help staff to develop critical thinking and analysis skills, explore their own learning and development needs and identify opportunities to address those needs, including giving and receiving constructive feedback.

3

Εποπτεία σε έναν οργανισμό συνεχής μάθησης

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ένας οργανισμός που βασίζεται σε μια "δίκαιη" κουλτούρα είναι ένας οργανισμός που είναι σε θέση να μαθαίνει (και ενθαρρύνει) από λάθη ή κρίσιμα περιστατικά. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες που να βελτιώνουν και να αναπτύσσουν την κουλτούρα και τις δομές ως απάντηση στη μάθηση από τα άτομα, τις ομάδες και τις υπηρεσίες εντός του οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, η εποπτεία είναι σημαντική, καθώς λειτουργεί ως διεπαφή μεταξύ της πολυπλοκότητας της πρακτικής και της πολυπλοκότητας της λειτουργίας ενός οργανισμού που παρέχει φροντίδα. Σύμφωνα με τον Godar (2020) οι επόπτες έχουν κρίσιμο ρόλο στο να βοηθούν τους επαγγελματίες να εφαρμόζουν νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους και να τροφοδοτούν τη μάθηση στον ευρύτερο οργανισμό. Η εποπτεία θα πρέπει να αποτελεί χώρο για προβληματισμό και αυτό εξαρτάται από την ύπαρξη μιας κουλτούρας που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και που θα επιτρέπει στους ανθρώπους να διερευνούν την πρακτική τους και να αναγνωρίζουν τις δυσκολίες τους. Η συμμετοχή στη δημιουργία και τη διατήρηση αυτού του

είδους του περιβάλλοντος είναι μια δεξιότητα που μαθαίνεται και πρέπει να καλλιεργείται.

Εποπτεία και ανθρωποκεντρική φροντίδα

Η εποπτεία και η εφαρμογή πρακτικών φροντίδας με επίκεντρο τον άνθρωπο συνδέονται στενά μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τους Edgar κ.ά., οι οποίοι παραθέτουν την μελέτη των McCormack και McCance (2017), σχετικά με την παροχή ανθρωποκεντρικής φροντίδας, το προσωπικό θα πρέπει επίσης να αντιμετωπίζεται με ανθρωποκεντρικούς τρόπους, καθώς όταν η ευημερία του ατόμου που λαμβάνει φροντίδα είναι προνομαϊκή έναντι του προσωπικού και υπάρχει πιθανότητα να επηρεαστεί η ποιότητα της φροντίδας. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι όταν η προσωποκεντρικότητα παρέχεται σε όλους (συμπεριλαμβανομένου και του προσωπικού), ο όρος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται δεν θα πρέπει να είναι *προσωποκεντρική φροντίδα αλλά πρακτική, η οποία προορίζεται ως "μια προσέγγιση που καθιερώνεται μέσω της διαμόρφωσης και της καλλιέργειας θεραπευτικών σχέσεων μεταξύ όλων των παρόχων φροντίδας, των χρηστών υπηρεσιών και άλλων σημαντικών για αυτούς προσώπων στη ζωή τους. Υποστηρίζεται από τις αξίες του σεβασμού των προσώπων, των ατομικών δικαιωμάτων για αυτοδιάθεση, του αμοιβαίου σεβασμού και της κατανόησης. Ενεργοποιείται από κουλτούρες ενδυνάμωσης που προωθούν συνεχείς προσεγγίσεις για την ανάπτυξη της πρακτικής"* (McCormack & McCance, 2017)

Συνεπώς, η εποπτεία στις υπηρεσίες φροντίδας ηλικιωμένων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μέσο μέσω του οποίου το προσωπικό υποστηρίζεται στην εφαρμογή αναστοχαστικών πρακτικών, εκτιμάται, ενδυναμώνεται και τελικά αντιμετωπίζεται με ανθρωποκεντρικό τρόπο.

Επιπλέον, οι αναφερόμενες μελέτες δείχνουν ότι η κλινική εποπτεία παρέχει χώρο στο προσωπικό να εξετάσει τα οργανωτικά εμπόδια που επηρεάζουν την ανθρωποκεντρική φροντίδα. Πληροφορίες που θα μπορούσαν να είναι επωφελείς για τους οργανισμούς, ως προληπτικό μέτρο για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στην παροχή ανθρωποκεντρικής φροντίδας και την ανάπτυξη ανθρωποκεντρικής κουλτούρας. Παρέχοντας χώρο για προβληματισμό, οι επαγγελματίες υγείας μπορούν να φέρουν στην επιφάνεια τις παραδοχές που

γίνονται μεταξύ των ιδίων και του κοινωνικού πλαισίου στο οποίο λαμβάνει χώρα η πρακτική, οδηγώντας σε μετασχηματιστική δράση.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 3. Απομάκρυνση της επίρριψης ευθυνών από την κουλτούρα

Ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να προσεγγίζει με ενσυναίσθηση. Είναι σημαντικό να καθοριστούν οι βασικοί κανόνες στην αρχή της συνεδρίας και να νιώθει ο καθένας από τους εκπαιδευόμενους άνετα και σε θέση να εκφραστεί. Στη συνεδρία τους ζητείται να μιλήσουν για τις δικές τους εμπειρίες καλές και κακές μέσα στον οργανισμό. Ωστόσο, ως συντονιστής θα μπορούσατε να πάρετε την απόφαση να ζητήσετε από τους εκπαιδευόμενους να κατασκευάσουν/φανταστούν μια θεωρητική υπηρεσία υγείας. Αυτό μπορεί επίσης να λειτουργήσει εάν οι εκπαιδευόμενοι προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα. Το σκηνικό που θα αναπτύξουν θα μεταφερθεί σε κάθε μια από τις ομαδικές συνεδρίες στο πλαίσιο αυτής της ενότητας.

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να απαντήσουν στις 6 προτεινόμενες ερωτήσεις.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Bamberger, E., & Bamberger, P. (2022). Απαράδεκτες συμπεριφορές μεταξύ εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης: μόνο η κορυφή του παγόβουνου της ασφάλειας των ασθενών. *BMJ Quality & Safety*, 31(9), 638-641.

Boysen PG 2nd. (2013) Δίκαιη κουλτούρα: θεμέλιο για ισορροπημένη λογοδοσία και ασφάλεια των ασθενών. *Ochsner J.Fall;13(3):400-6*. PMID: 24052772; PMCID: PMC3776518.

Κώδικας δεοντολογίας για τη φροντίδα ηλικιωμένων (2022). "Ενημερωτικό δελτίο για τους εργαζόμενους στη φροντίδα ηλικιωμένων, στο *Age Care Quality*". <https://www.agedcarequality.gov.au/>.

Diller T, Helmrich G, Dunning S, Cox S, Buchanan A, Shappell S. Το σύστημα ταξινόμησης ανάλυσης ανθρώπινων παραγόντων (HFACS) εφαρμόζεται στην υγειονομική περίθαλψη. *American Journal of Medical Quality*. 2014;29(3):181-190. doi:10.1177/1062860613491623

Edgar, D., Moroney, T., & Wilson, V. (2023). Κλινική εποπτεία: Ένας μηχανισμός για την υποστήριξη της ανθρωποκεντρικής πρακτικής; Μια ενοποιητική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. *Journal of Clinical Nursing*, 32(9-10), 1935-1951.

Godar R., (2020) Leading a learning organization, Practice Supervisor Development Programme

Guo L, Ryan B, Leditschke IA, et al. Επιπτώσεις της απαράδεκτης συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης στην κλινική απόδοση και τα αποτελέσματα των ασθενών: συστηματική ανασκόπηση. *BMJ Quality & Safety* 2022;31:679-687.

Health Education England, Skills for Health, and Skill for Care, Person-Centred Approaches, 2017
<https://www.skillsforhealth.org.uk/info-hub/person-centred-approaches-2017/>

Khatri, N., Brown, G. D., & Hicks, L. L. (2009). Από την κουλτούρα των ευθυνών σε μια κουλτούρα δικαιοσύνης στην υγειονομική περίθαλψη. *Health care management review*, 34(4), 312-322.

Layne DM, Nemeth LS, Mueller M, Martin M. Αρνητικές συμπεριφορές μεταξύ των επαγγελματιών του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης: Σχέση με την κουλτούρα ασφάλειας των ασθενών. *Healthcare* (Βασιλεία). 2019 Feb 1;7(1):23. doi: 10.3390/healthcare7010023. PMID: 30717313; PMCID: PMC6473815.

Leach, J. & Paterson, M., *Pastoral Supervision*: (SCM Press 2015), σ. 24.

Okuyama, A., Wagner, C., & Bijnen, B. (2014). Η υπεράσπιση της ασφάλειας των ασθενών από τους επαγγελματίες υγείας που εργάζονται σε νοσοκομεία: βιβλιογραφική ανασκόπηση. *BMC health services research*, 14(1), 1-8.

Reid, R., (2017) *Calling out inappropriate behavior within the workplace*, Pinnacle. <https://pinnaclewellbeingservices.com/calling-out-inappropriate-behaviour-within-the-workplace/>

Skills for Care και Skills for Health (2013), Κώδικας δεοντολογίας για τους εργαζόμενους υποστήριξης στην υγειονομική περίθαλψη και τους εργαζόμενους στην κοινωνική φροντίδα ενηλίκων στην Αγγλία

Skills for care (2020), Αποτελεσματική εποπτεία: Κοινωνική φροντίδα ενηλίκων και επόπτες

Woolum, A., Foulk, T., Lanaj, K., & Erez, A. (2017). Αγενή χρωματικά γυαλιά: Οι μολυσματικές επιδράσεις της μαρτυρικής πρωινής αγένειας στις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές καθ' όλη τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1658.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Να είναι ικανοί να εντοπίσουν το ευρύτερο πλαίσιο, το οποίο μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των ζητημάτων και των δράσεων.

Εισαγωγή

Ο παγκόσμιος πληθυσμός μας γερνάει ραγδαία. Μέχρι το 2030, ένας στους έξι ανθρώπους στον κόσμο θα είναι 60 ετών και άνω. Ως αποτέλεσμα της γήρανσης του πληθυσμού και των συνεπειών της για τα συστήματα φροντίδας ηλικιωμένων, η παροχή οικονομικά αποδοτικής και υψηλής ποιότητας φροντίδας των ηλικιωμένων έχει καθιερωθεί ως μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η δημογραφική αλλαγή, η φροντίδα των ηλικιωμένων εξακολουθεί να αποτελεί βασική προτεραιότητα για την κυβέρνηση και τα ιδρύματα.

Η ανθρωποκεντρική φροντίδα μπορεί να αποτελέσει μια προσέγγιση για την επίτευξη αυτών των στόχων, αλλά λόγω της επικέντρωσής της στις ατομικές ανάγκες και στην παροχή φροντίδας αναλόγως των απαιτήσεων, προϋποθέτει για τον οργανισμό ένα μεγάλο δρόμο προς την αλλαγή που αρχικά αφορά στην ηγεσία του.

Οι ηγέτες πρέπει να εντάξουν τις στρατηγικές αλλαγές, τις πρωτοβουλίες και τους στόχους σε ένα ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο, διαφορετικά κινδυνεύουν να χάσουν την υποστήριξη του προσωπικού τους και να ξοδέψουν ενέργεια σε δραστηριότητες που δεν αποδίδουν. Οι άνθρωποι πρέπει να δουν γιατί αυτό

που κάνουν πρέπει να αλλάξει και γιατί πρέπει ξαφνικά να κινηθούν προς μια νέα κατεύθυνση.

Η ενότητα 4 έχει ως στόχο να εμβαθύνει στο θέμα του πλαισίου και τη σημασία της ευρείας και σαφούς εικόνας της κατάστασης στην οποία δραστηριοποιείται ο διαχειριστής φροντίδας στη διαχείριση της φροντίδας. Η κατάλληλη ανάλυση του πλαισίου, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικές ανάγκες των ληπτών φροντίδας, τους κατάλληλους παράγοντες και εμπλέκοντας τους βασικούς φορείς, αποτελεί τη βάση για την αλλαγή και την εισαγωγή οποιασδήποτε παρέμβασης σε οργανισμούς ή υπηρεσίες φροντίδας. Στη συνέχεια, θα εξεταστεί η ικανότητα σκέψης βάσει στρατηγικής και μελετώντας το μέλλον, εστιάζοντας στην αυτοκριτική και στον τρόπο σκέψης του καθενός. Εν κατακλείδι, θα συζητηθεί ο τρόπος μετάβασης από τη στρατηγική στη δράση μέσω της χρήσης της οδικής χαρτογράφησης ως διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.

Κεφάλαιο 1 - Η σημασία του πλαισίου

Ποιότητα και πλαίσιο: ποια σύνδεση;

Όταν πρόκειται για υπηρεσίες φροντίδας και περίθαλψης, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ότι η ποιότητα της εργασίας και της παροχής φροντίδας συνδέεται στενά με το εσωτερικό και εξωτερικό πλαίσιο του οργανισμού. Η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως ένας στόχος, ένα μοντέλο που πρέπει να επιτευχθεί ή με το οποίο πρέπει να προσπαθήσουμε, σε μια συνεχή προσπάθεια μετασχηματισμού και βελτίωσης των υπηρεσιών, των οργανισμών και των επαγγελματιών της φροντίδας (Lurri, 2015).

Η αλλαγή και η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών συνδέεται με τους ιδανικούς στόχους που θα θέλατε να επιτύχετε, ίσως εμπνεόμενοι από άλλα πλαίσια ή υπηρεσίες, αλλά μπορεί να συμβεί να παραμελήσετε ή να μην αναλύσετε διεξοδικά το τρέχον και πραγματικό πλαίσιο.

Για την προώθηση της αλλαγής, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε το πλαίσιο που πρέπει να βελτιώσουμε. Κάθε φορά που σκοπεύετε να πραγματοποιήσετε μια παρέμβαση ή μια αλλαγή που θα έχει αντίκτυπο στον οργανισμό, προκειμένου να προβλέψετε ποια θα είναι τα αποτελέσματα και ο αντίκτυπος




που μπορεί να έχει η παρέμβαση στο περιβάλλον και στους εμπλεκόμενους φορείς, είναι ζωτικής σημασίας να έχετε σαφή κατανόηση του υπόβαθρου και των προσώπων στα οποία πρόκειται να παρέμβετε.

Η ανάλυση του πλαισίου θα προσφέρει στην πραγματικότητα μια λεπτομερή κατανόηση του όλου τοπίου και της οργάνωσης της εργασίας, κατανοώντας τη δυναμική και τους παράγοντες που λειτουργούν και εκείνους που μπορούν να βελτιωθούν.

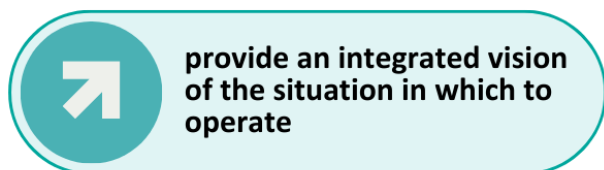
Σε τι συνιστάται η ανάλυση πλαισίου;

Η δυνατότητα απόκτησης δομημένων πληροφοριών σχετικά με το πλαίσιο στο οποίο πρόκειται να δράσει κανείς καθιστά δυνατή την καλύτερη πλαισίωση της παρέμβασης εντός αυτής της πραγματικότητας, προσδιορίζοντας έτσι λεπτομερώς τα χαρακτηριστικά και τις λεπτομέρειές της κατά τρόπο που να εγγυάται μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Η ανάλυση πλαισίου είναι μια γνωστική διαδικασία και μπορεί να προσφέρει τα ακόλουθα:

 01	 02	 03
<p><i>Cover</i></p> <p>all the structure's activities or focus on mission areas or themes</p>	<p><i>Summarise</i></p> <p>the general system of relations and exchanges, e.g. which types of actors are involved and to whom responsibilities are attributed</p>	<p><i>Highlight</i></p> <p>organisational situations endowed with particular autonomy, or relations of direct dependence on structures with more general or contiguous competences</p>

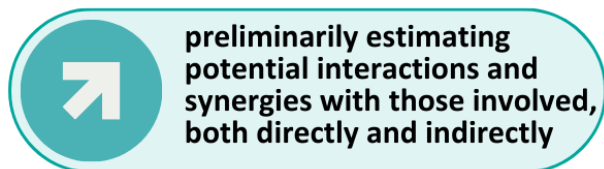
Η ανάλυση του πλαισίου αποτελεί το πρώτο και θεμελιώδες βήμα προκειμένου να γνωρίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων και έχει ως σκοπό τα πιο κάτω:



provide an integrated vision of the situation in which to operate



verify the strengths and weaknesses that characterise its organisation and the offer of its services



preliminarily estimating potential interactions and synergies with those involved, both directly and indirectly



verify the constraints and opportunities offered by the reference environment

Η πλαισίωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού, το ρυθμιστικό πλαίσιο του τομέα στον οποίο ανήκει ο οργανισμός (π.χ. υγειονομική περίθαλψη ή κοινωνική περίθαλψη), οι πόροι και άλλα χαρακτηριστικά χρησιμεύουν ως σημείο εκκίνησης για τον εντοπισμό κινδύνων και ευκαιριών.

Από αυτή την άποψη, η ανάλυση του πλαισίου δεν πρέπει να οδηγήσει σε ένα γενικό και ασαφές πλαίσιο πληροφοριών, αλλά να σας βοηθήσει να θέσετε τους στόχους που σκοπεύετε να επιτύχετε σε ένα πλαίσιο αναφοράς. Η ανάλυση πλαισίου, στην πραγματικότητα, αποτελεί ένα από τα κύρια εργαλεία που επιτρέπουν την ορθή αναγωγή των στρατηγικών στόχων του οργανισμού σε επιχειρησιακούς στόχους, επομένως πρέπει να συσχετίζεται στενά με αυτούς τους στρατηγικούς στόχους του έργου.

Ποιους παράγοντες πρέπει να λάβετε υπόψη στην ανάλυση πλαισίου;

Η αποτελεσματικότητα και η χρησιμότητα μιας ανάλυσης πλαισίου εξαρτάται στρατηγικά από την ικανότητα να οριοθετηθεί το πεδίο έρευνας και οι βασικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Το έργο αυτό απαιτεί προσεκτική προσοχή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να οριστούν τα προς ανάλυση θέματα πολύ ευρέως. Για να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος, είναι σημαντικό να καθοριστούν οι ειδικοί στόχοι της ανάλυσης και να οριοθετηθούν τα δεδομένα, οι πληροφορίες και οι δείκτες, εστιάζοντας σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ή που μπορούν να βελτιωθούν.

Η ανάλυση πλαισίου συνήθως εξετάζει παράγοντες από το εσωτερικό και το εξωτερικό πλαίσιο.



Το **εσωτερικό πλαίσιο** αποτελείται από όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν την εσωτερική δομή του ίδιου του οργανισμού και είναι το περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός επιδιώκει να εφαρμόσει την παρέμβασή του και να επιτύχει τους στόχους του. Οι πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι εκείνες που είναι σχετικές με την κουλτούρα, τις πεποιθήσεις, τις αξίες ή τις αρχές εντός του οργανισμού, καθώς και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών και της οργανωτικής δομής.

Συνεπώς, θα πρέπει να εξετάσει:

- τη θεσμική συνιστώσα η οποία περιλαμβάνει τις αξίες, το όραμα, τις κατευθυντήριες γραμμές και τη στρατηγική του οργανισμού και τη συμμόρφωση με τους κανόνες, τους νόμους και τα πολιτιστικά πρότυπα,
- το δομικό στοιχείο που αποτελείται από το οργανόγραμμα, δηλαδή την ιεραρχική σύνθεση, την κατανομή του προσωπικού και τα επαγγελματικά προφίλ εντός του φορέα/οργανισμού,
- την τεχνολογική συνιστώσα, η οποία αφορά τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία και τον βαθμό εκσυγχρονισμού τους,
- τους ρόλους και τις οργανωτικές διαδικασίες σε κάθε συγκεκριμένο τομέα που προσδιορίστηκε προηγουμένως.

Είναι απαραίτητο να θυμόμαστε ότι δεν υπάρχει μία ενιαία και καθολική συμφωνημένη γραμμή συμπεριφοράς, δεδομένου ότι η ανάλυση του εσωτερικού πλαισίου πρέπει να είναι λειτουργική σε σχέση με τον στόχο που θέτει ο κάθε φορέας/οργανισμός.



Για τον προσδιορισμό του **εξωτερικού πλαισίου**, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κοινωνικοοικονομικού και εδαφικού πλαισίου στο οποίο παρεμβαίνει κανείς και στο οποίο τα σχεδιαζόμενα μέσα θα έχουν τον αντίκτυπό τους. Μπορούν να ληφθούν υπόψη τα προβλήματα και οι αλλαγές που προκύπτουν από το κοινωνικό, τεχνολογικό, οικολογικό, ηθικό, πολιτικό, νομικό και οικονομικό περιβάλλον.

Πηγές [δεδομένων και πληροφοριών](#)

Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού πλαισίου μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ενός συνδυασμού δεδομένων και πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με το είδος της γνώσης που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί:

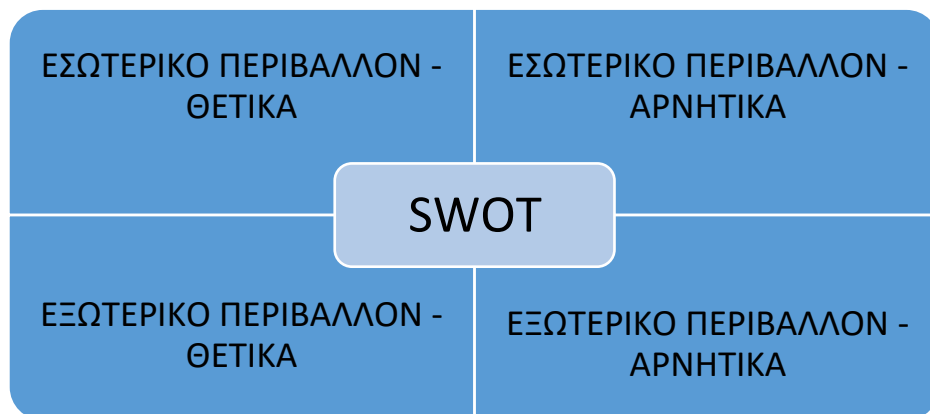
- **Τεκμηρίωση:** διαβούλευση με τα έγγραφα του οργανισμού, έρευνες, εκθέσεις και έγγραφα ερευνητικών φορέων και κέντρων, εσωτερικές και εξωτερικές βάσεις δεδομένων, έρευνες και εκθέσεις εσωτερικών και εξωτερικών φορέων ελέγχου, έρευνα από αξιόπιστες πηγές στατιστικών στοιχείων, μελέτες, έρευνες ή εκθέσεις σχετικά με το κοινωνικοπολιτισμικό πλαίσιο κ.λπ., στο πλαίσιο των οποίων είναι δυνατόν να εξαχθούν πληροφορίες σχετικές με το αντικείμενο της έρευνας.
- **Εμπειρική:** εφαρμογή συνεντεύξεων, ομάδων εστίασης, καταγισμού ιδεών ή/και ερωτηματολογίων για τη συλλογή γνώσεων και αντιλήψεων των ενδιαφερομένων μερών, ως ιδιοκτητών των διεργασιών/δραστηριοτήτων/συστημάτων που διερευνώνται ή ως προσώπων που λόγω εμπειρίας είναι σε θέση να παρέχουν πληροφορίες και αναλύσεις τόσο για εσωτερικούς όσο και για εξωτερικούς τομείς της έρευνας.

Εργαλεία για την ανάλυση του πλαισίου

Ένα χρήσιμο εργαλείο για την υποστήριξη της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού πλαισίου είναι η ανάλυση SWOT, η οποία επιτρέπει μια ολοκληρωμένη άποψη των αποτελεσμάτων της μελέτης των δύο πλαισίων. Το εργαλείο αυτό καθιστά δυνατή τη συλλογιστική σε σχέση με τον στόχο που πρέπει να επιτευχθεί, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές μεταβλητές. Οι εσωτερικές μεταβλητές είναι εκείνες που αποτελούν μέρος του συστήματος και στις οποίες είναι δυνατόν να παρέμβουμε (*Ποια χαρακτηριστικά της πραγματικότητάς μας επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους; ποια είναι τα δυνατά ή τα αδύνατα σημεία μας;*)- οι εξωτερικές, από την άλλη πλευρά, δεδομένου ότι δεν εξαρτώνται από τον οργανισμό, μπορούν μόνο να διατηρηθούν υπό έλεγχο, ώστε να επωφεληθούμε από τους θετικούς παράγοντες και να περιορίσουμε τους παράγοντες που αντίθετα κινδυνεύουν να θέσουν σε κίνδυνο την επίτευξη

των στόχων που έχουν τεθεί (Ποια στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούμαστε επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους; ποιες είναι οι απειλές και οι ευκαιρίες;).

Η ανάλυση SWOT κατασκευάζεται μέσω ενός πίνακα που χωρίζεται σε τέσσερα πεδία στα οποία έχουμε:



ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ - ΘΕΤΙΚΑ:

Δυνατά σημεία

Παράγοντες εσωτερικού πλαισίου που πρέπει να ενισχυθούν

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ - ΑΡΝΗΤΙΚΑ:

Αδυναμίες

Όρια που πρέπει να ληφθούν υπόψη

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - ΘΕΤΙΚΑ:

Ευκαιρίες

Δυνατότητες που προσφέρονται από το πλαίσιο και μπορεί να προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - ΑΡΝΗΤΙΚΑ:

Απειλές

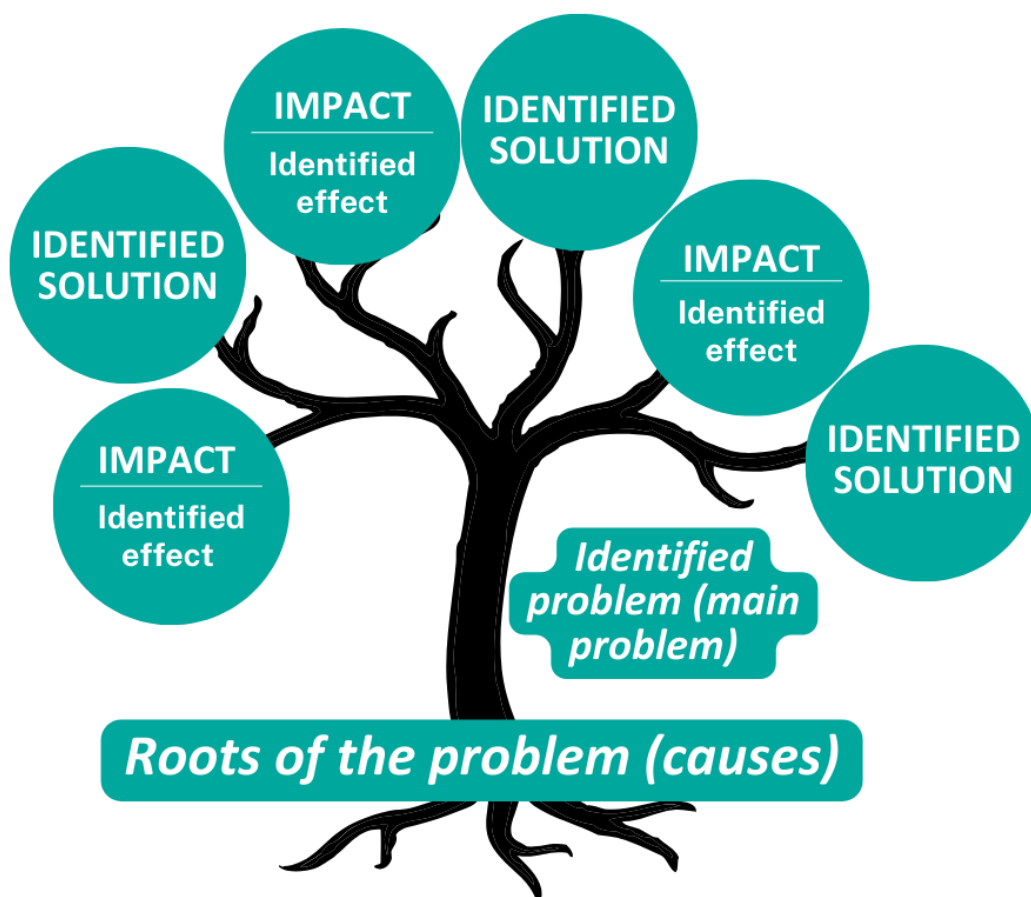
Κίνδυνοι που πρέπει να αξιολογηθούν και να αντιμετωπιστούν, διότι θα μπορούσαν να επιδεινώσουν μια κατάσταση και να την καταστήσουν κρίσιμη

Ένα άλλο χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση του πλαισίου μπορεί να είναι το δέντρο προβλημάτων, δηλαδή ένα διάγραμμα στο οποίο διάφορα φαινόμενα συνδέονται μεταξύ τους με όρους αιτίου-αποτελέσματος. Ξεκινώντας από ένα αναγνωρισμένο πρόβλημα ή φαινόμενο που πρέπει να απαντηθεί (το οποίο τοποθετείται στην κορυφή του δέντρου), συζητούνται και εντοπίζονται οι πιθανές αιτίες (οι οποίες τοποθετούνται αμέσως κάτω από το κύριο πρόβλημα) και στη συνέχεια κλιμακώνονται προς τα πάνω με τον εντοπισμό των αιτιών,

μέχρι να φτάσουμε στις ρίζες του προβλήματος.

Μόλις σχεδιαστεί το δέντρο των προβλημάτων, θα είναι ευκολότερο και θα μπορεί κανείς να επικεντρωθεί στην εξεύρεση λύσεων, αναρωτώμενος πώς να μετατρέψει τα εντοπισμένα προβλήματα σε λύσεις. Ένας χρήσιμος τρόπος μπορεί να είναι να αναποδογυρίσει κανείς το δέντρο γραφικά και έτσι να ξεκινήσει από τις ρίζες για να επινοήσει λύσεις.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω του καθορισμού του πλαισίου μπορούν να είναι πολύ χρήσιμες για τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση και δεν πρέπει να θεωρούνται δεδομένες. Η γνώση του πλαισίου του οργανισμού και των απόψεων των ενδιαφερομένων μερών, καθώς και η συστηματοποίηση των πληροφοριών που συλλέγονται, αποτελούν την αφετηρία για την αλλαγή και τη στρατηγική εφαρμογή των παρεμβάσεων.



Πρόσθετοι πόροι

Βίντεο: Αυτό το βίντεο εξηγεί εν συντομία σε τι συνίσταται μια ανάλυση πλαισίου και πώς θα μπορούσε να εφαρμοστεί:

<https://www.youtube.com/watch?v=S1kyITFPSyU&t=27s>

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 1. Η συνάφεια του πλαισίου

Η δραστηριότητα περιλαμβάνει ένα μέρος ατομικής εργασίας και ένα μέρος απολογισμού στην ολομέλεια. Ζητείται από τους συμμετέχοντες να αναλογιστούν ατομικά το δικό τους εργασιακό πλαίσιο σε σχέση με την εφαρμογή της προσέγγισης της προσωποκεντρικής φροντίδας και να περιγράψουν τα στοιχεία που το χαρακτηρίζουν και τα οποία ζητούνται στον πίνακα (βλ. παράρτημα). Στη συνέχεια θα πρέπει να αξιολογήσουν (σε περίπου 15 λεπτά) τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους για να αναλύσουν το πλαίσιο προσδιορίζοντας και αναφέροντας στον πίνακα. Αφού παρέλθουν 15 λεπτά, άλλα 15 λεπτά θα πρέπει να αφιερωθούν στην ενημέρωση, κατά την οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί κανείς όχι τόσο στο τι αναφέρθηκε όσο στην ίδια την εμπειρία της ανάλυσης του πλαισίου.

Κεφάλαιο 2 - Στρατηγική σκέψη και συνολική εικόνα

Τι σημαίνει να σκέφτεσαι στρατηγικά;



Ο όρος "στρατηγική" προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη "στρατηγός" που σημαίνει "στρατηγός" ή "αρχηγός στρατού". Έτσι, η αρχική έννοια της στρατηγικής είναι η θεωρία ή η μελέτη του πολέμου και όλα όσα πρέπει να γνωρίζει ένας καλός ηγέτης ενός στρατού.

Η στρατηγική σκέψη είναι μια διαδικασία κατά την οποία κάποιος εξετάζει διάφορους παράγοντες και μεταβλητές, λαμβάνει υπόψη τους στόχους και τους σκοπούς του και στη συνέχεια αναπτύσσει σαφή σχέδια δράσης για την εκπλήρωσή τους. Κατά κύριο λόγο, σημαίνει ότι είναι σε θέση να θέτει σαφείς και εφαρμόσιμους στόχους, να καθορίζει πόσο εφικτοί είναι και σε ποιο

χρονικό πλαίσιο, και να εξετάζει τα πιθανά αποτελέσματα, τις αναποδιές και τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν.

Η στρατηγική σκέψη είναι μια σημαντική δεξιότητα που πρέπει να ασκείται όχι μόνο από τις υψηλότερες θέσεις κάθε οργανισμού, αλλά και από τα μεσαία στελέχη που καθημερινά καλούνται να λάβουν μικρές ή μεγάλες αποφάσεις, οι οποίες δεν πρέπει να λαμβάνονται στο κενό, αλλά λαμβάνοντας υπόψη πώς μπορεί να επηρεαστούν άλλοι τομείς και συνάδελφοι ή πώς θα αντιδράσουν οι πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Προφανώς, το μεσαίο στέλεχος δεν θα καθορίσει τη στρατηγική του οργανισμού, αλλά πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τους στόχους, γιατί η ηγεσία αποφάσισε να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση, πώς αυτό θα επηρεάσει την καθημερινή του εργασία και πώς μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου. Στην πραγματικότητα, οποιοσδήποτε ρόλος που περιλαμβάνει σχεδιασμό, ηγεσία και λήψη αποφάσεων θα απαιτήσει καλές δεξιότητες στρατηγικής σκέψης. Οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 αποτέλεσαν ένα εξαιρετικό παράδειγμα για το πώς τα μεσαία στελέχη έπρεπε να προσαρμοστούν, να αυτοσχεδιάσουν και να ξεπεράσουν συνθήκες που δεν είχαν ξανασυμβεί ποτέ στο παρελθόν για να συνεχίσουν την εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, όταν πρόκειται για τον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, το γεγονός ότι αυτή παρέχεται ολοένα και περισσότερο από διεπιστημονικές ομάδες (όπου το ιατρικό προσωπικό, το νοσηλευτικό προσωπικό, οι επαγγελματίες υγείας και κοινωνικής φροντίδας και άλλες επαγγελματικές ομάδες αναμένεται να συνεργαστούν και να συνεισφέρουν την τεχνογνωσία τους για την παροχή βέλτιστης φροντίδας στον ασθενή) καθιστά την παραδοσιακή ιεραρχική προσέγγιση της ηγεσίας ακατάλληλη, καθώς η ηγεσία θεωρείται ολοένα και περισσότερο μια ικανότητα που δεν πρέπει να περιορίζεται σε ανώτερα στελέχη σε επίσημες θέσεις, αλλά κάτι που πρέπει να αγκαλιάζεται από το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα. (De Brún, A. & McAuliffe, E. 2020)

Ποια είναι τα κύρια στοιχεία της στρατηγικής σκέψης;

Η στρατηγική σκέψη προϋποθέτει την εφαρμογή μιας σειράς αλληλένδετων διαδικασιών που αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοενισχύονται για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος τη διαμόρφωση αποτελεσματικών σχεδίων και την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Περιλαμβάνουν:

Παρατήρηση

Αυτό σχετίζεται με την ικανότητα λήψης σχετικών πληροφοριών για την ενημέρωση των σχεδίων και των αποφάσεων. Ένας καλός στρατηγικός στοχαστής θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει ποιες πληροφορίες είναι σχετικές και χρήσιμες για τον σκοπό του και να ξεκινήσει τη διαδικασία με την ανάλυσή τους.

Σχεδιασμός

Αυτό σχετίζεται με την ικανότητα να κάνει σχέδια με βάση τις παρούσες συνθήκες, τις ανάγκες του οργανισμού και τις πληροφορίες που αποκτά μέσω της παρατήρησης και άλλων διαύλων. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό εφικτών στόχων και τη φαντασία των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών, μαζί με τις πιθανές προκλήσεις και ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν, καθώς και τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

Επίλυση προβλημάτων

Αυτό έχει να κάνει με την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων τόσο κατά τη φάση του σχεδιασμού (π.χ. δυνατότητα αντιμετώπισης λιγότερων πόρων από αυτούς που θα χρειαζόταν) όσο και κατά τη φάση της υλοποίησης (απρόβλεπτες καταστάσεις που προκύπτουν κατά τη διαδικασία υλοποίησης).

Προσαρμοστικότητα

Ανεξάρτητα από το πόσο καλό είναι το σχέδιο, πάντα θα εμφανίζονται απρόβλεπτες προκλήσεις και, ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να μάθουμε πώς να αντιμετωπίζουμε την αβεβαιότητα και, ως εκ τούτου, να τροποποιούμε τα σχέδια αναλόγως. Η προσαρμοστικότητα έχει επίσης να κάνει με τη συνεχή παρακολούθηση της πορείας της εφαρμογής και την ενσωμάτωση λύσεων ανάλογα με τις ανάγκες.

Κοιτάζοντας τη μεγάλη εικόνα

Η στρατηγική σκέψη έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με την ικανότητα να "βλέπεις τη μεγάλη εικόνα", δηλαδή με τον στόχο να μπορείς να βλέπεις πέρα από τις πολλές καθημερινές αποφάσεις που καλούνται να πάρουν τα μεσαία στελέχη για να κατανοήσεις το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν και το γεγονός ότι κάθε απόφαση που παίρνουν μπορεί να έχει ποικίλες συνέπειες και επιπτώσεις.

Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων νοσηλείας και φροντίδας, αυτή η έκφραση αποκτά ένα πολύ συγκεκριμένο νόημα. Σύμφωνα με τους Sørensen & Hall (2011), η νοσηλευτική ηγετική πρακτική είναι γεμάτη από προβληματικές καταστάσεις και γίνεται αντιληπτή ως ανάγκη να δημιουργηθεί κάποιου είδους σύνδεση σε ασαφείς και όχι πάντα κατανοητές καταστάσεις- να τεθεί, να ονομαστεί και να πλακισωθεί το πρόβλημα, ώστε να δημιουργηθεί ένα πρόβλημα για το οποίο θα δράσουν. Με άλλα λόγια, το να βλέπουν τη μεγάλη εικόνα για τους νοσηλευτές-ηγέτες είναι να γνωρίζουν πώς να ενεργούν έχοντας εσωτερική καθοδήγηση προς έναν αποδεκτό και λογικό στόχο.

Από την άλλη πλευρά, στις μέρες μας είναι όλο και πιο δύσκολο να δούμε τη μεγάλη εικόνα λόγω των πολλών πληροφοριών και της υπερβολικής χρήσης της αφαίρεσης. Η γνώση θολώνει, και η εύρεση σημείων προσανατολισμού από τα οποία να ενεργεί κανείς αποτελεί πρόκληση. Γι' αυτό είναι σημαντικό να βελτιώσουμε την ικανότητά μας να βλέπουμε τις ενέργειές μας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο.

Πώς καταλαβαίνετε τι είδους στοχαστής είστε;

Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να βρούμε δύο τύπους στοχαστών: που σκέφτονται με μεγάλη εικόνα και που προσανατολίζονται στη λεπτομέρεια.



VS



Οι άνθρωποι που σκέφτονται με μεγάλη εικόνα τείνουν να εστιάζουν στο σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργούν, τείνουν να είναι δημιουργικοί, στρατηγικοί και οραματιστές, αλλά παράλληλα μπορεί να είναι και ακατάστατοι, ανοργάνωτοι και ξεχασιάρηδες. Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι που προσανατολίζονται στη λεπτομέρεια είναι ευσυνείδητοι, προγραμματισμένοι και απαιτητικοί, εμβαθύνουν στις λεπτομέρειες ενός έργου ή μιας διαδικασίας, αλλά μπορεί να χάσουν από τα μάτια τους το σχέδιο.

Αυτό δεν σημαίνει ότι ένας τύπος προσέγγισης είναι πιο αποτελεσματικός από τους άλλους, αλλά ότι διαφορετικοί άνθρωποι είναι καταλληλότεροι για την επίλυση διαφορετικών τύπων προβλημάτων και ότι αυτοί οι δύο τύποι τείνουν να αλληλοσυμπληρώνονται και να συνεργάζονται πολύ καλά.



Τυπικά χαρακτηριστικά του στοχαστή της Μεγάλης Εικόνας είναι:

- Μπορεί να βλέπει γρήγορα μοτίβα σε πολύπλοκα προβλήματα
- Διαθέτει τάση για νέες ιδέες και νέα σχέδια
- Παρουσιάζει χαμηλή ανοχή στην πολυάσχολη εργασία, τις κουραστικές δουλειές και τη συμπλήρωση εντύπων
- Διαθέτει ικανότητα να περιγράφει τι πρέπει να γίνει, αλλά δυσκολία να συμπληρώσει τις λεπτομέρειες
- Ενεργεί αποτελεσματικά στην εργασία υπό πίεση
- Διακατέχεται από αισιοδοξία και τη σκέψη ότι τα πράγματα θα πάνε καλά



Τυπικά χαρακτηριστικά του στοχαστή λεπτομέρειας είναι:

- Προτιμά την επεξεργασία ή το σχολιασμό ενός σχεδίου από το να το επινοήσει από την αρχή
- Δυσκολεύεται στην ιεράρχηση / εντοπισμό των πιο σημαντικών πραγμάτων
- Επενδύει πολύ χρόνο προσπαθώντας να κάνει μια εργασία τέλεια

- Έχει τάση για υπερβολική σκέψη
- Διαθέτει εξαιρετική προσοχή στη λεπτομέρεια
- Η λήψη γρήγορης απόφασης είναι αγχωτική

Όπως αναφέρθηκε, οι στοχαστές που σκέφτονται «με μεγάλη εικόνα» ή με λεπτομέρεια είναι αμφοτέρωθεν πολύτιμοι σε έναν οργανισμό, από την άλλη πλευρά, εξηγήθηκε επίσης γιατί η στρατηγική σκέψη απαιτεί την ικανότητα να κάνουν ένα βήμα πίσω και να βλέπουν τη συνολική εικόνα και, επομένως, γιατί αυτό είναι σημαντικό για τα μεσαία στελέχη.

Το ερώτημα είναι, λοιπόν, αν μπορείτε να είστε προσανατολισμένοι στη μεγάλη εικόνα και στη λεπτομέρεια. Είναι πολύ πιθανό να είστε και τα δύο. Από αυτή την ιδανική θέση, θα είστε σε θέση να αλλάζετε προοπτική από τη σκέψη υψηλού επιπέδου στην προοπτική λεπτομέρειας με ευκολία, ανάλογα με το τι απαιτούν οι περιστάσεις (Rykrsmith, 2020 και Forsythe, 2021).

Αναπτύξτε την ικανότητά να κάνετε ένα βήμα πίσω

Αν η τάση μας είναι να είμαστε προσανατολισμένοι στη λεπτομέρεια, υπάρχουν κάποιες στρατηγικές (Forsythe, 2021) που μπορούν να εφαρμοστούν για να βελτιώσουμε την ικανότητά μας να βλέπουμε τη μεγάλη εικόνα:

1 Προσπαθήστε να αποφύγετε να επικεντρωθείτε υπερβολικά στις λεπτομέρειες:

Πράγματι, μερικές φορές η υπερβολική προσοχή στη λεπτομέρεια στα αρχικά στάδια

ενός έργου μπορεί στην πραγματικότητα να προάγει την αποτυχία, γι' αυτό είναι σημαντικό να εστιάζετε στον τελικό στόχο και να τον υπενθυμίζετε συνεχώς στον εαυτό σας. Μια επιλογή θα ήταν να προσπαθήσετε να εμπλέξετε άλλους συναδέλφους και να αναθέσετε ορισμένα καθήκοντα: με πολλά άτομα να εργάζονται για τον ίδιο στόχο, μπορείτε να έχετε το ίδιο επίπεδο εργασίας υψηλής ποιότητας χωρίς να θυσιάζετε τις προθεσμίες.

Η φυσική κίνηση του κεφαλιού μας μπορεί να προκαλέσει διαφορετικά είδη σκέψης. Όταν εστιάζουμε υπερβολικά στη λεπτομέρεια, τείνουμε να κοιτάμε προς τα κάτω, συχνά σε αυτό στο οποίο προσπαθούμε να εστιάσουμε.

2

Κουνηθείτε:

Κοιτάζοντας προς τα πάνω, διεγείρουμε τον εγκέφαλό μας να ξεκινήσει επαγωγική σκέψη,

επιτρέποντάς μας να είμαστε πιο δημιουργικοί.

Αν δυσκολεύεστε να δείτε τη συνολική εικόνα, μια χρήσιμη στρατηγική είναι να

3

Χαρτογραφήστε ολόκληρο το έργο σας:

καταγράψετε τι ακριβώς είναι αυτό που προσπαθείτε να επιτύχετε και πώς. Αυτό όχι μόνο

βελτιώνει τη διαχείριση του χρόνου και σας επιτρέπει να δημιουργήσετε εφικτούς στόχους για να παρακολουθείτε την πρόοδο, αλλά σας υπενθυμίζει επίσης προς τι εργάζεστε.

4

Εξασκηθείτε στη χαρτογράφηση του δρόμου:

Σχεδιάζοντας έναν οδικό χάρτη, μπορείτε να δείτε φυσικά τις συνδέσεις μεταξύ των εννοιών, ακόμη και να δείτε πού υπάρχουν αδύναμα σημεία σε ένα σχέδιο. Θα μιλήσουμε περισσότερο για αυτή την τεχνική στο επόμενο κεφάλαιο.

Πρόσθετοι πόροι

Βίντεο: Αυτό το σύντομο βίντεο εξηγεί με ένα πραγματικό παράδειγμα τη σημασία του συνδυασμού της σκέψης της μεγάλης εικόνας με τη σκέψη της λεπτομέρειας για την επιτυχή εφαρμογή καινοτομιών:

<https://www.youtube.com/watch?v=W01w6k4vqts&list=PLmQ3RRHH5L-tUqSsVHupPPNbgkFboHfn3&index=1>

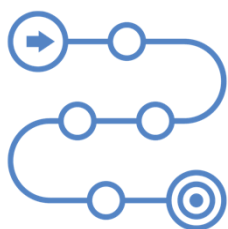
Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 2. Ερωτήσεις για τη σκέψη σε μεγάλο πλαίσιο

Η τάξη χωρίζεται σε μικρές ομάδες (περίπου 3 συμμετέχοντες ανά ομάδα). Στους συμμετέχοντες εξηγείται ότι θα πρέπει να προσπαθήσουν να εξασκήσουν τις ικανότητές τους για σκέψη σε μεγάλη κλίμακα σε σχέση με το ακόλουθο σενάριο: "Ο θάλαμός σας έχει επιλεγεί για την πιλοτική εφαρμογή ενός

προγράμματος τηλε-συμβουλευτικής που θα επιτρέψει σε ασθενείς με άνοια να αξιολογούνται εξ αποστάσεως από έναν νευροψυχολόγο, έναν επαγγελματία που δύσκολα είναι διαθέσιμος στην περιοχή σας. Ως νοσηλεύτης-διευθυντής είναι δική σας ευθύνη να διασφαλίσετε ότι η πιλοτική εφαρμογή θα εφαρμοστεί πρακτικά στον οργανισμό σας". Στους συμμετέχοντες παρέχεται ένας κατάλογος ερωτήσεων στο φύλλο εργασίας που θα πρέπει να προσπαθήσουν να απαντήσουν. Στο τέλος της άσκησης (επιτρέψτε 20 λεπτά) οι συμμετέχοντες επανέρχονται στην ολομέλεια και συζητούν τη διαδικασία (επιτρέψτε άλλα 20 λεπτά).

Κεφάλαιο 3 - Χαρτογράφηση της πορείας: από τη στρατηγική στη δράση

Τι είναι η οδική χαρτογράφηση;



Η χαρτογράφηση της πορείας είναι η στρατηγική διαδικασία σχεδιασμού για το μέλλον και ο καθορισμός των ενεργειών, των βημάτων και των πόρων που απαιτούνται για να μεταφερθεί η στρατηγική πρωτοβουλία από το όραμα στην πραγματικότητα. Είναι επομένως ένα εργαλείο που περιγράφει τους στόχους που θέλει να επιτύχει ο οργανισμός και το προσωπικό του, προσδιορίζοντας την κατεύθυνση και τι πρέπει να κάνουν για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η χαρτογράφηση της πορείας είναι μια οπτική αναπαράσταση της στρατηγικής κατεύθυνσης και των σχεδίων για την επίτευξή της. Περιγράφει αποτελεσματικά κάθε λεπτομέρεια, ώστε ολόκληρος ο οργανισμός να βρίσκεται στην ίδια σελίδα και να κατανοεί τη μεγάλη εικόνα.

Στην περίπτωση της οδικής χαρτογράφησης της φροντίδας, η διαδικασία περιλαμβάνει τον υπεύθυνο φροντίδας και την ομάδα. Προφανώς μπορούν να συμμετέχουν και άλλα άτομα με αρμοδιότητες στον οργανισμό, αλλά είναι ζωτικής σημασίας να συμμετέχουν όσοι θα διαδραματίσουν ρόλο στην πραγματική εφαρμογή της στρατηγικής.

Αυτή η ομάδα ανθρώπων καθορίζει από κοινού όλες τις απαιτήσεις για τη βελτίωση ή το μετασχηματισμό του οργανισμού και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αρχικά, συγκεντρώνουν όλα τα δεδομένα της έρευνάς τους και συζητούν τι προκύπτει. Αφού αναδείξουν τα διάφορα θέματα, ζητήματα, προσεγγίσεις, πόρους και στρατηγικές, ιεραρχούν κάθε στοιχείο μέσω κατάταξης. Τέλος, πιάνουν δουλειά, επικαιροποιώντας συχνά τον οδικό χάρτη για να διασφαλίσουν ότι συνεχίζουν να παραμένουν στην πορεία.

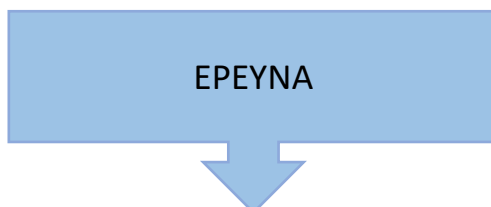
Αυτή η μέθοδος θα μπορούσε να σας βοηθήσει στην κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσετε και στην αποτελεσματικότητα των προσπαθειών σας. Η χαρτογράφηση της πορείας βοηθά στην ανάλυση και στην απάντηση σχετικών ερωτημάτων για την αλλαγή, όπως

- Ποιο είναι το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί;
- Ποιο είναι το όραμα της τελικής παρέμβασης;
- Ποιοι είναι οι χρήστες και οι ενδιαφερόμενοι;

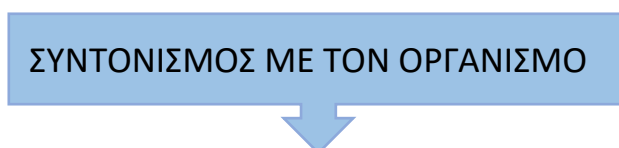
- Πώς θα τους επηρεάσει αυτό;
- Τι χρειάζονται από εμάς;
- Τι κάνουμε τώρα;
- Ποιο είναι το πραγματικό σχέδιο;
- Γιατί το κάνουμε αυτό τώρα;

Τα κύρια στοιχεία της διαδικασίας οδικής χαρτογράφησης

Ο οδικός χάρτης είναι μια διαδρομή από το όραμα μιας πρωτοβουλίας στην πραγματικότητα. Η διαδικασία θα πρέπει να ξεκινά με σαφή κατανόηση του οράματος και ικανότητα διατύπωσής του και θα περιλαμβάνει έρευνα, στρατηγικό σχεδιασμό και συντονισμό με τον οργανισμό.



Να κατανοήσετε το πλαίσιο και τις ανάγκες ή τα προβλήματα των χρηστών που μπορούν να επιλύσουν οι προτεινόμενες υπηρεσίες και προσεγγίσεις.



Όταν θέλετε να εφαρμόσετε μια παρέμβαση και μια αλλαγή, είναι θεμελιώδες να έχετε την υποστήριξη των διευθυντών και των υπευθύνων του οργανισμού και των εκτελεστικών ενδιαφερομένων. Θα πρέπει να τους παρουσιάσετε και να συζητήσετε την ιδέα σας, προκειμένου να λάβετε την υποστήριξή τους. Για να το κάνετε είναι σημαντικό να έχετε μια σαφή στρατηγική διαδικασία που θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε, να οργανώσετε και στη συνέχεια να επικοινωνήσετε όλα τα βήματα που θα οδηγήσουν εσάς και την ομάδα σας από το όραμα στη δράση.

Βήματα για τη δημιουργία ενός οδικού χάρτη

Για να δημιουργήσετε έναν στρατηγικό χάρτη, πρέπει να ακολουθήσετε ορισμένα βήματα. Λάβετε υπόψη ότι η οδική χαρτογράφηση είναι μια μέθοδος που πρέπει να προσαρμόσετε στο δικό σας πλαίσιο και τις δικές σας ανάγκες. Αποτελείται από διάφορα βήματα, τα οποία μπορεί να μην ακολουθούνται απαραίτητα με τη σειρά ή μπορεί να μην είναι απαραίτητα για τη δική σας συγκεκριμένη παρέμβαση. Παρακάτω παρατίθενται τα κυριότερα:



Να είστε σαφείς σχετικά με το πλαίσιο, τις ανάγκες και τις ευπάθειες των χρηστών.

Η βάση της οδικής χαρτογράφησης είναι η επίγνωση της κατάστασης από την οποία ξεκινά κάποιος. Για το σκοπό αυτό, είναι απαραίτητο να ξεκινήσει κάποιος με μια σε βάθος κατανόηση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού ή της υπηρεσίας και να αναλύσει τις ανάγκες των χρηστών και του προσωπικού. Για να γίνει αυτό, μπορεί να είναι χρήσιμο να ξεκινήσουν αναλύσεις πλαισίου, μέσω συζητήσεων, ομάδων εστίασης με το προσωπικό ή αναλύσεων SWOT.



Step 2

Κατανόηση των αλλαγών που απαιτούνται

Για να δημιουργήσετε έναν οδικό χάρτη, πρέπει να κατανοήσετε τι πρέπει να αλλάξει στον οργανισμό σας και πώς αυτές οι αλλαγές θα επηρεάσουν την υπηρεσία σας. Πρέπει επίσης να εντοπίσετε τα εμπόδια που εμποδίζουν τον οργανισμό σας να επιτύχει αυτούς τους στόχους.

Θα πρέπει να προσδιορίσετε τις κορυφαίες προτεραιότητες για την υπηρεσία σας και να τις υλοποιήσετε με τη βοήθεια της ομάδας σας. Είναι ζωτικής σημασίας να εντοπίσετε τα προβλήματα που χρειάζονται επίλυση και τη σοβαρότητά τους. Μόλις το κάνετε αυτό, το επόμενο βήμα θα πρέπει να είναι να υπολογίσετε πόσο χρόνο και προσπάθεια χρειάζεστε για κάθε πρόβλημα.



Step 3

Δημιουργήστε ένα όραμα

Το όραμα επιτρέπει τη δημιουργία ενός οδικού χάρτη σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού/της υπηρεσίας. Βοηθά επίσης στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιες λειτουργικότητες πρέπει να δοθεί προτεραιότητα και σε ποιες να δοθεί έμφαση. Χωρίς ένα σαφές όραμα, μπορεί να είναι δύσκολο για τους οργανισμούς να γνωρίζουν τι θέλουν και πώς θα το πετύχουν και, κατά συνέπεια, είναι δύσκολο να καθορίσουν έναν οδικό χάρτη.

Step 4**Καθορισμός βραχυπρόθεσμων στόχων και σκοπών**

Κατά τη διάρκεια της χάραξης πορείας είναι σημαντικό να τεθούν βραχυπρόθεσμοι στόχοι και σκοποί, προκειμένου να παραμείνετε σε καλό δρόμο και να επιτύχετε τον στόχο. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στο να παραμείνετε πιο συγκεντρωμένοι, έχοντας στο μυαλό σας έναν συγκεκριμένο στόχο για κάθε στάδιο και τα καταλληλότερα στοιχεία για την επίτευξή του, τόσο ατομικά όσο και ως ομάδα. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι και σκοποί βοηθούν επίσης στην ιεράρχηση των εργασιών και στη λήψη των σωστών αποφάσεων. Σε αυτό το στάδιο, είναι επίσης πολύ σημαντικό να μετράτε και να παρακολουθείτε τους στόχους, για να ελέγχετε την πρόοδο της παρέμβασης.

Step 5**Αξιολογήστε τους διαθέσιμους πόρους**

Η επιτυχία κάθε έργου εξαρτάται από τους διαθέσιμους πόρους, και η αξιολόγησή τους είναι επιτακτική ανάγκη πριν από τη λήψη μιας απόφασης και αποτελεί επίσης μια ευκαιρία για να μάθουμε ποιοι πόροι είναι διαθέσιμοι και πώς να τους χρησιμοποιήσουμε. Εάν κριθεί χρήσιμο, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν συνεργασίες με άλλους οργανισμούς, υπηρεσίες, ενδιαφερόμενους φορείς ή άτομα που διαθέτουν τους πόρους που χρειάζεστε.

Ανάπτυξη πρωτοβουλιών

Step 6

Αφού περιγραφούν οι στόχοι, είναι σημαντικό να καθοριστούν οι πρωτοβουλίες και οι δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων. Οι πρωτοβουλίες μπορεί στην πραγματικότητα να ανταποκρίνονται σε έναν ή περισσότερους βραχυπρόθεσμους στόχους αντιμετωπίζοντας ένα από τα προβλήματα που εντοπίστηκαν στη φάση της ανάλυσης.

Step 7

Ορίστε ένα χρονοδιάγραμμα

Ένα χρονοδιάγραμμα έχει πολλαπλά οφέλη και πρέπει να είναι σαφές σε όλους τους εμπλεκόμενους στην παρέμβαση, γι' αυτό είναι σημαντικό να είναι απλό και κατατοπιστικό. Πρέπει να ορίζει και να προγραμματίζει ρεαλιστικά το χρόνο που απαιτείται για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων της παρέμβασης, θέτοντας προτεραιότητες και κατανέμοντας τον κατάλληλο χρόνο σε κάθε δραστηριότητα. Είναι πολύ σημαντικό να χωρίζονται οι μακροσκοπικές δραστηριότητες σε μικρότερες δραστηριότητες, ώστε να μπορούν να ελέγχονται καλύτερα και να ελέγχεται ότι οι προθεσμίες τηρούνται χωρίς να επηρεάζονται οι επόμενες δραστηριότητες.

Step 8

Σχεδιάστε ένα σχέδιο δράσης

Ένα σχέδιο δράσης είναι απαραίτητο, διότι βοηθά να παραμείνετε επικεντρωμένοι στον στόχο και να είστε εξοικειωμένοι με κάθε βήμα και χρήσιμα εργαλεία. Αυτό θα αποφέρει οφέλη από την άποψη των λιγότερων περισπασμών, της βελτιστοποίησης της ενέργειας και της διευκόλυνσης των συζητήσεων και των συμφωνιών μεταξύ όλων των μελών της ομάδας.

Ένα σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Σαφή ορισμό της επιτυχίας που πρέπει να επιτευχθεί
- Ένα κατάλογο όλων των εργασιών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη της επιτυχίας
- Χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση κάθε εργασίας
- Μια εκτίμηση του χρόνου που απαιτείται για κάθε εργασία
- Πόσος χρόνος απαιτείται για την παρέμβαση
- Προϋπολογισμό για την παρέμβαση, εάν είναι απαραίτητο
- Κατάλογο όλων των πόρων που απαιτούνται για την παρέμβαση
- Περιγραφή των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν

Step 9

Δημιουργία στρατηγικής του οδικού χάρτη

Τώρα που τα κύρια βήματα έχουν ολοκληρωθεί, είναι καιρός να συγκεντρωθούν σε έναν οδικό χάρτη στρατηγικής, ο οποίος θα καθορίζει τις διάφορες πτυχές που αναπτύχθηκαν προηγουμένως. Είναι σημαντικό ο χάρτης πορείας να είναι περιεκτικός και να διευκρινίζει ποιος εμπλέκεται, σε τι και γιατί. Η αναθεώρηση ενός στρατηγικού χάρτη πορείας είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τη διατήρηση της πορείας.

[Εδώ](#) μπορείτε να βρείτε μερικά παραδείγματα του τελικού αποτελέσματος της οδικής χαρτογράφησης.

Σημάδια ότι ένας οδικός χάρτης δεν λειτουργεί σωστά

Η υλοποίηση του χάρτη πορείας δεν αποτελεί το τέλος της διαδικασίας, η οποία πρέπει να παρακολουθείται και να επικαιροποιείται συνεχώς. Πρέπει μάλιστα να είστε σε θέση να αξιολογείτε την πρόοδο της Οδικής Χαρτογράφησης, εντοπίζοντας επίσης τα σημάδια εκείνα που μπορεί να υποδηλώνουν ότι η παρέμβαση δεν κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση ή ότι υπάρχει κάτι που πρέπει να βελτιωθεί. Κάποια σημάδια μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

- Οι στόχοι δεν είναι μετρήσιμοι - Η έλλειψη δυνατότητας μέτρησης της προόδου δεν επιτρέπει να είναι κανείς βέβαιος ότι προχωράει επαρκώς για την επίτευξη των στόχων.
- Δεν υπάρχουν αποτελέσματα κατά την πρώτη περίοδο (π.χ. 4-6 μήνες) και τυχόν αλλαγές που εφαρμόζονται - Όπως εξηγήθηκε παραπάνω, το χρονικό πλαίσιο είναι σημαντικό, διότι βοηθά στην παρακολούθηση της προόδου των δραστηριοτήτων και της τήρησης των προθεσμιών. Η μη επίτευξη αποτελεσμάτων κατά την πρώτη περίοδο μπορεί να υποδηλώνει ότι είναι απαραίτητο να επανεξεταστεί ο οδικός χάρτης και να γίνουν αλλαγές ώστε να αναταχθούν τα πράγματα και να επιδιωχθούν αποτελέσματα.
- Ο οδικός χάρτης αλλάζει κάθε εβδομάδα - Στον αντίποδα του προηγούμενου σήματος, οι πολύ συχνές αλλαγές στον χάρτη μπορεί να υποδηλώνουν ότι υπάρχει αβεβαιότητα ή ότι οι στόχοι δεν έχουν αποφασιστεί. Ο οδικός χάρτης μπορεί να επικαιροποιείται, αλλά πρέπει επίσης να έχει μια σταθερότητα, διαφορετικά η εμπλεκόμενη ομάδα μπορεί να μπερδευτεί και να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη δέσμευσή της.
- Τα στοιχεία του οδικού χάρτη δεν είναι ισορροπημένα - Δώστε προσοχή εάν εσείς ή η ομάδα εργάζεστε υπερβολικά σε ορισμένες πτυχές και όχι σε άλλες. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε λανθασμένη διατύπωση του χάρτη πορείας.
- Η ομάδα δεν κατανοεί ή δεν συμμαρτίζεται τις προτεραιότητες του οδικού χάρτη - Στην περίπτωση αυτή μπορεί να χρειαστεί να αφιερώσετε λίγο χρόνο για να αποσαφηνίσετε περισσότερο τι καλείστε να κάνετε και ενδεχομένως να οργανώσετε ένα εργαστήριο ή μια συζήτηση με την ομάδα για να συγκεντρώσετε και να λάβετε περισσότερο υπόψη τις απόψεις και τις ιδέες της.

Πρόσθετοι πόροι

Βίντεο:

<https://www.youtube.com/watch?v=0JxsSHjyJPc>

Η χαρτογράφηση πορείας χρησιμοποιείται από ορισμένους από τους πιο επιτυχημένους οργανισμούς στον κόσμο για την ανάπτυξη καινοτομίας και επιχειρηματικών στρατηγικών. Αυτό το βίντεο υπογραμμίζει έξι οφέλη της

οδικής χαρτογράφησης και γιατί πρέπει να αποτελεί βασικό μέρος της στρατηγικής σας εργαλειοθήκης.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 3. Από τα προβλήματα στις λύσεις

Τα μέλη της ομάδας θα αποφασίσουν για ένα θέμα ή ζήτημα πάνω στο οποίο θα εργαστούν και θα προσδιορίσουν ατομικά τα οφέλη ή τους στόχους που θα ήθελαν να επιτύχουν οι χρήστες ή το προσωπικό, γράφοντάς τα σε post it notes και επισυνάπτοντάς τα στο κοινό φύλλο εργασίας. Στη συνέχεια θα επιλέξουν ποια από αυτά αποτελούν προτεραιότητα και θα σκεφτούν ατομικά δράσεις για να κάνουν πραγματικότητα τα οφέλη ή τους στόχους προτεραιότητας. Αφού όλοι σημειώσουν τις ιδέες τους σε post-it και τις μοιραστούν, θα συζητήσουν ποιες από αυτές θα ιεραρχηθούν, οργανώνοντάς τις στις στήλες τώρα, επόμενο και αργότερα. Στο τέλος, ένα μέλος που εκπροσωπεί την ομάδα θα μοιραστεί τα κύρια αποτελέσματα της εργασίας της ομάδας στην ολομέλεια.

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να απαντήσουν στις 9 προτεινόμενες ερωτήσεις.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

De Brún, A., McAuliffe, E. (2020) *Identifying the context, mechanisms and outcomes underlying collective leadership in teams: building a realist programme theory*. BMC Health Serv Res 20, 261 <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05129-1>

Forsythe F. (2021) *How to Develop Big Picture Thinking in 5 Science-Backed Steps* [Online] Available at: <https://www.learning-mind.com/big-picture-thinking-develop/> (Accessed: 20th February 2023)

Indeed Editorial Team (2023) *Τι είναι η στρατηγική σκέψη (Ορισμός και πώς να αναπτυχθεί)*; [Online] Διαθέσιμο στο: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-thinking> (Πρόσβαση: 20th Φεβρουάριος 2023)

Iterators Editorial Team (2022) *Στρατηγική χαρτογράφηση σε 11 απλά βήματα* [Online] Διαθέσιμο στη [διεύθυνση: https://www.iteratorshq.com/blog/strategic-roadmapping-in-11-simple-steps/](https://www.iteratorshq.com/blog/strategic-roadmapping-in-11-simple-steps/) (Πρόσβαση: 27th Φεβρουάριος 2023)

Luppi, E. (2015). *Prendersi cura della terza età. Valutare e innovare I servizi per anziani fragili e non autosufficienti*. Franco Angeli.

Pubblica amministrazione di qualità Editorial team (2013) *Analisi del contesto. Come strutturare un processo di analisi del contesto*. [Online] Διαθέσιμο στη [διεύθυνση: http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/analisi-del-contesto/](http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/analisi-del-contesto/) (Πρόσβαση: 22nd Φεβρουάριος 2023)

Rykrsmith E. (2020) *Σκέφτεστε με μεγάλη εικόνα ή προσανατολίζεστε στη λεπτομέρεια*; [Online] Διαθέσιμο στο:

<https://www.quickbase.com/blog/are-you-a-big-picture-thinker-or-detail-oriented> (Πρόσβαση: 20th Φεβρουάριος 2023)

Sørensen, E. E., & Hall, E. O. (2011). Βλέποντας τη μεγάλη εικόνα στη νοσηλευτική: μια πηγή ανθρώπινης και επαγγελματικής υπερηφάνειας. *Journal of advanced nursing*, 67(10), 2284-2291.

Οργανισμός Προστασίας του Περιβάλλοντος των ΗΠΑ (2018) Ο οδικός χάρτης *CARE*: Διαθέσιμο στη [διεύθυνση: https://www.epa.gov/sites/default/files/2018-11/documents/the_care_roadmap_updateda.pdf](https://www.epa.gov/sites/default/files/2018-11/documents/the_care_roadmap_updateda.pdf) (Πρόσβαση: 27 Φεβρουαρίου 2023)

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Μελετώντας την πορεία χωρίς να λαμβάνονται τα πάντα τοις μετρητοίς

Εισαγωγή

Το να μελετάς την πορεία και να μην λαμβάνεις τα πάντα τοις μετρητοίς συνίσταται στην ικανότητα να φτάνεις πέρα από τα φαινόμενα και την επιφάνεια σε βαθύτερα νοήματα και αξίες που είναι απαραίτητα για την ανθρώπινη σύνδεση και επίσης για τις σχέσεις φροντίδας. Αυτό συμβολίζει ότι στην εσωτερική σημασία θα προσφερθεί η σημασία που απαιτείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη λήψη αποφάσεων, μια ικανότητα που είναι απαραίτητη για τους διαχειριστές φροντίδας ως κινητήριοι μοχλοί της αλλαγής.

Ο εντοπισμός κρυμμένων μηνυμάτων στα μη λεκτικά συνθήματα επικοινωνίας, η κριτική εξέταση των αναφερόμενων πληροφοριών και η χρήση εναλλακτικών μεθόδων για τη συμμετοχή του προσωπικού μπορούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές φροντίδας να βελτιώσουν την οργανωτική κουλτούρα του ιδρύματος και αυτό θα αντανακλάται στο επίπεδο ικανοποίησης και ευημερίας των ηλικιωμένων.

Με τις πληροφορίες που αποκτήθηκαν σε αυτή την ενότητα, οι διαχειριστές φροντίδας θα είναι πιο ικανοί να εφαρμόσουν μεθόδους και διαδικασίες εργασίας με τελικό στόχο την επίτευξη ενός ανθρωποκεντρικού μοντέλου φροντίδας στους οργανισμούς.

Κεφάλαιο 1 - Η μη λεκτική επικοινωνία

Τι είναι η οδική χαρτογράφηση;



Στον τομέα της φροντίδας και σε περιβάλλοντα όπως οι στέγες ηλικιωμένων, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ νοσηλευτών και ασθενών που υποστηρίζουν την ουσιαστική συμμετοχή των ασθενών και την ικανοποίηση των κοινωνικών και ιατρικών αναγκών τους, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση της φροντίδας.

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη στις αλληλεπιδράσεις της υγειονομικής περίθαλψης με τα ηλικιωμένα άτομα, ιδίως για τη βέλτιστη κατανόηση των απαιτήσεων του κάθε ατόμου και για την παροχή της φροντίδας που χρειάζεται για την ευημερία και τις συνθήκες υγείας του (Lateef et al., 2022).

Καθώς η επικοινωνία είναι τόσο λεκτική όσο και μη λεκτική, το προσωπικό φροντίδας πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα μη λεκτικά συνθήματα επικοινωνίας των ηλικιωμένων, καθώς λόγω των προβλημάτων επικοινωνίας των ηλικιωμένων δικαιούχων τους (πολύ συχνά προερχόμενα από βλάβες υγείας, όπως απώλεια ακοής ή άνοια), η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να εκφράσει περισσότερες πληροφορίες από τις λέξεις.

Για τους διαχειριστές φροντίδας, είναι σημαντικό να είναι σε θέση να εντοπίζουν και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις πτυχές της μη λεκτικής επικοινωνίας για την καλύτερη κατανόηση των ληπτών φροντίδας, των σχέσεων μεταξύ των ληπτών φροντίδας και του προσωπικού, μεταξύ του προσωπικού και των οικογενειών των ηλικιωμένων, καθώς και να καθοδηγούν το προσωπικό φροντίδας για την καλύτερη αναγνώριση της σημασίας της μη λεκτικής επικοινωνίας στους δικαιούχους και τη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας στο πλαίσιο μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης της φροντίδας.

Επικοινωνία - απαραίτητη στη διαδικασία φροντίδας

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ασθενών και των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή φροντίδας και την αποκατάσταση των ασθενών. Ως εκ τούτου, η επικοινωνία με επίκεντρο τον ασθενή είναι θεμελιώδης για τη διασφάλιση βέλτιστων αποτελεσμάτων υγείας, αντανακλώντας τις μακροχρόνιες νοσηλευτικές αξίες ότι η φροντίδα

πρέπει να εξατομικεύεται και να ανταποκρίνεται στις ανησυχίες του ασθενούς για την υγεία, τις πεποιθήσεις και τις μεταβλητές του περιβάλλοντος. (Kwame & Petrucka, 2021)

Τι είναι η μη λεκτική επικοινωνία;

Ο όρος μη λεκτική επικοινωνία αναφέρεται σε έναν αριθμό επικοινωνιακών δραστηριοτήτων που στερούνται γλωσσικού περιεχομένου και χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά μηνυμάτων.

Η μη λεκτική επικοινωνία βοηθά στην ανάπτυξη σχέσεων, παρέχει ενδείξεις για ανομολόγητες ανησυχίες και συναισθήματα και υποστηρίζει ή αντικρούει τις λεκτικές μας δηλώσεις.

Οι ρόλοι της μη λεκτικής επικοινωνίας σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης είναι οι εξής:

- Βελτιώνει τη διαπροσωπική επικοινωνία προσθέτοντας συναισθήματα στο μεταδιδόμενο μήνυμα
- Υποστηρίζει, αντικρούει ή αντικαθιστά τη λεκτική επικοινωνία
- Βοηθά στη διαπραγμάτευση διαπροσωπικών σχέσεων
- Διαμορφώνει τη συζήτηση

(Silverman & Kinnersley, 2010)

Ποια είναι τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα στοιχεία μη λεκτικής επικοινωνίας στο πλαίσιο της περίθαλψης;



Haptics – the use of touch in the old age care context

Πρόσφατες έρευνες από τον τομέα της φροντίδας δείχνουν ότι το χτύπημα στον ώμο θεωρείται ως χειρονομία σεβασμού, ενώ έχει διαπιστωθεί ότι η

παρηγορητική επαφή από τους νοσηλευτές ενισχύει τις αυτοαξιολογήσεις όσον αφορά την αυτοεκτίμηση, την ευημερία, τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, την κατάσταση της υγείας, την ικανοποίηση από τη ζωή και την αυτοπραγμάτωση. Ανάλογα με την επίγνωση και την πρόθεση των νοσηλευτών, το άγγιγμα μπορεί να έχει είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα (όπως το άγγιγμα των γλουτών - που εκλαμβάνεται ως έλλειψη σεβασμού).

Το άγγιγμα μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό νοσηλευτικό μέσο, αλλά οι νοσηλευτές πρέπει να το χρησιμοποιούν με σύνεση, λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις και φροντίζοντας να μην το επιβάλλουν στους ηλικιωμένους. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

Kinesics – the use of body movements in the old age care context

Η χρήση της κινησιολογίας στην επικοινωνία σημαίνει τη χρήση διαφόρων κινήσεων τμημάτων του σώματος, όπως το κεφάλι (συμπεριλαμβανομένων των ματιών), τα χέρια (όπως το δείξιμο) ή ολόκληρο το σώμα (όπως το σκύψιμο).

Η έρευνα έδειξε ότι η κινησιολογία χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από τους νοσηλευτές στην επικοινωνία με τους ηλικιωμένους. Για παράδειγμα, το χαμόγελο χρησιμοποιήθηκε από τους νοσηλευτές για τη δημιουργία καλής σχέσης και κλίματος εμπιστοσύνης, ενώ το νεύμα χρησιμοποιήθηκε για να δείξει την κατανόηση του μηνύματος ή για να επαινέσει το ηλικιωμένο άτομο.

Μελέτες λένε ότι η κινησιολογία χρησιμοποιούνταν για να επικοινωνήσουν όταν οι λέξεις ήταν λίγες, για να σηματοδοτήσουν την έγκριση ή την απόρριψη

από οποιοδήποτε μέρος, για να διευθετήσουν γρήγορα και φιλικά τις διαφορές τους, για να ξεκινήσουν συζητήσεις, για να συγκεντρώσουν την προσοχή και, τέλος, για να επαινέσουν.

Η σημασία του να διασφαλίζουν οι νοσηλευτές ότι η κινησιολογία αποκωδικοποιείται σωστά αναδεικνύεται από απότομες χειρονομίες και κινήσεις που μεταφέρουν απόρριψη ή αποδοκιμασία.

Επίσης, είναι σημαντικό για τους νοσηλευτές να διατηρούν οπτική επαφή με τους ηλικιωμένους ασθενείς κατά τη διάρκεια των ανταλλαγών, έχοντας υπόψη ότι οι πολιτισμικές νόρμες σχετικά με την επαφή αυτή μπορεί να διαφέρουν. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

Proxemics – the use of distances in the old age care context

Η εγγύτητα περιλαμβάνει το σεβασμό του προσωπικού χώρου και της εδαφικότητας των άλλων ανθρώπων, καθώς και το να πλησιάζεις κάποιον

από κοντά ή να στέκεσαι πολύ κοντά του όταν συζητάς ή κάθεσαι δίπλα του. Η έρευνα δείχνει ότι το να είσαι κοντά μπορεί να ερμηνευτεί ως παρουσία, ετοιμότητα να ακούσεις και ενδιαφέρον για το ηλικιωμένο άτομο. Ένα εμπόδιο στην καλή επικοινωνία με ηλικιωμένα άτομα μπορεί να είναι η απόσταση. Η απόσταση και η εγγύτητα θα πρέπει να εξισορροποούνται και οι νοσηλευτές θα πρέπει να γνωρίζουν τον συχνά παρεμβατικό χαρακτήρα της νοσηλείας και την ανάγκη να παρέχουν ένα θεραπευτικό περιβάλλον όπου η ιδιωτική ζωή των δικαιούχων είναι σεβαστή. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

Η ενεργητική ακρόαση έχει αποδειχθεί ότι υποστηρίζει την επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού φροντίδας και των ηλικιωμένων ενηλίκων.

The use of listening in the old age care context

Η ακρόαση με ταυτόχρονη ενσυναίσθηση και η προσοχή στα μη λεκτικά σημάδια επικοινωνίας των ηλικιωμένων έχει αποδειχθεί ότι βοηθά στην κατανόηση των αναγκών και των προκλήσεων των ηλικιωμένων από τους νοσηλευτές.

Οι μελέτες περιέγραψαν επίσης το γεγονός ότι η ενεργός ακρόαση των ηλικιωμένων άνοιξε το δρόμο για μια πιο εξατομικευμένη φροντίδα, η οποία θα μπορούσε να μεταφραστεί σε ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο φροντίδας. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

Vocalics - the use of voice in the old age care context

Ένα σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι όσον αφορά τη χρήση της φωνής στη φροντίδα ηλικιωμένων, ο τόνος που χρησιμοποιεί το προσωπικό

φροντίδας είναι ουσιαστικός για τα αποτελέσματα της επικοινωνίας μεταξύ ηλικιωμένων και προσωπικού.

Η έρευνα δείχνει ότι το να μιλάς με αυταρχικό ή προσβλητικό τόνο, να μιλάς γρήγορα ή δυνατά είχε αρνητικές συνέπειες. Από την άλλη πλευρά, το να μιλάς με ήρεμο τρόπο ή αργά είχε θετικές συνέπειες. Το να μιλάς απαλά είχε αρνητικό αντίκτυπο στους ηλικιωμένους ενοίκους των γηροκομείων.

Μια σύσταση που προέκυψε από την έρευνα ήταν ότι το προσωπικό φροντίδας πρέπει να καταγράφει τη φωνή του με σκοπό τη διαμόρφωση του τόνου του κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. (Wanko Keutchafo et al., 2020).

Στοιχεία από μελέτες δείχνουν ότι ο μεγαλύτερος χρόνος που περνάει το προσωπικό των ιδρυμάτων φιλοξενίας με τους

Chronemics - the use of time in the old age care context

ηλικιωμένους έχει θετικό αντίκτυπο στη σχέση που δημιουργείται μεταξύ τους. Το να περνάτε χρόνο με τους ηλικιωμένους κατοίκους φαίνεται να είναι ένδειξη σεβασμού και έγκρισης, ενδιαφέροντος γι' αυτούς, αλλά και αποδοχής τους. (Wanko Keutchafo et al., 2020)

Αυτό πρέπει να εξισορροπηθεί με τους οργανωτικούς περιορισμούς και τη διαχείριση του χρόνου στο ίδρυμα.

Σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας για τους διαχειριστές φροντίδας

Η επικοινωνία ως εργαλείο για την επίτευξη της προσωποκεντρικής φροντίδας

Η επικοινωνία αποτελεί ουσιαστική πτυχή της εξατομικευμένης φροντίδας και "αν η επικοινωνία με τους ηλικιωμένους εμποδίζεται ή αλλοιώνεται, όλα τα υπόλοιπα στα οποία εμπλέκονται οι νοσηλευτές είναι πιθανό να αποτύχουν" (Wanko Keutchafo et al., 2020).

Οι υπεύθυνοι φροντίδας πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο η μη λεκτική επικοινωνία επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού φροντίδας και των ηλικιωμένων κατοίκων και όλες τις άλλες πτυχές της διαδικασίας φροντίδας. Στο πλαίσιο αυτό, οι διαχειριστές φροντίδας θα πρέπει να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για να παρατηρούν και να εργάζονται για τη βελτίωση των στοιχείων της μη λεκτικής επικοινωνίας που εντοπίζονται στο προσωπικό φροντίδας για τη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας και ως κρίσιμη προϋπόθεση προκειμένου να "διασφαλιστεί ένα βιώσιμο, επικεντρωμένο στους ηλικιωμένους και κατάλληλα εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, όπως υποστηρίζει ο ΠΟΥ" (Wanko Keutchafo et al., 2020).

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 1. Ποιο είναι το πραγματικό μήνυμα;

Η δραστηριότητα περιλαμβάνει παιχνίδια ρόλων σε ζεύγη μέσα σε μια προσφερόμενη κατάσταση, καταγραφή παρατηρήσεων και ένα μέρος του απολογισμού σε μια μεγάλη ομάδα. Μετά τη δραστηριότητα των παιχνιδιών ρόλων, τα επόμενα 10 λεπτά θα αφιερωθούν στον απολογισμό, κατά τη διάρκεια του οποίου οι συμμετέχοντες θα συζητήσουν τις παρατηρήσεις τους και επίσης για τη σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας στην ομάδα φροντίδας, τονίζοντας την προστιθέμενη αξία της για τους διαχειριστές φροντίδας και τον συντονιστικό τους ρόλο.

Κεφάλαιο 2 - Κριτική σκέψη

Ποια είναι η κριτική ανασκόπηση των αναφερόμενων πληροφοριών;

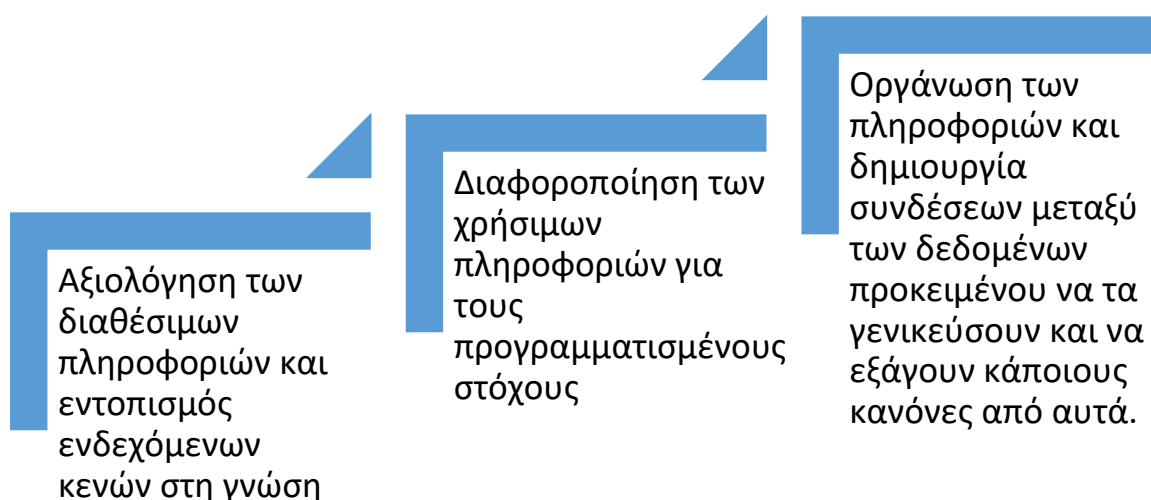
Κριτική σκέψη

Η κριτική σκέψη είναι "η διανοητικά πειθαρχημένη διαδικασία της ενεργού και επιδέξιας εννοιολόγησης, εφαρμογής, ανάλυσης, σύνθεσης και/ή αξιολόγησης των πληροφοριών που συλλέγονται ή παράγονται από την παρατήρηση, την εμπειρία, τον αναστοχασμό, τη συλλογιστική ή την επικοινωνία, ως οδηγός για την πεποίθηση και τη δράση" (Scriven & Paul, 2007). Πρόκειται για μια διαδικασία που μαθαίνεται και οδηγεί στη βελτίωση της διαδικασίας σκέψης (Snyder & Snyder, 2008).

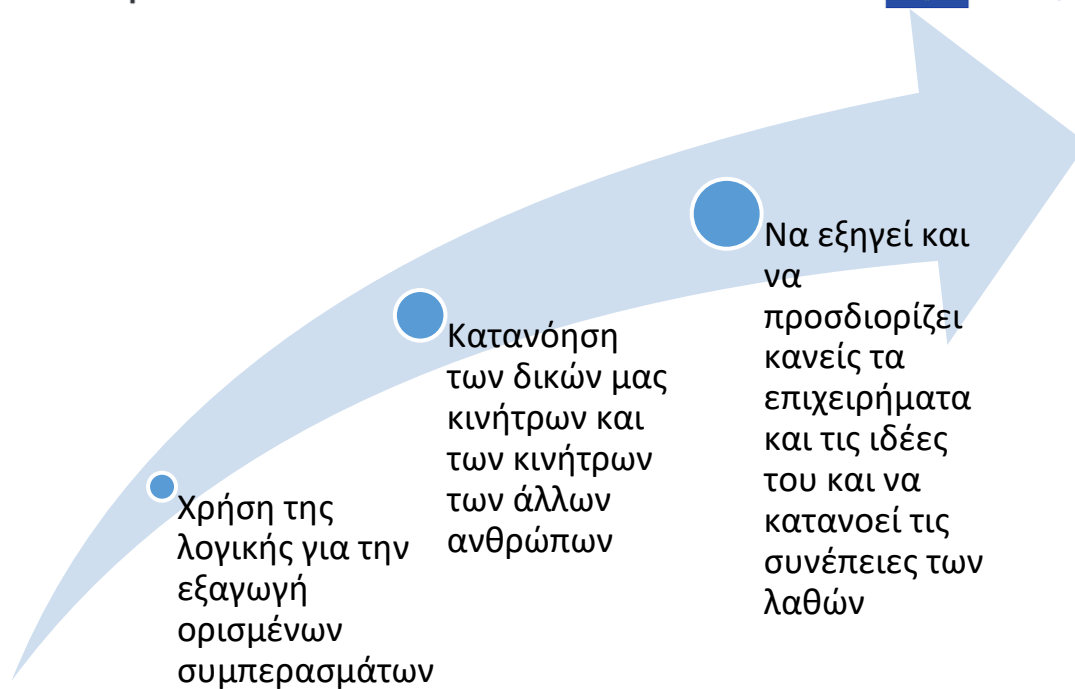
Ποια είναι τα κύρια στοιχεία της κριτικής σκέψης;

Τα κύρια στοιχεία της κριτικής σκέψης είναι τα εξής (Heard et al., 2020):

Αποκόμιση γνώσεων, με τα ακόλουθα βήματα:



Αξιολόγηση της συλλογιστικής, με τα ακόλουθα βήματα:



Λήψη απόφασης, με τα ακόλουθα βήματα:

- Καθορισμός πρώτα των απαραίτητων κριτηρίων για τη λήψη μιας απόφασης
- Προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε πιθανής λύσης
- Αξιολόγηση του αντίκτυπου μιας απόφασης, με την εκτίμηση των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων και την πραγματοποίηση των απαραίτητων προσαρμογών, εάν χρειάζεται

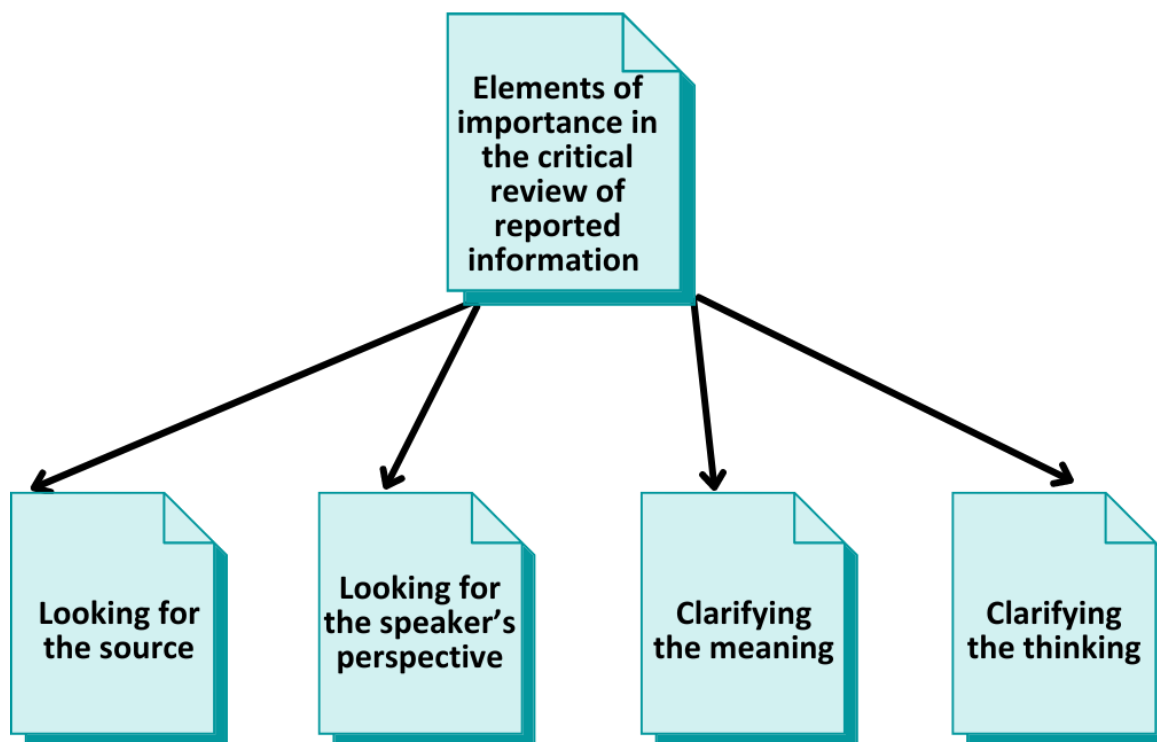
Η σημασία της κριτικής σκέψης για τους διαχειριστές φροντίδας

Η ικανότητα κριτικής σκέψης είναι μια δεξιότητα που πρέπει να αναπτύσσουν οι επαγγελματίες υγείας καθώς οι καταστάσεις γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες. Προκειμένου οι νοσηλευτές να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ικανότητά τους, οι διαχειριστές φροντίδας πρέπει να τους βοηθήσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους για κριτική σκέψη (Brunt, 2005).

Οι ικανότητες κριτικής σκέψης και η επιθυμία για τη χρήση τους πρέπει να αναπτύσσονται συνεχώς προκειμένου να λειτουργήσει κανείς ως μάνατζερ και ηγέτης. Όταν πρόκειται για τις καθημερινές προκλήσεις λήψης αποφάσεων και

επίλυσης προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές νοσηλευτών, η κριτική σκέψη μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο. Η ανάλυση, η αξιολόγηση, η εξαγωγή συμπερασμάτων και η επαγωγική και επαγωγική συλλογιστική αποτελούν χαρακτηριστικά της κριτικής σκέψης. Θα πρέπει να είναι αυτονόητο ότι οι διευθυντές νοσηλευτών πρέπει να είναι κριτικά σκεπτόμενοι προκειμένου να επιτύχουν σε αυτή την κρίσιμη θέση κατά τη διάρκεια μιας περιόδου μεταρρύθμισης της υγειονομικής περίθαλψης. (Zori & Morrison, 2009). Επιπλέον, οι δεξιότητες κριτικής σκέψης είναι απαραίτητες για έναν διαχειριστή νοσηλευτικής φροντίδας με στόχο την εφαρμογή της ανθρωποκεντρικής φροντίδας. Οι διαχειριστές φροντίδας είναι σε θέση να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με τη διαδικασία φροντίδας των ατόμων και για να συμβεί αυτό ομαλά και λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πτυχές της εξατομικευμένης φροντίδας και τις ανάγκες του δικαιούχου, είναι απαραίτητο να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες κριτικής σκέψης. Οι διαχειριστές φροντίδας πρέπει να αναλύουν και να αξιολογούν τις ανάγκες εξατομικευμένης φροντίδας από διαφορετικές πηγές και εργαλεία και να βασίζονται τις πολύπλοκες αποφάσεις τους για τη φροντίδα σε συλλογιστική. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα κριτικής σκέψης αποτελεί βασικό στοιχείο της δραστηριότητάς τους.

Σημαντικά στοιχεία για την κριτική επισκόπηση των αναφερόμενων πληροφοριών



Τι σημαίνει η αναζήτηση της πηγής;

Να είναι σε θέση να επιλέξει πώς και αν θα χρησιμοποιήσει μια πηγή εξετάζοντας την, αν υπάρχουν στοιχεία που να υποστηρίζουν τις πληροφορίες και αν οι πληροφορίες έχουν επαληθευτεί. Η πηγή πρέπει να είναι επαληθευμένη προκειμένου να είναι καλά τεκμηριωμένη, αμερόληπτη και οι πληροφορίες επαληθευμένες.


Τι σημαίνει η αναζήτηση της προοπτικής του ομιλητή;



Αυτό σημαίνει ότι ο διαχειριστής φροντίδας θα πρέπει πρώτα να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητές του στην ενεργητική ακρόαση.

Η ενεργητική ακρόαση, δηλαδή η ικανότητα κατανόησης του μηνύματος του άλλου, με την υποβολή κατάλληλων ερωτήσεων, την


εστίαση τόσο στη λεκτική όσο και στη μη λεκτική επικοινωνία, την παροχή ανατροφοδότησης και τη διασφάλιση ότι έχετε λάβει το σωστό μήνυμα, αποτελεί βασική ικανότητα για την κατανόηση της οπτικής γωνίας των ομιλητών. Επίσης, για την κατανόηση των κρυμμένων νοημάτων των προοπτικών του ομιλητή, είναι σημαντικό επίσης να κατανοήσουμε τα κίνητρα, τις ανάγκες και τα συναισθήματα του ομιλητή. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι ενδείξεις μη λεκτικής επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν τον διαχειριστή φροντίδας να κατανοήσει καλύτερα ένα μήνυμα και τις προθέσεις ενός ομιλητή.


**Clarifying
the meaning**

Ποια είναι η αποσαφήνιση του νοήματος;

Η δυνατότητα κατανόησης του μηνύματος που μεταδίδεται χωρίς παρεξηγήσεις ή λάθη. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για έναν διαχειριστή φροντίδας, ιδίως για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η αποσαφήνιση του νοήματος μπορεί να γίνει μέσω διευκρινιστικών ερωτήσεων ή μέσω της σύνοψης των πληροφοριών που έχει παράσχει ο ομιλητής.


**Clarifying
the thinking**

Τι σημαίνει αποσαφήνιση της σκέψης;

Η αποσαφήνιση της σκέψης σημαίνει να μπορεί κανείς να έχει μια σαφή εικόνα και κατανόηση της κατάστασης, συμπεριλαμβανομένων όλων των πληροφοριών, των πηγών και των προοπτικών που λαμβάνονται. Η αποσαφήνιση της σκέψης είναι απαραίτητη για τη βαθύτερη κατανόηση της κατάστασης και είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα της φροντίδας.

Σε αυτή τη διαδικασία, θα μπορούσε να βοηθήσει η καταγραφή όλων των πληροφοριών που λαμβάνετε, προκειμένου να τις απεικονίσετε ολοκληρωμένα. Ένας άλλος τρόπος αποσαφήνισης της σκέψης είναι να συνοψίσετε τις πληροφορίες και να τις συζητήσετε με έναν συνάδελφο ή έναν προϊστάμενο, προκειμένου να δείτε αν τις καταλάβατε σωστά. Η αποσαφήνιση της σκέψης χρειάζεται χρόνο και είναι απαραίτητη για να μπορέσετε να κατανοήσετε τις πληροφορίες και να μην βγάλετε βιαστικά συμπεράσματα.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 2. Πώς κατανοώ μια κατάσταση;

Οι συμμετέχοντες θα χωριστούν σε μικρές ομάδες (3-4 συμμετέχοντες ανά ομάδα). Οι συμμετέχοντες καλούνται να σκεφτούν μέσα στις μικρές ομάδες για την κατάσταση αυτή και να εξασκηθούν στην κριτική επισκόπηση απαντώντας σε μια σειρά ερωτήσεων που τους παρέχονται στο Φύλλο Εργασίας. Επίσης, τους ζητείται να σκεφτούν 2 μέτρα που θα έθεταν σε εφαρμογή πρώτα στο ίδρυμα, μετά την εκδήλωση ενός τέτοιου περιστατικού. Οι συμμετέχοντες θα εργαστούν σε μικρές ομάδες για 15 λεπτά και στη συνέχεια θα συζητήσουν στη μεγάλη ομάδα για τα συμπεράσματα και τις εμπειρίες τους (άλλα 10 λεπτά).

Κεφάλαιο 3 - Εναλλακτικές μέθοδοι για τη συμμετοχή του προσωπικού

Γιατί είναι σημαντικό να εμπλακεί το προσωπικό στον τομέα της φροντίδας;

Ο στόχος κάθε νοσηλευτικού ηγέτη είναι να έχει μια ομάδα με υψηλή δέσμευση που να δρομολογεί καινοτόμες στρατηγικές για τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα του προσωπικού, τα οποία με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας και στη βελτίωση της ικανοποίησης των ηλικιωμένων όσον αφορά τη φροντίδα τους.

Όσο πιο αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι μιας μονάδας υγειονομικής περίθαλψης, τόσο πιο πιθανό είναι να παρέχει εξατομικευμένη φροντίδα με επίκεντρο τον ασθενή.

Έχοντας αυτό κατά νου, ο ρόλος του διαχειριστή φροντίδας είναι να εμπλέξει το προσωπικό στις πρωτοβουλίες και την κουλτούρα του οργανισμού, δηλαδή να βελτιώσει την ικανοποίησή του, τη δέσμευσή του στη δουλειά του, τις επικοινωνιακές δεξιότητες και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Είναι επίσης σημαντικό να εκπαιδεύεστε και να εξασκείστε στο να μπαίνετε στη θέση του άλλου και να καταλαβαίνετε τις καταστάσεις που μπορεί να συναντήσετε στην καθημερινή σας εργασία, χρησιμοποιώντας εναλλακτικές μεθόδους, όπως το παιχνίδι ρόλων και η εργασία με βάση το σενάριο, που προτείνονται παρακάτω.

Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση διαφορετικών μεθόδων, όπως η παροχή ευκαιριών κατάρτισης ή ομαδικής ανάπτυξης, αλλά και με τη χρήση εναλλακτικών μεθόδων.

Το παιχνίδι ρόλων ως εναλλακτική μέθοδος εμπλοκής του προσωπικού

Τι είναι το παιχνίδι ρόλων;



Το παιχνίδι ρόλων είναι μια δυναμική, διαδραστική και ελκυστική μέθοδος μάθησης και παιδαγωγικό εργαλείο που έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε διάφορους τομείς (όπως οι τέχνες, η ιστορία, η λογοτεχνία κ.λπ.). Με το παιχνίδι ρόλων οι συμμετέχοντες υποδύονται δεδομένους ρόλους σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, προκειμένου να κατανοήσουν βαθύτερα έννοιες, μεθόδους εργασίας, συναισθήματα, στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσουν κ.λπ.)

Στα πλαίσια της υγειονομικής περίθαλψης και πιο συγκεκριμένα στη νοσηλευτική εκπαίδευση, το παιχνίδι ρόλων μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή και αποτελεσματική μέθοδο για την εμπλοκή του προσωπικού φροντίδας στην εργασία του, καθώς είναι οικονομικά αποδοτικό, απλό στην εφαρμογή του, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μια ποικιλία εννοιών ή καταστάσεων που συχνά αποτελούν πρόκληση στα νοσηλευτικά ιδρύματα και διατηρεί το ενδιαφέρον και την εμπλοκή των συμμετεχόντων (Brown & Chidume, 2023).

Οι υπεύθυνοι φροντίδας μπορούν εύκολα να χρησιμοποιήσουν αυτή τη μέθοδο προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα της φροντίδας και να επιτύχουν την ανθρωποκεντρική φροντίδα, επιλέγοντας θέματα παιχνιδιού ρόλων που θεωρούνται προβληματικά από το προσωπικό ή μπορούν να καλέσουν το προσωπικό να σχεδιάσει τα θέματα που θεωρούν πιο χρήσιμα για το συγκεκριμένο περιβάλλον.

Οφέλη από τη χρήση του παιχνιδιού ρόλων ως εναλλακτική μέθοδος για την

εμπλοκή του προσωπικού

Παρέχει την ευκαιρία για προσομοίωση της πραγματικής ζωής σε έναν ασφαλή χώρο, ειδικά για τις καταστάσεις που είναι πολύπλοκες ή αγχωτικές.

Παρέχει νέες προοπτικές για καταστάσεις και συμμετέχοντες

Διεγείρει την εκπαίδευση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων

Δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του προσωπικού

Ενθαρρύνει την ανοιχτή στάση και την ανταλλαγή διαφορετικών σκέψεων και απόψεων

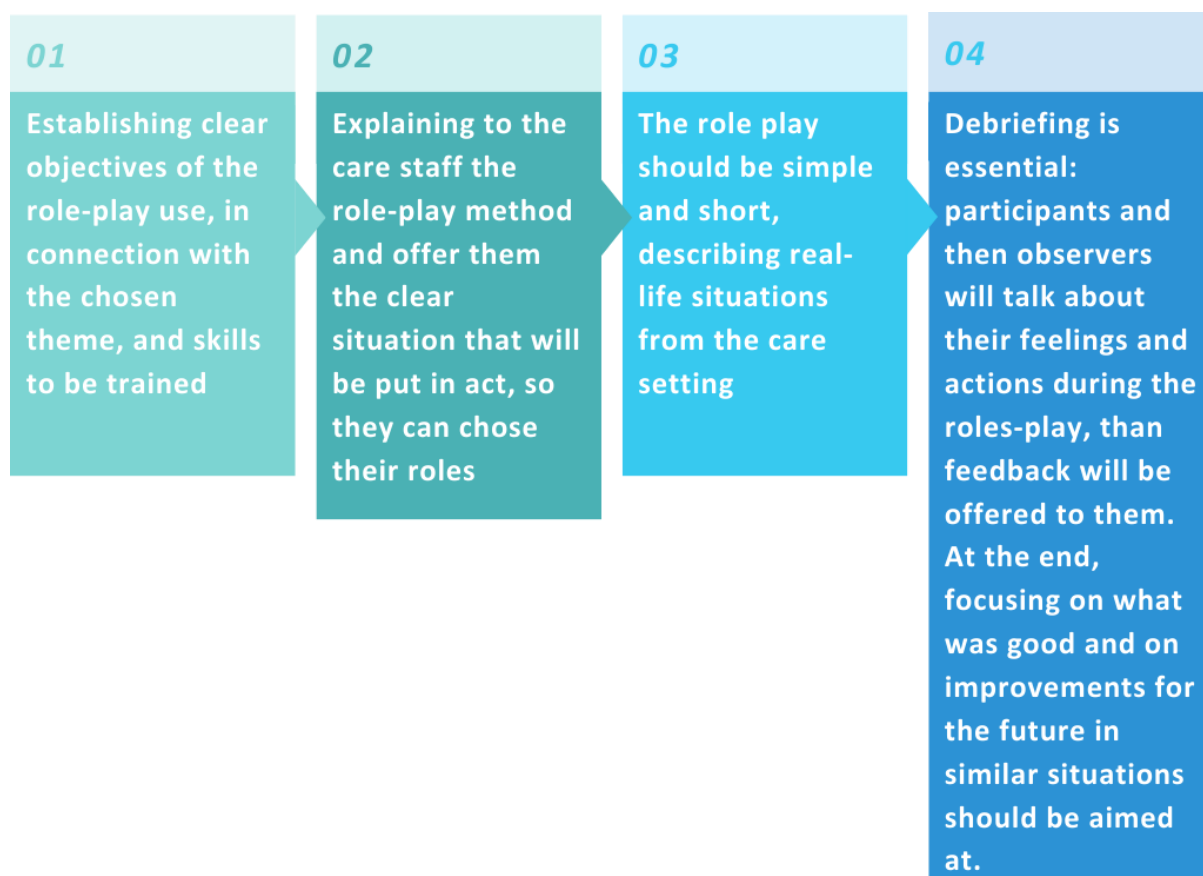
Επιτρέπει στο προσωπικό φροντίδας να εντοπίσει και να εκφράσει τα συναισθήματά του που μερικές φορές μπορεί να παραμείνουν κρυφά σε καταστάσεις της πραγματικής ζωής

Ενισχύει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων του προσωπικού φροντίδας

Τα βήματα για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού παιχνιδιού ρόλων

Το παιχνίδι ρόλων είναι μια ελκυστική μέθοδος μάθησης που χρειάζεται προετοιμασία και σχεδιασμό για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι υπεύθυνοι φροντίδας θα πρέπει να σχεδιάζουν προσεκτικά τα παιχνίδια ρόλων που θα ήθελαν να υλοποιήσουν με το προσωπικό φροντίδας και να αξιολογούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού παιχνιδιού ρόλων είναι τα εξής:



Παραδείγματα θεμάτων για παιχνίδι ρόλων εντός των ομάδων φροντίδας

Τα θέματα αυτά θα μπορούσαν να είναι:

- Επικοινωνία με ηλικιωμένους με άνοια
- Επίλυση συγκρούσεων εντός της ομάδας φροντίδας

- Νοσηλευτική πρακτική σε διάφορες παθολογίες (όπως νευρογνωστικές διαταραχές, καρδιακή παθολογία κ.λπ.)
- Περιστατικά ασφαλείας που ενδέχεται να συμβάλουν στην διευκόλυνση διαδικασιών

Η εργασία βάσει σεναρίου ως εναλλακτική μέθοδος για την εμπλοκή του προσωπικού

Τι είναι η εργασία βάσει σεναρίου;



Μια άλλη βιωματική μέθοδος για την εμπλοκή του προσωπικού στη φροντίδα της τρίτης ηλικίας είναι η εργασία βάσει σεναρίου.

Το σενάριο είναι μια προσομοίωση μιας δύσκολης ή σύνθετης κατάστασης της πραγματικής ζωής που προσφέρεται στην ομάδα και για την οποία τα μέλη της ομάδας πρέπει να βρουν λύσεις ή να αποφασίσουν ποιος θα ήταν ο καλύτερος τρόπος να προχωρήσουν ή τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν.

Τα σενάρια μπορούν να κατασκευαστούν μαζί με την ομάδα φροντίδας, για την αποτελεσματική παρουσίαση των πραγματικών προκλήσεων ή αναγκών τους.

Η εργασία βάσει σεναρίων είναι ένας τρόπος για την ανάπτυξη της συνεργασίας και της εργασίας της ομάδας για την επίτευξη των στόχων, για την καθιέρωση ενός κοινού οράματος για τη φροντίδα στην ομάδα, ανοίγοντας το δρόμο για την επίτευξη μιας ανθρωποκεντρικής φροντίδας. Τα σενάρια βελτιώνουν τις δεξιότητες κριτικής σκέψης και λήψης αποφάσεων του προσωπικού φροντίδας.

Παραδείγματα θεμάτων για εργασία βάσει σεναρίων:

- Αρχές δεοντολογίας
- Διαχείριση κινδύνων
- Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας
- Υποχρέωση αναφοράς

Πώς υλοποιείται μια εργασία με βάση το σενάριο;

Οι υπεύθυνοι φροντίδας (μαζί με το προσωπικό) θα προετοιμάσουν ένα σενάριο βασισμένο σε πραγματικές καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν και στις οποίες το προσωπικό φροντίδας πρέπει να βρει λύσεις ή να λάβει αποφάσεις.

Στην ομάδα των συμμετεχόντων προσφέρεται το σενάριο και αφού το διαβάσουν, θα το συζητήσουν στην ομάδα και θα βρουν απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:



Αντέδρασε σωστά το προσωπικό/νοσηλεύτης;
Τι θα μπορούσε να είχε γίνει διαφορετικά;
Ποιο ήταν το αντίκτυπο αυτών των ενεργειών στους ηλικιωμένους;
Ποιες είναι οι υποχρεώσεις του προσωπικού στην περίπτωση αυτή;

Πρόσθετοι πόροι

Βίντεο:

<https://www.youtube.com/watch?v=SFQ904Yauh8>

Σε αυτό το βίντεο, μπορείτε να δείτε πως η ανθρωποκεντρική φροντίδα σε μια μονάδα φιλοξενίας διαδραματίζεται σε ένα παιχνίδι ρόλων και πως τα παιχνίδια ρόλων θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την εμπλοκή της ομάδας με αυτόν τον στόχο.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 3. Εργασία με βάση σενάρια για την ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού

Οι συμμετέχοντες θα χωριστούν σε μικρές ομάδες (3-4 συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα). Κάθε ομάδα θα δημιουργήσει ένα σενάριο σχετικά με την εργασία

τους στο ίδρυμα, αποφασίζοντας ένα θέμα που θεωρούν σημαντικό και το οποίο μπορεί να αφορά το προσωπικό, τους ωφελούμενους και τα μέλη της οικογένειας. Το σενάριο θα γραφτεί στο υπόδειγμα που παρέχεται και θα καταγραφούν επίσης τα βήματα για την εφαρμογή του σεναρίου με την ομάδα, συμπεριλαμβανομένων των ερωτήσεων που πρέπει να τεθούν. Αφού ολοκληρωθεί αυτή η εργασία, κάθε ομάδα θα παρουσιάσει τα αποτελέσματά της για όλο το ακροατήριο, προσφέροντας την ευκαιρία για συζητήσεις και προβληματισμούς.

Ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να απαντήσουν στις 9 προτεινόμενες ερωτήσεις.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Babatsikou, F. P., & Gerogianni, G. K. (2012). Η σημασία του παιχνιδιού ρόλων στη νοσηλευτική πρακτική. *Health Science Journal*, 6(1), 4.

Bender, E. (2022). Διερεύνηση μη λεκτικών στρατηγικών για την υποστήριξη της επικοινωνίας με άτομα που ζουν με άνοια (διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο του Δυτικού Οντάριο (Καναδάς)).

Brown, L. G., & Chidume, T. (2023). Μην ξεχνάτε το παιχνίδι ρόλων: Μια διαρκής στρατηγική ενεργητικής διδασκαλίας. *Teaching and Learning in Nursing*, 18(1), 238-241.

Brunt, B. A. (2005). Μοντέλα, μετρήσεις και στρατηγικές για την ανάπτυξη δεξιοτήτων κριτικής σκέψης. *The journal of continuing education in nursing*, 36(6), 255-262.

George, V., & Massey, L. (2020). Προληπτική στρατηγική για τη βελτίωση της δέσμευσης του προσωπικού. *Nurse Leader*, 18(6), 532-535.

Heard, J., Scoular, C., Duckworth, D., Ramalingam, D., & Teo, I. (2020). Κριτική σκέψη: Κριτική σκέψη: Πλαίσιο ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Karaca A, Durna Z. Ικανοποίηση των ασθενών από την ποιότητα της νοσηλευτικής φροντίδας. *Nurs Open*. 2019 Jan 4;6(2):535-545. doi: 10.1002/nor2.237. PMID: 30918704; PMCID: PMC6419107.

Kuluski, K., Reid, R. J., & Baker, G. R. (2021). Εφαρμογή των αρχών της προσαρμοστικής ηγεσίας στην ανθρωποκεντρική φροντίδα για άτομα με σύνθετες ανάγκες φροντίδας: σκέψεις για παρόχους φροντίδας, ασθενείς, φροντιστές και οργανισμούς. *Health Expectations*, 24(2), 175-181.

Kwame, A., & Petruccka, P. M. (2021). Βιβλιογραφική μελέτη της ασθενοκεντρικής φροντίδας και της επικοινωνίας στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ νοσηλευτών και ασθενών: εμπόδια, διευκολυντές και η πορεία προς τα εμπρός. *BMC nursing*, 20(1), 1-10.

Lateef, F., Kiat, K. T. B., Yunus, M., Rahman, M. A. A. A., Galwankar, S., Al Thani, H., & Agrawal, A. (2022). BRAVE: Μια προσαρμοστική προσέγγιση ηγεσίας στο σημείο φροντίδας για την παροχή ασθενοκεντρικής φροντίδας στο τμήμα επειγόντων περιστατικών. *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, 15(1), 47.

Scriven, M., & Paul, R. (2007). Ορισμός της κριτικής σκέψης. Η κοινότητα της κριτικής σκέψης: Ίδρυμα για την κριτική σκέψη. Ανακτήθηκε Maret, 25, 2019.

Silverman, J., & Kinnersley, P. (2010). Η μη λεκτική συμπεριφορά των γιατρών στις διαβουλεύσεις: κοιτάξτε τον ασθενή πριν κοιτάξετε τον υπολογιστή. *British Journal of General Practice*, 60(571), 76-78.

Snyder, L. G., & Snyder, M. J. (2008). Διδασκαλία δεξιοτήτων κριτικής σκέψης και επίλυσης προβλημάτων. *The Journal of Research in Business Education*, 50(2), 90.

Wanko Keutchafo, E. L., Kerr, J., & Jarvis, M. A. (2020). Αποδεικτικά στοιχεία για τη μη λεκτική επικοινωνία μεταξύ νοσηλευτών και ηλικιωμένων ενηλίκων: μια ανασκόπηση εμβέλειας. *BMC nursing*, 19(1), 1-13.

Zori, S., & Morrison, B. (2009). Κριτική σκέψη στους διευθυντές νοσηλευτών. *Nursing Economics*, 27(2), 75-80.

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

Αναστοχασμός σχετικά με την υπόθεση ενός προβλήματος

Εισαγωγή

Ο προβληματισμός σχετικά με την υπόθεση ενός προβλήματος σημαίνει να αφιερώσετε χρόνο για να εξετάσετε και να αναλύσετε προσεκτικά τις υποθέσεις που διέπουν ένα πρόβλημα ή ένα ζήτημα. Μια υπόθεση είναι μια αρχική εξήγηση ή υπόθεση σχετικά με την αιτία ή τη φύση ενός προβλήματος, και ο αναστοχασμός πάνω σε αυτήν περιλαμβάνει την αμφισβήτηση και τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης.

Όταν οι επαγγελματίες που εργάζονται στον τομέα της φροντίδας ηλικιωμένων προβληματίζονται σχετικά με την υπόθεση ενός προβλήματος, εξετάζουν τις υποθέσεις τους σχετικά με το τι προκαλεί το πρόβλημα που προσπαθούν να επιλύσουν. Με τον αναστοχασμό των υποθέσεών τους, οι επαγγελματίες μπορούν να εντοπίσουν τυχόν προκαταλήψεις ή παραδοχές που μπορεί να επηρεάζουν τη σκέψη τους και να αναπτύξουν μια διαφοροποιημένη κατανόηση του προβλήματος. Αυτό μπορεί να τους βοηθήσει να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικές λύσεις και να βελτιώσουν την ποιότητα της φροντίδας που παρέχεται στους ηλικιωμένους.

Μέσω αυτής της ενότητας, οι διαχειριστές φροντίδας θα έχουν την ευκαιρία να ενισχύσουν την κριτική τους σκέψη και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, ειδικά στους τομείς του εντοπισμού, της ανάλυσης και της δημιουργίας υποθέσεων για την επίλυση προβλημάτων. Θα αποκτήσουν επίσης βαθύτερη κατανόηση της σημασίας του αναστοχασμού στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και θα αναπτύξουν τις δεξιότητες αναστοχαστικής πρακτικής τους. Επιπλέον, θα μάθουν να εφαρμόζουν συμμετοχικά μοντέλα που

εμπλέκουν το προσωπικό, τα άτομα που λαμβάνουν φροντίδα και τις οικογένειές τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Όλες οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτώνται σε αυτή την ενότητα θα δώσουν τα εφόδια στους διαχειριστές φροντίδας να ηγηθούν αποτελεσματικά των ομάδων τους στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων στη φροντίδα ηλικιωμένων, τηρώντας παράλληλα τις αρχές της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης.

Για να το κάνουμε αυτό, θα παρουσιάσουμε πρώτα μια θεωρητική βάση, ορίζοντας τι είναι ένα πρόβλημα, τη διαφορά μεταξύ ενός τεχνικού προβλήματος και ενός προσαρμοστικού προβλήματος, καθώς και θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τη διατύπωση υποθέσεων και την επίλυση προβλημάτων. Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα παρουσιάσουμε στρατηγικές και μοντέλα για την επίλυση προβλημάτων. Τέλος, στο τελευταίο θα συζητηθεί η έννοια της συμμετοχής και της συνδημιουργίας και η σημασία της συμμετοχής διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τη σωστή εφαρμογή του μοντέλου ανθρωποκεντρικής προσοχής.

Έχουν αναπτυχθεί δραστηριότητες ενεργητικής μάθησης για την προώθηση της αφομοίωσης ορισμένων εννοιών μέσω της πρακτικής εμπειρίας.

Κεφάλαιο 1 - Τι είναι ένα πρόβλημα και πώς μπορούμε να το κατανοήσουμε και να το λύσουμε;



Το πρόβλημα είναι μια κατάσταση ή ένα ζήτημα που απαιτεί λύση. Αντιπροσωπεύει ένα χάσμα μεταξύ του αναμενόμενου ή επιθυμητού και του τι συμβαίνει σήμερα. Οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι απαραίτητες σε όλες τις πτυχές της ζωής και ιδιαίτερα όταν εργάζεστε για την υποστήριξη ατόμων που μπορεί να είναι κατά κάποιο τρόπο ευάλωτα - όπως οι ηλικιωμένοι - καθώς σας επιτρέπουν να ξεπερνάτε τις προκλήσεις, να λαμβάνετε αποτελεσματικές αποφάσεις και να επιτυγχάνετε τους στόχους σας. Μια κρίση, από την άλλη πλευρά, είναι ένα ξαφνικό, απροσδόκητο γεγονός που μπορεί να απαιτεί μια πιο άμεση αντίδραση. "Ετυμολογικά μιλώντας, η λέξη κρίση προέρχεται από την ελληνική γλώσσα (κρισις) και σημαίνει "κρίση" ή "απόφαση", οπότε υποδηλώνει την αποφασιστική στιγμή που καθορίζει την περαιτέρω θετική ή αρνητική εξέλιξη

ενός πράγματος ή μιας κατάστασης. Η ουσία της κρίσης είναι ότι κάποιος πρέπει να αποφασίσει, αλλά ότι δεν έχει ληφθεί ακόμη καμία απόφαση". (Milašinoviæ & Kešetoviæ, 2008).

Είναι εύλογο ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις, η συσσώρευση ανεπίλυτων και ενδεχομένως απαρατήρητων προβλημάτων μπορεί να οδηγήσει σε κρίση. Ο εντοπισμός τέτοιων προβλημάτων εκ των προτέρων μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για την πρόληψη μιας κρίσης. Οι υπεύθυνοι φροντίδας θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ομάδα τους να διατηρεί πάντα μια στάση επαγρύπνησης, να αξιολογεί συνεχώς την εργασία του και να παρακολουθεί αντικειμενικά τις εξελίξεις, προκειμένου να εντοπίζει τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Μια άλλη σημαντική διάκριση που πρέπει να γίνει είναι αυτή μεταξύ τεχνικών και προσαρμοστικών προβλημάτων. Τα τεχνικά προβλήματα εντοπίζονται εύκολα και έχουν απλές λύσεις που βασίζονται σε καθιερωμένες διαδικασίες, κανόνες και πρωτόκολλα. Από την άλλη πλευρά, "οι προσαρμοστικές προκλήσεις είναι συστημικά προβλήματα χωρίς εύκολες απαντήσεις. Η επίλυσή τους απαιτεί τη συμμετοχή ανθρώπων σε ολόκληρο τον οργανισμό σας. Αντί να παρέχετε λύσεις, πρέπει να θέσετε δύσκολες ερωτήσεις και να αξιοποιήσετε τη συλλογική νοημοσύνη των εργαζομένων. Αντί να διατηρείτε τους κανόνες, πρέπει να αμφισβητείτε τον τρόπο με τον οποίο κάνουμε τη δουλειά μας. Και αντί να καταπνίγετε τις συγκρούσεις, πρέπει να τραβήξετε τα ζητήματα προς τα έξω και να αφήσετε τους ανθρώπους να νιώσουν το κεντρί της πραγματικότητας". (Heifetz & Laurie, 1997).

Στο πλαίσιο της φροντίδας ηλικιωμένων, τα τεχνικά προβλήματα αναφέρονται σε ζητήματα που μπορούν να επιλυθούν μέσω της εφαρμογής καθιερωμένων διαδικασιών ή πρωτοκόλλων, με τη χρήση ειδικών τεχνικών δεξιοτήτων ή εργαλείων. Για παράδειγμα, ένα τεχνικό πρόβλημα σε αυτό το πλαίσιο θα μπορούσε να είναι μια δυσλειτουργική ιατρική συσκευή που χρειάζεται επισκευή. Από την άλλη πλευρά, ένα προσαρμοστικό πρόβλημα μπορεί να αναφέρεται σε μια πρόκληση που απαιτεί νέα μάθηση, νέους τρόπους σκέψης ή νέες προσεγγίσεις για την επίλυσή της. Τα προσαρμοστικά προβλήματα είναι πιο σύνθετα και μπορεί να μην έχουν σαφή λύση και συχνά απαιτούν βαθύτερη κατανόηση του προβλήματος και μια πιο ολιστική και δημιουργική προσέγγιση.

Μια προσαρμοστική πρόκληση στη φροντίδα ηλικιωμένων θα μπορούσε να είναι ο τρόπος βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πελατών με άνοια που εμφανίζουν δύσκολες συμπεριφορές, όπως η αντίσταση στη φροντίδα.

"Η επίλυση σύνθετων προβλημάτων απαιτεί ένα στυλ ηγεσίας που επηρεάζει τον οργανισμό με τρόπο που να κινητοποιεί μια συνεργατική απάντηση στο πρόβλημα". Το καλύτερο στυλ ηγεσίας για την υποστήριξη αυτής της διαδικασίας είναι η προσαρμοστική ηγεσία, επειδή εστιάζει στη συνεργασία, την καινοτομία και τη συνεχή μάθηση. Οι προσαρμοστικοί ηγέτες είναι σε θέση να υποστηρίξουν την ανάπτυξη κοινής κατανόησης του προβλήματος και να ενθαρρύνουν τις ομάδες τους να αναπτύξουν καινοτόμες και αποτελεσματικές λύσεις. (Nelson & Squires, 2017).

Η επίλυση σύνθετων προβλημάτων είναι δύσκολη, αλλά σύμφωνα με τους Heifetz, κ.ά. (2004), "πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι και ομάδες μπορεί να κατέχουν τα κλειδιά για τις λύσεις σύνθετων προσαρμοστικών προβλημάτων". Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ενότητα αυτή θα παρουσιάσει επίσης ένα κεφάλαιο σχετικά με τα συμμετοχικά μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό, τον καθορισμό και την επίλυση προβλημάτων. Στο πλαίσιο της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης, είναι πράγματι ζωτικής σημασίας η συμμετοχή του ατόμου που λαμβάνει φροντίδα, και σε ορισμένες περιπτώσεις των πιο κοντινών του ανθρώπων, στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Πριν προχωρήσουμε σε αυτό, θα παρουσιάσουμε ορισμένες θεωρητικές προσεγγίσεις, μοντέλα και στρατηγικές για τη διατύπωση υποθέσεων και την επίλυση προβλημάτων.

Θεωρητικές προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων

Υπάρχουν διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σε διάφορα πλαίσια, όπως στις υπηρεσίες για ηλικιωμένους όπου εφαρμόζεται η ανθρωποκεντρική φροντίδα. Ορισμένες από αυτές τις προσεγγίσεις περιλαμβάνουν:

THE SYSTEMS THINKING



It has its origins in the early 20th century in fields as diverse as engineering, economics and ecology, but it is a theoretical framework that can be applied to the analysis of a variety of complex systems, such as healthcare systems, according to Savigny & Adam (2009). It focuses on understanding how different parts of a system interact and how changes in one part can affect the entire system. In comparison with previous approaches, the Systems Thinking entails “framing a problem in terms of a pattern of behaviour over time, believing that to know something requires understanding the context of relationships” and “understanding how a behaviour is generated” (Savigny & Adam, 2009), among other things. In the context of person-centered care, Systems Thinking can help to identify potential barriers to implementation and understand how changes in one aspect of care may impact other areas.

THE COMPLEXITY THEORY



It is a theoretical framework that suggests that systems are inherently complex, with many interdependent and interacting parts. This theory can help to understand the dynamic nature of these systems and how small changes can have huge and unpredictable effects. In the context of person-centered care, complexity theory can help to understand the complex interactions between different aspects of care, such as individual preferences, organizational culture and policy frameworks.

THE CYNEFIN FRAMEWORK



It was developed by Dave Snowden and it draws on research into the above-mentioned theories and it helps to understand different types of problems and how to address them by suggesting that problems can be categorized into four domains: clear, complicated, complex and chaotic. Each domain requires a different approach to problem-solving. In the context of person-centered care, the Cynefin framework can help to identify the type of problem that is being faced and develop a suitable approach to address it. For example, if the problem is in the complicated domain, a more analytical and expert-driven approach may be required, whereas if the problem is in the complex domain, a more adaptive and experimental approach may be necessary.

Οι τέσσερις τομείς εξηγούνται συνοπτικά παρακάτω:



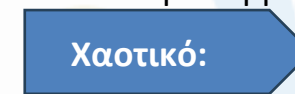
Η σχέση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος είναι σαφής και προφανής. Οι βέλτιστες πρακτικές και οι τυποποιημένες διαδικασίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση προβλημάτων σε αυτόν τον τομέα. Η έμφαση δίνεται στον εντοπισμό της σωστής απάντησης.



Η σχέση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος είναι λιγότερο σαφής, αλλά μπορεί να προσδιοριστεί μέσω της ανάλυσης εμπειρογνωμόνων και της τεχνικής γνώσης. Μπορεί να υπάρχουν πολλαπλές λύσεις και η εστίαση είναι στον εντοπισμό της πιο αποτελεσματικής.



Η σχέση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος δεν είναι άμεσα σαφής. Υπάρχουν πολλοί αλληλεπιδρώντες παράγοντες και μεταβλητές και η καλύτερη προσέγγιση είναι να πειραματιστείτε και να μάθετε από τα αποτελέσματα. Η έμφαση δίνεται στη δημιουργία νοήματος και στην προσαρμογή στην κατάσταση.



Δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος. Η κατάσταση είναι απρόβλεπτη και αλλάζει γρήγορα. Αυτό απαιτεί άμεση δράση για τη σταθεροποίηση της κατάστασης. Η έμφαση δίνεται στην αποκατάσταση της τάξης και της σταθερότητας. (Snowden & Boone, 2007)



Τόσο η Συστημική Σκέψη όσο και η Θεωρία της Πολυπλοκότητας στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης και της ηγεσίας πρακτικών προβλημάτων, προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ενώ μοιράζονται έναν κοινό στόχο, τον προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο.



Systems Thinking involves setting a target solution from the outset and then evaluating each component, its interactions, and the process required to reach the target state.

In contrast, **Complexity Theory**, exemplified by models like the Cynefin one, focuses on comprehending the present rather than the desired state.



- Ο ρόλος των διαχειριστών φροντίδας απαιτεί υψηλό επίπεδο κατανόησης των διαφορετικών προσεγγίσεων στα προβλήματα που προκύπτουν.

Πώς μπορούν οι διαχειριστές φροντίδας να υποστηρίξουν τις ομάδες τους ώστε να προσδιορίσουν την κατάλληλη προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων

Οι διαχειριστές φροντίδας θα πρέπει να υποστηρίζουν τις ομάδες τους ώστε να βρουν την κατάλληλη προσέγγιση για να κατανοήσουν και να επίλυσουν προβλήματα με διαφορετικούς τρόπους.

SYSTEMIC THINKING	The Systemic Thinking approach involves looking at the various components of a system, how they interact with each other, and how they contribute to the problem. This approach can help to identify root causes of the problem and develop solutions that address multiple components of the system.
COMPLEXITY THEORY	The Complexity Theory approach recognizes that systems are complex, adaptive and constantly evolving. This means that solutions to problems may not always be straightforward, and may require ongoing adaptation and experimentation. This approach can help professionals working with older people to understand the dynamic nature of some problems and develop solutions that are flexible and adaptable.
CYNEFIN FRAMEWORK	By using the Cynefin framework, on the other hand, it is possible to categorize problems into four domains: Clear, Complicated, Complex and Chaotic, before identifying the appropriate approach for solving it. For example, if the problem is in the Simple domain, a best-practice approach may be appropriate, whereas if the problem is in the Complex domain, a more experimental approach may be needed.

Οι διαχειριστές φροντίδας θα πρέπει να ενθαρρύνουν τις ομάδες τους να βρουν τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισης των διαφορετικών προβλημάτων μέσω των ακόλουθων στρατηγικών:

- Δημιουργήστε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον όπου οι επαγγελματίες μπορούν να συζητούν και να προβληματίζονται ανοιχτά. Ενθαρρύνετε τους να μοιραστούν τις ανησυχίες τους και ενθαρρύνετε τον καταϊγισμό ιδεών και τις ανταλλαγές απόψεων.
- Προσφέρετε εκπαίδευση και πόρους για τεχνικές επίλυσης προβλημάτων, όπως η ανάλυση της αιτίας και ο έλεγχος υποθέσεων.
- Προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης, όπου οι επαγγελματίες ενθαρρύνονται να αναστοχάζονται πάνω στις εμπειρίες τους και να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της κριτικής σκέψης και των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων.
- Παρέχετε ανατροφοδότηση και ενθαρρύνετε τους επαγγελματίες να ζητούν ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους και τους

- προϊσταμένους τους, και παρέχετε υποστήριξη, εφόσον χρειάζεται, για να τους βοηθήσετε να αναπτύξουν αποτελεσματικές λύσεις.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 1. Εφαρμογή του πλαισίου Cynefin

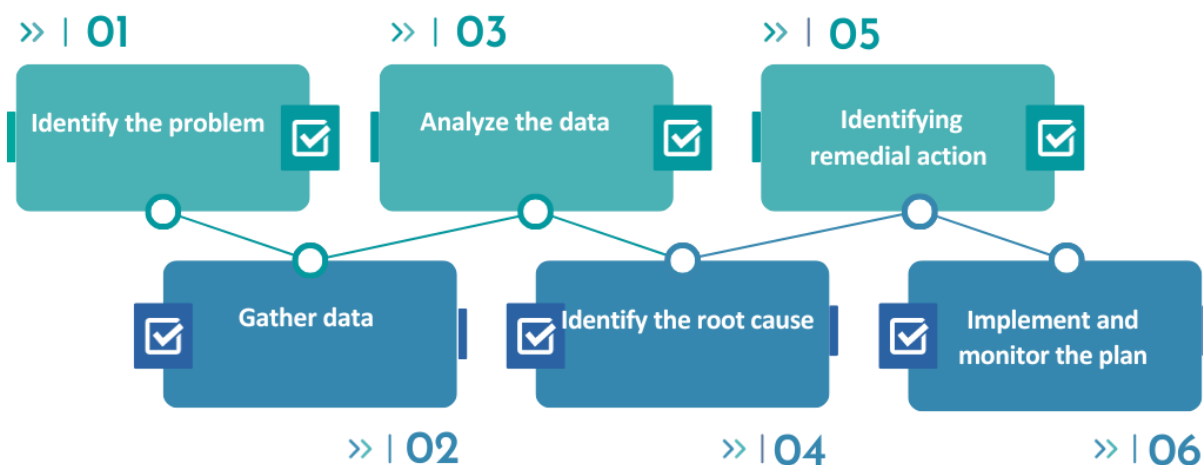
Οι συμμετέχοντες θα χωριστούν σε μικρές ομάδες. Σε κάθε ομάδα θα ανατεθεί ένα σενάριο, θα εντοπίσουν το πρόβλημα (ή τα προβλήματα) στο σενάριο τους και θα τα κατηγοριοποιήσουν σύμφωνα με το πλαίσιο Curatin. Στη συνέχεια, θα προσδιορίσουν τις καλύτερες μεθόδους επίλυσης προβλημάτων για το πρόβλημα τους.

Κεφάλαιο 2 - Εργαλεία και στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων

Υπάρχει μια ποικιλία εργαλείων και στρατηγικών επίλυσης προβλημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσέγγιση διαφορετικών τύπων προβλημάτων, από απλά έως σύνθετα. Αυτά τα εργαλεία και οι στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα και τις ομάδες να επεξεργάζονται τα προβλήματα με δομημένο και συστηματικό τρόπο, οδηγώντας τελικά σε καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη επιτυχία. Σε αυτή την ενότητα, θα εξερευνήσουμε μερικά από τα πιο συνηθισμένα εργαλεία και στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση διαφορετικών τύπων προβλημάτων από αυτά που μπορεί να προκύψουν στις υπηρεσίες φροντίδας όπου εφαρμόζεται η προσωποκεντρική προσέγγιση.

Η Ανάλυση βασικής Αιτίας (RCA)

Η ανάλυση της αιτίας (RCA) είναι συνήθως μια προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω που περιλαμβάνει την έναρξη με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και την εργασία από το μηδέν προς τα πάνω για τον εντοπισμό πιθανών λύσεων. Η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης μπορεί να είναι χρήσιμη για τον εντοπισμό των βαθύτερων αιτιών των προβλημάτων και να διασφαλίσει ότι τα σχέδια παρέμβασης είναι προσαρμοσμένα στις μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις του ατόμου. Ακολουθούν τα βήματα για την εφαρμογή της προσέγγισης των βαθύτερων αιτιών:



>> | **01 Προσδιορίστε το πρόβλημα:** Το πρώτο βήμα είναι ο σαφής προσδιορισμός του προβλήματος που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συζήτηση με το ηλικιωμένο άτομο, την οικογένειά του και τους φροντιστές του, καθώς και παρατήρηση της συμπεριφοράς και των αλληλεπιδράσεών του με την ομάδα φροντίδας.

>> | **02 Συγκεντρώστε δεδομένα:** Μόλις εντοπιστεί το πρόβλημα, το επόμενο βήμα είναι η συλλογή δεδομένων σχετικά με το πρόβλημα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με το ιατρικό ιστορικό, τα φάρμακα και την καθημερινή ρουτίνα του ατόμου, καθώς και τη συζήτηση με άλλα μέλη της ομάδας φροντίδας.

>> | **03 Αναλύστε τα δεδομένα:** Τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί πρέπει να αναλυθούν για τον εντοπισμό προτύπων και πιθανών αιτιών του προβλήματος. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση εργαλείων όπως τα διαγράμματα ψαροκόκαλου για να βοηθήσουν στην οπτικοποίηση των δεδομένων.

Προσδιορισμός της αιτίας / Δημιουργία και έλεγχος υποθέσεων: Μετά την ανάλυση των δεδομένων, το επόμενο βήμα είναι να εντοπιστεί η βασική αιτία του προβλήματος. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ερώτηση "γιατί" πολλές φορές για να φτάσετε στην υποκείμενη αιτία του προβλήματος, τη διάσπασή του σε μικρά μέρη για την καλύτερη κατανόηση

» | **04** της μεγάλης εικόνας ή τη δημιουργία διαγραμμάτων αιτίου-αποτελέσματος για την απεικόνιση όλων των πιθανών αιτιωδών παραγόντων. Σε αυτό το βήμα, μπορεί να είναι χρήσιμο να δημιουργηθεί μια σειρά υποθέσεων που θα μπορούσαν ενδεχομένως να εξηγήσουν τη βασική αιτία του προβλήματος. Αυτές οι υποθέσεις θα πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα και παρατηρήσεις και να μπορούν να ελεγχθούν. Μπορεί να αναπτυχθεί ένα σχέδιο για τον έλεγχο κάθε υπόθεσης, χρησιμοποιώντας δεδομένα και παρατηρήσεις για να διαπιστωθεί αν η υπόθεση υποστηρίζεται ή όχι.

» | **05 Προσδιορισμός διορθωτικών ενεργειών/ Ανάπτυξη σχεδίου:** Αφού εντοπιστεί η βασική αιτία, μπορεί να αναπτυχθεί ένα σχέδιο για την αντιμετώπιση της. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός εξατομικευμένου σχεδίου φροντίδας που θα προσδιορίζει συγκεκριμένες παρεμβάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

» | **06 Εφαρμογή και παρακολούθηση του σχεδίου:** Το τελευταίο βήμα είναι η εφαρμογή του σχεδίου και η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς του με την πάροδο του χρόνου. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την τακτική επανεξέταση του σχεδίου φροντίδας και τη διενέργεια προσαρμογών ανάλογα με τις ανάγκες, ώστε να διασφαλίζεται ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του ατόμου. (Groot, 2020)

Με την εφαρμογή της προσέγγισης των βαθύτερων αιτιών, είναι δυνατόν να εντοπιστούν οι υποκείμενες αιτίες των προβλημάτων και να αναπτυχθούν εξατομικευμένα σχέδια φροντίδας που να ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις του ατόμου, οδηγώντας τελικά στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ορισμένες τεχνικές και παραδείγματα ανάλυσης αιτιών

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές για τη διενέργεια ανάλυσης αιτιών, δύο από τις οποίες παρουσιάζονται παρακάτω μαζί με πρακτικά παραδείγματα.

PARETO CHART

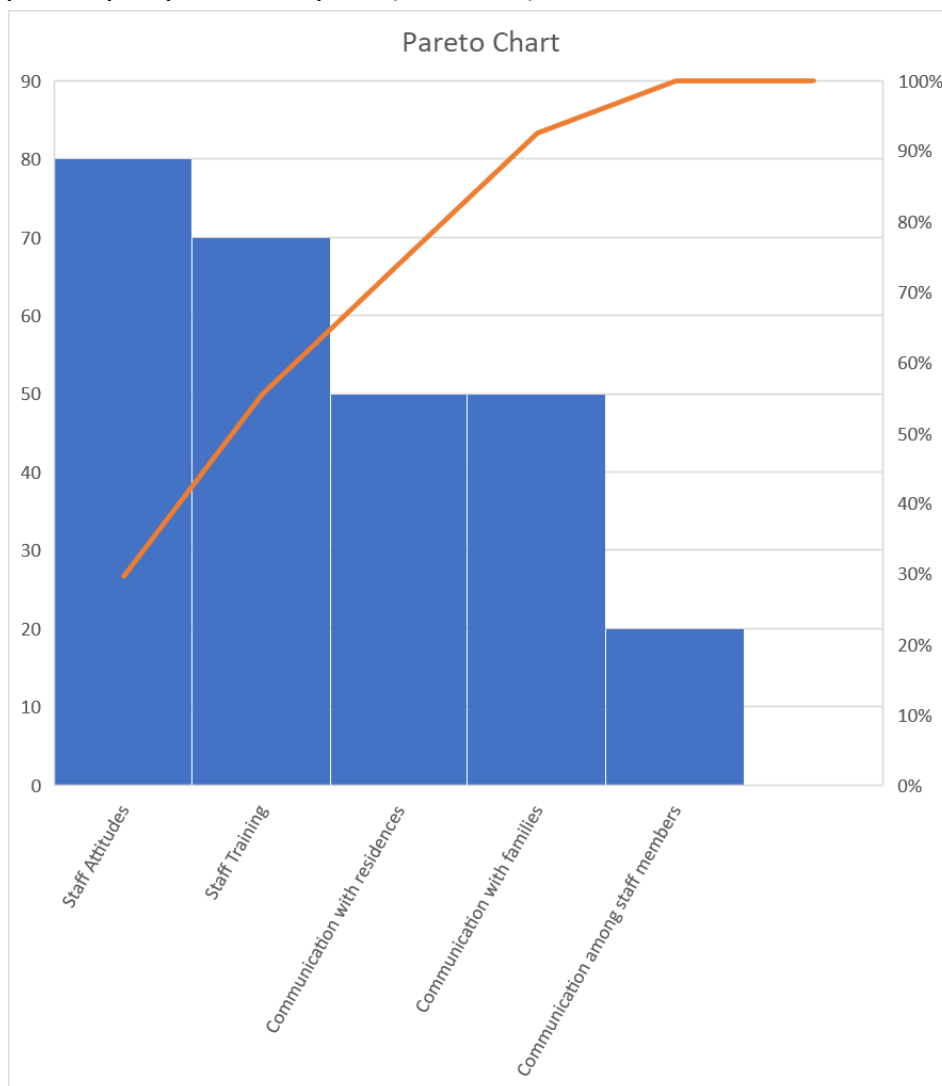
A Pareto chart is a graphical representation that ranks categories or problems in descending order of frequency or impact, with the purpose of identifying the most significant contributors to a given issue or problem. It is based on the Pareto principle, which states that 80% of the effects come from 20% of the causes. (Invensis Learning, 2021)

Ένα πρακτικό παράδειγμα:

Ένας οίκος ευγηρίας έχει εφαρμόσει μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση φροντίδας, αλλά δυσκολεύεται να δει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ως διαχειριστής φροντίδας μπορείτε να δημιουργήσετε ένα διάγραμμα Pareto για να εντοπίσετε τις βασικές αιτίες των προκλήσεων της εφαρμογής. Μπορούν να συγκεντρωθούν δεδομένα σχετικά με διάφορους παράγοντες, όπως η εκπαίδευση του προσωπικού, οι στάσεις του προσωπικού, η επικοινωνία με τους ενοίκους και τις οικογένειες κ.λπ.

Με την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν περισσότερο στις προκλήσεις

της εφαρμογής. Αυτό μπορεί να γίνει με τον υπολογισμό του ποσοστού των προκλήσεων που προκαλούνται από κάθε παράγοντα. Στη συνέχεια, μπορεί να δημιουργηθεί ένα διάγραμμα Pareto. Το διάγραμμα θα πρέπει να έχει δύο άξονες, έναν για το ποσοστό των προκλήσεων που προκαλούνται από κάθε παράγοντα και έναν για τους ίδιους τους διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες θα πρέπει να τοποθετούνται κατά φθίνουσα σειρά σπουδαιότητας, με τον πιο σημαντικό παράγοντα στην αριστερή πλευρά του διαγράμματος. Το διάγραμμα θα μπορούσε να μοιάζει κάπως έτσι:



Αφού αναλύσετε τα δεδομένα και δημιουργήσετε ένα διάγραμμα Pareto, μπορεί να ανακαλύψετε ότι το 80% των προκλήσεων εφαρμογής οφείλεται στη στάση του προσωπικού απέναντι στην ανθρωποκεντρική φροντίδα. Συγκεκριμένα, μπορείτε να διαπιστώσετε ότι ορισμένα μέλη του προσωπικού μπορεί να αισθάνονται ότι η ανθρωποκεντρική φροντίδα απαιτεί περισσότερο

χρόνο και προσπάθεια από την προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στα καθήκοντα.

Ενισχυμένοι με αυτές τις πληροφορίες, μπορείτε να αναπτύξετε στοχευμένες παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση αυτών των συγκεκριμένων αιτιών, όπως η παροχή συνεχούς υποστήριξης και καθοδήγησης στο προσωπικό υποστήριξης.

5 WHYS TECHNIQUE

The 5 Whys technique is a simple but effective problem-solving technique that involves asking "why" repeatedly until the root cause of a problem is identified. It is based on the idea that a problem is often just a symptom of a deeper, underlying issue, and by asking "why" multiple times, you can peel away the layers and get to the true root cause of the problem.
(Invensis Learning, 2021)

Ένα πρακτικό παράδειγμα:

Πρόβλημα: Ένας ένοικος δεν είναι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες και εκφράζει συνεχώς την επιθυμία να επιστρέψει στο σπίτι του.

- 1. Γιατί ο ένοικος δεν είναι ικανοποιημένος από την υπηρεσία; Αισθάνεται ότι δεν λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις και οι ανάγκες του.*
- 2. Γιατί αισθάνεται ότι δεν λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις και οι ανάγκες του; Μπορεί να δυσκολεύεται να επικοινωνήσει τις προτιμήσεις και τις ανάγκες του στο προσωπικό.*
- 3. Γιατί μπορεί ο ένοικος να δυσκολεύεται να επικοινωνήσει τις προτιμήσεις και τις ανάγκες του; Ο κάτοικος μπορεί να έχει γνωστικές ή σωματικές διαταραχές που καθιστούν δύσκολη την αποτελεσματική*

επικοινωνία και το προσωπικό μπορεί να μην έχει εκπαιδευτεί για το πώς να φροντίζει ενοίκους με ειδικές ανάγκες.

4. *Γιατί μπορεί το προσωπικό να μην έχει λάβει εκπαίδευση σχετικά με τον τρόπο φροντίδας των ενοίκων με ιδιαίτερες ανάγκες; Η εγκατάσταση ενδέχεται να μην διαθέτει ολοκληρωμένο πρόγραμμα κατάρτισης για την αντιμετώπιση των αναγκών των ενοίκων με ειδικές ανάγκες.*
5. *Γιατί μπορεί η εγκατάσταση να μην διαθέτει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα κατάρτισης; Η εγκατάσταση ενδέχεται να μην έχει διαθέσει επαρκείς πόρους, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου και της χρηματοδότησης, για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος κατάρτισης. (ΑΡΧΙΚΗ ΑΙΤΙΑ)*

FISHBONE DIAGRAM

The fishbone diagram, also known as an Ishikawa diagram or cause-and-effect diagram, is a tool used to identify the possible causes of a particular problem or event. It is called a fishbone diagram because it looks like the skeleton of a fish, with the problem or event located on the right-hand side and the possible causes branching out from the main spine. (Invensis Learning, 2021).

Ένα πρακτικό παράδειγμα

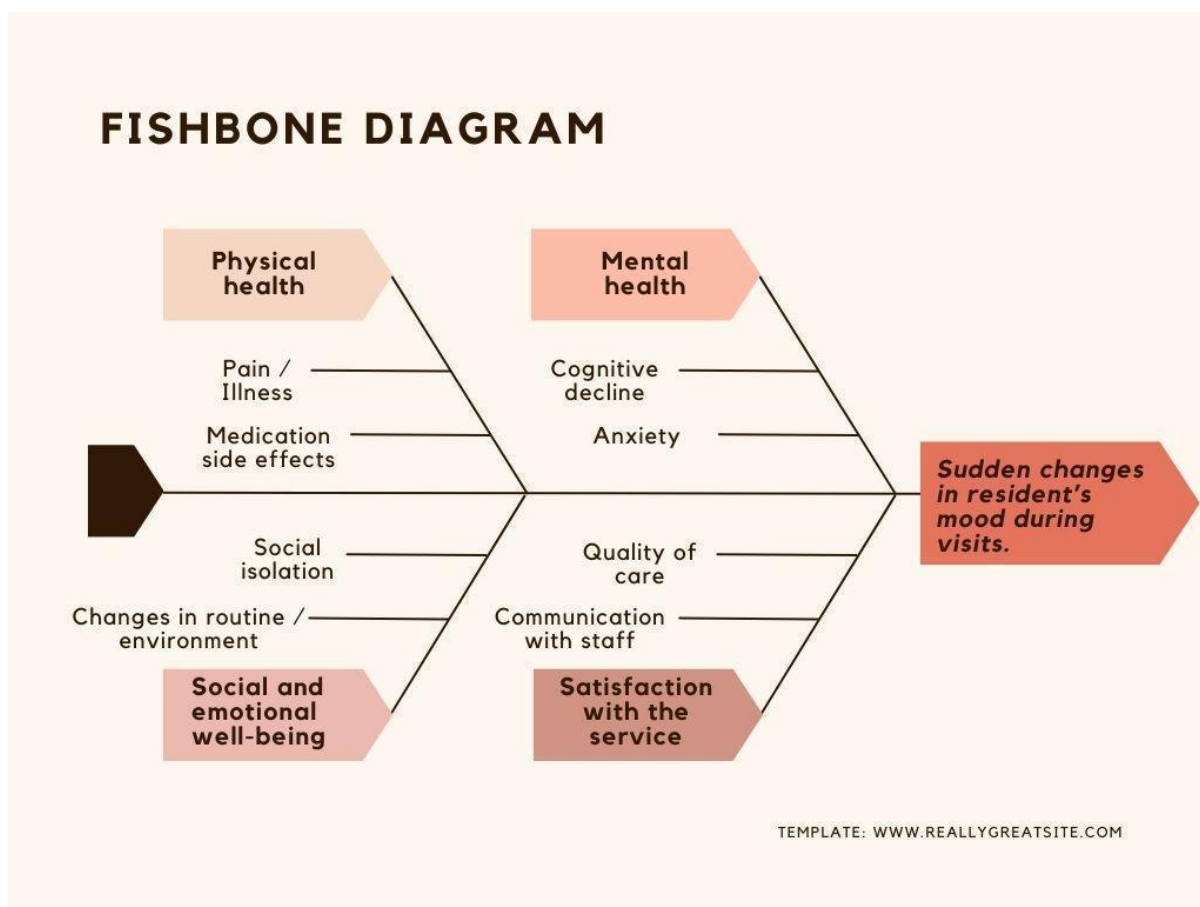
Πρώτον, θα σχεδιάσετε μια οριζόντια γραμμή στο κέντρο ενός χαρτιού, με ένα πλαίσιο στο τέλος που αντιπροσωπεύει το πρόβλημα, για παράδειγμα: Ξαφνικές αλλαγές στη διάθεση του ενοίκου κατά τη διάρκεια των επισκέψεων.

Στη συνέχεια, θα σχεδιάσετε διάφορες γραμμές που διακλαδίζονται από την κύρια γραμμή, όπως τα κόκαλα ενός ψαριού. Κάθε γραμμή θα

αντιπροσωπεύει μια πιθανή αιτία του προβλήματος. Ορισμένες πιθανές κατηγορίες που θα μπορούσατε να εξετάσετε θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν

- Σωματική υγεία: παράγοντες όπως πόνος, ασθένεια ή παρενέργειες φαρμάκων.
- Ψυχική υγεία: παράγοντες όπως κατάθλιψη, άγχος ή γνωστική έκπτωση.
- Κοινωνική και συναισθηματική ευημερία: παράγοντες όπως η κοινωνική απομόνωση, οι αλλαγές στη ρουτίνα ή το περιβάλλον ή το στρες και το άγχος που σχετίζονται με την οικογενειακή δυναμική ή τα προσωπικά γεγονότα της ζωής.
- Ικανοποίηση από την υπηρεσία: ποιότητα της φροντίδας, επικοινωνία με το προσωπικό.

Το διάγραμμα θα μοιάζει κάπως έτσι:



Μόλις εντοπίσετε αυτές τις κατηγορίες, θα κάνετε καταιγισμό ιδεών για συγκεκριμένους παράγοντες που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στο πρόβλημα. Για παράδειγμα, στην κατηγορία "Σωματική υγεία", θα μπορούσατε να απαριθμήσετε:

- Πόνος: Ίσως ο ένοικος να μην αντιμετωπίζει τον πόνο, ο οποίος επηρεάζει τη διάθεσή του κατά τη διάρκεια των επισκέψεων.
- Παρενέργειες φαρμάκων: Όπως υπνηλία ή σύγχυση, η οποία επηρεάζει τη διάθεσή του.
- Ασθένεια: Ίσως ο ένοικος έχει μια αδιάγνωστη ή επιδεινούμενη ιατρική κατάσταση, η οποία επηρεάζει τη διάθεσή του.

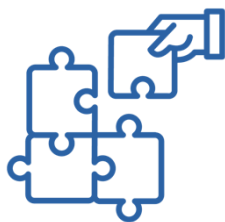
Θα συνεχίσετε αυτή τη διαδικασία για κάθε κατηγορία, συγκεντρώνοντας όσο το δυνατόν περισσότερες συγκεκριμένες αιτίες. Αφού ολοκληρώσετε το διάγραμμα ψαροκόκαλο, μπορείτε να το αναλύσετε για να εντοπίσετε τις βασικές αιτίες του προβλήματος. Σε αυτό το παράδειγμα, μπορεί να διαπιστώσετε ότι πολλές από τις βασικές αιτίες εμπίπτουν στην κατηγορία "Σωματική υγεία", γεγονός που υποδηλώνει ότι αυτός είναι ο πρωταρχικός τομέας που χρήζει διερεύνησης. Συγκεκριμένα, μπορεί να διαπιστώσετε ότι ο μη διαχειριζόμενος πόνος συμβάλλει σημαντικά στο πρόβλημα, καθώς ο ένοικος βιώνει πόνο που επηρεάζει τη διάθεσή του κατά τη διάρκεια των επισκέψεων.

Έχοντας αυτές τις πληροφορίες, μπορείτε να αναπτύξετε στοχευμένες παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση αυτών των συγκεκριμένων αιτιών, όπως για παράδειγμα να διασφαλίσετε ότι ο πόνος του ενοίκου αντιμετωπίζεται κατάλληλα.

Άλλες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια της Ανάλυσης των Βασικών Αιτιών είναι το Σχέδιο-Διαδικασία-Ελέγχου-Δράσης (PDCA) και η Ανάλυση Λειτουργίας και Επιπτώσεων Βλάβης (FMEA). Μπορείτε να μάθετε περισσότερα για αυτές σε αυτό το βίντεο: [Τεχνικές ανάλυσης αιτιών](#)

Στρατηγικές για τον ορισμό του προβλήματος

Κατά τον εντοπισμό και τον προσδιορισμό των προβλημάτων στις υπηρεσίες φροντίδας ηλικιωμένων όπου εφαρμόζεται η ανθρωποκεντρική προσέγγιση,



είναι σημαντικό να εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να υπάρξει συνέπεια με τις αρχές της. Ορισμένες στρατηγικές που μπορεί να είναι χρήσιμες σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνουν:

- Συμμετοχή του ηλικιωμένου: είναι σημαντικό να συμμετέχει ο ηλικιωμένος και τα μέλη της οικογένειάς του ή οι φροντιστές του στη διαδικασία εντοπισμού των προβλημάτων. Αυτό μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι το πρόβλημα ορίζεται από την οπτική γωνία του ηλικιωμένου ατόμου και ότι λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του.
- Χρήση προσωποκεντρικής γλώσσας: είναι σημαντικό να χρησιμοποιείται γλώσσα που θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο και είναι σύμφωνη με τις αρχές της προσωποκεντρικής φροντίδας. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση γλώσσας με σεβασμό, μη επικριτική, βασισμένη στις δυνάμεις αντί για το έλλειμμα. (Hyams et al, 2018).
- Διεξαγωγή παρατηρήσεων: οι παρατηρήσεις μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμη πηγή πληροφοριών κατά τον προσδιορισμό των προβλημάτων. Η παρατήρηση της συμπεριφοράς και των αλληλεπιδράσεων του ηλικιωμένου ατόμου με το περιβάλλον του μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων που μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανή.
- Διεξαγωγή συνεντεύξεων: Οι συνεντεύξεις μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμο εργαλείο για την κατανόηση των εμπειριών και των προοπτικών των ηλικιωμένων. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση των αναγκών και των προτιμήσεων του ατόμου, των στόχων και των προσδοκιών του και των εμπειριών του από την παρεχόμενη φροντίδα. Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία πλούσιων και λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με το πρόβλημα. Ενθαρρύνουν το άτομο να δώσει μια αφήγηση για τις εμπειρίες του, αντί να δίνει απλώς σύντομες απαντήσεις σε κλειστές ερωτήσεις.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης - 2. Προσδιορισμός της αιτίας ενός προβλήματος και δημιουργία σχεδίου δράσης (παιχνίδι ρόλων)

Οι συμμετέχοντες θα χωριστούν σε μικρές ομάδες. Σε κάθε ομάδα θα ανατεθεί ένα παιχνίδι ρόλων, θα εντοπίσουν το πρόβλημα (ή τα προβλήματα) στο σενάριό τους και θα τα επιλύσουν. Στη συνέχεια, αφού η ομάδα εντοπίσει τη βασική αιτία (ή τις βασικές αιτίες) του προβλήματος, θα πρέπει να συνεργαστούν για να αναπτύξουν ένα σχέδιο δράσης για την επίλυση του προβλήματος. Κάθε ομάδα θα πρέπει να παρουσιάσει τα συμπεράσματά της και το σχέδιο δράσης της στην ευρύτερη ομάδα.

Κεφάλαιο 3 - Συμμετοχικές μέθοδοι για την εμπλοκή των ενδιαφερομένων σε διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων



Η συμμετοχή των ηλικιωμένων και των οικογενειών τους στη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για διάφορους λόγους. Πρώτον, οι ένοικοι ηλικιωμένων μονάδων φροντίδας έχουν μοναδικές γνώσεις για την καθημερινή τους ζωή, τις εμπειρίες και τις ανάγκες τους, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό τομέων βελτίωσης και πιθανών λύσεων. Η συμβολή τους μπορεί επίσης να συμβάλει σε μια πιο προσωποκεντρική προσέγγιση της φροντίδας, όπου οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του ατόμου βρίσκονται στο επίκεντρο της λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, η συμμετοχή των οικογενειών στη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση της σύμπραξης και της συνεργασίας μεταξύ της μονάδας φροντίδας και των αγαπημένων προσώπων των ενοίκων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη επικοινωνία, αυξημένη εμπιστοσύνη και μια πιο θετική σχέση συνολικά. Οι οικογένειες μπορεί επίσης να έχουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με το ιστορικό, τις προτιμήσεις και την κατάσταση της υγείας του ενοίκου, οι οποίες μπορούν να ενημερώσουν για τη λήψη αποφάσεων και να βελτιώσουν την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας.

Βίντεο: [Εξατομίκευση: Εξατομίκευση: Προώθηση της ανεξαρτησίας στα σπίτια φροντίδας](#)

Το βίντεο τονίζει τη σημασία της ανεξαρτησίας για τους ενοίκους των οίκων ευγηρίας και υπογραμμίζει τα πιθανά οφέλη της συμμετοχής των μελών της οικογένειας ή άλλων ενδιαφερόμενων μερών στις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, υποδηλώνοντας ότι η συμμετοχή αυτή μπορεί να διευκολύνει τον εντοπισμό της αιτίας του προβλήματος σε ορισμένες περιπτώσεις. Επιπλέον, το βίντεο μας ωθεί να προβληματιστούμε σχετικά με τη σημασία της εξισορρόπησης των κινδύνων και των ελευθεριών, έτσι ώστε οι δικαιούχοι των υπηρεσιών να αισθάνονται ότι διατηρούν μέρος της αυτονομίας τους.

Συμμετοχή και συνδημιουργία της φροντίδας

Η συμμετοχή και η συνδημιουργία της φροντίδας είναι δύο διαφορετικές έννοιες που σχετίζονται με τη συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία της υγειονομικής περίθαλψης.

Βίντεο: [Τι κάνει τη συμπαραγωγή να διαφέρει από τη συμμετοχή;](#)

Η συμμετοχή αναφέρεται στη συμμετοχή των πελατών στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την υγειονομική τους περίθαλψη, όπως η συζήτηση θεραπευτικών επιλογών ή προτιμήσεων με τον πάροχο υγειονομικής περίθαλψης. Στην περίπτωση αυτή, ο πάροχος υγειονομικής περίθαλψης παραμένει ο κύριος υπεύθυνος λήψης αποφάσεων και ο πελάτης παρέχει πληροφορίες.

Η συνδημιουργία της φροντίδας, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει τους πελάτες και τους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης που συνεργάζονται ως εταίροι για να σχεδιάσουν και να προγραμματίσουν τη φροντίδα που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του πελάτη. Σε αυτή την προσέγγιση, ο πελάτης θεωρείται ισότιμος εταίρος στη διαδικασία φροντίδας, ενώ ο πάροχος υγειονομικής περίθαλψης παρέχει καθοδήγηση και εμπειρογνωμοσύνη.

Η συνδημιουργία της φροντίδας βασίζεται στην ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των πελατών και των παρόχων υπηρεσιών, η οποία είναι πολύ σημαντική για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Τρεις σχεσιακές διαστάσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τη δημιουργία αυτών των ποιοτικών σχέσεων και

αλληλεπιδράσεων: κοινοί στόχοι, κοινή γνώση και αμοιβαίος σεβασμός. Η συν-δημιουργία είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σύνθετα καθήκοντα, όπως η εύρεση της αιτίας σύνθετων προβλημάτων. (Kuipers, Cramm, Nieboer, 2019).

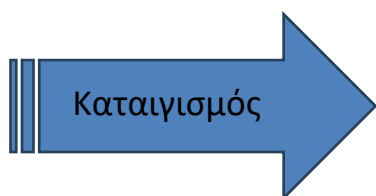
Συμμετοχικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων

Στο άρθρο του "Δημιουργική και συμμετοχική επίλυση προβλημάτων - Η τέχνη και η επιστήμη", ο Vidal (2006), ανέφερε την πολύτιμη συμβολή στον τομέα της διοίκησης και της επίλυσης προβλημάτων που έδωσε το βιβλίο των Boland και Collory (2004), όπου επιβεβαιώνουν ότι οι μάνατζερ δεν πρέπει μόνο να συγκεντρώνουν πληροφορίες και να λαμβάνουν αποφάσεις, αλλά και να ενεργούν ως δημιουργικοί σχεδιαστές. Παρά τη διασύνδεση μεταξύ της λήψης αποφάσεων και του σχεδιασμού στη διοίκηση, η λήψη αποφάσεων έχει δοθεί έμφαση έναντι του σχεδιασμού για πάρα πολύ καιρό. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η διοίκηση δεν αφορά μόνο τη λήψη αποφάσεων αλλά και το σχεδιασμό. Το βιβλίο είναι μια συλλογή δοκιμών που διερευνούν τη "στάση σχεδιασμού" σε αντιδιαστολή με τη "στάση λήψης αποφάσεων". Ασκεί κριτική στη συμβατική εκπαίδευση στη διοίκηση, η οποία εκπαιδεύει στην επιλογή από τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις αντί να σχεδιάζει νέες. Μέσα από την καινοτόμο οπτική τους για το μάνατζμεντ, οι συγγραφείς υπόσχονται να προσφέρουν λύσεις σε ορισμένα από τα πιο πιεστικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανωτικοί ηγέτες, οι ερευνητές και οι εκπαιδευτικοί. Αντιμετωπίζουν το μάνατζμεντ όχι ως επιστήμη ορθολογικής επίλυσης προβλημάτων, αλλά ως τέχνη της δημιουργίας οραμάτων και μονοπατιών για την επίτευξη αυτών των οραμάτων.

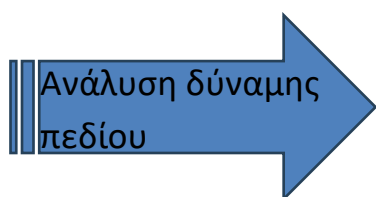
Προκειμένου να είναι σε θέση να δημιουργήσουν αυτές τις δημιουργικές απαντήσεις, οι διαχειριστές φροντίδας μπορούν να συμπεριλάβουν διάφορους ενδιαφερόμενους στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Η ανταλλαγή απόψεων και προοπτικών θα οδηγήσει σίγουρα σε καινοτόμα και δημιουργικά αποτελέσματα.

Για τους διαχειριστές φροντίδας είναι σημαντικό να γνωρίζουν τα αποτελεσματικά μοντέλα επίλυσης προβλημάτων που προωθούν τη συμμετοχικότητα και τη συμμετοχή. Τα συμμετοχικά μοντέλα επίλυσης προβλημάτων περιλαμβάνουν τη συμμετοχή μιας ποικιλόμορφης ομάδας

ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των ηλικιωμένων ενηλίκων, των οικογενειών τους, των επαγγελματιών υγείας και των μελών της κοινότητας, στη διαδικασία εντοπισμού και αντιμετώπισης ενός προβλήματος. Τα μοντέλα αυτά τονίζουν τη σημασία της ενεργού συμμετοχής, της συλλογικής λήψης αποφάσεων και της κοινής εξουσίας και ευθύνης. Με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος, τα συμμετοχικά μοντέλα προωθούν την αίσθηση της ιδιοκτησίας, της ενδυνάμωσης και της συνεργασίας που μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικές και βιώσιμες λύσεις. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα βασικά συμμετοχικά μοντέλα επίλυσης προβλημάτων που μπορούν να εφαρμοστούν στο πλαίσιο των υπηρεσιών φροντίδας ηλικιωμένων.



Καταιγισμός είναι μια τεχνική παραγωγής ιδεών για την επίλυση ενός προβλήματος. Η ομάδα ενθαρρύνεται να προτείνει οποιαδήποτε ιδέα, όσο αντισυμβατική ή παράξενη κι αν είναι, χωρίς καμία κριτική. Ο στόχος είναι να παραχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες, να στηριχθεί ο ένας στις ιδέες του άλλου και να εξεταστεί ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων. Στη συνέχεια, οι προτάσεις μπορούν να αξιολογηθούν με βάση την τεχνική εφικτότητα, την αποδοχή και τους διαθέσιμους πόρους. Ο καταιγισμός ιδεών ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τη σκέψη έξω από το κουτί.



Ανάλυση δύναμης πεδίου είναι μια τεχνική επίλυσης προβλημάτων που περιλαμβάνει τον εντοπισμό των θετικών και αρνητικών παραγόντων που επηρεάζουν μια δεδομένη κατάσταση. Οι θετικοί παράγοντες ονομάζονται "κινητήριες δυνάμεις", ενώ οι αρνητικοί παράγοντες είναι "ανασταλτικές δυνάμεις". Το πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός αυτών των δυνάμεων και στη συνέχεια η εξεύρεση τρόπων για την ενίσχυση των κινητήριων δυνάμεων και την αποδυνάμωση ή την εξάλειψη των περιοριστικών δυνάμεων. Η τεχνική αυτή μπορεί να είναι χρήσιμη για τη συλλογή και ερμηνεία ιδεών από διάφορους ενδιαφερόμενους και τη θέσπιση κοινών στόχων και σχεδίων δράσης. (Habitat, 1989).

Ομάδα εστίασης

είναι ένα συμμετοχικό εργαλείο επίλυσης προβλημάτων που περιλαμβάνει τη συγκέντρωση μιας μικρής, ποικιλόμορφης ομάδας ανθρώπων για να συζητήσουν ένα συγκεκριμένο θέμα ή ζήτημα. Η ομάδα καθοδηγείται συνήθως από έναν συντονιστή, ο οποίος καθοδηγεί τη συζήτηση και ενθαρρύνει όλους να μοιραστούν τις σκέψεις και τις απόψεις τους. Σε μια ομάδα εστίασης, οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να συζητήσουν τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις και τις στάσεις τους σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα ή πρόβλημα. Στόχος είναι να συγκεντρωθούν ιδέες, ιδέες και ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες που μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των βαθύτερων αιτιών του προβλήματος και των πιθανών λύσεων. Συγκεντρώνοντας μια ποικιλόμορφη ομάδα ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο, εμπειρίες και προοπτικές, οι ομάδες εστίασης μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευρύ φάσμα ιδεών και προοπτικών σχετικά με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν προσπαθεί κανείς να εντοπίσει λύσεις που να είναι περιεκτικές και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις ανησυχίες διαφορετικών ομάδων ανθρώπων.

Χαρτογράφηση διαλόγου

είναι μια διαδραστική διαδικασία για τη διευκόλυνση ομάδων που επιτρέπει στη νοημοσύνη και τη μάθηση της ομάδας να αναδυθεί με φυσικό τρόπο δημιουργώντας έναν κοινό χάρτη της συζήτησης. Ο χάρτης χρησιμοποιείται για την καταγραφή των βασικών ερωτήσεων και ιδεών που προκύπτουν κατά την εξέλιξη της συζήτησης. Η τεχνική λειτουργεί πολύ καλά όταν οι αλληλεπιδράσεις επικεντρώνονται στην επίλυση ενός προβλήματος. Βοηθά την ομάδα να οπτικοποιήσει τη σκέψη της και να εντοπίσει τα κενά. Πρόκειται για μια συνεργατική διαδικασία λήψης αποφάσεων, έτσι ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι μια λύση στην οποία κάθε ενδιαφερόμενος συνέβαλε και την οποία κατανοεί σε βάθος. (Conklin, n.d.)

Εκτιμώμενη έρευνα

είναι μια προσέγγιση βασισμένη στα δυνατά σημεία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άτομα, ομάδες και οργανισμούς για να κινηθούν προς ένα κοινό όραμα για το μέλλον, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη στη στρατηγική καινοτομία. Οι βασικές αρχές είναι οι εξής: Κατασκευαστική, Ταυτόχρονη, Ποιητική, Προοπτική και Θετική. Η Αρχή του Κονστρουκτιβισμού υποστηρίζει ότι η πραγματικότητα δημιουργείται κοινωνικά μέσω της γλώσσας και των συνομιλιών. Η Αρχή της Ομοιομορφίας υποδηλώνει ότι η έρευνα δημιουργεί αλλαγές και ότι οι ερωτήσεις που θέτουμε έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα που παράγουμε. Η Ποιητική Αρχή τονίζει τη σημασία της επιλογής του τι μελετάμε και πώς αυτό επηρεάζει την κατανόηση του κόσμου. Η Αρχή της Πρόβλεψης υπογραμμίζει το γεγονός ότι τα ανθρώπινα συστήματα κινούνται προς τις εικόνες τους για το μέλλον και οι θετικές εικόνες εμπνέουν θετική δράση. Τέλος, η Θετική Αρχή επιβεβαιώνει ότι οι θετικές ερωτήσεις οδηγούν σε θετική αλλαγή. (Cooperrider & Whitney, 1999).

Με τη συμμετοχή των συμμετεχόντων στη διαδικασία, όλα τα προαναφερθέντα μοντέλα μπορούν να βοηθήσουν να διασφαλιστεί ότι οι λύσεις βασίζονται στις πραγματικές εμπειρίες και προοπτικές των ανθρώπων που επηρεάζονται από το πρόβλημα.

Δραστηριότητα ενεργητικής μάθησης- 3. Προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων των διαφόρων συμμετοχικών εργαλείων για την εμπλοκή των ενδιαφερομένων στην επίλυση προβλημάτων

Οι συμμετέχοντες θα χωριστούν σε 4 ομάδες, κάθε ομάδα θα έχει ένα εργαλείο για να προβληματιστεί. Θα προσδιορίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της χρήσης του συγκεκριμένου εργαλείου για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στην επίλυση προβλημάτων.

Στη συνέχεια, κάθε ομάδα θα κληθεί να παρουσιάσει τα αποτελέσματα της δραστηριότητάς της στην ευρύτερη ομάδα.

Ερωματολόγιο αυτοαξιολόγησης

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να απαντήσουν στις 10 προτεινόμενες ερωτήσεις.

Conklin, J. (n.d.) Dialogue Mapping Demonstration.

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (1999). Μια θετική επανάσταση στην αλλαγή: Appreciative Inquiry. Taos, NM: Corporation for Positive Change.

De Savigny, D. και Adam, T. (Επιμέλεια). (2009). Συστημική σκέψη για την ενίσχυση των συστημάτων υγείας. Alliance for Health Policy and Systems Research. WHO.

Groot, W. (2021). Ανάλυση αιτιών - τι γνωρίζουμε; Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie.

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). Το έργο της ηγεσίας. Harvard business review, 75, 124-134.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2004). Όταν η ηγεσία εγκυμονεί κινδύνους. Educational Leadership; 61 (7), 33 - 37.

Hyams, K., Prater, N., Rohovit, J., Meyer-Kalos, P.S. (2018). Η προσωποκεντρική γλώσσα. Κλινική συμβουλή αριθ. 8 (Απρίλιος, 2018): Κέντρο για τον μετασχηματισμό της πρακτικής, Πανεπιστήμιο της Μινεσότα.

Invensis Learning. (2021, 21 Απριλίου). Τεχνικές ανάλυσης αιτιών | Ανάλυση αιτιών | Invensis Learning (βίντεο). YouTube. Ανακτήθηκε από: <https://www.youtube.com/watch?v=oMZg-Q8EBek>

Kuipers, S. J., Cramm, J. M., & Nieboer, A. P. (2019). Η σημασία της πελατοκεντρικής φροντίδας και της συνδημιουργίας της φροντίδας για την ικανοποίηση από τη φροντίδα και τη σωματική και κοινωνική ευεξία των πελατών με πολυνοσηρότητα στο πλαίσιο της πρωτοβάθμιας φροντίδας. BMC health services research, 19(1), 13.

Milašiniová, M., & Kešetová, Z. (2008). Κρίση και διαχείριση κρίσεων - συμβολή στην εννοιολογική και ορολογική οριοθέτηση.

Nelson, T., & Squires, V. (2017). Αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων μέσω προσαρμοστικής ηγεσίας: Μια πολλά υποσχόμενη προσέγγιση για τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων. *The Journal of Leadership Education*, 16, 111-123.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). Το πλαίσιο ενός ηγέτη για τη λήψη αποφάσεων. *Harvard business review*, 85(11), 68.

Ινστιτούτο Αριστείας για την Κοινωνική Φροντίδα (SCIE). (2014, 5 Φεβρουαρίου). Τι διαφοροποιεί τη συμπαραγωγή από τη συμμετοχή; (Βίντεο). YouTube. Ανακτήθηκε από:

https://www.youtube.com/watch?v=iJmFYsB_go

Ινστιτούτο Αριστείας για την Κοινωνική Φροντίδα (SCIE). (2019, 19 Σεπτεμβρίου). Εξατομίκευση: Προώθηση της ανεξαρτησίας στα σπίτια φροντίδας (βίντεο). YouTube. Ανακτήθηκε από:

<https://www.youtube.com/watch?v=2qUclQvnBC0>

Κέντρο των Ηνωμένων Εθνών για τους Ανθρώπινους Οικισμούς (Habitat). (1989). Συμμετοχή της κοινότητας στην επίλυση προβλημάτων: Ηγεσία. Ναϊρόμπι.

Vidal, R.V.V. (2006). Δημιουργική και συμμετοχική επίλυση προβλημάτων - Η τέχνη και η επιστήμη. IMM, DTU.

Παράρτημα 1

Αφού διαβάσετε την Πολυδιάστατη Κλίμακα Ηγεσίας (MSL) στη σελίδα 16 του παρόντος εγγράφου

<https://www.ardh.pt/documentos/investigacao/avaliacao/lideranca/MSLS-Multi%20Scale%20Leader%20Sport.pdf> , συμπληρώστε τον ακόλουθο πίνακα:

Μετασηματιστική ηγεσία:		Συναλλακτική ηγεσία:		Παθητική διαχείριση:	
Δήλωση nº	Βαθμολογία	Δήλωση nº	Βαθμολογία	Δήλωση nº	Βαθμολογία
3		5		13	
12		8		17	
24		14		21	
30		18		34	
1		4		10	
7		9		16	
25		15		22	
27		26		29	
11					
19					

28					
33					
6					
20					
32					
36					
2					
23					
31					
35					
Σκορ:		Σκορ:		Σκορ:	

Παράρτημα 2

ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ	ΑΔΥΝΑΜΙΑ	ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΤΙΚΗΣ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΜΒΑΘΥΝΣΗ

Παράρτημα 3

ΣΕΝΑΡΙΟ

Διαχειριστής φροντίδας

Ανησυχώ για την ευημερία μιας ενοίκου μας, της Λίλιαν, η οποία φαίνεται να δυσκολεύεται να συνεργαστεί με άλλους ενοίκους και να συμμετάσχει σε δραστηριότητες. Παρά τις προσπάθειές μας, έχει δείξει ελάχιστα κίνητρα για οποιαδήποτε από τις προτεινόμενες δραστηριότητες και ανησυχούμε για την ψυχική και σωματική της υγεία. Έχουμε δοκιμάσει διάφορες προσεγγίσεις, αλλά τίποτα δεν φαίνεται να λειτουργεί. Εξετάζουμε τρόπους για να την υποστηρίξουμε καλύτερα και δεσμευόμαστε να διασφαλίσουμε ότι θα λάβει τη φροντίδα και την προσοχή που χρειάζεται.

Ένοικος

Βρίσκομαι εδώ, εδώ και μερικούς μήνες, αλλά δεν μπορώ να συνδεθώ με τους άλλους ενοίκους ή να βρω δραστηριότητες που να με ενδιαφέρουν. Αισθάνομαι τόσο μόνη και απομονωμένη και δυσκολεύομαι να κινητοποιήσω τον εαυτό μου να συμμετέχω στις δραστηριότητες που προσφέρει το γηροκομείο. Δεν ξέρω αν νιώθω απλώς νοσταλγία ή αν συμβαίνει κάτι άλλο. Μου λείπουν η οικογένεια και οι φίλοι μου και εύχομαι να μπορούσαν να με επισκέπτονται πιο συχνά. Παρατήρησα επίσης ότι έχω πρόβλημα με τον ύπνο και νιώθω συνεχώς κουρασμένη. Δεν είμαι σίγουρη αν αυτό σχετίζεται με την έλλειψη κινήτρων ή αν είναι ένα ξεχωριστό ζήτημα. Απλά εύχομαι κάποιος να με βοηθήσει να το καταλάβω και να βρω έναν τρόπο να νιώσω καλύτερα.

Μέλος του προσωπικού

Μου έχει ανατεθεί να δουλέψω με τη Λίλιαν για να προσπαθήσω να την ενθαρρύνω να συμμετέχει σε δραστηριότητες και να συναναστρέφεται με άλλους ενοίκους. Είναι μια πρόκληση, καθώς φαίνεται αρκετά αποτραβηγμένη και αδιάφορη. Κάνω ό,τι μπορώ για να την παρατηρώ και να βρίσκω δραστηριότητες που μπορεί να της αρέσουν, αλλά δεν είναι εύκολο. Έχω δοκιμάσει διάφορες προσεγγίσεις, αλλά τίποτα δεν φαίνεται να λειτουργεί. Νιώθω απογοητευμένη που δεν μπορώ να συνδεθώ μαζί της, αλλά είμαι αποφασισμένη να συνεχίσω να προσπαθώ και να τη βοηθήσω με όποιο τρόπο μπορώ.

Οικογένεια ενοίκου

Ανησυχούμε για το αγαπημένο μας πρόσωπο, τη Λίλιαν. Παρατηρήσαμε κατά τη διάρκεια της τελευταίας μας επίσκεψης ότι φαινόταν να είναι πολύ ήσυχη και να μην αλληλεπιδρά με άλλους ενοίκους. Καταλαβαίνουμε ότι το προσωπικό κάνει ό,τι μπορεί για να τη βοηθήσει, αλλά ανησυχούμε για την ψυχική και συναισθηματική της υγεία. Θέλουμε να την υποστηρίξουμε με όποιο τρόπο μπορούμε και ελπίζουμε ότι το προσωπικό μπορεί να μας βοηθήσει να καταλάβουμε καλύτερα τι συμβαίνει και να βρούμε τρόπους να την απασχολήσουμε. Γνωρίζουμε ότι μπορεί να είναι δύσκολο να δουλεύεις με ενοίκους που είναι αποσυρμένοι, αλλά είμαστε σίγουροι ότι με τη σωστή υποστήριξη θα μπορέσει να βρει δραστηριότητες που θα της αρέσουν και θα της επιτρέψουν να αλληλεπιδράσει με άλλους.

Project partners:

