

Πρόγραμμα κατάρτισης και καθοδήγησης (Mentoring)



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εισαγωγή

Πρόκειται για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχει σχεδιαστεί για να εφοδιάσει τους επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού, τους εκπαιδευτές επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και τους διευθυντές επιχειρήσεων με τις απαραίτητες γνώσεις και πρακτικές δεξιότητες για να ενισχύσουν την ψυχοκοινωνική ευημερία των εργαζομένων τους. Το πρόγραμμα αυτό αποτελείται από 6 κεφάλαια, τα οποία αναπτύχθηκαν από την κοινοπραξία του έργου Thrive@work. Κάθε κεφάλαιο περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία: τις βασικότερες πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο θέμα σχετικά με την ευημερία στην εργασία, υποστηρικτικό πολυμεσικό εκπαιδευτικό υλικό, πρακτικές δραστηριότητες και αξιολογήσεις. Η συνολική διάρκεια ολόκληρου του προγράμματος είναι περίπου 18 ώρες.

Το Κεφάλαιο 1 εισάγει τη θετική ψυχολογία και την εφαρμογή της στον εργασιακό χώρο. Το Κεφάλαιο 2 περιγράφει τα οκτώ βήματα για τον σχεδιασμό ενός υγιούς προγράμματος ευημερίας, όπου συζητούνται οι ρόλοι των εσωτερικών φορέων, των εξωτερικών εμπειρογνομόνων και των εργαζομένων. Το Κεφάλαιο 3 επικεντρώνεται στο ρόλο των διευθυντών, ενώ παρουσιάζει τις σημαντικές ηγετικές δεξιότητες που μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας. Το Κεφάλαιο 4 επικεντρώνεται στο ρόλο των εργαζομένων όσον αφορά την ανάληψη της ευθύνης για την ψυχοκοινωνική τους ευημερία και, κυρίως, σε ότι έχει να κάνει τη σημαντικότητα της επαγγελματικής ζωής. Το Κεφάλαιο 5 παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της διαχείρισης του άγχους και χρήσιμες συμβουλές για τον τρόπο μείωσής του στην εργασία. Το Κεφάλαιο 6 εξηγεί τη σημασία της καθοδήγησης και τον τρόπο εφαρμογής της καθοδήγησης για την οικοδόμηση μιας κουλτούρας ευημερίας στους οργανισμούς.

Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν καλύτερα τι σημαίνει ψυχοκοινωνική ευημερία και θα αποκτήσουν τις πρακτικές δεξιότητες για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση προγραμμάτων ευημερίας.

Εισαγωγή: Ορισμός, διαστάσεις και τα οφέλη της ευημερίας

Περίληψη

Πρόκειται για ένα εισαγωγικό κεφάλαιο στην έννοια της ευημερίας, η οποία αποσκοπεί στην αποσαφήνιση της κατανόησης της ευημερίας στο σύνολό της και στο πλαίσιο του προγράμματος κατάρτισης και καθοδήγησης Thrive@work. Επιπλέον, το κεφάλαιο παρέχει μια επισκόπηση των πλεονεκτημάτων της ευημερίας για τα άτομα, τους οργανισμούς και την κοινωνία. Πρόκειται για ένα πιο θεωρητικό μοντέλο που έχει ως στόχο την εξοικείωσή σας με τους βασικούς όρους του προγράμματος, θέτοντας τα θεμέλια για τα επόμενα κεφάλαια.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να ορίζουν την ευημερία, να αναγνωρίζουν τις διάφορες πτυχές της και να τη διαφοροποιούν από άλλες έννοιες όπως ευημερία, ψυχική υγεία κ.λπ.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι εξοικειωμένοι με τα οφέλη των προγραμμάτων ευημερίας σε ατομικό, οργανωτικό και εθνικό επίπεδο.

Λέξεις-κλειδιά

Ευημερία, ευεξία, ψυχική υγεία, οφέλη της ευημερίας, δέσμευση των εργαζομένων, αυξημένη παραγωγικότητα, προώθηση του εργοδότη, ανθεκτικότητα, ευγενής άμιλλα, ίσες ευκαιρίες, κοινωνική ένταξη και σταθερότητα.

Ταυτότητα του κεφαλαίου							
Κεφάλαιο	Ορισμός, διαστάσεις της ευημερίας και τα οφέλη της σε ατομικό, οργανωτικό και εθνικό επίπεδο						
Σύντομη περιγραφή του κεφαλαίου/περίληψη	Ο κύριος στόχος αυτού του εισαγωγικού κεφαλαίου είναι να δώσει έναν ορισμό στην ευημερία και να τη διαφοροποιήσει από άλλες δομές όπως η ευεξία ή η ψυχική υγεία. Επιπλέον, στόχος μας είναι να ευαισθητοποιήσουμε τους πολίτες σχετικά με τις απαιτήσεις και τα οφέλη των προγραμμάτων ευημερίας σε ατομικό, οργανωτικό και εθνικό επίπεδο, όταν τα προγράμματα αυτά διαδίδονται ευρέως.						
Μαθησιακά αποτελέσματα	Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να ορίζουν την ευημερία, να αναγνωρίζουν τις διάφορες πτυχές της και να τη διαφοροποιούν από άλλες έννοιες όπως ευεξία, ψυχική υγεία κλπ. Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι εξοικειωμένοι με τα οφέλη των προγραμμάτων ευημερίας σε ατομικό, οργανωτικό και εθνικό επίπεδο.						
Μονάδες μάθησης	Μαθησιακή Ενότητα 1: Ορισμός και διαφορετικές διαστάσεις της ευημερίας. Διαφοροποίηση από άλλες παρόμοιες δομές. Μαθησιακή Ενότητα 2: Σημασία και οφέλη των προγραμμάτων ευημερίας σε ατομικό, οργανωτικό και εθνικό επίπεδο.						
Εκμάθηση της βασικής ύλης	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Κεφάλαιο</th> <th>Μαθησιακό υλικό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ορισμός και διαστάσεις της ευημερίας</td> <td>Κείμενο, 1 πρακτική δραστηριότητα</td> </tr> <tr> <td>Σημασία και οφέλη της ευημερίας</td> <td>Κείμενο, 2 πρακτικές δραστηριότητες</td> </tr> </tbody> </table>	Κεφάλαιο	Μαθησιακό υλικό	Ορισμός και διαστάσεις της ευημερίας	Κείμενο, 1 πρακτική δραστηριότητα	Σημασία και οφέλη της ευημερίας	Κείμενο, 2 πρακτικές δραστηριότητες
Κεφάλαιο	Μαθησιακό υλικό						
Ορισμός και διαστάσεις της ευημερίας	Κείμενο, 1 πρακτική δραστηριότητα						
Σημασία και οφέλη της ευημερίας	Κείμενο, 2 πρακτικές δραστηριότητες						
Μέθοδος αξιολόγησης	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Κεφάλαιο</th> <th>Μέθοδος αξιολόγησης</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ορισμός και διαστάσεις της ευημερίας</td> <td>Δήλωση Σωστό ή Λάθος, Ανοιχτή Ερώτηση</td> </tr> <tr> <td>Σημασία και οφέλη της ευημερίας</td> <td>Δήλωση Σωστού ή Λάθους, ερώτηση πολλαπλής επιλογής</td> </tr> </tbody> </table>	Κεφάλαιο	Μέθοδος αξιολόγησης	Ορισμός και διαστάσεις της ευημερίας	Δήλωση Σωστό ή Λάθος, Ανοιχτή Ερώτηση	Σημασία και οφέλη της ευημερίας	Δήλωση Σωστού ή Λάθους, ερώτηση πολλαπλής επιλογής
Κεφάλαιο	Μέθοδος αξιολόγησης						
Ορισμός και διαστάσεις της ευημερίας	Δήλωση Σωστό ή Λάθος, Ανοιχτή Ερώτηση						
Σημασία και οφέλη της ευημερίας	Δήλωση Σωστού ή Λάθους, ερώτηση πολλαπλής επιλογής						
Χρόνος εργασίας (Εκτιμώμενος χρόνος μελέτης σε λεπτά)	120 λεπτά.						
Συγγραφέας(ες)	Anelia Miteva, CATRO Βουλγαρία						
Αξιολογητές	Yang Yang, Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος, PULSO						

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Anelia Miteva από την CATRO Βουλγαρίας και σας καλωσορίζω στο εισαγωγικό κεφάλαιο «Ορισμός, διαστάσεις της ευημερίας και τα οφέλη της σε ατομικό, οργανωτικό και εθνικό επίπεδο».

Οι **στόχοι** του κεφαλαίου είναι να αποσαφηνίσει την κατανόηση της ευημερίας στο σύνολό της και στο πλαίσιο του προγράμματος κατάρτισης και καθοδήγησης Thrive@work. Επιπλέον, θα εξοικειωθείτε με τα οφέλη της ευημερίας για τα άτομα, τους οργανισμούς και την κοινωνία.

Το κεφάλαιο είναι **δομημένο** σε δύο ενότητες, συγκεκριμένα:

- Ορισμός και διαστάσεις της ευημερίας
- Σημασία και οφέλη της ευημερίας

Η Ενότητα 1 εξετάζει τον ορισμό της ευημερίας, ενώ παράλληλα δίνει μια εικόνα των διαφόρων διαστάσεων της ευημερίας.

Η Ενότητα 2 παρουσιάζει τα οφέλη της ευημερίας για τα άτομα, τους οργανισμούς και την κοινωνία στο σύνολό της.

Τέλος, η **αξιολόγησή** σας αποτελείται από 5 πρακτικές ασκήσεις που θα σας επιτρέψουν να ελέγξετε τις θεωρητικές σας γνώσεις σχετικά με την έννοια της ευημερίας και τα οφέλη της.

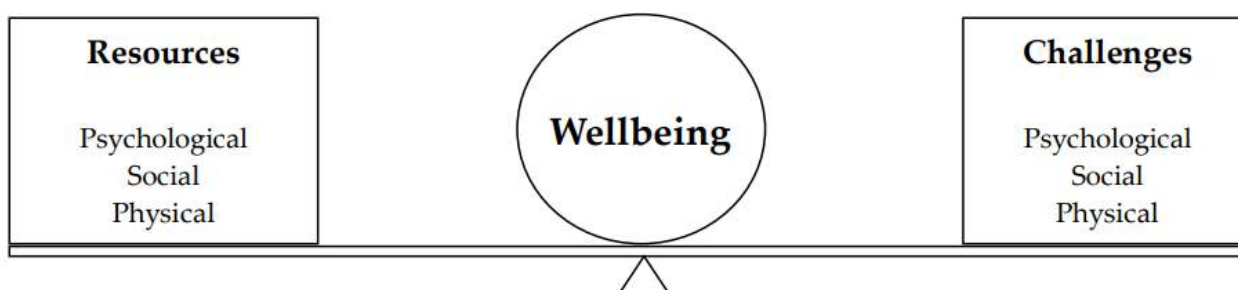
1. Μαθησιακή ενότητα 1: Ορισμός της ευημερίας

1.1. Προκλήσεις για τον ορισμό της ευημερίας.

Η έννοια της ευημερίας είναι αναμφισβήτητα πολύπλοκη, γεγονός που αποδεικνύεται και από τον αυξανόμενο αριθμό ερευνών για την ευημερία τις τελευταίες δεκαετίες (π.χ. Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999- Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999- Keyes, Schmotkin, & Ryff, 2002- Stratham & Chase, 2010- Seligman, 2011).

Μια πρόσφατη προσπάθεια ορισμού έγινε από τους Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012)¹, ενώ η εστίασή τους έγκειται σε τρεις βασικούς τομείς: 1.) στην ιδέα ενός καθορισμένου σημείου για την ευημερία, 2.) στο αναπόφευκτο της ισορροπίας/ομοιόστασης- 3.) και στην κυμαινόμενη κατάσταση μεταξύ προκλήσεων και πόρων. Έτσι, οι συγγραφείς από το Μητροπολιτικό Πανεπιστήμιο του Κάρντιφ ορίζουν την ευημερία ως το **σημείο ισορροπίας μεταξύ της δεξαμενής πόρων ενός ατόμου και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει.**

Στην ουσία, **σταθερή ευημερία είναι όταν τα άτομα διαθέτουν τους ψυχολογικούς, κοινωνικούς και φυσικούς πόρους που χρειάζονται για να αντιμετωπίσουν μια συγκεκριμένη ψυχολογική, κοινωνική ή/και σωματική πρόκληση.** Όταν τα άτομα έχουν περισσότερες προκλήσεις από ό,τι πόρους, η "σβούρα" βυθίζεται, μαζί με την ευημερία τους, και το αντίστροφο.



Υπάρχουν και άλλες δημοφιλείς και απλουστευμένες προσπάθειες για τον ορισμό της ευημερίας, οι οποίες όμως περιορίζουν το πεδίο εφαρμογής του όρου:

- Το λεξικό της Οξφόρδης ορίζει την "ευημερία" ως μια **κατάσταση όπου κάποιος αισθάνεται άνετα, υγιής και ευτυχισμένος.**
- Άλλοι παρόμοιοι ορισμοί εστιάζουν στην **παρουσία θετικών συναισθημάτων και διαθέσεων (π.χ. ικανοποίηση, ευτυχία), στην απουσία αρνητικών συναισθημάτων (π.χ. κατάθλιψη, άγχος), στην ικανοποίηση από τη ζωή, στην**

¹ Η πρόκληση του ορισμού της ευημερίας. International Journal of Well-being, 2(3), 222-235.
doi:10.5502/ijw.v2i3.4

ολοκλήρωση και στη θετική λειτουργία. Με απλά λόγια, η ευημερία μπορεί να περιγραφεί ως η θετική αξιολόγηση της ζωής και η καλή αίσθηση.

- Μια άλλη πολυδιάστατη προσέγγιση ορίζει την ευημερία ως το συνδυασμό του να αισθάνεται κανείς καλά και να λειτουργεί καλά- την εμπειρία θετικών συναισθημάτων όπως η ευτυχία και η ικανοποίηση, καθώς και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του, τον έλεγχο της ζωής του, την αίσθηση του σκοπού και τις θετικές σχέσεις. Είναι μια βιώσιμη κατάσταση που επιτρέπει στο άτομο ή στον πληθυσμό να αναπτυχθεί και να ευδοκιμήσει. Ο όρος υποκειμενική ευημερία είναι συνώνυμος με τη θετική ψυχική υγεία.

Για τους σκοπούς του έργου Thrive@work θα βασιστούμε στον ευρύτερο και σύνθετο ορισμό του Μητροπολιτικού Πανεπιστημίου του Cardiff, ο οποίος αναφέρει ότι **τα άτομα βιώνουν ευημερία όταν διαθέτουν τους ψυχολογικούς, κοινωνικούς και φυσικούς πόρους που απαιτούνται για να αντιμετωπίσουν μια συγκεκριμένη ψυχολογική, κοινωνική ή/και φυσική πρόκληση.**

1.2. Πτυχές της ευημερίας

Επιπλέον, ερευνητές από διάφορους κλάδους έχουν εξετάσει διάφορες πτυχές της ευημερίας, οι οποίες περιλαμβάνουν τα εξής (<https://www.cdc.gov/hrqol/well-being.htm#three>)

- **Σωματική ευεξία**

Πρόκειται για την υγιή λειτουργία του σώματος που επηρεάζεται από τις επιλογές του τρόπου ζωής μας. Το πόσο δραστήριοι είμαστε, η ποιότητα του ύπνου και το τι τρώμε και πίνουμε θα καθορίσουν τη σωματική μας ευεξία.

- **Συναισθηματική ή ψυχολογική ευημερία**

Αναφέρεται σε μια κατάσταση του νου όπου κάποιος βιώνει θετικά συναισθήματα όπως η ευτυχία και η ικανοποίηση από τη ζωή. Περιγράφει την ικανότητά μας να αντιμετωπίζουμε την καθημερινή ζωή και αντιστακλά τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε και αισθανόμαστε για τον εαυτό μας.

- **Κοινωνική ευημερία**

Αυτή η διάσταση της ευημερίας περιγράφει την ικανότητά μας να αναπτύσσουμε και να διατηρούμε ουσιαστικές σχέσεις με τους άλλους και να ικανοποιούμε την ανάγκη μας για ένταξη. Ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούμε με τους άλλους, οι αξίες και οι πεποιθήσεις που έχουμε και ο τρόπος ζωής μας αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της κοινωνικής μας ευημερίας.

- **Πνευματική ευημερία**

Αυτό περιγράφει την ικανότητα κάποιου να βιώνει και να αποδίδει νόημα και σκοπό στη ζωή. Σε μεγαλύτερο βαθμό αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της σύνδεσης με τον εσωτερικό μας εαυτό, τη φύση ή ακόμη και με μια μεγαλύτερη δύναμη.

- **Διανοητική ευημερία**

Αυτή η διάσταση της ευημερίας περιγράφει την ενασχόληση ενός ατόμου με δημιουργικές και διεγερτικές πνευματικές δραστηριότητες, προκειμένου να διευρύνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, ώστε να το βοηθήσει να αναπτυχθεί προσωπικά και επαγγελματικά.

- **Οικονομική ευημερία**

Αυτή η διάσταση περιγράφει την ικανότητά μας να ικανοποιούμε τις βασικές μας ανάγκες και να αισθανόμαστε ασφαλείς.

Και πάλι, για τους σκοπούς του προγράμματος κατάρτισης και ενδυνάμωσης Thrive@work, το κύριο βάρος θα δοθεί στην **ψυχολογική και κοινωνική ευημερία**.

1.3. Ευημερία και άλλες συναφείς κατασκευές

Αφού εξετάσαμε τον ορισμό της ευημερίας, ήρθε η ώρα να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ της ευημερίας και άλλων συναφών εννοιών, όπως η **ψυχική υγεία** και η **ευεξία**.

Ψυχική υγεία έναντι ευημερίας: Υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο;

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας έχει ορίσει την **ψυχική υγεία** ως:

«Μια κατάσταση ευημερίας κατά την οποία το άτομο συνειδητοποιεί τις ικανότητές του, μπορεί να αντιμετωπίσει τις συνήθεις πιέσεις της ζωής, μπορεί να εργαστεί παραγωγικά και είναι σε θέση να συνεισφέρει στην κοινότητά του.»

Τόσο η σωματική όσο και η ψυχική υγεία μπορούν να επηρεάσουν την ευημερία. Η σχέση μεταξύ ευημερίας και ψυχικής υγείας μπορεί να είναι αμφίδρομη- η κακή ψυχική υγεία (π.χ. χρόνιο άγχος) μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ευημερία μας (π.χ. συναισθηματική ή ψυχολογική ευημερία) και η ίδια η ευημερία μπορεί να επηρεάσει την ψυχική υγεία κάποιου. (<https://happiful.com/the-difference-between-mental-health-and-well-being/>)

Ευεξία έναντι ευημερίας: Υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο;

Ενώ η ευημερία περιγράφει μια κατάσταση άνεσης, υγείας και ευτυχίας, η **ευεξία** μπορεί να περιγραφεί ως η καθημερινή επιδίωξη της επίτευξης αυτής της αίσθησης ευημερίας. Περιγράφει τις πράξεις άσκησης υγιεινών συνηθειών σε καθημερινή βάση για την απόκτηση ευεξίας και ψυχικής καθώς και σωματικής υγείας. Αν και η ευεξία

σημαίνει κάτι διαφορετικό σε κάθε στάδιο της ζωής, υποστηρίζεται κυρίως μέσω συνηθειών διατροφής, σωματικής δραστηριότητας και ποιοτικού ύπνου που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα για την υγεία. Τέτοιες πράξεις περιλαμβάνουν την άσκηση, την εξάσκηση της ενσυνειδητότητας, την κοινωνική σύνδεση, την ευγνωμοσύνη, την υγιεινή διατροφή και τη ρουτίνα ύπνου. Για να το θέσουμε απλά, **η ευεξία μπορεί να θεωρηθεί ως η πράξη, ενώ η ευημερία μπορεί να θεωρηθεί ως το αποτέλεσμα.**

Η ευημερία, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει τις ευρύτερες ολιστικές διαστάσεις μιας ευημερούσας ζωής. Η παγκόσμια έρευνα της Gallup έχει βρει πέντε στοιχεία ευημερίας που συνθέτουν μια ευημερούσα ζωή:

- **Ευημερία καριέρας:** Σας αρέσει αυτό που κάνετε κάθε μέρα.
- **Κοινωνική ευημερία:** Έχετε ουσιαστικές φιλίες στη ζωή σας.
- **Οικονομική ευημερία:** Διαχειρίζεστε καλά τα χρήματά σας.
- **Σωματική ευεξία:** Έχετε ενέργεια για να κάνετε πράγματα.
- **Κοινοτική ευημερία:** Σας αρέσει εκεί που ζείτε.

Με βάση αυτή τη σύγκριση θα μπορούσε να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η ευεξία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της συνολικής ευημερίας. Ωστόσο, η ευεξία είναι μόνο ένα μέρος μιας ευημερούσας ζωής. Αν κάποιος έχει υγιεινές διατροφικές συνήθειες και ασκείται τακτικά, αλλά έχει λίγους φίλους και τρομάζει να πηγαίνει στη δουλειά κάθε μέρα, αυτό θα κάνει το άτομο αυτό να αγωνίζεται και αυτά τα χρόνια προβλήματα θα επηρεάσουν τελικά και τη σωματική του υγεία. Για τους εργοδότες, το κόστος της κακής ευημερίας των εργαζομένων υπερβαίνει κατά πολύ το κόστος ασφάλισης - επηρεάζει τελικά τη δέσμευση, την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων (<https://www.gallup.com/workplace/340202/wellness-well-being-difference.aspx>).

Πρακτική δραστηριότητα 1: Ποιες είναι οι διάφορες διαστάσεις της ευημερίας;

Σκοπός: Να συνειδητοποιήσετε τις διάφορες πτυχές της ευημερίας σε μια ομαδική συζήτηση, καθώς και να αξιολογήσετε σε ποιο βαθμό εκπληρώνονται σήμερα στη ζωή σας.

Οδηγίες:

Οι συμμετέχοντες αρχικά εξοικειώνονται με τις 6 διαφορετικές διαστάσεις της ευημερίας και συζητούν την κατανόησή τους για κάθε πτυχή:

- Σωματική ευεξία
- Συναισθηματική ή ψυχολογική ευημερία
- Κοινωνική ευημερία
- Πνευματική ευημερία

- Διανοητική ευημερία
- Οικονομική ευημερία

Σε ένα δεύτερο βήμα, μπορούν να κατατάξουν αυτές τις πτυχές ξεχωριστά σε ιεραρχική σειρά όσον αφορά τις τρέχουσες προτεραιότητές τους στη ζωή.

Σε ένα τρίτο βήμα οι συμμετέχοντες μπορούν να αξιολογήσουν την ικανοποίησή τους από το επίπεδο εκπλήρωσης αυτής της πτυχής στην τρέχουσα κατάσταση της ζωής τους σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 σημαίνει καθόλου ικανοποιημένοι και το 5 σημαίνει πλήρως ικανοποιημένοι.

Παραλλαγές: Ως πρόσθετο βήμα, στην ίδια άσκηση, οι εμπειρογνώμονες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να προβληματιστούν σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων τους και την επιρροή της στον οργανισμό.

Τα τρία βήματα μπορούν να απεικονιστούν ως εξής:

Διάσταση της ευημερίας	Σημασία για μένα	Κατάταξη με βάση τις τρέχουσες προτεραιότητες	Επίπεδο ικανοποίησης σε κλίμακα 1-5
Σωματική ευεξία			
Συναισθηματική/ψυχολογική ευημερία			
Κοινωνική ευημερία			
Πνευματική ευημερία			
Διανοητική ευημερία			
Οικονομική ευημερία			

2. Μαθησιακή Ενότητα 2. Σημασία και οφέλη των προγραμμάτων ευημερίας σε ατομικό, οργανωτικό και εθνικό επίπεδο

2.1. Γιατί είναι σημαντική η ευημερία;

Η ευημερία είναι θεμελιώδης για την υγεία και τη συνολική ευτυχία μας. Είναι ένας εύλογος ατομικός και εθνικός στόχος και είναι κάτι πολύ περισσότερο από την απουσία δυστυχίας. Η υψηλότερη ευημερία συνδέεται με μια σειρά από καλύτερα

αποτελέσματα όσον αφορά τη σωματική υγεία και τη μακροζωία, καθώς και με καλύτερες ατομικές επιδόσεις στην εργασία, ενώ η υψηλότερη ικανοποίηση από τη ζωή έχει συνδεθεί με καλύτερες εθνικές οικονομικές επιδόσεις. Επιπλέον, αυξάνοντας την ευημερία μας μπορούμε να ξεπεράσουμε με επιτυχία τις δυσκολίες και να πετύχουμε αυτό που θέλουμε από τη ζωή.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, έχει αυξηθεί η συνειδητοποίηση της σημασίας της ευτυχίας και της ικανοποίησης από τη ζωή μεταξύ των ατόμων, των φορέων χάραξης πολιτικής και των επιχειρήσεων. Η αύξηση της ευημερίας σας δεν είναι κάτι εύκολο, αλλά μακροπρόθεσμα αξίζει τον κόπο. Όλα τα πλεονεκτήματα της υψηλότερης ευημερίας εξετάζονται παρακάτω, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές οπτικές γωνίες - ατομικό, οργανωτικό και εθνικό επίπεδο.

2.2. Οφέλη για τα άτομα, τους οργανισμούς και την κοινωνία

Τις περισσότερες φορές, όταν μιλάμε για ευημερία, εξετάζουμε τα οφέλη για το άτομο. Μερικές φορές δεν συνειδητοποιούμε τον μεγάλο αντίκτυπο που έχει η ψυχολογική υγεία του ατόμου στην κοινωνία. Σε αυτό το μέρος του κεφαλαίου, θα εμβαθύνουμε στο πλαίσιο της ευημερίας και των διαφόρων οφελών της για τα άτομα, καθώς και για τους οργανισμούς και την κοινωνία.

Οφέλη της ευημερίας για τα άτομα

Δεν υπάρχει μοναδικός καθοριστικός παράγοντας της ατομικής ευημερίας, δεν αποτελεί μόνο την απουσία ασθένειας ή αρρώστιας. Σε γενικές γραμμές, η ευημερία εξαρτάται από την καλή υγεία, τις θετικές κοινωνικές σχέσεις, τη διαθεσιμότητα και την πρόσβαση σε βασικούς πόρους (π.χ. στέγη, εισόδημα). Είναι ένας σύνθετος συνδυασμός των παραγόντων σωματικής, ψυχικής, συναισθηματικής και κοινωνικής υγείας ενός ατόμου. Γιατί λοιπόν να επενδύσετε χρόνο, προσπάθεια ή χρήματα στη βελτιστοποίηση της δικής σας ευημερίας;

Πολλοί πιστεύουν ότι η ευημερία και η ευτυχία είναι εγγενώς πολύτιμες - που σημαίνει ότι το να αισθάνεσαι ευτυχισμένος αξίζει τον κόπο ως αυτοσκοπός. Ωστόσο, άλλοι χρειάζονται περισσότερη πειθώ. Υπάρχει λοιπόν κάποια ανταμοιβή για την επένδυση στην ευημερία πέρα από το ζεστό και ασαφές συναίσθημα που συνοδεύει την ευτυχία;

Μέχρι πρόσφατα, το ζήτημα αυτό είχε σχετικά αγνοηθεί όσον αφορά την επιστημονική έρευνα. Ωστόσο, μετά την εμφάνιση της Θετικής Ψυχολογίας, έχει προκύψει πληθώρα ερευνών που διερευνούν τα οφέλη της ευτυχίας και της ευημερίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τον εντοπισμό πολυάριθμων ψυχολογικών, κοινωνικών, σωματικών οφελών της ευτυχίας και της ευημερίας για την υγεία και την παραγωγικότητα, μερικά από τα οποία επισημαίνονται παρακάτω.²

² Γιατί ευημερία; <https://www.vitalisepsychology.com.au/resources/why-well-being>

Οφέλη για τη σωματική υγεία. Η βίωση μεγαλύτερου βαθμού ευτυχίας και ευημερίας έχει πλέον συνδεθεί στενά με πολλά οφέλη για τη σωματική υγεία, αναδεικνύοντας τη σύνδεση μεταξύ σώματος και νου (δηλαδή, υγιές μυαλό = υγιές σώμα). Έχει διαπιστωθεί ότι τα άτομα με υψηλή ευτυχία και ευημερία έχουν:

- Χαμηλότερα περιστατικά καρδιαγγειακών παθήσεων, εγκεφαλικών επεισοδίων και δυσκολιών στον ύπνο.
- Χαμηλότερα επίπεδα κορτιζόλης (δηλ. της ορμόνης του στρες), λιγότερα σωματικά συμπτώματα και πόνο σύμφωνα με την αυτοαναφορά, μειωμένος κίνδυνος θανάτου από αυτοκίνητο και μειωμένη πιθανότητα εμπλοκής σε ανθυγιεινές συμπεριφορές (π.χ. κάπνισμα).
- Αυξημένη πιθανότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που προάγουν την υγεία (π.χ. άσκηση), μεγαλύτερος χρόνος επιβίωσης μετά από μια ασθένεια και ταχύτερη σωματική αποκατάσταση και επιστροφή στις κανονικές δραστηριότητες μετά από χειρουργική επέμβαση.
- Μιλώντας ευρύτερα, έχει παρατηρηθεί συσχέτιση μεταξύ της ευημερίας και του μειωμένου κινδύνου εμφάνισης όλων των αιτιών θανάτου (δηλαδή, αυξημένη συνολική μακροζωία).

Ψυχολογικά οφέλη. Έχουν επίσης παρατηρηθεί πολλά κοινωνικά και ψυχολογικά οφέλη από την ευτυχία και την ευημερία. Έχει διαπιστωθεί ότι τα άτομα με υψηλότερο βαθμό ευτυχίας έχουν επίσης:

- Αυξημένη αυτοεκτίμηση, αισιοδοξία, αίσθηση προσωπικής επάρκειας, φιλοκοινωνική και αλτρουιστική συμπεριφορά, διαπροσωπικές δεξιότητες και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την ποιότητα των σχέσεων.
- Αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης και θετικής στάσης σε δύσκολες στιγμές και αυξημένη πιθανότητα λήψης συναισθηματικής και υλικής βοήθειας.
- Οι ευτυχισμένοι άνθρωποι είναι λιγότερο επιρρεπείς στο να ζηλεύουν, είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν συγκρούσεις και είναι πιο πιθανό να είναι ανώτεροι στην επίλυση συγκρούσεων.
- Αποδέχονται περισσότερο και είναι λιγότερο επικριτικοί με τον εαυτό τους και τους άλλους και κρίνονται ως πιο ελκυστικοί σωματικά, έξυπνοι, ικανοί, φιλικοί και ζεστοί από τους λιγότερο ευτυχισμένους ομολόγους τους.
- Έχει επίσης διαπιστωθεί ότι η ευτυχία οδηγεί σε αυξημένο αριθμό αξιόπιστων και υποστηρικτικών φίλων.
- Έχει επίσης διαπιστωθεί ότι όσοι έχουν υψηλή ευημερία συμβάλλουν στις κοινότητές τους προσφέροντας εθελοντικά το χρόνο τους.

Οφέλη της ευημερίας για τον οργανισμό

Κατά μέσο όρο, περνάμε το 1/3 της ημέρας μας στον χώρο εργασίας μας, και συνεπώς ό,τι συμβαίνει στη δουλειά επηρεάζει σημαντικά τη συναισθηματική και σωματική

μας ευημερία και το αντίστροφο. Η προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε

αμοιβαία οφέλη τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην ευημερία των εργαζομένων τους, τους βοηθούν να ανθίσουν, να ευδοκιμήσουν και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Δεν υπάρχει λοιπόν καμία αμφιβολία ότι **η ευημερία αποτελεί βασικό παράγοντα για τον καθορισμό της μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού**. Πληθώρα μελετών έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που υποστηρίζουν και προωθούν την ευημερία των εργαζομένων απολαμβάνουν διάφορα **οφέλη**, όπως:

Καλύτερη δέσμευση των εργαζομένων και αυξημένη παραγωγικότητα. Μια έρευνα που διεξήχθη από το Πανεπιστήμιο του Warwick (Oswald, Proto, & Sgroi., 2015) διαπίστωσε ότι **η ευτυχία έκανε τους ανθρώπους στην εργασία τους κατά 12% πιο παραγωγικούς**, ενώ οι δυστυχισμένοι εργαζόμενοι ήταν κατά 10% λιγότερο παραγωγικοί. Σύμφωνα με τους ερευνητές: *"... η ευτυχία έχει μεγάλες και θετικές αιτιώδεις επιδράσεις στην παραγωγικότητα. Τα θετικά συναισθήματα φαίνεται να αναζωογονούν τους ανθρώπους"*.

Σύμφωνα με την έκθεση Employee Engagement & Modern Workplace (Bonusly, 2020), το 95% των εργαζομένων που δηλώνουν ότι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι αισθάνονται ότι ο βασικός παράγοντας που οδηγεί στο επίπεδο δέσμευσής τους έχει να κάνει με τους διευθυντές/τριες τους που **ακούνε προσεκτικά τις ανάγκες τους** και λαμβάνουν υπόψη τα **σχόλιά** τους.

Χαμηλότερες απουσίες και κινητικότητα εργαζομένων. Μελέτες υποστηρίζουν επίσης την ιδέα ότι τα προγράμματα ευημερίας των εργαζομένων μπορούν να μειώσουν τα ποσοστά απουσιών για το **78% των εργοδοτών**, οδηγώντας επομένως σε **οικονομική εξοικονόμηση της** εταιρείας.

Με τη σειρά του, ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε **χαμηλότερα** επίπεδα **κινητικότητας εργαζομένων**, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερα **κίνητρα** και θέλουν να παραμείνουν στην εταιρεία για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Χωρίς τέτοια προγράμματα, οι εργαζόμενοι διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης, γεγονός που προκαλεί τεράστιο οικονομικό κόστος στις εταιρείες.

Ισχυρότερη προώθηση εργοδότη. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε οργανισμούς που νοιάζονται για την ευημερία τους είναι πιο πιθανό να **συστήσουν τον οργανισμό τους στους συναδέλφους** τους. Μακροπρόθεσμα αυτό θα μπορούσε να βελτιώσει το employer branding ενός οργανισμού, να τον βοηθήσει να προσελκύσει νέα ταλέντα και να μειώσει το κόστος πρόσληψης ενός οργανισμού.

Χτίζει την ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Μέσω προγραμμάτων και πρακτικών ευημερίας οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν πώς να **χειρίζονται απρόβλεπτες συνθήκες που σχετίζονται με την εργασία και την προσωπική τους ζωή**, βοηθώντας τους να βελτιώσουν την **ποιότητα ζωής τους** και να **διαχειρίζονται καταστάσεις κρίσης** χωρίς πανικό.

Αυξάνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να μεταφραστεί σε μια πιο θετική στάση μεταξύ των εργαζομένων. Και όταν οι

εργαζόμενοι αισθάνονται πιο θετικοί, είναι πιο πρόθυμοι να **σκέφτονται δημιουργικά** στη δουλειά. Η δημιουργικότητα στον χώρο εργασίας, με τη σειρά της, έχει άμεση σχέση με την **ανάπτυξη και την ευημερία** μιας εταιρείας.

Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να προωθήσετε το σύνθημα "πηγαίνω σπίτι μου καλύτερα". Για παράδειγμα, η δυνατότητα παροχής στους εργαζομένους προγραμμάτων γυμναστικής και άσκησης, εξετάσεων υγείας, διατροφικών συμβουλών και προγραμμάτων για τη διαχείριση του άγχους μπορεί να ενισχύσει τη συνολική ευεξία τους.

Καλύτερη εργασιακή κουλτούρα. *"Η φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων σας θα προωθήσει μια πιο θετική κουλτούρα στον χώρο εργασίας, καθώς θα είναι πιο ευτυχημένοι και θα έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης. ... Είναι ζωτικής σημασίας όλοι οι οργανισμοί να θέσουν την ευημερία των εργαζομένων ως προτεραιότητα κατά τη διάρκεια αυτής της πανδημίας, και αυτό θα πρέπει να παραμείνει υψηλή προτεραιότητα ακόμη και μετά την πανδημία."*, Dr. Melissa Tranquille.³

Gallup State of the Global Workplace 2022. Η δέσμευση και η ευημερία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με ισχυρούς τρόπους. Συχνά θεωρούμε ότι η δέσμευση είναι κάτι που συμβαίνει στην εργασία και η ευημερία κάτι που συμβαίνει εκτός εργασίας, αλλά η ανάλυση της Gallup δείχνει ότι αυτή είναι μια λανθασμένη διάκριση.

Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι **βιώνουν την εργασία επηρεάζει τη ζωή τους κι εκτός εργασίας**. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν σταθερά υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης λένε ότι η δουλειά τους δυσκολεύει την εκπλήρωση των οικογενειακών τους υποχρεώσεων. Για περισσότερα στατιστικά στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με τη σχέση μεταξύ δέσμευσης και ευημερίας, μπορείτε να δείτε την πλήρη έκθεση [εδώ](#).

³ Γιατί η ευημερία των εργαζομένων έχει μεγαλύτερη σημασία από ποτέ, 28.01.2022, <https://fuel50.com/2022/01/why-employee-well-being-matters/>



21%

of employees
are engaged at work.



33%

of employees are thriving
in their overall wellbeing.

Stress Yesterday

49% Not Thriving-Not Engaged

30% Thriving-Engaged

Anger Yesterday

24% Not Thriving-Not Engaged

11% Thriving-Engaged

Health Problems

16% Not Thriving-Not Engaged

8% Thriving-Engaged

Οι οργανισμοί πρέπει να σκέφτονται ολόκληρο τον άνθρωπο, όχι μόνο τον εργαζόμενο. **Οι ηγέτες θα πρέπει να προσθέσουν μετρήσεις ευημερίας στα διοικητικά τους ταμπλό.** Αυτό μπορεί να τους προειδοποιήσει για κρίσιμα προειδοποιητικά σημάδια που δεν εμφανίζονται στα παραδοσιακά λογιστικά φύλλα. **Θα πρέπει επίσης να δώσουν προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων ως μέρος της υπόσχεσης της επωνυμίας τους ως καλού εργοδότη.** Όταν οι ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη για την ευημερία των εργαζομένων τους, το αποτέλεσμα δεν είναι μόνο παραγωγικοί οργανισμοί, αλλά και ακμάζοντα άτομα, οικογένειες και κοινότητες.

Οφέλη της ευημερίας σε εθνικό/κοινοτικό επίπεδο

Πολυάριθμες έρευνες έχουν εξετάσει τις συσχετίσεις μεταξύ των καθοριστικών παραγόντων του ατομικού και του εθνικού επιπέδου ευημερίας. Πολλές από αυτές τις μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει διαφορετικά μέτρα ευημερίας (π.χ. ικανοποίηση από τη ζωή, θετική επίδραση, ψυχολογική ευημερία) και διαφορετικές μεθοδολογίες με αποτέλεσμα να προκύπτουν κατά καιρούς ασυνεπή ευρήματα σχετικά με την ευημερία και τους προγνωστικούς της παράγοντες. Σε γενικές γραμμές, η ικανοποίηση από τη ζωή εξαρτάται περισσότερο από τη διαθεσιμότητα ικανοποίησης των βασικών αναγκών (τροφή, στέγη, εισόδημα) καθώς και από την πρόσβαση σε σύγχρονες ανέσεις (π.χ. ηλεκτρικό ρεύμα). Τα ευχάριστα συναισθήματα συνδέονται στενότερα με την ύπαρξη υποστηρικτικών σχέσεων.

Οι χώρες διαφέρουν σημαντικά ως προς τα επίπεδα ευημερίας τους. Οι κοινωνίες με υψηλότερη ευημερία είναι εκείνες που είναι πιο **ανεπτυγμένες οικονομικά**, έχουν **αποτελεσματικές κυβερνήσεις** με χαμηλά επίπεδα **διαφθοράς**, έχουν υψηλά επίπεδα **εμπιστοσύνης** και μπορούν να ικανοποιήσουν τις **βασικές ανάγκες** των πολιτών για τροφή και υγεία. Πολιτιστικοί παράγοντες (π.χ. ατομικισμός έναντι κολεκτιβισμού, κοινωνικοί κανόνες) παίζουν επίσης ρόλο στις εθνικές εκτιμήσεις της ευημερίας.

Ορισμένα γενικά ευρήματα σχετικά με τις συσχετίσεις μεταξύ της ευημερίας και άλλων σχετικών παραγόντων παρατίθενται κατωτέρω:

Γονίδια και προσωπικότητα. Σε ατομικό επίπεδο, οι γενετικοί παράγοντες, η προσωπικότητα και οι δημογραφικοί παράγοντες συσχετίζονται με την ευημερία. Για παράδειγμα, τα θετικά συναισθήματα είναι σε κάποιο βαθμό κληρονομικά (οι εκτιμήσεις κληρονομικότητας κυμαίνονται από 0,36 έως 0,81), γεγονός που υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχει ένα γενετικά καθορισμένο σημείο ρύθμισης για συναισθήματα όπως η ευτυχία και η θλίψη. Ωστόσο, η έκφραση των γενετικών επιδράσεων συχνά **επηρεάζεται από παράγοντες του περιβάλλοντος, γεγονός** που υποδηλώνει ότι οι **συνθήκες και οι κοινωνικές συνθήκες** έχουν σημασία και μπορούν να ληφθούν μέτρα από την άποψη της δημόσιας πολιτικής. Διαχρονικές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η ευημερία είναι ευαίσθητη στα γεγονότα της ζωής (π.χ. ανεργία, γάμος). Επιπλέον, οι γενετικοί παράγοντες από μόνοι τους δεν μπορούν να εξηγήσουν τις διαφορές στην ευημερία μεταξύ των εθνών ή τις τάσεις εντός των εθνών.

Ορισμένοι παράγοντες της προσωπικότητας που συνδέονται στενά με την ευημερία περιλαμβάνουν την αισιοδοξία, την εξωστρέφεια και την αυτοεκτίμηση. Οι γενετικοί παράγοντες και οι παράγοντες της προσωπικότητας συνδέονται στενά και μπορούν να αλληλεπιδράσουν επηρεάζοντας την ατομική ευημερία.

Ενώ οι γενετικοί παράγοντες και οι παράγοντες της προσωπικότητας είναι σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της ευημερίας, βρίσκονται εκτός της σφαίρας των στόχων της δημόσιας πολιτικής.⁴

Ηλικία και φύλο. Ανάλογα με τους τύπους των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται (π.χ. ικανοποίηση από τη ζωή έναντι θετικής επίδρασης), **η ηλικία και το φύλο** έχουν επίσης αποδειχθεί ότι **σχετίζονται με την ευημερία**. Σε γενικές γραμμές, οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν παρόμοια επίπεδα ευημερίας, αλλά αυτό το πρότυπο **αλλάζει με την ηλικία** και έχει αλλάξει με την πάροδο του χρόνου. Υπάρχει μια κατανομή της ευημερίας σε σχήμα U ανάλογα με την ηλικία - οι νεότεροι και οι μεγαλύτεροι ενήλικες τείνουν να έχουν υψηλότερη ευημερία σε σύγκριση με τους μεσήλικες.

Εισόδημα και εργασία. Η σχέση μεταξύ εισοδήματος και ευημερίας είναι πολύπλοκη. Ανάλογα με το ποιοι τύποι μετρήσεων χρησιμοποιούνται και ποιες συγκρίσεις γίνονται, το εισόδημα συσχετίζεται μόνο μέτρια με την ευημερία. Σε γενικές γραμμές, οι συσχετίσεις μεταξύ **εισοδήματος και ευημερίας** (που συνήθως μετριέται με όρους ικανοποίησης από τη ζωή) είναι ισχυρότερες για τα άτομα που βρίσκονται σε **χαμηλότερα οικονομικά επίπεδα**, αλλά οι μελέτες έχουν επίσης διαπιστώσει

⁴ Έννοιες ευημερίας, Εθνικό Κέντρο για την Πρόληψη των Χρόνιων Νοσημάτων και την Προαγωγή της Υγείας, Τμήμα Υγείας του Πληθυσμού, 31.10.2018, <https://www.cdc.gov/hrqol/well-being.htm#six>

επιδράσεις για τα άτομα που βρίσκονται σε υψηλότερα εισοδηματικά επίπεδα. Η αμειβόμενη απασχόληση είναι κρίσιμη για την ευημερία των ατόμων, καθώς παρέχει άμεση πρόσβαση σε πόρους, καθώς και **προάγει την ικανοποίηση, το νόημα και τον σκοπό** για ορισμένους. Η ανεργία επηρεάζει αρνητικά την ευημερία, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Πρόληψη εγκληματικών και αντικοινωνικών δραστηριοτήτων. Πολλές μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ εγκληματικότητας και ευημερίας - με έμφαση κυρίως στις επιπτώσεις της εγκληματικότητας στην ευημερία. Για παράδειγμα, οι Cornaglia et al. (2014) χρησιμοποιούν δεδομένα για την Αυστραλία και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αύξηση του βίαιου εγκλήματος σε μια περιοχή οδηγεί σε σημαντική μείωση της κοινοτικής ευημερίας, η οποία είναι πολύ μεγαλύτερη από την επίδραση που έχει το έγκλημα που αφορά την ιδιοκτησία.

Πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τους καθοριστικούς παράγοντες του ποσοστού εγκληματικότητας, αλλά λίγες έχουν επικεντρωθεί στην υποκειμενική ευημερία. Ωστόσο, στοιχεία των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης από τη ζωή εμφανίζονται και στις μελέτες για τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εγκληματικότητας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση γερμανικών δήμων, παράγοντες όπως η απασχόληση, το ποσοστό διαζυγίων, η φτώχεια και η ανισότητα αποδεικνύονται σημαντικοί για τον καθορισμό του ποσοστού εγκληματικότητας (Buettner και Spengler 2003).⁵

Κοινωνική συμπεριφορά. Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι ευτυχισμένοι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να κάνουν κάτι για τους άλλους, όπως να εργαστούν για φιλανθρωπικές οργανώσεις ή να συμμετάσχουν σε άλλα είδη εθελοντικής εργασίας. Συγκεκριμένα, η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι οι ευτυχισμένοι και ικανοποιημένοι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να γίνουν αιμοδότες και να δωρίσουν χρήματα σε φιλανθρωπικά ιδρύματα (Priller και Schupp 2011), να αφιερώσουν περισσότερες ώρες σε εθελοντικές δραστηριότητες (Thoits & Hewitt 2001- Griep et al., 2015) και να συμμετάσχουν σε μεγαλύτερο αριθμό τύπων μη αμειβόμενων εθελοντικών δραστηριοτήτων (Oishi et al., 2007).

Αρκετές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η σχέση μεταξύ εθελοντισμού και ευημερίας είναι ισχυρή. Η παροχή βοήθειας στους ανθρώπους είναι ευεργετική όχι μόνο για όσους λαμβάνουν βοήθεια.

Κοινωνικές σχέσεις και κοινωνικές δραστηριότητες. Έχει αποδειχθεί ότι στους **ευτυχισμένους ανθρώπους** αρέσει να περνούν **χρόνο με άλλους**- ωστόσο, ταυτόχρονα, το να περνάμε χρόνο με άλλους ανθρώπους μας κάνει ευτυχισμένους. Επίσης, η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι οι άνθρωποι απολαμβάνουν να περνούν χρόνο

⁵ Maccagnan, A., Wren-Lewis, S., Brown, H. et al. Well-being and Society: Towards Quantification of the Co-benefits of Well-being. Soc Indic Res 141, 217-243 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1826-7>

με χαρούμενους και εξωστρεφείς ανθρώπους (Mehl et al., 2010), ενώ η επαφή με καταθλιπτικά άτομα μπορεί να έχει αρνητική επίδραση και στη διάθεσή τους.

Η ύπαρξη **υποστηρικτικών σχέσεων** είναι ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες πρόβλεψης της **ευημερίας**, με αξιοσημείωτη θετική επίδραση. Μια μεγάλη βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί στη σχέση μεταξύ της υποκειμενικής ευημερίας και της ποιότητας και της ποσότητας των κοινωνικών σχέσεων. Οι Diener και Seligman (2002) διακρίνουν τρία επίπεδα **ευτυχίας** (πολύ υψηλό/μέτριο/πολύ χαμηλό) και δείχνουν ότι τα "πολύ ευτυχισμένα" άτομα αξιολογούν πολύ υψηλά την ποιότητα των κοινωνικών τους επαφών, περνούν **σημαντικά περισσότερο χρόνο με άλλους ανθρώπους** και λιγότερο χρόνο μόνοι τους. Οι Mehl et al (2010) διαπιστώνουν ότι τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα ευτυχίας και ικανοποίησης περνούν **περισσότερο χρόνο μιλώντας με άλλους** και έχουν **βαθύτερες συζητήσεις**. Συγκεκριμένα, όταν γίνεται διάκριση μεταξύ ατόμων στο υψηλότερο και στο χαμηλότερο επίπεδο ευτυχίας, διαπιστώνεται ότι τα πρώτα περνούν διπλάσιο χρόνο σε βαθιές συζητήσεις σε σύγκριση με τα δεύτερα.

Μια άλλη πτυχή της ευημερίας στην εθνική ή κοινοτική έννοια είναι η **ευημερία της κοινωνίας**. Μια ευημερούσα κοινωνία είναι μια κοινωνία όπου οι διάφορες πτυχές της ευημερίας έχουν προτεραιότητα κατά τη διάρκεια των θεμελιωδών πολιτικών και στρατηγικών βημάτων, έναντι της οικονομικής, επιστημονικής ή τεχνολογικής προόδου. Ο όρος "*κοινωνία ευημερίας*" χρησιμοποιήθηκε στη Χάρτα Ευημερίας της Γενεύης του 2021 από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), με την ακόλουθη έννοια: "*δημιουργία βιώσιμων κοινωνιών ευημερίας, δεσμευμένων να επιτύχουν δίκαιη υγεία τώρα και για τις μελλοντικές γενιές, χωρίς να παραβιάζουν τα οικολογικά όρια*".

Το χαρακτηριστικό μιας κοινωνίας ευημερίας είναι ότι **εστιάζει στην ευημερία και τη βιώσιμη διαβίωση** και όχι στις παραδοσιακές οικονομικές παραμέτρους. Αυτό περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα πολιτικών και πρωτοβουλιών που αποσκοπούν στη βελτίωση των

κοινωνικών σχέσεων, εξασφαλίζοντας έναν ειρηνικό και δίκαιο τρόπο ύπαρξης και όχι τον έντονα ανταγωνιστικό τρόπο ζωής του σύγχρονου καπιταλισμού.

Οι καλές σχέσεις είναι θεμελιώδους σημασίας για μια ευημερούσα κοινωνία. Η αποδοτική και παραγωγική απασχόληση είναι επίσης το κλειδί για την ευημερία. Έτσι, μια κοινωνία ευημερίας είναι μια κοινωνία όπου οι διάφορες πτυχές της ευημερίας έχουν προτεραιότητα κατά τη διάρκεια των θεμελιωδών πολιτικών και στρατηγικών βημάτων, έναντι της οικονομικής, επιστημονικής ή τεχνολογικής προόδου.

Σε μια τέτοια κοινωνία, το **δίκαιο παιχνίδι, οι ίσες ευκαιρίες, η κοινωνική ενσωμάτωση** και η **σταθερότητα** έχουν προτεραιότητα έναντι του οικονομικού κέρδους, χωρίς όμως να παραμελείται η παραγωγική ανάπτυξη. Η πορεία προς την

ανάπτυξη στοχεύει στο **καλό των ανθρώπων** στις κοινότητές τους, διατηρώντας παράλληλα την περιβαλλοντική υγεία. Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) δεν είναι το ιδανικό μέτρο για την ευημερία των ανθρώπινων κοινωνιών, καθώς είναι ανεξάρτητο από τις ακαθάριστες κοινωνικοοικονομικές ανισότητες, τις περιβαλλοντικές διαταραχές και τους μειωμένους δείκτες υγείας.⁶

Η έννοια της ευημερίας είναι αρκετά σύνθετη και η ενότητα αυτή περιέγραψε την ποικιλία των πτυχών που σχετίζονται με την ανθρώπινη ευημερία. Ξεκινώντας από τον τεράστιο κατάλογο των ατομικών ωφελειών - σωματικών και ψυχολογικών, με οργανωτικά οφέλη - δέσμευση, διατήρηση, παραγωγικότητα, κουλτούρα κ.λπ., και τέλος, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, την επιρροή στην κοινωνία, δείχνει ότι πρέπει να φροντίζουμε για την ευημερία μας ως άτομα, ως μέρος της εταιρείας και της κοινωνίας στην οποία ζούμε. Αν δεν έχουμε αρχίσει να εργαζόμαστε πάνω σε αυτό, η καλύτερη μέρα για να ξεκινήσουμε είναι η σημερινή!

Πρακτική δραστηριότητα 2: Ποια είναι η επιρροή της ευημερίας σε οργανωτικό επίπεδο; (10 λεπτά)

Οδηγίες: Λαμβάνοντας υπόψη τις κύριες πτυχές της ατομικής ευημερίας, που παρατίθενται παρακάτω, σκεφτείτε σε 2 ομάδες τις ακόλουθες σχέσεις:

Σωματική ευεξία
Συναισθηματική/ψυχολογική ευημερία
Κοινωνική ευημερία
Πνευματική ευημερία
Διανοητική ευημερία
Οικονομική ευημερία

1. Πώς σχετίζονται αυτές οι πτυχές της προσωπικής σας ευημερίας με τις ακόλουθες πτυχές της οργανωτικής ευημερίας; Μπορείτε να δώσετε ένα θετικό και ένα αρνητικό παράδειγμα;

Χαμηλότερες απουσίες
Χαμηλότερος κύκλος εργασιών
Υψηλότερη παραγωγικότητα
Υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων

⁶ Τι είναι μια κοινωνία ευημερίας;; Dr. Liji Thomas, MD, is-a-Well-Being-Society.aspx

.04.2022, [https://www.news-medical.net/health/What-](https://www.news-medical.net/health/What-is-a-Well-Being-Society.aspx)

Υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων
Μεγαλύτερη καινοτομία και δημιουργικότητα
Υψηλότερη ανθεκτικότητα στο στρες

2. Πώς οι παράγοντες από το οργανωτικό πλαίσιο (ένα δείγμα παραγόντων παρατίθεται παρακάτω) επηρεάζουν τις προσωπικές πτυχές της ευημερίας σας; Ποιες είναι οι θετικές συσχετίσεις και ποιες οι αρνητικές; Παρακαλείστε να δώσετε τουλάχιστον ένα παράδειγμα για καθέναν από αυτούς τους παράγοντες.

Πρόσωπο
Εργασία
Ομάδα
Διαχείριση
Οργάνωση



Πηγή: *Pulso Group, Βέλγιο*

3. Προαιρετική ερώτηση: Τι θα χρειαζόσασταν από τη διοίκηση/τον οργανισμό όσον αφορά κάθε παράγοντα που θα αύξανε το επίπεδο της ατομικής σας ευημερίας;

Πρακτική δραστηριότητα 3: Ποια είναι η επιρροή της ευημερίας σε εθνικό/κοινωνικό επίπεδο; (10 λεπτά)

Σκοπός: Δεδομένου ότι δεν σκεφτόμαστε πάντα πώς η συμπεριφορά και η στάση μας επηρεάζουν την κοινωνία και τους ανθρώπους γύρω μας, ας σκεφτούμε την επιρροή της ευημερίας μας στην κοινωνία/κοινότητα. Το πλεονέκτημα της χρήσης του Μεντιμέτρου για αυτή τη δραστηριότητα είναι να ελέγξουμε αν υπάρχει κοινή αντίληψη της επιρροής, καθώς οι επαναλαμβανόμενες λέξεις εμφανίζονται μεγαλύτερες στην οθόνη.

Οδηγίες: Χρησιμοποιώντας [το σύννεφο λέξεων του Μεντιμέτρου](#), γράψτε τα οφέλη της ευημερίας για την κοινότητα.

3. Σύνοψη

Αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο παρέχει μια επισκόπηση της έννοιας της ευημερίας στη βιβλιογραφία - πώς ορίζεται, ποιες είναι οι διάφορες διαστάσεις της, πώς σχετίζεται με παρόμοιους όρους όπως η ευεξία ή η ψυχική υγεία. Επισημαίνει επίσης τη σημασία της ευημερίας για την ψυχολογική και σωματική υγεία των ατόμων, για τη δέσμευση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και το δυναμικό καινοτομίας στους οργανισμούς, καθώς και για τη διασφάλιση της ευγενούς άμιλλας, των ίσων ευκαιριών, της κοινωνικής ενσωμάτωσης και της σταθερότητας της κοινωνίας στο σύνολό της.

4. Βιβλιογραφικές αναφορές

Gallup, έκθεση "State of the global workplace 2022" (Κατάσταση του παγκόσμιου χώρου εργασίας 2022)

Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). Η πρόκληση του ορισμού της ευημερίας. *International Journal of Well-being*, 2(3), 222-235.

www.internationaljournalofwell-being. Why Ευημερία; Τα οφέλη της ευημερίας, [online]: <https://www.vitalisepsychology.com.au/resources/why-well-being>

Capability Trends Report - Workplace Wellness Edition, Ιούλιος 2021, [online] <http://www.fuel50.com/capability-trends>

Γιατί η ευημερία των εργαζομένων έχει σημασία, 28.01.2022, [online] <https://fuel50.com/2022/01/why-employee-well-being-matters/>

Center for Disease Control and prevention, Well-Being Concepts, 2018, [online] <https://www.cdc.gov/hrqol/well-being.htm#six>

Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health Qual Life Outcomes* 18, 192 (2020), [online] <https://hqlo.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12955-020-01423-y>

Maccagnan, A., Wren-Lewis, S., Brown, H. et al. Well-being and Society: Towards Quantification of the Co-benefits of Well-being. *Soc Indic Res* 141, 217-243 (2019), [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-017-1826-7>

Dr. Thomas, L. Τι είναι μια ευημερούσα κοινωνία; [online] , <https://www.news-medical.net/health/What-is-a-Well-Being-Society.aspx>

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία/μοντέλο PERMA και η εφαρμογή του στην εργασία

Περίληψη

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους στις βασικές αρχές της Θετικής Ψυχολογίας και πιο συγκεκριμένα στο μοντέλο PERMA του Seligman. Σε αυτή την εκπαίδευση θα δοθούν στους εκπαιδευόμενους διάφορα παραδείγματα για το πώς μπορούν να εφαρμόσουν τις αρχές της Θετικής Ψυχολογίας στον χώρο εργασίας τους και να βοηθήσουν τους εργαζομένους τους να ευημερήσουν στην εργασία τους. Με την ολοκλήρωση της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να ορίσουν ποιες είναι οι αρχές της Θετικής Ψυχολογίας και να εφαρμόσουν αυτές τις γνώσεις στην εργασία τους για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να ευημερήσουν. Μετά την παρακολούθηση της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να απαριθμούν τις πέντε πτυχές της ευημερίας από το ακρωνύμιο PERMA και να εφαρμόζουν κάθε πτυχή στον εργασιακό χώρο για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να εξασκηθούν σε ορισμένες σχετικές δραστηριότητες και ασκήσεις Θετικής Ψυχολογίας που μπορούν να τους βοηθήσουν να ενισχύσουν την ευημερία τους, συμπεριλαμβανομένων δραστηριοτήτων για την ενσυνειδητότητα.

Στο τέλος της κατάρτισης οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με διάφορες μεθόδους, όπως ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, δηλώσεις σωστού/λάθους, συμπλήρωση προτάσεων και ανοιχτές ερωτήσεις.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να ορίσουν ποιες είναι οι αρχές της Θετικής Ψυχολογίας.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να συνοψίζουν τα οφέλη της εφαρμογής της Θετικής Ψυχολογίας στην εργασία.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να απαριθμούν τις πέντε πτυχές της ευημερίας από το ακρωνύμιο PERMA.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 4: Οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν πώς να εφαρμόζουν τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει σχετικά με τις αρχές της Θετικής Ψυχολογίας και του μοντέλου PERMA στον εργασιακό χώρο για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 5: Οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν και να εξασκηθούν σε ορισμένες σχετικές δραστηριότητες και ασκήσεις Θετικής Ψυχολογίας που μπορούν να τους βοηθήσουν να ενισχύσουν την ευημερία τους, συμπεριλαμβανομένων δραστηριοτήτων για την ενσυνειδητότητα.

Λέξεις κλειδιά

Θετική ψυχολογία, μοντέλο PERMA, ενσυνειδητότητα, ευημερία, εκτίμηση, θετικές επιβεβαιώσεις, ευημερία στον χώρο εργασίας

Ταυτότητα του κεφαλαίου	
Κεφάλαιο	Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία/PERMA και την εφαρμογή της στην εργασία
Σύντομη περιγραφή του κεφαλαίου/περίληψη	<p>Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους (διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού) στις βασικές αρχές της Θετικής Ψυχολογίας και πιο συγκεκριμένα στο μοντέλο PERMA του Seligman. Σε αυτή την εκπαίδευση θα δοθούν στους εκπαιδευόμενους διάφορα παραδείγματα για το πώς μπορούν να εφαρμόσουν τις αρχές της θετικής ψυχολογίας στον χώρο εργασίας τους και να βοηθήσουν τους εργαζόμενους τους να ευημερήσουν στην εργασία τους. Με την ολοκλήρωση της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να ορίσουν ποιες είναι οι αρχές της θετικής ψυχολογίας και να εφαρμόσουν αυτές τις γνώσεις στην εργασία τους για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να ευημερήσουν. Μετά την παρακολούθηση της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να απαριθμούν τις πέντε πτυχές της ευημερίας από το ακρωνύμιο PERMA (Θετικά συναισθήματα, δέσμευση, σχέσεις, νόημα και επίτευξη) και να εφαρμόζουν κάθε πτυχή στον εργασιακό χώρο για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να εξασκηθούν σε ορισμένες σχετικές δραστηριότητες και ασκήσεις Θετικής Ψυχολογίας που μπορούν να τους βοηθήσουν να ενισχύσουν την ευημερία τους, συμπεριλαμβανομένων δραστηριοτήτων σχετικά με την ενσυνειδητότητα.</p> <p>Στο τέλος της κατάρτισης οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με διάφορες μεθόδους, όπως ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, δηλώσεις σωστού/λάθους, συμπλήρωση προτάσεων και ανοιχτές ερωτήσεις.</p>
Μαθησιακά αποτελέσματα	<p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να ορίσουν ποιες είναι οι αρχές της Θετικής Ψυχολογίας.</i></p> <p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να συνοψίζουν τα οφέλη της εφαρμογής της θετικής ψυχολογίας στην εργασία.</i></p> <p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να απαριθμούν τις πέντε πτυχές της ευημερίας από το ακρωνύμιο PERMA.</i></p> <p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 4: Οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν πώς να εφαρμόζουν τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει σχετικά με</i></p>

	<p>τις αρχές της θετικής ψυχολογίας και του μοντέλου PERMA στον εργασιακό χώρο για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.</p> <p>Μαθησιακό αποτέλεσμα 5: Οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν και να εξασκηθούν σε ορισμένες σχετικές δραστηριότητες και ασκήσεις θετικής ψυχολογίας που μπορούν να τους βοηθήσουν να ενισχύσουν την ευημερία τους, συμπεριλαμβανομένων δραστηριοτήτων για την ενσυνειδητότητα.</p>												
<p>Μονάδες μάθησης</p>	<p>Μαθησιακή Ενότητα 1 - Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία</p> <p>Μαθησιακή Ενότητα 2 - Εισαγωγή στο μοντέλο PERMA</p> <p>Μαθησιακή Ενότητα 3 - Το μοντέλο PERMA και η εφαρμογή του στο χώρο εργασίας</p> <p>Μαθησιακή Ενότητα 4 - Θετική Ψυχολογία στην πράξη (ασκήσεις + δραστηριότητες)</p>												
<p>Εκμάθηση της βασικής ύλης</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="550 965 963 1025">Κεφάλαιο</th> <th data-bbox="963 965 1418 1025">Μαθησιακό υλικό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="550 1025 963 1128">Εισαγωγή στο κεφάλαιο</td> <td data-bbox="963 1025 1418 1128">Κείμενο</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1128 963 1229">1. Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία</td> <td data-bbox="963 1128 1418 1229">Κείμενο, Άρθρα, Βίντεο</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1229 963 1330">2. Εισαγωγή στο μοντέλο PERMA</td> <td data-bbox="963 1229 1418 1330">Κείμενο, βίντεο</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1330 963 1471">3. Το μοντέλο PERMA και η εφαρμογή του στο χώρο εργασίας</td> <td data-bbox="963 1330 1418 1471">Κείμενο, άρθρα, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1471 963 1615">4. Η Θετική Ψυχολογία στην πράξη</td> <td data-bbox="963 1471 1418 1615">Κείμενο, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα</td> </tr> </tbody> </table>	Κεφάλαιο	Μαθησιακό υλικό	Εισαγωγή στο κεφάλαιο	Κείμενο	1. Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία	Κείμενο, Άρθρα, Βίντεο	2. Εισαγωγή στο μοντέλο PERMA	Κείμενο, βίντεο	3. Το μοντέλο PERMA και η εφαρμογή του στο χώρο εργασίας	Κείμενο, άρθρα, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα	4. Η Θετική Ψυχολογία στην πράξη	Κείμενο, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα
Κεφάλαιο	Μαθησιακό υλικό												
Εισαγωγή στο κεφάλαιο	Κείμενο												
1. Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία	Κείμενο, Άρθρα, Βίντεο												
2. Εισαγωγή στο μοντέλο PERMA	Κείμενο, βίντεο												
3. Το μοντέλο PERMA και η εφαρμογή του στο χώρο εργασίας	Κείμενο, άρθρα, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα												
4. Η Θετική Ψυχολογία στην πράξη	Κείμενο, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα												
<p>Μέθοδος αξιολόγησης</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="550 1677 986 1778">Κεφάλαιο</th> <th data-bbox="986 1677 1418 1778">Μέθοδος αξιολόγησης</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="550 1778 986 1924">1. Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία</td> <td data-bbox="986 1778 1418 1924">Ερωτήσεις Σωστού - Λάθους, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής</td> </tr> </tbody> </table>	Κεφάλαιο	Μέθοδος αξιολόγησης	1. Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία	Ερωτήσεις Σωστού - Λάθους, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής								
Κεφάλαιο	Μέθοδος αξιολόγησης												
1. Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία	Ερωτήσεις Σωστού - Λάθους, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής												

	2. Εισαγωγή στο μοντέλο PERMA	Ερωτήσεις Σωστού - Λάθους, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
	3. Το μοντέλο PERMA και η εφαρμογή του στον χώρο εργασίας	Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
	4. Η Θετική Ψυχολογία στην πράξη	Ερωτήσεις σωστού/λάθους, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
Φόρτος εργασίας (Εκτιμώμενος χρόνος μελέτης) (λεπτά)	180 λεπτά	
Συγγραφέας(ες)	Έβη Μιχαηλίδου, <i>Institute of Development, CY</i>	
Τεχνικός κριτής	Yang Yang, Inge Van den Brande, PULSO	
Επιστημονικός κριτής	Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος, PULSO, Βίκυ Χαραλάμπους, <i>Institute of Development, CY</i>	

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Ήβη Μιχαηλίδου από το Institute of Development, CY και σας καλωσορίζω στο Κεφάλαιο Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία/PERMA και την εφαρμογή της στην εργασία.

Οι στόχοι του κεφαλαίου είναι να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους στις βασικές αρχές της Θετικής Ψυχολογίας και πιο συγκεκριμένα στο μοντέλο PERMA του Seligman. Στην εκπαίδευση αυτή θα δοθούν στους εκπαιδευόμενους διάφορα παραδείγματα για το πώς μπορούν να εφαρμόσουν τις αρχές της Θετικής Ψυχολογίας στον χώρο εργασίας τους και να βοηθήσουν τους εργαζομένους τους να ευημερήσουν στην εργασία τους. Με την ολοκλήρωση της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να ορίσουν ποιες είναι οι αρχές της Θετικής Ψυχολογίας και να εφαρμόσουν αυτές τις γνώσεις στην εργασία τους για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να ευημερήσουν. Μετά την παρακολούθηση της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να απαριθμούν τις πέντε πτυχές της ευημερίας από το ακρωνύμιο PERMA (Θετικά Συναισθήματα, Δέσμευση, Σχέσεις, Νόημα, Επίτευξη) και να εφαρμόσουν κάθε πτυχή στον εργασιακό χώρο για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να μάθουν κάποιες σχετικές δραστηριότητες και ασκήσεις θετικής ψυχολογίας που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να ενισχύσουν την ευημερία των εργαζομένων τους, συμπεριλαμβανομένων δραστηριοτήτων για την ενσυνειδητότητα.

Το κεφάλαιο είναι δομημένο σε 4 ενότητες, συγκεκριμένα: (1) Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία, (2) Εισαγωγή στο μοντέλο PERMA, (3) Το μοντέλο PERMA και η εφαρμογή του στον χώρο εργασίας, (4) Η Θετική Ψυχολογία στην πράξη (ασκήσεις + δραστηριότητες).

Η Ενότητα 1 εξετάζει τον ορισμό της Θετικής Ψυχολογίας, ενώ δίνει μια εικόνα των πλεονεκτημάτων της άσκησης της θετικής ψυχολογίας, ιδίως στον εργασιακό χώρο.

Η Ενότητα 2 παρουσιάζεται το μοντέλο PERMA που περιγράφει τις πέντε πτυχές της ευημερίας: Π-Θετικό συναίσθημα, Ε-Ενθουσιασμός, Ρ-Σχέσεις, Μ-Σήμα, Α-Επίτευξη. Το μοντέλο αυτό μας βοηθά να ορίσουμε την ευημερία στον εργασιακό χώρο αλλά και στο ευρύτερο πλαίσιο.

Η Ενότητα 3 παρέχει στους εκπαιδευόμενους κάποιες ιδέες σχετικά με το πώς μπορεί να εφαρμοστεί το μοντέλο PERMA στον εργασιακό χώρο για να βελτιωθούν τα επίπεδα ευημερίας και ευτυχίας των εργαζομένων.

Η Ενότητα 4 εισάγει τους εκπαιδευόμενους σε ορισμένες δραστηριότητες και ασκήσεις θετικής ψυχολογίας που όταν χρησιμοποιούνται με συνέπεια μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ψυχολογική ευημερία με την πάροδο του χρόνου.

Τέλος, η αξιολόγησή σας αποτελείται από διάφορες μεθόδους, όπως ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, δηλώσεις Σωστού/Λάθους, συμπλήρωση προτάσεων και ανοιχτές ερωτήσεις.

1. Μαθησιακή Ενότητα 1 - Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία

Η Θετική Ψυχολογία μπορεί να οριστεί ως η επιστημονική μελέτη των ανθρώπινων δυνατών σημείων και αρετών, αντί να εστιάζει στις αδυναμίες του ατόμου (Peterson, Park & Sweeney, 2008). Η παραδοσιακή ψυχολογία έχει επικεντρωθεί αποκλειστικά στην παθολογία, τις αιτίες και τα συμπτώματα των ψυχικών ασθενειών και των συναισθηματικών διαταραχών, όπως η κατάθλιψη, η έλλειψη κινήτρων, η θλίψη. Η Θετική Ψυχολογία όμως έχει δώσει έμφαση στα θετικά χαρακτηριστικά, τα γνωρίσματα, τις συμπεριφορές και τα πρότυπα σκέψης που κάνουν τη ζωή πιο ουσιαστική και βελτιώνουν την ποιότητα ζωής του ατόμου. Για παράδειγμα, διερευνά κυρίως τι κάνει τους ανθρώπους ευτυχισμένους, ικανοποιημένους, παρακινημένους, τι δίνει χαρά και ελπίδα στους ανθρώπους και ποιοι παράγοντες οδηγούν στην ανθεκτικότητα και τη δέσμευση, αντί να εστιάζει στο γιατί οι άνθρωποι είναι λυπημένοι, απενεργοποιημένοι, δυσαρεστημένοι, καταθλιπτικοί, εξαντλημένοι κ.λπ. Εστιάζοντας στα δυνατά στοιχεία των ανθρώπων μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τι βοηθά τους ανθρώπους να ευημερούν και να ανθίζουν σε διάφορες πτυχές της ζωής τους, όπως στον εργασιακό χώρο.

Οι θεμελιωτές της θετικής ψυχολογίας, **Martin Seligman** και **Mihaly Csikszentmihalyi**, σημείωσαν ότι οι αρχές της θετικής ψυχολογίας μπορούν να μας βοηθήσουν να επιτύχουμε "επιστημονική κατανόηση και αποτελεσματικές παρεμβάσεις για την οικοδόμηση ευημερούντων ατόμων, οικογενειών και κοινοτήτων". (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Σύμφωνα με εμπειρικά στοιχεία, η άσκηση της Θετικής Ψυχολογίας μπορεί να οδηγήσει σε πολυάριθμα **οφέλη**. Συνολικά, η θετική ψυχολογία μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να ενισχύσουν τους προσωπικούς τους πόρους και τα χαρακτηριστικά τους, όπως η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, συμβάλλοντας έτσι στην ψυχοκοινωνική τους ευημερία και υγεία.

Άλλα οφέλη της θετικής ψυχολογίας περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Η εστίαση στα δυνατά στοιχεία και όχι στις αδυναμίες μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να ενισχύσουν την **αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμησή τους**.
2. Οι άνθρωποι που βιώνουν περισσότερη ευτυχία και θετικά συναισθήματα παρουσιάζουν **βελτιωμένες και ισχυρότερες σχέσεις** με την οικογένεια, τους φίλους και τους συναδέλφους τους, καθώς επικοινωνούν (λεκτικά και μη λεκτικά) πιο αποτελεσματικά.
3. **Αυξάνει την εμπειρία της επιτυχίας**, καθώς οι άνθρωποι αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και βλέπουν την αποτυχία και τα εμπόδια όταν προσπαθούν να επιτύχουν έναν στόχο. Βλέπουν την αποτυχία ως ευκαιρία για μάθηση και ανάπτυξη και τελικά γίνονται πιο δυνατοί.
4. Οδηγεί σε **βελτιώσεις στον εργασιακό χώρο**, καθώς τα θετικά συναισθήματα ενισχύουν την απόδοση στην εργασία, οδηγούν σε ένα πιο ευτυχισμένο εργασιακό περιβάλλον και οι άνθρωποι αισθάνονται ότι εκτιμώνται περισσότερο.

Για να ολοκληρώσετε αυτή την Ενότητα Μάθησης, θα πρέπει να:

Δείτε το βίντεο: [Τι είναι η Θετική Ψυχολογία;](#)

Διαβάστε το online άρθρο [Τι είναι η Θετική Ψυχολογία;](#)

2. Μαθησιακή Ενότητα 2 - Εισαγωγή στο μοντέλο PERMA

Ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα Θετικής Ψυχολογίας είναι το μοντέλο PERMA, που αναπτύχθηκε από τον Seligman (2011). Το PERMA είναι ένα ακρωνύμιο για τις πέντε πτυχές της ευημερίας: P-Positive Emotions, E-Engagement, R-Relationships, M-Meaning, A-Accomplishment. Το μοντέλο αυτό μας βοηθά να ορίσουμε την ευημερία στον εργασιακό χώρο αλλά και στο ευρύτερο πλαίσιο. Σύμφωνα με το μοντέλο του Seligman, πέντε βασικά στοιχεία μπορούν να συμβάλουν στην υγιή αίσθηση ευημερίας, ολοκλήρωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων και στη ζωή που μπορεί να οδηγήσει στην εύρεση του πραγματικού νοήματος της ζωής.

Τα θετικά συναισθήματα αναφέρονται στα ευχάριστα συναισθήματα όπως η ευτυχία, η συμπόνια, η χαρά, η υπερηφάνεια και η ευγνωμοσύνη. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η βίωση θετικών συναισθημάτων μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να ευδοκιμήσουν τόσο στη ζωή όσο και στην εργασία και μπορεί να οδηγήσει σε συνολική ευημερία. Τα θετικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο μπορούν να προωθήσουν μεγαλύτερα επίπεδα εμπιστοσύνης, δημιουργικότητας, ανθεκτικότητας και συνεργασίας.

Η δέσμευση αναφέρεται σε κάτι που μπορεί να αφοσιώσει και να απορροφήσει έναν εργαζόμενο. Η διάσταση της δέσμευσης συνάδει επίσης με την έννοια της "ροής", η οποία συμβαίνει όταν κάποιος είναι πλήρως παρών τη στιγμή και επικεντρώνεται εξ ολοκλήρου στο έργο που έχει αναλάβει. Αυτή η κατάσταση ροής μπορεί στη συνέχεια να φέρει ευτυχία στο άτομο. Οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στην εργασία βιώνουν επίσης μεγαλύτερη αίσθηση ολοκλήρωσης.

Οι σχέσεις αναφέρονται στην κοινωνική σύνδεση, μέσω της οποίας ικανοποιείται η ανάγκη μας για αγάπη, στοργή, προσοχή και αλληλεπίδραση. Στον εργασιακό χώρο οι θετικές σχέσεις συνδέονται με αυξημένη παραγωγικότητα, ευτυχία και βελτιωμένη συνολική ευημερία.

Το νόημα αναφέρεται στην ύπαρξη με σκοπό και νόημα. Η εργασία αποκτά περισσότερο νόημα όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν πώς οι προσπάθειές τους έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία.

Τα επιτεύγματα/επιτεύξεις ενισχύουν την αυτοεκτίμηση του ατόμου, ωθώντας το να ευδοκιμήσει και να ανθίσει στη ζωή. Η επίτευξη είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων και της επίτευξής τους, έχοντας αυτοπαρακίνηση για να τελειώσουμε αυτό που έχουμε βάλει σκοπό να κάνουμε. Ο καθορισμός και η επίτευξη στόχων παρέχει στους εργαζόμενους μια αίσθηση νοήματος και σκοπού.

Για να ολοκληρώσετε αυτή την Ενότητα Μάθησης, θα πρέπει να:

Παρακολουθήστε το ακόλουθο βίντεο: [PERMA Model of Wellbeing](#)

3. Μαθησιακή Ενότητα 3 - Το μοντέλο PERMA και η εφαρμογή του στον χώρο εργασίας

Κατά μέσο όρο περνάμε το 1/3 της ημέρας μας στη δουλειά. Κατά συνέπεια, ό,τι συμβαίνει στη δουλειά επηρεάζει σημαντικά τη συναισθηματική και σωματική μας ευεμμερία και το αντίστροφο. Το επίπεδο ευτυχίας που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους, καθώς και η ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας μπορούν να έχουν αντίκτυπο σε διάφορα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία, όπως η απόδοση στην εργασία, η ικανοποίηση στον χώρο εργασίας, η δέσμευση και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Το μοντέλο PERMA μπορεί να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που θα οδηγήσει τελικά σε ένα ευτυχισμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό.

Παρακάτω θα βρείτε μερικές ιδέες για το πώς το μοντέλο PERMA μπορεί να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο για τη βελτίωση της ευεμμερίας και των επιπέδων ευτυχίας των εργαζομένων.

Θετικά συναισθήματα

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορούν να εκφραστούν τα θετικά συναισθήματα στο χώρο εργασίας. Τα οφέλη της **έκφρασης εκτίμησης** και της **ευγνωμοσύνης** είναι καλά τεκμηριωμένα στη βιβλιογραφία. Η έκφραση εκτίμησης και η αναγνώριση των προσπαθειών κάποιου μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο ηθικό, βελτιωμένη δέσμευση και καλύτερη απόδοση. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους μάνατζερ και τους προϊσταμένους να μάθουν τρόπους να δείχνουν την εκτίμησή τους και να αναγνωρίζουν τη σκληρή δουλειά των εργαζομένων. Όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι εκτιμάται και αναγνωρίζεται τότε βιώνει περισσότερα θετικά συναισθήματα.

Σε αυτό το [άρθρο](#) μπορείτε να βρείτε ορισμένες ιδέες και πρακτικές για την εκτίμηση των εργαζομένων, όπως: να γράφετε ευχαριστήρια σημειώματα, να αναγνωρίζετε αμέσως τα επιτεύγματα, να ευχαριστείτε δημόσια την ομάδα σας.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εκτίμηση και η αναγνώριση μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές. Σε αυτό το σύντομο [βίντεο](#) οι ψυχολόγοι Gary Chapman & Paul White παρουσιάζουν τις **5 γλώσσες της εκτίμησης στην εργασία**. Ενώ παρακολουθείτε το βίντεο σημειώστε τους 5 διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορείτε να δείξετε την εκτίμησή σας και δώστε προσοχή στην περιγραφή κάθε "γλώσσας".

Πρακτική δραστηριότητα 1: Στη συνέχεια, αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να εφαρμόσετε κάθε μία από αυτές τις γλώσσες για να δείξετε την εκτίμησή σας στους υπαλλήλους ή τους συναδέλφους σας;

Οδηγίες: Η εκτίμηση και η αναγνώριση μπορεί να έχει διάφορες μορφές. Παρακολουθήστε το σύντομο βίντεο των ψυχολόγων Gary Chapman & Paul White που παρουσιάζει τις 5 γλώσσες της εκτίμησης στην εργασία. Ενώ παρακολουθείτε το βίντεο κρατήστε σημειώσεις για τους 5 διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορείτε να δείξετε την εκτίμησή σας και δώστε προσοχή στην περιγραφή κάθε "γλώσσας".

Στη συνέχεια, αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να εφαρμόσετε κάθε μία από αυτές τις γλώσσες για να δείξετε την εκτίμησή σας στους υπαλλήλους σας. Σημειώστε τις σκέψεις σας στον παρακάτω πίνακα.

Γλώσσα της εκτίμησης	Παράδειγμα
Λέξεις επιβεβαίωσης	1. <i>Στείλτε ιδιωτικά μηνύματα ευγνωμοσύνης στους υπαλλήλους σας</i> 2.
Ποιοτικός χρόνος	1. 2.
Πράξεις υπηρεσίας	1. 2.
Υλικά δώρα	1. 2.
Φυσικό άγγιγμα	1. 2.

Δέσμευση

Οι εργαζόμενοι που είναι πραγματικά, βαθιά αφοσιωμένοι σε αυτό που κάνουν, βρίσκονται σε κατάσταση ροής και είναι πλήρως απορροφημένοι. Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι όταν έχουν αυτή την αίσθηση ολοκλήρωσης. Αυτή η αίσθηση ολοκλήρωσης

επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται πάνω σε έργα και στόχους που τους επιτρέπουν να αξιοποιήσουν τις **δυνατότητες και τα ενδιαφέροντά** τους.

Οι διευθυντές και οι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να εντοπίσουν τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα τους μέσω αξιολογήσεων απογραφής των δυνατών στοιχείων (παράδειγμα: [VIA Character Strengths](#)) και να τροποποιήσουν τις αρμοδιότητες έτσι ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται στους τομείς των δυνατοτήτων τους.

Πρακτική δραστηριότητα 2: Σκεφτείτε πώς η τρέχουσα θέση σας επιτρέπει να εφαρμόσετε κάθε ένα από αυτά τα δυνατά σημεία. Εάν αισθάνεστε ότι δεν εφαρμόζετε σήμερα τα δυνατά σας σημεία στο βαθμό που θα θέλατε, μπορείτε να σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να μεγιστοποιήσετε την εφαρμογή των δυνατών σας σημείων στην τρέχουσα θέση σας;

Οδηγίες: Συμπληρώστε το δωρεάν ερωτηματολόγιο VIA Character Strengths (σύνδεσμος: <https://www.viacharacter.org/>) και σημειώστε τα δυνατά σας στοιχεία.

Σκεφτείτε πώς η τρέχουσα θέση σας επιτρέπει να εφαρμόσετε κάθε ένα από αυτά τα δυνατά στοιχεία. Εάν αισθάνεστε ότι δεν εφαρμόζετε σήμερα τα δυνατά σας στοιχεία στο βαθμό που θα θέλατε, μπορείτε να σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να μεγιστοποιήσετε την εφαρμογή των δυνατοτήτων σας στην τρέχουσα θέση σας;

Σχέσεις

Οι θετικές σχέσεις στην εργασία είναι ζωτικής σημασίας για την ευημερία των εργαζομένων και την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι διευθυντές και οι ηγέτες θα πρέπει να καθιερώνουν την ηθική της διεξαγωγής "ενεργών συναντήσεων" που παρέχουν σκόπιμες ευκαιρίες στο προσωπικό να συνδεθεί και να αλληλεπιδράσει μεταξύ του, τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας. Οι κοινωνικές συνδέσεις μπορούν επίσης να ενθαρρυνθούν μέσω ασκήσεων οικοδόμησης ομάδων, coaching, mentoring, επίδειξης ενσυναίσθησης και εκπαίδευσης σε δεξιότητες επικοινωνίας, πράξεων καλοσύνης, ομαδικών γευμάτων και "χαρούμενων ωρών".

Διαβάστε το παρακάτω [άρθρο](#) και μάθετε περισσότερα για την οικοδόμηση θετικών σχέσεων στην εργασία.

Σημασία

Η εργασία γίνεται πιο ανταποδοτική και ευχάριστη όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους. Για να γίνει η εργασία πιο ουσιαστική, οι ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να προβληματιστούν σχετικά με τη διαφορά που κάνουν στην κοινωνία και πώς οι προσπάθειές τους επηρεάζουν τον οργανισμό και τους πελάτες/πελάτες τους.

Πρακτική δραστηριότητα 3: Σκεφτείτε μια μέρα που περάσατε στη δουλειά σας και νιώσατε πραγματικά ευχάριστα συναισθήματα και χαρά. Σκεφτείτε τι μπορεί να συνέβαλε σε αυτά τα συναισθήματα. Σε ποιες εργασίες συμμετείχατε που είχαν νόημα για εσάς (π.χ. βοηθήσατε έναν συνάδελφο);

Επίτευγμα

Οι εργαζόμενοι που προοδεύουν προς την επίτευξη των στόχων τους αισθάνονται πιο ικανοί και έχουν την αίσθηση της ολοκλήρωσης. Οι στόχοι που θέτουν οι εργαζόμενοι, ωστόσο, είναι σημαντικό να ευθυγραμμίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με τις δυνατότητες και τις αξίες τους. Όταν ένας εργαζόμενος εκπληρώνει με επιτυχία τους στόχους και τον σκοπό του, είναι σημαντικό η σκληρή δουλειά και οι προσπάθειές του να αναγνωρίζονται, να γιορτάζονται και να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της απόδοσης ή τη συχνή άτυπη ανατροφοδότηση. Το πιο σημαντικό είναι ότι τα σημαντικά επιτεύγματα θα πρέπει να ανταμείβονται. Όταν προσφέρουν ανταμοιβές στον χώρο εργασίας, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάζουν τι είναι πιο πολύτιμο για τους εργαζομένους τους. Πολλοί οργανισμοί εστιάζουν στις οικονομικές ανταμοιβές, κι όμως ανταμοιβές όπως το ευέλικτο ωράριο εργασίας ή μια επιπλέον ημέρα διακοπών μπορεί να είναι πιο πολύτιμες για τους εργαζόμενους.

Για να ολοκληρώσετε αυτή την Ενότητα Μάθησης, θα πρέπει να:

Διαβάσετε το ακόλουθο άρθρο: [Πώς να δείξετε την εκτίμησή σας στους υπαλλήλους σας](#)

Παρακολουθήστε το ακόλουθο βίντεο: [Gary Chapman & Paul White | Οι 5 γλώσσες της εκτίμησης στον εργασιακό χώρο](#)

Ολοκληρώστε την πρακτική δραστηριότητα 1

Συμπληρώστε τη δωρεάν έρευνα VIA για τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα σας και ολοκληρώστε την Πρακτική Δραστηριότητα 2: <https://www.viacharacter.org/account/register>

Διαβάστε το ακόλουθο άρθρο: [Από το MindTools.com](#)

Ολοκληρώστε την πρακτική δραστηριότητα 3

4. Μαθησιακή Ενότητα 4 - Θετική Ψυχολογία στην πράξη (ασκήσεις)

Σε αυτή την ενότητα μάθησης θα γνωρίσετε ορισμένες δραστηριότητες και ασκήσεις θετικής ψυχολογίας που μπορούν να σας βοηθήσουν να ενισχύσετε την ευτυχία σας. Όταν χρησιμοποιείτε τεχνικές και ασκήσεις θετικής ψυχολογίας, θα μπορέσετε να βελτιώσετε την ψυχική σας κατάσταση και να σημειώσετε πρόοδο προς μεγαλύτερη ψυχολογική ευημερία με την πάροδο του χρόνου. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από εσάς, αλλά

σας ενθαρρύνουμε επίσης να μοιραστείτε αυτές τις δραστηριότητες με την ομάδα σας για να τη βοηθήσετε να ευημερήσει στην εργασία της.

- **Δείχνοντας εκτίμηση και ευγνωμοσύνη**

Όπως αναφέρθηκε στη Μαθησιακή Ενότητα 3, η έκφραση εκτίμησης και η αναγνώριση των προσπαθειών κάποιου μπορεί να οδηγήσει σε θετικά συναισθήματα, αυξημένο ηθικό, βελτιωμένη δέσμευση και καλύτερη απόδοση. Οι Seligman et al., (2005) σε μία από τις μελέτες τους διερεύνησαν τα οφέλη των "επισκέψεων ευγνωμοσύνης". Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να γράψουν μια επιστολή ευγνωμοσύνης και να την παραδώσουν αυτοπροσώπως σε κάποιον που τους είχε δείξει καλοσύνη. Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα άτομα ένιωθαν πιο ευτυχισμένα και με λιγότερα συμπτώματα κατάθλιψης μετά την εκδήλωση ευγνωμοσύνης.

Πιθανοί τρόποι που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να δείξετε την εκτίμησή σας στην εργασία σας θα μπορούσαν να είναι να **αναφέρετε τις "εκτιμήσεις"** ως μόνιμο θέμα ημερήσιας διάταξης στην αρχή των συναντήσεων προσωπικού και οι εργαζόμενοι μπορούν να υποδείξουν έναν συνάδελφο για τον οποίο είναι ευγνώμονες.

Ένα παράδειγμα έκφρασης ευγνωμοσύνης θα μπορούσε να είναι απλό:

"Θα ήθελα να ευχαριστήσω την Ελένη για τη βοήθειά της στην ανάλυση ορισμένων δεδομένων".

Ένας άλλος τρόπος θα ήταν να γράψετε μια **επιστολή ευγνωμοσύνης**, όπου μπορείτε να γράψετε για θετικές εμπειρίες, πράγματα και ανθρώπους για τους οποίους είστε ευγνώμονες. Μπορείτε είτε να κρατήσετε το γράμμα για τον εαυτό σας είτε να το μοιραστείτε με το άτομο για το οποίο νιώθετε ευγνωμοσύνη.

Πρακτική δραστηριότητα 4: Καταγράψτε όλα τα πράγματα και τους ανθρώπους για τους οποίους είστε ευγνώμονες στη δουλειά σας.

Οδηγίες: Καταγράψτε όλα τα πράγματα και τους ανθρώπους για τους οποίους είστε ευγνώμονες στην εργασία σας (π.χ. την ευελιξία που έχετε στην εργασία σας, την αυτονομία που έχετε στην ολοκλήρωση των καθηκόντων σας, την ομάδα σας, τον προϊστάμενό σας).

- **Θετικές επιβεβαιώσεις**

Οι θετικές επιβεβαιώσεις είναι θετικές και ενθαρρυντικές δηλώσεις ή φράσεις που επαναλαμβάνετε στον εαυτό σας σε μια προσπάθεια να καταπολεμήσετε τις αρνητικές σκέψεις ή να ξεπεράσετε δύσκολες καταστάσεις. Είναι συνήθως σύντομες αλλά ισχυρές φράσεις, είτε εκφωνούνται δυνατά είτε καταγράφονται, σχεδιασμένες για να προκαλέσουν μια θετική στάση ή νοοτροπία. Παραδείγματα θετικών επιβεβαιώσεων είναι τα εξής:

"Μπορώ να το κάνω αυτό!"

"Έχω τις δεξιότητες και τις γνώσεις για να ολοκληρώσω αυτό το έργο."

"Θα αξιοποιήσω στο έπακρο τη σημερινή μέρα".

Οι θετικές επιβεβαιώσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην ευημερία του ατόμου, καθώς όταν γίνονται επίμονα, μπορούν να σας βοηθήσουν να αγαπάτε και να αποδέχεστε πλήρως τον εαυτό σας και να σας κάνουν να νιώθετε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Όσο περισσότερο τις εξασκείτε τόσο πιο ισχυρή γίνεται η αυτοπεποίθησή σας.

Η χρήση θετικών επιβεβαιώσεων μπορεί επίσης να σας βοηθήσει να ευδοκιμήσετε στην εργασία σας, καθώς μέσω της εξάσκησης θετικών επιβεβαιώσεων αισθάνεστε πιο δυνατοί να αντιμετωπίσετε τυχόν αντιξοότητες και μπορείτε επίσης να διαχειριστείτε το άγχος πιο αποτελεσματικά. Αυτό τελικά μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο ευτυχισμένο και πιο παραγωγικό εργατικό δυναμικό.

Εάν ηγείστε μιας ομάδας, μπορείτε να ενθαρρύνετε την ομάδα σας να εξασκείται επίσης σε θετικές επιβεβαιώσεις. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να δυσκολευτούν αρχικά να σκεφτούν μια θετική επιβεβαίωση, γι' αυτό είναι ζωτικής σημασίας οι ηγέτες και οι διευθυντές να δίνουν το παράδειγμα, αλλά και να παρέχουν ενθάρρυνση και θετική ανατροφοδότηση.

- **Ενσυνειδητότητα (Mindfulness)**

Πόσο συχνά έχετε φάει δείπνο ενώ παρακολουθείτε τηλεοπτικές σειρές και δεν δίνετε σημασία στη γεύση, τη μυρωδιά και την υφή του φαγητού σας; Αν μπορείτε να ταυτιστείτε με αυτό το σενάριο, ίσως θα θέλατε να εξετάσετε το ενδεχόμενο να εξασκηθείτε στην ενσυνειδητότητα.

Η ενσυνειδητότητα περιγράφει την ικανότητα να είμαστε πλήρως παρόντες στο εδώ και τώρα και να μην ανησυχούμε για το μέλλον ή το παρελθόν. Η εξάσκηση της ενσυνειδητότητας μπορεί να βελτιώσει την ευημερία του ατόμου, καθώς μπορεί να μας βοηθήσει να αυξήσουμε την ικανότητά μας να ρυθμίζουμε τα συναισθήματά μας, να μειώσουμε το στρες, το άγχος και την κατάθλιψη.

Η ενσυνειδητότητα είναι σημαντική ειδικά στον **εργασιακό χώρο**, καθώς μπορεί να συμβάλει στην προώθηση πολλών πτυχών ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένης της ευημερίας, των σχέσεων και της δημιουργικότητας. Οι εργαζόμενοι που ασκούν την ενσυνειδητότητα αποκτούν καλύτερη κατανόηση των συναισθημάτων και των επιπέδων άγχους τους και συνειδητοποιούν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να τα επηρεάσουν. Μέσω της ενσυνειδητότητας οι εργαζόμενοι είναι επίσης πιο ικανοί να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε δύσκολες καταστάσεις και να ανακάμπτουν από αντιξοότητες, κάτι που είναι γνωστό στη βιβλιογραφία ως **«ανθεκτικότητα»**.

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες που ασκούν την ενσυνειδητότητα έχουν μέλη ομάδων με μειωμένο άγχος, αυξημένη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, βελτιωμένη απόδοση και αυξημένη δέσμευση. Ο λόγος πίσω από αυτό έχει να κάνει κυρίως με το γεγονός ότι μέσω της ενσυνειδητότητας το άτομο μπορεί να αυξήσει την ενσυναίσθησή του όταν αλληλεπιδρά με τους άλλους. Έτσι, η ενσυνειδητότητα είναι επίσης ευεργετική για τις **θετικές εργασιακές σχέσεις**.

Οι εργαζόμενοι που εξασκούνται στην ενσυνειδητότητα μπορούν να ελέγχουν ευκολότερα τα συναισθήματά τους και να βιώνουν λιγότερο άγχος. Ως εκ τούτου, μπορούν να σκέφτονται με πιο καθαρό μυαλό, να παράγουν περισσότερες ιδέες και να είναι πιο **δημιουργικοί**.

Πώς μπορείτε να γίνετε πιο προσεκτικοί; Παρακάτω θα βρείτε εύκολες δραστηριότητες που μπορείτε να ασκήσετε εσείς και η ομάδα σας για να γίνετε πιο προσεκτικοί.

Πρακτική δραστηριότητα 5: Η άσκηση με τη σταφίδα

Πρόκειται για μια σύντομη άσκηση ενσυνειδητότητας που ενθαρρύνει την επίγνωση των αισθήσεων της παρούσας στιγμής, συνδέοντας τη γεύση, την αφή και την οσμή ενώ τρώτε μια σταφίδα. Τις περισσότερες φορές ακολουθούμε μια συνήθεια "αυτόματου πιλότου" στο φαγητό, δίνοντας ελάχιστη προσοχή στο πώς το φαγητό μας έχει γεύση, μυρίζει και αισθάνεται. Με αυτή την άσκηση θα εισαχθείτε στην ενσυνείδητη επίγνωση, ενώ θα δίνετε πλήρη προσοχή στην παρούσα στιγμή ενώ τρώτε μια σταφίδα.

Οδηγίες (7 λεπτά): Αυτή είναι μια σύντομη άσκηση ενσυνειδητότητας που ενθαρρύνει την επίγνωση της παρούσας στιγμής των αισθήσεων, συνδέοντας τη γεύση, την αφή και τη μυρωδιά ενώ τρώτε μια σταφίδα. Τις περισσότερες φορές ακολουθούμε μια συνήθεια "αυτόματου πιλότου" στο φαγητό, δίνοντας ελάχιστη προσοχή στο πώς το φαγητό μας έχει γεύση, μυρίζει και αισθάνεται. Με αυτή την άσκηση θα εισαχθείτε στην ενσυνείδητη επίγνωση, ενώ θα δίνετε πλήρη προσοχή στην παρούσα στιγμή ενώ τρώτε μια σταφίδα.

Βήμα 1: Πάρτε μια σταφίδα και κρατήστε την στην παλάμη του χεριού σας ή ανάμεσα στο δάχτυλο και τον αντίχειρά σας.

Βήμα 2: Αφιερώστε χρόνο για να εστιάσετε πραγματικά σε αυτό. Κοιτάξτε τη σταφίδα με πλήρη προσοχή - φανταστείτε ότι δεν έχετε ξαναδεί ποτέ στη ζωή σας ένα τέτοιο αντικείμενο. Εξετάστε με τα μάτια σας τι χρώμα έχει η σταφίδα, τις πτυχώσεις και τις κορυφογραμμές, καθώς και τυχόν ασυμμετρίες ή μοναδικά χαρακτηριστικά που έχει.

Βήμα 3: Παρατηρήστε την υφή της σταφίδας. Κλείστε τα μάτια σας και παρατηρήστε πώς αισθάνεστε τη σταφίδα στην παλάμη σας.

Βήμα 4: Κρατήστε τη σταφίδα κάτω από τη μύτη σας και μυρίστε το άρωμα που αναδύεται με κάθε εισπνοή.

Βήμα 5: Τοποθετήστε απαλά τη σταφίδα στο στόμα σας και χωρίς να μασήσετε ή να καταπιείτε παρατηρήστε πώς αισθάνεστε τη σταφίδα στο στόμα σας εξερευνώντας την με τη γλώσσα σας.

Βήμα 6: Πάρτε μία ή δύο μπουκιές και παρατηρήστε τη γεύση που έχει η σταφίδα κατά τη μάσηση. Δώστε προσοχή στη γεύση και την υφή στο στόμα σας και στο πώς αυτές μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, στιγμή προς στιγμή. Στη συνέχεια, μπορείτε να καταπιείτε.

Βήμα 7: Τέλος, δείτε κατά την κατάποση αν μπορείτε να αισθανθείτε ότι έχει απομείνει από τη σταφίδα να μετακινείται προς τα κάτω στο στομάχι σας και αισθανθείτε πώς αισθάνεται το σώμα σας μετά την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης.

Αν προτιμάτε να ακούτε ηχητικές οδηγίες, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το ακόλουθο βίντεο: [Τι μπορεί να σας διδάξει μια σταφίδα για την πρακτική της ενσυνειδητότητας](#)

Πρακτική Δραστηριότητα 6: Mindful Body scan

Η σάρωση του σώματος περιλαμβάνει την προσοχή στα μέρη του σώματος και στις σωματικές αισθήσεις σε μια σταδιακή ακολουθία από τα πόδια προς το κεφάλι. Ο στόχος αυτής της άσκησης είναι να σας βοηθήσει να φέρετε επίγνωση σε κάθε μέρος του σώματός σας, παρατηρώντας τυχόν πόνους, ενοχλήσεις, εντάσεις ή γενική δυσφορία.

Οδηγίες (10 - 15 λεπτά): Η σάρωση του σώματος περιλαμβάνει την προσοχή στα μέρη του σώματος και στις σωματικές αισθήσεις με μια σταδιακή ακολουθία από τα πόδια προς το κεφάλι. Ο στόχος αυτής της άσκησης είναι να σας βοηθήσει να φέρετε επίγνωση σε κάθε μέρος του σώματός σας, παρατηρώντας τυχόν πόνους, ενοχλήσεις, εντάσεις ή γενική δυσφορία.

Βήμα 1: Αφήστε το σώμα σας να καθίσει άνετα σε μια καρέκλα.

Βήμα 2: Μπορείτε είτε να κλείσετε τα μάτια σας είτε να τα κρατήσετε ανοιχτά.

Βήμα 3: Επικεντρωθείτε στο πώς αισθάνεται το σώμα σας. Παρατηρήστε πώς κάθεστε. Αφήστε τη σπονδυλική σας στήλη να ανασηκωθεί και τους ώμους σας να μαλακώσουν.

Βήμα 4: Παίρνοντας μια πλήρη εισπνοή (2 δευτερόλεπτα) και μια πλήρη εκπνοή (10 δευτερόλεπτα) μετακινήστε την προσοχή σας αργά μέσα στο σώμα σας. Ξεκινήστε με τα πόδια σας και προχωρήστε αργά προς τα πάνω στο σώμα σας - πόδια, ώμοι, χέρια, λαιμός - μέχρι να φτάσετε στην κορυφή του κεφαλιού σας. Σε κάθε σημείο του σώματος, σταματήστε για λίγα δευτερόλεπτα και παρατηρήστε πώς το αισθάνεστε, αν είναι σφιγμένο, χαλαρό, μυρμηγκιάζει, πονάει.

Βήμα 5: Θα παρατηρήσετε ότι η προσοχή σας μπορεί να περιπλανηθεί και αυτό είναι φυσιολογικό. Όταν συμβαίνει αυτό, αναγνωρίστε το και επαναφέρετε απαλά την προσοχή σας σε ένα συγκεκριμένο μέρος του σώματος.

Βήμα 6: Τέλος, αφιερώστε λίγα λεπτά για να παρατηρήσετε πώς αισθάνεται το σώμα σας. Πάρτε μερικές ακόμα αναπνοές και ανοίξτε αργά τα μάτια σας.

Αν προτιμάτε να ακούτε ηχητικές οδηγίες, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το ακόλουθο βίντεο: [Σκανάρισμα σώματος με συμπόνια](#)

Για να ολοκληρώσετε αυτή την Ενότητα Μάθησης, θα πρέπει να:

Παρακολουθήστε το ακόλουθο βίντεο: [Τι είναι Mindfulness;](#)

Ολοκληρώστε την πρακτική δραστηριότητα 4

Ολοκληρώστε την πρακτική δραστηριότητα 5 ή ακούστε τις ακόλουθες οδηγίες (άσκηση με σταφίδες): [Τι μπορεί να σας διδάξει μια σταφίδα για την πρακτική της ενσυνειδητότητας](#)

Ολοκληρώστε την πρακτική δραστηριότητα 6 ή ακούστε τις ακόλουθες οδηγίες (σάρωση σώματος): [Σκανάρισμα σώματος](#)

5. Σύνοψη

Ο ορισμός της ευημερίας στον εργασιακό χώρο μπορεί να βασιστεί στις αρχές της Θετικής Ψυχολογίας, η οποία μπορεί να οριστεί ως η επιστημονική μελέτη των ανθρώπινων δυνατοτήτων και αρετών, αντί να επικεντρώνεται στις αδυναμίες του ατόμου. Συγκεκριμένα, το μοντέλο PERMA του Seligman (2011) (P-Positive Emotion, E-Engagement, R-Relationships, M-Meaning, A-Accomplishment) μπορεί να συμβάλει στην υγιή αίσθηση ευημερίας, ολοκλήρωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων από τη ζωή, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην εύρεση του πραγματικού νοήματος της ζωής. Το μοντέλο PERMA μπορεί να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο για τη βελτίωση των επιπέδων ευημερίας και ευτυχίας των εργαζομένων με διάφορους τρόπους, όπως η έκφραση εκτίμησης, η αξιοποίηση των δυνατών στοιχείων και των ενδιαφερόντων του ατόμου και η επένδυση στη δημιουργία θετικών σχέσεων. Οι τεχνικές και οι ασκήσεις Θετικής Ψυχολογίας (π.χ. ενσυνειδητότητα, θετικές επιβεβαιώσεις), όταν εφαρμόζονται με συνέπεια, μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ψυχολογική ευημερία με την πάροδο του χρόνου.

6. Βιβλιογραφικές αναφορές

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Θετική ψυχολογία: Θετική Ψυχολογία: Μια εισαγωγή. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Peterson, C., Park, N., & Sweeney, P. J. (2008). Ομαδική ευημερία: το ηθικό από την οπτική της θετικής ψυχολογίας. *Applied Psychology*, 57, 19-36.

Khoury, B., Lecomte, T., Fortin, G., Masse, M., Therien, P., Bouchard, V., ... & Hofmann, S. G. (2013). Θεραπεία βασισμένη στην ενσυνειδητότητα: μια ολοκληρωμένη μετα-ανάλυση. *Clinical Psychology Review*, 33(6), 763-771.

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Πρόοδος της θετικής ψυχολογίας: εμπειρική επικύρωση των παρεμβάσεων. *American psychologist*, 60(5), 410.

Κεφάλαιο 2: Πώς να σχεδιάσετε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ευημερίας

Περίληψη

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρέχει μια γενική δομή των απαραίτητων βημάτων για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό ενός υγιούς προγράμματος ευημερίας. Σε αυτή την εκπαίδευση, οι επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού και άλλοι υπεύθυνοι για την ευημερία στην εργασία αποκτούν μια συστηματική άποψη για το πώς να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα ευημερίας από τη σύλληψη έως την αξιολόγηση και την παρακολούθηση. Τα βήματα που παρέχονται σε αυτή την ενότητα ισχύουν για οργανισμούς όλων των μεγεθών σε ολόκληρη την Ευρώπη, και η δομή αυτή μπορεί επίσης να προσαρμοστεί ανάλογα με τις συγκεκριμένες εθνικές και οργανωτικές καταστάσεις. Τα βήματα αυτά μπορούν να πραγματοποιηθούν από έναν εσωτερικό ή εξωτερικό υπεύθυνο ή από μια κοινή προσπάθεια των δύο. Παρέχονται βέλτιστες πρακτικές και πρακτικό εκπαιδευτικό υλικό για μια πιο διαδραστική εμπειρία μάθησης. Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν τα 8 βήματα για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού προγράμματος ευημερίας, καθώς και τα βασικά στοιχεία για κάθε βήμα. Μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με διάφορες μεθόδους, συμπεριλαμβανομένων ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής και δηλώσεων Σωστού ή Λάθους.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν τα 8 σχετικά βήματα στο σχεδιασμό ενός προγράμματος ευημερίας.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν τον υπεύθυνο για την ευημερία των εργαζομένων.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν πώς να αξιολογούν τις γνώσεις του υπεύθυνου μέρους.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 4: Οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν πώς να αξιολογούν την κατάσταση ευημερίας ενός οργανισμού.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 5: Οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν πώς να καθορίζουν τα πεδία εφαρμογής ενός προγράμματος ευημερίας.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 6: Οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν πώς να επικοινωνούν και να ευαισθητοποιούν για το πρόγραμμα ευημερίας.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 7: Οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν πώς να αξιολογούν το πρόγραμμα ευημερίας

Μαθησιακό αποτέλεσμα 8: Οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν από τις βέλτιστες πρακτικές και θα γνωρίζουν πώς να επιλέγουν το καλύτερο πρόγραμμα ευεξίας με βάση τη συγκεκριμένη κατάσταση τους.

Λέξεις-κλειδιά

Ενημερία, πρόγραμμα ενημερίας, σχεδιασμός, ευαισθητοποίηση, επικοινωνία, αξιολόγηση

Ταυτότητα του κεφαλαίου	
Κεφάλαιο	<i>Πώς να σχεδιάσετε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ενημερίας</i>
Σύντομη περιγραφή του κεφαλαίου/ περίληψη	<p><i>Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρέχει μια γενική δομή των απαραίτητων βημάτων για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό ενός υγιούς προγράμματος ενημερίας. Σε αυτή την εκπαίδευση, οι επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού και άλλοι υπεύθυνοι για την ενημερία στην εργασία αποκτούν μια συστηματική άποψη για το πώς να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα ενημερίας από τη σύλληψη έως την αξιολόγηση και την παρακολούθηση. Τα βήματα που παρέχονται σε αυτή την ενότητα ισχύουν για οργανισμούς όλων των μεγεθών σε ολόκληρη την Ευρώπη, και η δομή αυτή μπορεί επίσης να προσαρμοστεί ανάλογα με τις συγκεκριμένες εθνικές και οργανωτικές καταστάσεις. Τα βήματα αυτά μπορούν να πραγματοποιηθούν από έναν εσωτερικό ή εξωτερικό υπεύθυνο ή από μια κοινή προσπάθεια των δύο. Παρέχονται βέλτιστες πρακτικές και πρακτικό εκπαιδευτικό υλικό για μια πιο διαδραστική εμπειρία μάθησης. Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν τα 8 βήματα για το σχεδιασμό ενός υγιούς προγράμματος ενημερίας, καθώς και τα βασικά στοιχεία για κάθε βήμα. Μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με διάφορες μεθόδους, συμπεριλαμβανομένων ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής και δηλώσεων Σωστού ή Λάθους.</i></p>
Μαθησιακά αποτελέσματα	<p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν τα 8 σχετικά βήματα στο σχεδιασμό ενός προγράμματος ενημερίας.</i></p> <p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα συγκρίνουν τα διάφορα υπεύθυνα μέρη για την ενημερία των εργαζομένων.</i></p> <p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι εκπαιδευόμενοι θα διακρίνουν τους θετικούς και αρνητικούς ψυχοκοινωνικούς παράγοντες στο πλαίσιο της κατάστασης ενημερίας ενός οργανισμού</i></p> <p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 4: Οι εκπαιδευόμενοι θα εξετάσουν τα βασικά στοιχεία ενός σχεδίου δράσης για την ενημερία στην εργασία.</i></p> <p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 5: Οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν πώς να επικοινωνούν και να ευαισθητοποιούν για το πρόγραμμα ενημερίας.</i></p>

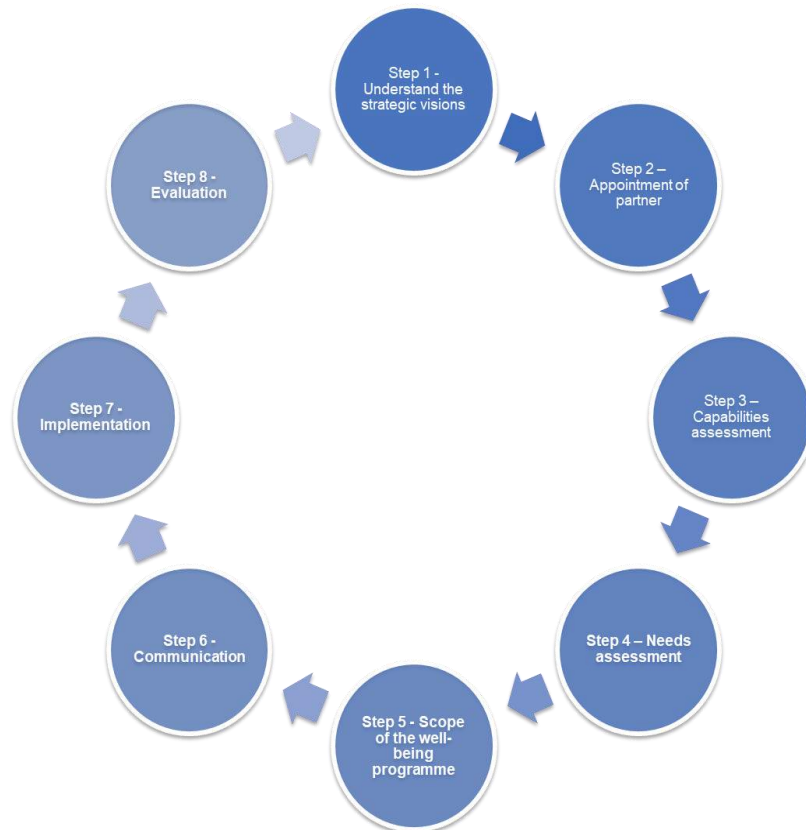
	<i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 6: Οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν τις μεθόδους αξιολόγησης του προγράμματος ευημερίας</i>											
Μονάδες μάθησης	<p><i>Μαθησιακή ενότητα 1: Πώς να σχεδιάσετε ένα πρόγραμμα ευημερίας - προετοιμασία και αξιολόγηση.</i></p> <p><i>Μαθησιακή ενότητα 2: Πώς να σχεδιάσετε την επικοινωνία - ευαισθητοποίηση για την ευημερία στην εργασία και το προγραμματισμένο πρόγραμμα ευημερίας</i></p> <p><i>Ενότητα μάθησης 3: Πώς να αξιολογήσετε το πρόγραμμα ευημερίας</i></p> <p><i>Ενότητα μάθησης 4: Βέλτιστες πρακτικές/μελέτες περιπτώσεων</i></p>											
Εκμάθηση της βασικής ύλης	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Κεφάλαιο</th> <th>Μαθησιακό υλικό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>1. Σχέδιο για ένα πρόγραμμα ευημερίας για τον οργανισμό σας</i></td> <td><i>Κείμενο, βίντεο, άρθρα</i></td> </tr> <tr> <td><i>2. Σχεδιασμός επικοινωνίας</i></td> <td><i>Κείμενο, άρθρα</i></td> </tr> <tr> <td><i>3. Εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων ευημερίας</i></td> <td><i>Κείμενο, βίντεο, άρθρα</i></td> </tr> <tr> <td><i>4. Βέλτιστες πρακτικές</i></td> <td><i>Κείμενο</i></td> </tr> </tbody> </table>		Κεφάλαιο	Μαθησιακό υλικό	<i>1. Σχέδιο για ένα πρόγραμμα ευημερίας για τον οργανισμό σας</i>	<i>Κείμενο, βίντεο, άρθρα</i>	<i>2. Σχεδιασμός επικοινωνίας</i>	<i>Κείμενο, άρθρα</i>	<i>3. Εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων ευημερίας</i>	<i>Κείμενο, βίντεο, άρθρα</i>	<i>4. Βέλτιστες πρακτικές</i>	<i>Κείμενο</i>
Κεφάλαιο	Μαθησιακό υλικό											
<i>1. Σχέδιο για ένα πρόγραμμα ευημερίας για τον οργανισμό σας</i>	<i>Κείμενο, βίντεο, άρθρα</i>											
<i>2. Σχεδιασμός επικοινωνίας</i>	<i>Κείμενο, άρθρα</i>											
<i>3. Εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων ευημερίας</i>	<i>Κείμενο, βίντεο, άρθρα</i>											
<i>4. Βέλτιστες πρακτικές</i>	<i>Κείμενο</i>											
Μέθοδος αξιολόγησης	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Κεφάλαιο</th> <th>Μέθοδος αξιολόγησης</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>1. Σχέδιο για ένα πρόγραμμα ευημερίας για τον οργανισμό σας</i></td> <td><i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής</i></td> </tr> <tr> <td><i>2. Σχεδιασμός επικοινωνίας</i></td> <td><i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις Σωστού/Λάθους</i></td> </tr> <tr> <td><i>3. Εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων ευημερίας</i></td> <td><i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής</i></td> </tr> <tr> <td><i>4. Βέλτιστες πρακτικές</i></td> <td><i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις Σωστού/Λάθους</i></td> </tr> </tbody> </table>		Κεφάλαιο	Μέθοδος αξιολόγησης	<i>1. Σχέδιο για ένα πρόγραμμα ευημερίας για τον οργανισμό σας</i>	<i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής</i>	<i>2. Σχεδιασμός επικοινωνίας</i>	<i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις Σωστού/Λάθους</i>	<i>3. Εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων ευημερίας</i>	<i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής</i>	<i>4. Βέλτιστες πρακτικές</i>	<i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις Σωστού/Λάθους</i>
Κεφάλαιο	Μέθοδος αξιολόγησης											
<i>1. Σχέδιο για ένα πρόγραμμα ευημερίας για τον οργανισμό σας</i>	<i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής</i>											
<i>2. Σχεδιασμός επικοινωνίας</i>	<i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις Σωστού/Λάθους</i>											
<i>3. Εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων ευημερίας</i>	<i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής</i>											
<i>4. Βέλτιστες πρακτικές</i>	<i>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις Σωστού/Λάθους</i>											
Φόρτος εργασίας (Εκτιμώμενος χρόνος μελέτης) (λεπτά)	200 λεπτά											

Συντάκτης/ες	<i>Yang Yang Yang, Pulso</i>
Αξιολογητής/ες	Yang Yang, Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος, PULSO

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Yang Yang από την Pulso Group και σας καλωσορίζω στο Κεφάλαιο 2 για το «Πώς να σχεδιάσετε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ευημερίας».

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρέχει μια γενική δομή των απαραίτητων βημάτων για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό ενός υγιούς προγράμματος ευεξίας. Αυτό αντικατοπτρίζει τον κύκλο ζωής ενός προγράμματος ευημερίας.



Σχήμα 1: Ο κύκλος ζωής ενός προγράμματος ευημερίας - προσέγγιση 8 βημάτων.

Σε αυτή την κατάρτιση, οι επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού και άλλοι υπεύθυνοι για την ευημερία στην εργασία αποκτούν μια συστηματική άποψη για το πώς να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα ευημερίας από τη σύλληψη της ιδέας έως την αξιολόγηση και την παρακολούθηση. Τα βήματα που παρέχονται σε αυτή την ενότητα ισχύουν για οργανισμούς όλων των μεγεθών σε ολόκληρη την Ευρώπη, ενώ η δομή αυτή μπορεί επίσης να προσαρμοστεί ανάλογα με τις συγκεκριμένες εθνικές και οργανωτικές καταστάσεις. Τα βήματα αυτά μπορούν να πραγματοποιηθούν από έναν εσωτερικό ή εξωτερικό υπεύθυνο ή από μια κοινή προσπάθεια των δύο. Παρέχονται βέλτιστες πρακτικές και πρακτικό εκπαιδευτικό υλικό για μια πιο διαδραστική εμπειρία μάθησης. Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν τα 8 βήματα για το σχεδιασμό ενός υγιούς προγράμματος ευημερίας, καθώς και τα βασικά στοιχεία για κάθε βήμα. Μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με διάφορες μεθόδους, συμπεριλαμβανομένων ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής και δηλώσεων Σωστού ή Λάθους.

Το κεφάλαιο είναι **δομημένο** σε 4 ενότητες, δηλαδή: (1) Προετοιμασία για ένα πρόγραμμα ευημερίας, (2) Σχεδιασμός ενός προγράμματος ευημερίας, (3) Σχεδιασμός επικοινωνίας και (4) Αξιολόγηση.

Η Ενότητα 1 εξετάζει τα βασικά βήματα που πρέπει να γίνουν πριν από τον σχεδιασμό του συγκεκριμένου περιεχομένου της ευημερίας. Στη φάση της προετοιμασίας, είναι εξαιρετικά σημαντικό να κατανοηθεί το όραμα του οργανισμού και να καθοριστούν οι στόχοι για τις πολιτικές ευημερίας, να αποσαφηνιστούν οι υπεύθυνοι φορείς για την ευημερία των εργαζομένων και να αξιολογηθεί η γνώση του υπεύθυνου φορέα.

Στην **Ενότητα 2** παρουσιάζεται τα απαραίτητα θεμέλια ενός προγράμματος ευημερίας, δηλαδή η αξιολόγηση της κατάστασης ευημερίας εντός του οργανισμού, καθώς και ο τρόπος καθορισμού του πεδίου εφαρμογής του προγράμματος ευημερίας με βάση την αξιολόγηση.

Η Ενότητα 3 εξηγεί πώς να σχεδιάσετε μια επικοινωνιακή εκστρατεία και να ευαισθητοποιήσετε το κοινό για το πρόγραμμα ευημερίας καθώς και για την ευημερία στην εργασία γενικότερα.

Η Ενότητα 4 εξετάζει τον τρόπο αξιολόγησης ενός προγράμματος ευημερίας και τη δημιουργία σχεδίων δράσης για περαιτέρω βελτιώσεις.

Τέλος, η **αξιολόγησή** σας αποτελείται από διάφορες μεθόδους, όπως ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις Σωστού/Λάθους και μελέτες περιπτώσεων.

1. Μαθησιακή Ενότητα 1 - Σχεδιάστε ένα πρόγραμμα ευημερίας για τον οργανισμό σας

Οι υπεύθυνοι οργανισμοί προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον για τους εργαζομένους τους. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, όπως το Βέλγιο, η Βουλγαρία, η Ιταλία, η Κύπρος και η Ελλάδα, υπάρχουν νομικά πλαίσια που υποχρεώνουν και παρακολουθούν τους οργανισμούς να προωθούν την ευημερία των εργαζομένων. Σε αυτή την ενότητα, παρέχουμε μια γενική δομή των σχετικών βημάτων για τον σχεδιασμό ενός προγράμματος ευημερίας, και τα βήματα αυτά μπορούν να γίνουν από έναν εσωτερικό ή εξωτερικό υπεύθυνο ή από μια κοινή προσπάθεια των δύο. Ωστόσο, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν κατά νου ότι δεν υπάρχει μια λύση που να ταιριάζει σε όλους όταν πρόκειται για προγράμματα ευημερίας. Κάθε οργανισμός πρέπει να αξιολογήσει τη δική του κατάσταση όσον αφορά τους στόχους, τις φιλοδοξίες και τις δυνατότητες. Σε γενικές γραμμές, ένα πλήρες πρόγραμμα ευημερίας περιλαμβάνει 8 βήματα. Στη φάση της προετοιμασίας, είναι εξαιρετικά σημαντικό να κατανοηθεί το όραμα του οργανισμού και να καθοριστούν οι στόχοι για τις πολιτικές ευημερίας, να αποσαφηνιστούν οι υπεύθυνοι φορείς για την ευημερία των εργαζομένων και να εκτιμηθούν οι γνώσεις του υπεύθυνου φορέα.

Βήμα 1 - Κατανόηση του στρατηγικού οράματος του οργανισμού και καθορισμός στόχων για την πολιτική ευημερίας.

Το πρώτο βήμα για τον σχεδιασμό ενός προγράμματος ευημερίας είναι να καθοριστούν οι στόχοι του οργανισμού, σε ατομικό, ομαδικό και εταιρικό επίπεδο, και να χρησιμοποιηθούν οι στόχοι αυτοί ως προτεραιότητες για τα προγράμματα ευημερίας. Σε γενικές γραμμές, οι στόχοι και οι φιλοδοξίες ενός οργανισμού απορρέουν από το οργανωτικό όραμα, όπως αυτό δηλώνεται στη συνολική στρατηγική του. Σε σχέση με το μακροπρόθεσμο οργανωτικό όραμα, οι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι λειτουργούν ως περιοδικά ορόσημα. Πρέπει να καταρτιστεί μια πολιτική ευημερίας, η οποία να βασίζεται στην ανάλυση κινδύνων και να προωθεί την ευημερία των εργαζομένων της. Για παράδειγμα, μια εταιρεία τεχνολογίας φιλοδοξεί να γίνει πιο καινοτόμα και ανταγωνιστική στον ταχέως εξελισσόμενο κλάδο. Ωστόσο, οι υπάλληλοί της βιώνουν υψηλό επίπεδο άγχους λόγω του φόρτου εργασίας τους. Στην περίπτωση αυτή, ο οργανισμός πρέπει να εστιάσει στη διαχείριση του άγχους, στην κατανομή των καθηκόντων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο κατά τον σχεδιασμό ενός προγράμματος ευημερίας.

Βήμα 2 - Αποσαφηνίστε ποιος είναι υπεύθυνος για την ευημερία των εργαζομένων.

Για να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα ευημερίας, οι οργανισμοί πρέπει πρώτα να διευκρινίσουν ποιος θα είναι υπεύθυνος για την ευημερία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον νόμο, ο εργοδότης αναλαμβάνει την ευθύνη της εταιρείας του και των όσων συμβαίνουν στο εσωτερικό της. Με βάση τα ενοποιημένα ευρήματα στις πέντε προαναφερθείσες χώρες εταίρους, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, η ομάδα διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της ανώτερης διοίκησης (π.χ. Διευθύνων Σύμβουλος) και οι επικεφαλής των τμημάτων, καθώς και ο υπεύθυνος του τμήματος πρόληψης/υγείας, ασφάλειας και ευεξίας είναι οι υπεύθυνοι εσωτερικοί φορείς για την ευημερία των εργαζομένων. Ωστόσο, ο εργοδότης δεν είναι ο μόνος υπεύθυνος- οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιούν τις

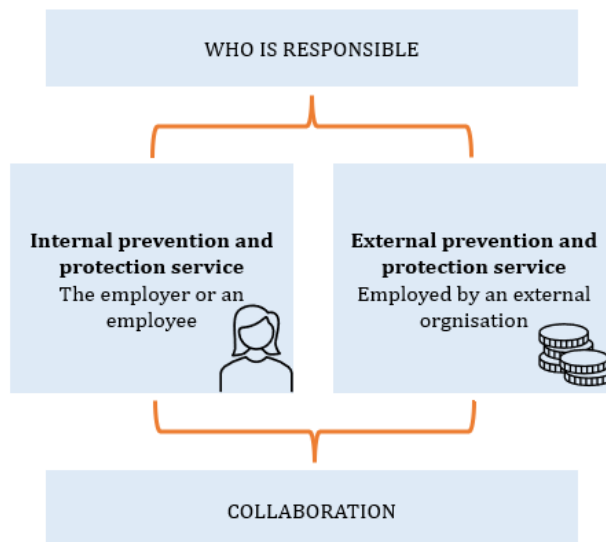
υπάρχουσες γνώσεις και πόρους και να συμμορφώνονται με τα οργανωτικά μέτρα ευημερίας. Πρόκειται σε μεγάλο βαθμό για τη σαφήνεια των ρόλων εντός του οργανισμού, τη σαφή επικοινωνία σχετικά με τους ρόλους, καθώς και τη συνεργασία μεταξύ των μεμονωμένων εργαζομένων και του οργανισμού.

- Εσωτερική υπηρεσία πρόληψης και προστασίας στην εργασία

Κάθε εταιρεία θα πρέπει να δημιουργήσει μια εσωτερική υπηρεσία πρόληψης και προστασίας (IPPS), η οποία αποτελείται από ένα ή περισσότερα άτομα εντός της εταιρείας - συμβούλους πρόληψης - που υποστηρίζουν τη διοικητική ομάδα στην τήρηση των κανονισμών και στην εφαρμογή προληπτικών μέτρων. Το προφίλ του συμβούλου πρόληψης εξαρτάται από το μέγεθος και τον τομέα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, σε έναν οργανισμό με λιγότερους από 20 εργαζόμενους, ο εργοδότης (π.χ. ιδιοκτήτης της εταιρείας) μπορεί να λειτουργεί ως σύμβουλος πρόληψης, ενώ σε μεγαλύτερους οργανισμούς μπορεί να διοριστεί ένας εργαζόμενος.

- Εξωτερική υπηρεσία πρόληψης και προστασίας στην εργασία

Ανάλογα με το μέγεθος, την εμπειρογνωμοσύνη και την ικανότητα του οργανισμού, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η Εξωτερική Υπηρεσία Πρόληψης και Προστασίας (EPPS). Η υπηρεσία αυτή αποτελείται συνήθως από δύο πτυχές: ιατρική επίβλεψη και διαχείριση ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Όταν προσλαμβάνετε εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών, είναι σημαντικό να ελέγχετε τα διαπιστευτήριά τους, τις τεχνικές τους ικανότητες και τις συστάσεις τους. Σε ορισμένες χώρες, όπως το Βέλγιο, μπορεί να αναζητηθεί κατάλογος αναγνωρισμένων παρόχων υπηρεσιών. Ο EPPS συνεργάζεται με τον IPPS ή τον σύμβουλο πρόληψης του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων ευημερίας που ορίζει ο οργανισμός.



(Πηγή: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/NL/helder_handig/gids_web_nl.pdf)

Βήμα 3 - Αξιολογήστε τις γνώσεις του υπεύθυνου μέρους.

Είναι σημαντικό ο υπεύθυνος του ΟΠΠΣ και του ΕΠΠΣ να έχει επαρκείς γνώσεις στον τομέα της ευημερίας στον χώρο εργασίας, ιδίως στην ανάλυση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων,

συμπεριλαμβανομένου του άγχους, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της παρενόχλησης. Επιπλέον, ο σύμβουλος πρόληψης πρέπει να έχει την ικανότητα να συντονίζει ή να εφαρμόζει δραστηριότητες πρόληψης. Για παράδειγμα, ο σύμβουλος πρόληψης θα πρέπει να έχει αποκτήσει τουλάχιστον μεταπτυχιακό δίπλωμα στην ψυχολογία ή την κοινωνιολογία, με 3-5 χρόνια εμπειρίας στον τομέα που σχετίζεται με τις ψυχοκοινωνικές πτυχές. Τα ενοποιημένα ευρήματα σε ευρωπαϊκό επίπεδο δείχνουν ότι το 30% έως σχεδόν το 60% των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι δεν υπάρχει προσωπικό στον οργανισμό τους που να έχει λάβει κατάρτιση σχετικά με τον τρόπο προώθησης της ευημερίας στην εργασία. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη για κατάρτιση και συνεχή εκπαίδευση των υπεύθυνων ατόμων και φορέων σε όλους τους οργανισμούς στις ευρωπαϊκές χώρες. Τα υπεύθυνα άτομα έχουν το δικαίωμα και την υποχρέωση να παρακολουθούν συνεχή κατάρτιση, ώστε να ενημερώνονται για τις αλλαγές στους κανονισμούς σχετικά με την ευημερία στο χώρο εργασίας και τις επιστημονικές και τεχνικές εξελίξεις στον τομέα αυτό. Η υποχρέωση για πρόσθετη κατάρτιση ισχύει για όλους τους συμβούλους πρόληψης, ανεξάρτητα από το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο και τις εμπειρίες τους. Σε αυτό το πρόγραμμα κατάρτισης, προτείνουμε ένα αυτοτελές τεστ για επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού ή άλλα υπεύθυνα άτομα που εμπλέκονται σε προγράμματα ευημερίας ή κατάρτισης εντός των οργανισμών. Αυτή η σύντομη αξιολόγηση βοηθά τα υπεύθυνα μέρη να προσδιορίσουν το επίπεδο των γνώσεών τους, καθώς και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Για παράδειγμα, στο Βέλγιο, χρησιμοποιείται ένα έγγραφο αναγνώρισης για να περιγράφεται με σαφήνεια η κατανομή των καθηκόντων μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών μερών. Κατ' αρχήν, το έγγραφο αναγνώρισης περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- Οι στόχοι της εσωτερικής υπηρεσίας πρόληψης
- Οι ικανότητες που διαθέτει ο οργανισμός εσωτερικά και η τεχνογνωσία που αναζητείται εξωτερικά.
- Η σύνθεση της αρμόδιας υπηρεσίας
- Η (ελάχιστη) διάρκεια εμπλοκής της υπηρεσίας πρόληψης, ώστε να εκτελούνται σωστά τα καθήκοντα και να επιτυγχάνονται οι στόχοι.
- Οι διοικητικοί, τεχνικοί και οικονομικοί πόροι της εσωτερικής υπηρεσίας

Το έγγραφο αυτό πρέπει να επικαιροποιείται, ώστε τα αρμόδια εσωτερικά και εξωτερικά μέρη να μπορούν να το χρησιμοποιούν ως πρότυπο.

(Πηγή: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/NL/helder_handig/gids_web_nl.pdf)

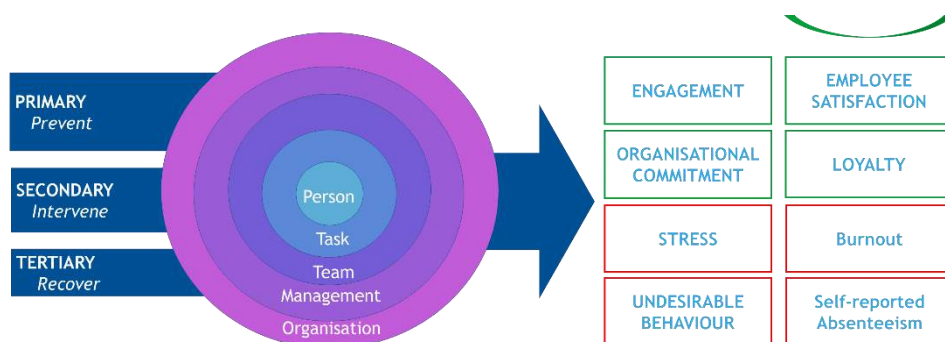
Σε αυτή την ενότητα, συζητάμε το θεμέλιο του σχεδιασμού ενός προγράμματος ευημερίας - μια ολοκληρωμένη κατανόηση της κατάστασης ευημερίας στον οργανισμό, καθώς και των παραγόντων κινδύνου στην εργασιακή κατάσταση που έχουν αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων. Τα ευρήματα μπορούν να παράσχουν μια τεκμηριωμένη συμβολή στον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής και των στόχων του προγράμματος.

Βήμα 4 - Αξιολόγηση της κατάστασης ευημερίας του οργανισμού και ανάλυση των αναγκών των εργαζομένων.

Ένα πρόγραμμα ευημερίας πρέπει να ξεκινά με την αξιολόγηση της συνολικής κατάστασης ευημερίας του οργανισμού. Με άλλα λόγια, ένας οργανισμός πρέπει να εντοπίσει τις

καταστάσεις που είναι ή θα γίνουν προβληματικές εντός του οργανισμού. Ορισμένα παραδείγματα των πιθανών τρόπων αξιολόγησης της συνολικής κατάστασης ευημερίας του οργανισμού περιλαμβάνουν έρευνες ευημερίας, ανάλυση ψυχοκοινωνικών κινδύνων, δεδομένα απουσιών, παράπονα εργαζομένων, συζητήσεις με εργαζόμενους κ.λπ. Για να έχετε μια ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης ευημερίας ενός οργανισμού και της οργανωτικής δυναμικής, είναι καλύτερο να αξιολογείτε τόσο τους θετικούς όσο και τους αρνητικούς δείκτες ευημερίας. Για παράδειγμα, η μέτρηση των αρνητικών δεικτών ευημερίας, όπως το άγχος, η επαγγελματική εξουθένωση και η παρενόχληση, παρέχει μια ένδειξη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων, ενώ η μέτρηση των θετικών δεικτών, όπως η δέσμευση, η οργανωτική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία, παρέχει εν τω μεταξύ μια εικόνα των θετικών πτυχών της ευημερίας των εργαζομένων. Οι θετικές πτυχές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ρυθμιστικά στοιχεία έναντι των αρνητικών πτυχών. Μαζί, διαμορφώνουν μια ισορροπημένη άποψη για τον εργοδότη και τους εργαζόμενους σχετικά με το πώς τα πάνε όσον αφορά την ευημερία.

Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν τους παράγοντες κινδύνου που έχουν αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων. Οι παράγοντες αντίκτυπου εντοπίζονται σε οργανωτικό, ομαδικό, διοικητικό, εργασιακό, καθώς και σε ατομικό επίπεδο. Για παράδειγμα, ο βαθμός γραφειοκρατίας (οργανωτικό επίπεδο), η κοινωνική ατμόσφαιρα εντός μιας ομάδας (ομαδικό επίπεδο), η υποστήριξη από τη διοίκηση (διοικητικό επίπεδο), οι εργασιακές απαιτήσεις (επίπεδο καθήκοντος), καθώς και η ανθεκτικότητα (ατομικό επίπεδο) έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων. Μόνο η σε βάθος κατανόηση της κατάστασης θα βοηθήσει τους οργανισμούς να αναλάβουν ουσιαστικές και στοχευμένες δράσεις. Οι σχέσεις μεταξύ των δεικτών ευημερίας και των παραγόντων αντίκτυπου στη διεύθυνση της εργασιακής κατάστασης παρουσιάζονται στο σχήμα 2.



Σχήμα 2. Η συστηματική θεώρηση της ευημερίας από την Pulso Group, Βέλγιο

Η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης μπορεί να συμβάλει περαιτέρω στον καθορισμό ενός πλαισίου ανάλυσης SWOT που συνοψίζει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του οργανισμού. Η ανάλυση SWOT διαμορφώνει μια εμπειρική επισκόπηση της κατάστασης ευημερίας εντός του οργανισμού και επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκεφτούν και να επανεξετάσουν πιθανά μέτρα και δράσεις.

Βήμα 5 - Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του προγράμματος ευημερίας

Μετά την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης ευημερίας, το πέμπτο βήμα περιλαμβάνει τον καθορισμό του συνολικού πεδίου εφαρμογής του προγράμματος ευημερίας. Για την επίτευξη των στόχων στον τομέα της ευημερίας των εργαζομένων, τα υπεύθυνα μέρη μπορούν να καθορίσουν το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο πεδίο εφαρμογής του προγράμματος ευημερίας. Το πεδίο εφαρμογής ευθυγραμμίζεται και αντικατοπτρίζει τη στρατηγική ευημερίας του οργανισμού. Για παράδειγμα, ο οργανισμός μπορεί να ξεκινήσει με τη σύνταξη ενός συνολικού σχεδίου ευημερίας, το οποίο συνήθως αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- Η συνολική κατάσταση ευημερίας του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των θετικών και αρνητικών δεικτών ευημερίας, καθώς και των παραγόντων σε διάφορα επίπεδα που έχουν αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων.
- Οι στόχοι του συνολικού σχεδίου βασίζονται στην αξιολόγηση της κατάστασης της ευημερίας. Το σχέδιο δράσης που έχει καταρτιστεί με βάση την αξιολόγηση.
- Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη των στόχων.
- Οι οργανωτικοί, οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίηση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων.
- Ο ρόλος και η ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Εκτός από το μακροπρόθεσμο συνολικό σχέδιο, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα λεπτομερές ετήσιο ή περιοδικό σχέδιο δράσης. Αυτό το βραχυπρόθεσμο σχέδιο καθορίζει τους στόχους εντός του επόμενου οικονομικού ή ημερολογιακού έτους. Συγκεκριμένα, το βραχυπρόθεσμο σχέδιο ευημερίας αποτελείται συνήθως από τους στόχους προτεραιότητας κατά το επόμενο έτος, τους πόρους, και τις μεθόδους για την επίτευξη των στόχων, τους ρόλους και τις ευθύνες των εμπλεκόμενων μερών, και τις προσαρμογές που πρέπει να γίνουν στο παγκόσμιο σχέδιο ευημερίας, αν χρειαστεί.

Οι ενοποιημένες εθνικές εκθέσεις δείχνουν ότι σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες έχουν εφαρμοστεί προγράμματα ευημερίας τα τελευταία δύο έως πέντε χρόνια, ενώ οι εργαζόμενοι ανέφεραν επίσης την κατάρτιση και τα προγράμματα που επιθυμούν να λάβουν τα επόμενα δύο χρόνια. Το άγχος που σχετίζεται με την εργασία φαίνεται να αποτελεί μείζον πρόβλημα και οι συμμετέχοντες από όλες τις χώρες εταίρους ανέφεραν την έντονη ανάγκη για κατάρτιση στη διαχείριση του άγχους. Έχουν εφαρμοστεί επιτυχημένα προγράμματα για τη μείωση του εργασιακού στρες και τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων. Για παράδειγμα, από το 2015, το Κέντρο για τη φροντίδα της ψυχικής υγείας (CGG Kempen, Βέλγιο) ασχολείται με την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, ευαισθητοποιώντας και προσφέροντας συγκεκριμένα εργαλεία για καλύτερη αυτοφροντίδα και επαρκή αντιμετώπιση. Το 2019, πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθες δράσεις:

- Ένα εντατικό 2ήμερο ομαδικό μάθημα «Ζώντας σε ισορροπία» με τέσσερις ξεχωριστές ενότητες: «ενημέρωση και ευαισθητοποίηση», «αυτογνωσία και αύξηση της ικανότητας», «ανακάλυψη των δικών μας αξιών, ταλέντων και παρόχων ενέργειας» και «φόρτος εργασίας και καταναλωτές ενέργειας».

- Εσωτερική πορεία: ενημερωτική συνεδρία "Το άγχος στον εργασιακό χώρο", ψυχοεκπαίδευση σχετικά με την επίδραση του άγχους, τις αιτίες και τις συνέπειες του άγχους.
- Η αύξηση της ευαισθητοποίησης συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας. Βοηθά τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν ότι ο οργανισμός αποδίδει μεγάλη σημασία στην ευημερία των εργαζομένων. Παρέχει επίσης πρακτικές πληροφορίες σχετικά με το πώς και πού μπορούν οι εργαζόμενοι να έχουν πρόσβαση σε πόρους για τη βελτίωση της ευημερίας τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι παίρνουν την ευημερία στο χώρο εργασίας στα χέρια τους.

Πρακτική δραστηριότητα 1 - Συζήτηση

- Ποιοι είναι οι υπεύθυνοι για την ευημερία στον οργανισμό σας;
- Υπάρχουν καλά καθορισμένα προγράμματα ευημερίας στον οργανισμό σας; Δώστε μερικά παραδείγματα.
- Ποια κομμάτια του παζλ λείπουν;

Για να ολοκληρώσετε αυτή την Ενότητα Μάθησης, θα πρέπει να:

Διαβάστε αυτό το ηλεκτρονικό άρθρο: [Ενεργοποίηση των εργαζομένων για την ευημερία τους](#)

Διαβάστε αυτή την ιστοσελίδα: [Ο ρόλος και το καθεστώς των φορέων πρόληψης](#)

Διαβάστε αυτό το ηλεκτρονικό άρθρο: [στον εργασιακό χώρο](#)

Δείτε αυτό το online βίντεο: [Προγράμματα και παρεμβάσεις ευεξίας στο χώρο εργασίας](#)

2. Μαθησιακή ενότητα 2 - Σχεδιασμός επικοινωνίας

Η ενότητα αυτή επικεντρώνεται στην ευαισθητοποίηση και την επικοινωνία σχετικά με το πρόγραμμα ευημερίας, καθώς και την ευημερία στην εργασία γενικότερα.

Βήμα 6 - Επικοινωνία για την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ευημερία στον χώρο εργασίας και το συνεχιζόμενο πρόγραμμα

Η στρατηγική επικοινωνίας είναι το κλειδί για την ευαισθητοποίηση και την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με το προσφερόμενο πρόγραμμα ευημερίας. Μια ολοκληρωμένη, ειδική για την εταιρεία και δομημένη στρατηγική επικοινωνίας αποτελεί κρίσιμο ορόσημο για την αποτελεσματική αξιοποίηση και την επιτυχία του προγράμματος ευημερίας στο σύνολό του. Αρχικά ενημερώνει και ευαισθητοποιεί τους εργαζόμενους σχετικά με τις ψυχοκοινωνικές πτυχές της εργασίας, ενώ παράλληλα δηλώνει την εμπιστευτικότητα και την προστασία των προσωπικών δεδομένων, γεγονός που με τη σειρά του συμβάλλει στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επικοινωνία σε όλα τα κανάλια πρέπει να κινητοποιηθεί. Συγκεκριμένα, η επικοινωνία περιλαμβάνει τις ακόλουθες πτυχές:

1. Σαφής τεκμηρίωση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων σχεδίων ευημερίας. Αυτό πρέπει να τεθεί υπόψη όλων των υπεύθυνων μερών (εσωτερικών και εξωτερικών) του προγράμματος ευημερίας και να εξορθολογιστεί.
2. Το όραμα, οι αξίες και οι στόχοι του οργανισμού για την ευημερία θα πρέπει να γίνονται σαφείς και οπτικοί για τους εργαζόμενους, για παράδειγμα, μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας, της ιστοσελίδας, του ενημερωτικού δελτίου, των ομαδικών εκδηλώσεων, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κ.λπ.
3. Τα στοιχεία επικοινωνίας των υπεύθυνων μερών πρέπει να κοινοποιούνται με σαφήνεια στους εργαζόμενους.
4. Οι πληροφορίες και το υλικό για συγκεκριμένα θέματα ευημερίας πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμα στους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, κείμενα, πληροφορίες, συμβουλές, ασκήσεις και βίντεο σχετικά με διάφορα θέματα ευημερίας θα πρέπει να τοποθετούνται στο share-point (ή σε άλλες μορφές πλατφόρμας διαχείρισης πληροφοριών) του οργανισμού, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να τα βρискουν εύκολα.
5. Πρέπει να διανεμηθούν μηνύματα ευαισθητοποίησης και να οργανωθούν εκστρατείες ευαισθητοποίησης ώστε να προσεγγίσουν όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη το χρονοδιάγραμμα για να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή εμβέλεια. Τα μηνύματα ευαισθητοποίησης πρέπει να διανεμηθούν περίπου 1-2 εβδομάδες πριν από την έναρξη του προγράμματος. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του προγράμματος, οι υπεύθυνοι μπορούν να στέλνουν εβδομαδιαίες υπενθυμίσεις για να διατηρήσουν τον ενθουσιασμό των εργαζομένων.
6. Πρέπει να προγραμματιστεί η ανατροφοδότηση των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα του προγράμματος ευημερίας. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ανταμείβονται περισσότερο για τη συμβολή και την προσπάθειά τους. Η δυνατότητα παροχής ανατροφοδότησης ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και αυξάνει την προθυμία τους να συμμετάσχουν σε μελλοντικά προγράμματα.

Για παράδειγμα, μια αποτελεσματική στρατηγική επικοινωνίας για την εφαρμογή ενός προγράμματος υποστήριξης εργαζομένων περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

1. **Πριν από την έναρξη λειτουργίας:** 2-3 εβδομάδες πριν από την επίσημη έναρξη λειτουργίας του EAP θα αποσταλεί από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο σε όλους τους υπαλλήλους ηλεκτρονικό μήνυμα σχετικά με το πεδίο εφαρμογής και τις υπηρεσίες του νέου EAP. Επιπλέον, περίπου 1-2 εβδομάδες πριν από την έναρξη λειτουργίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μια σειρά εισαγωγικών εργαστηρίων εντός της εταιρείας με στόχο την παρουσίαση της ροής εργασίας του EAP, των προσφερόμενων υπηρεσιών, των τρόπων πρόσβασης στο EAP, των ρυθμίσεων εμπιστευτικότητας κ.λπ. Σε αυτές τις συναντήσεις οι εργαζόμενοι μπορούν να θέτουν ερωτήσεις και να ενημερώνονται λεπτομερώς.
2. **Κατά την έναρξη:** υπενθυμίζει στους εργαζόμενους τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το συνολικό πεδίο εφαρμογής τους.
3. **Σε εξέλιξη:** Κάθε τρεις μήνες μπορεί να αποστέλλεται υπενθύμιση ή νέο μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλους τους υπαλλήλους. Επιπλέον, μπορούν να αναπτυχθούν και να διανεμηθούν στην εταιρεία ενημερωτικά δελτία σχετικά με την ψυχική υγεία στην εργασία και την ψυχοκοινωνική ευημερία.

4. **Για το νέο προσωπικό:** Με ευθύνη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, οι νέοι συναδέλφοι που προσλαμβάνονται πρέπει να ενημερώνονται προσωπικά για τις υπηρεσίες ΕΑΡ.
5. **Μη προγραμματισμένες υπενθυμίσεις:** Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να στέλνει μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους εργαζομένους, επισημαίνοντας τα οφέλη του ΕΑΡ και καλωσορίζοντάς τους να το χρησιμοποιήσουν, αν το χρειάζονται.

Είναι αυτονόητο ότι οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζουν τα σημεία αυτά ανάλογα με την κατάστασή τους. Για παράδειγμα, στα φλαμανδικά, το "u" και το "je" (δηλ. ο σεβάσμιος και ο περιστασιακός τύπος του "εσύ") χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές περιπτώσεις. Ανάλογα με την οργανωτική κουλτούρα και το στυλ επικοινωνίας, η υιοθέτηση μιας χαλαρής μορφής μπορεί να προσεγγίσει περισσότερους υπαλλήλους. Για τη διασφάλιση μιας επιτυχημένης και ομαλής εφαρμογής ενός προγράμματος ευημερίας συνιστάται η ανάπτυξη μιας στρατηγικής επικοινωνίας και ευαισθητοποίησης που περιλαμβάνει διαδοχικές δράσεις με άνισες χρονικές αποστάσεις, δηλαδή α) πριν από την έναρξη του προγράμματος, β) με την έναρξη του προγράμματος και γ) διαρκώς - κατά τη διάρκεια της εφαρμογής.

Πρακτική δραστηριότητα 2:

Μοιραστείτε καλές και κακές εμπειρίες επικοινωνίας. Ποιοι είναι οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας;

Για να ολοκληρώσετε αυτή την Ενότητα Μάθησης, θα πρέπει να:

Διαβάστε αυτό το ηλεκτρονικό άρθρο: [Πώς να πείσετε τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε προγράμματα ευημερίας](#)

Διαβάστε αυτό το ηλεκτρονικό άρθρο: [Πώς να προωθήσετε το πρόγραμμα ευημερίας σας](#)

3. Μαθησιακή ενότητα 3 - Εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων ευημερίας

Η Ενότητα 3 εξηγεί πώς να εφαρμόσετε ένα πρόγραμμα ευημερίας και εξηγεί τα σημεία προσοχής όσον αφορά την αξιολόγηση των προγραμμάτων ευημερίας.

Βήμα 7 - Εφαρμογή του επιλεγμένου προγράμματος ευημερίας

Η εμπειρία δείχνει ότι οι επιτυχημένες στρατηγικές ευημερίας προκύπτουν μόνο από βιώσιμες προσεγγίσεις και ολοκληρωμένες πρωτοβουλίες. Είναι σημαντικό να καθοριστούν με σαφήνεια οι φάσεις υλοποίησης, ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των υπεύθυνων μερών, τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών φορέων. Οι διεθνείς βέλτιστες πρακτικές για την επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων υποστήριξης εργαζομένων υποδεικνύουν τις ακόλουθες ενέργειες:

1. **Υποστήριξη και δέσμευση της ηγεσίας:** Τα ανώτερα στελέχη και η διοικητική ομάδα της εταιρείας μπορούν να βοηθήσουν στην ανακοίνωση των δράσεων ευημερίας (βλ. βήμα 6 ανωτέρω) και να τονίσουν το ενδιαφέρον του οργανισμού για την προώθηση μιας κουλτούρας ευημερίας. Επιπλέον, η ηγετική ομάδα του οργανισμού αναλαμβάνει το ρόλο της ενθάρρυνσης των εργαζομένων να συμμετάσχουν στις προσφερόμενες δράσεις ευημερίας, επιχειρώντας να εδραιώσει την αίσθηση της σημασίας της διατήρησης της υγείας στον εργασιακό χώρο.
2. **Πολιτική της εταιρείας:** Σημαντικό μέρος του προγράμματος ευημερίας περιλαμβάνει την επισημοποίηση της διαθεσιμότητας, του ρόλου και της προστιθέμενης αξίας με την ενσωμάτωσή του στις πρακτικές, τις διαδικασίες και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Ο κύριος σκοπός είναι να καθοριστούν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο με τον οποίο το πρόγραμμα ευημερίας θα ενεργεί και θα λειτουργεί εσωτερικά, αντιμετωπίζοντας τους βασικούς φορείς, ρόλους και αρμοδιότητες.
3. **Στόχοι αξιοποίησης:** Η ελεύθερη πρόσβαση σε ένα Employee Assistant Programme - EAP ή άλλο πρόγραμμα ευημερίας δεν σημαίνει ότι θα χρησιμοποιηθεί. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό στη φάση της υλοποίησης να καθοριστούν τα αναμενόμενα ποσοστά χρήσης για τη δημιουργία ενός ρεαλιστικού σχεδίου υλοποίησης.
4. **Επικοινωνία προώθησης:** Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο Βήμα 6, απαραίτητο στοιχείο της εφαρμογής είναι η διατήρηση τακτικής επικοινωνίας με τους δικαιούχους (εργαζόμενους και τα μέλη των οικογενειών τους) σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες ευημερίας, την προστιθέμενη αξία της πρόληψης της ψυχικής υγείας και την κουλτούρα ευημερίας του οργανισμού.
5. **Υπηρεσίες που βασίζονται στο Διαδίκτυο:** η εφαρμογή προγραμμάτων ευημερίας δεν μπορεί να είναι άσχετη με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις ευέλικτες ψηφιακές πλατφόρμες και εργαλεία. Ως εκ τούτου, οι διαδικτυακές υπηρεσίες μπορούν να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να εξοικειωθούν καλύτερα με το πεδίο εφαρμογής του προγράμματος ευημερίας. Ο εντοπισμός παρόχων που μπορούν να προσφέρουν υψηλής ποιότητας ψηφιακές υπηρεσίες για την ευημερία ή η ενσωμάτωση επικοινωνιακού υλικού στο εσωτερικό δίκτυο του οργανισμού (για παράδειγμα, Sharepoint) μπορεί να προωθήσει την εφαρμογή.
6. **Εκπαίδευση των Διευθυντών/ριών:** Η επιτυχής εφαρμογή απαιτεί τη συμμετοχή των διευθυντών και την κατανόηση της προστιθέμενης αξίας του προγράμματος ευημερίας. Ως εκ τούτου, η σύντομη κατάρτιση για την ευαισθητοποίηση, την ενημέρωση και την καλλιέργεια δεξιοτήτων που σχετίζονται με την ευημερία για τους διευθυντές είναι απαραίτητη. Οι διευθυντές θα πρέπει να εκπαιδευτούν ώστε να εντοπίζουν τις αλλαγές συμπεριφοράς των υπαλλήλων τους και άλλων συναδέλφων τους και να ακούνε ενεργά τα προβλήματά τους ώστε να γνωρίζουν πότε πρέπει να κάνουν παραπομπή στις υπηρεσίες EAP.

Βήμα 8 - Αξιολόγηση του προγράμματος ευημερίας και σχεδιασμός δράσης για βελτίωση

Ευθυγραμμισμένοι με τους μακροπρόθεσμους στόχους, οι οργανισμοί και τα αρμόδια μέρη καταρτίζουν σχέδια δράσης με βάση τα αποτελέσματα του προγράμματος ευημερίας που εφαρμόζεται. Πρόκειται για μια κοινή προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων μερών, εσωτερικών

και εξωτερικών. Η διαχείριση, η δέσμευση και η διάπραξη παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των σχεδίων δράσης. Ωστόσο, ουσιαστικά και αποτελεσματικά σχέδια δράσης μπορούν να αναπτυχθούν μόνο από κοινού με τους εργαζόμενους. Σε αυτό το πλαίσιο, έχει βαθύτατη σημασία να αξιολογούνται τα επακόλουθα και τα αποτελέσματα της ευημερίας μετά το πρώτο έτος της εφαρμογής του. Η κύρια ομάδα-στόχος της αξιολόγησης είναι οι ωφελοούμενοι, δηλαδή οι εργαζόμενοι του οργανισμού. Η ανατροφοδότηση των εργαζομένων μπορεί να συλλεχθεί μέσω ενός σύντομου διαδικτυακού ερωτηματολογίου αξιολόγησης. Μια άλλη ομάδα-στόχος είναι τα διευθυντικά στελέχη και τα άτομα-κλειδιά που εμπλέκονται στην υλοποίηση του προγράμματος. Η ανάπτυξη ομάδων εστίασης και ατομικών συνεντεύξεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόκτηση γνώσης σχετικά με την εμπειρία, τις σκέψεις, τις εκτιμήσεις και τις απόψεις. Κατ' αρχήν, ένα σχέδιο δράσης πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- α. Σαφής περιγραφή του στόχου (των στόχων),
- β. Βήματα/δράσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την επίτευξη του στόχου,
- γ. Ρόλος και ευθύνη της ομάδας εργασίας,
- δ. Προθεσμίες και ορόσημα,
- ε. Απαιτούμενοι πόροι,
- στ. Αξιολόγηση της προόδου. Υπάρχουν διάφορες καθιερωμένες μέθοδοι για την ανάπτυξη σχεδίων δράσης, ενώ στο διαδίκτυο μπορείτε να βρείτε διάφορα πρότυπα με ελεύθερη πρόσβαση.
- ζ. Εργαστήριο (workshop) με τη διοικητική ομάδα για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων και των στόχων για το πρόγραμμα ευημερίας της επόμενης περιόδου, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Για να ολοκληρώσετε αυτή την Ενότητα Μάθησης, θα πρέπει να:

Διαβάστε αυτό το ηλεκτρονικό άρθρο: [Τασμανίας για τη δημιουργία ενός προγράμματος ευημερίας](#)

Δείτε αυτό το online βίντεο: [Πώς να μετατρέψετε τα αποτελέσματα της έρευνας εργαζομένων σε δράση](#)

4. Ενότητα μάθησης 4 - Βέλτιστες πρακτικές

Σε αυτή την ενότητα, παρουσιάζουμε μερικές βέλτιστες πρακτικές όπου οι οργανισμοί σχεδίασαν το καλύτερο πρόγραμμα ευημερίας με βάση τη συγκεκριμένη κατάστασή τους.

Περίπτωση 1: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανθεκτικότητα και την ευημερία: @Proximus

Το ταξίδι Feelgreat@Proximus είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ευημερίας, η οποία εστιάζει στην ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Μια συμπληρωματική επένδυση γίνεται σε οργανωτικό επίπεδο, αξιολογώντας το εργασιακό περιβάλλον όσον αφορά τον φόρτο εργασίας, τα κίνητρα, την ομαδική εργασία, την ηγεσία και το πλαίσιο εργασίας των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, οι παράγοντες που προκαλούν άγχος μπορούν να μειωθούν και οι παράγοντες

παρακίνησης μπορούν να μεγιστοποιηθούν σε ομαδικό επίπεδο, πέρα από την αύξηση της ανθεκτικότητας σε ατομικό επίπεδο.

Το πρόγραμμα αυτό υλοποιείται σε κύκλους 3 φάσεων:

Πρώτον, μια ανάλυση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων, ένα πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση της ευημερίας σε οργανωτικό επίπεδο, αποκτώντας εικόνα για το πώς το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την ευημερία, τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων, όχι σε ατομικό επίπεδο αλλά σε επίπεδο ομάδας-ομαδικό.

Δεύτερον, οι γνώσεις αυτές μεταφράζονται σε εφαρμόσιμες λύσεις για κάθε συγκεκριμένη υποομάδα.

Τρίτον, μετράται η επίδραση αυτών των λύσεων για να διαπιστωθεί εάν συνέβαλαν στο γενικό επίπεδο δέσμευσης εντός του οργανισμού.

Συγκεκριμένα, η Proximus ξεκίνησε με μια ομάδα εργασίας αποτελούμενη από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, σύμβουλο κοινωνικής μονάδας, σύμβουλο ανθρώπινου δυναμικού και σύμβουλο πρόληψης, οι οποίοι καθόρισαν από κοινού τα διάφορα βήματα. Το πρώτο βήμα αφορά την ευαισθητοποίηση, συζητώντας με την εταιρεία για το πώς να εμπλέξει τους εργαζόμενους και να δείξει ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται γι' αυτούς. Δημιουργήθηκε ένα βίντεο όπου ο σύμβουλος πρόληψης και ο επικεφαλής πωλήσεων παρουσίασαν την ανάλυση ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Στη συνέχεια, η ομάδα εργασίας επανεξέτασε το ερωτηματολόγιο με τον εξωτερικό πάροχο υπηρεσιών και το προσαρμόσε στην ομάδα-στόχο με βάση τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με υπαλλήλους άμεσων πωλήσεων διαφόρων καταστημάτων. Τα συνδικάτα ενημερώθηκαν κατά τη διάρκεια ολόκληρης της άσκησης. Μόλις έγιναν γνωστά τα αποτελέσματα, η ομάδα εργασίας άρχισε να επεξεργάζεται ένα σχέδιο δράσης σε εταιρικό επίπεδο. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν εργαστήρια σε επίπεδο περιφέρειας και καταστημάτων για να υπάρξει ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης με βάση τα δικά τους αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα και τα σχέδια δράσης κοινοποιήθηκαν σε όλους τους εργαζόμενους με ένα βίντεο. Η φάση εκτέλεσης του σχεδίου δράσης διαρκεί 6 έως 12 μήνες. Η πρόοδος των δράσεων μετράται με ένα βαρόμετρο. Εκτός αυτού, η Proximus διοργάνωσε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων για να ευαισθητοποιήσει τους υπαλλήλους της και να τους δώσει τροφή για σκέψη και έμπνευση. Το πήγαν ακόμη ένα βήμα παραπέρα αφού συνεργάστηκαν με την Pulso, προκειμένου να παράσχουν στους υπαλλήλους τους εργαλεία για να πάρουν την ανθεκτικότητά τους στα χέρια τους.

Περίπτωση 2: ΕΑΡ πέρα από τα σύνορα: ποικιλομορφία μέσα στη συνοχή

Με περισσότερα από 500 εμπορικά σήματα παγκοσμίως, η AB InBev είναι η νούμερο 1 ζυθοποιός στον κόσμο. Το Fonds Verhelst, το οποίο ιδρύθηκε το 1949 από τον πρώην διευθυντή των ζυθοποιείων Artois Léon Verhelst, έχει εξελιχθεί από ένα τοπικό και μάλλον μικρό ίδρυμα σε έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται διεθνώς και εξασφαλίζει και ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων της AB InBev στην Ευρώπη.

Μεταξύ των πολλών παροχών που προσφέρει η Fonds Verhelst, μία από τις πιο επιτυχημένες και βιώσιμες είναι το πρόγραμμα υποστήριξης εργαζομένων (EAP). Η Fonds Verhelst ξεκίνησε

με το πρόγραμμα EAP στην AB InBev το 2002, ως ένας από τους πρώτους βελγικούς οργανισμούς.

Με την πάροδο των ετών, το είδος και η ποσότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών έχουν επεκταθεί από παραδοσιακά θέματα, όπως επαγγελματικά ή προσωπικά θέματα, οικονομικά ή νομικά ζητήματα και θέματα που σχετίζονται με το άγχος ή άλλα θέματα που αφορούν την ευημερία, σε νέα πακέτα, όπως το sleep coaching, το FitforLife (πρόγραμμα πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης) και τον "Τροχό της επιλογής", που απευθύνεται στους συντρόφους των εργαζομένων, τα παιδιά τους καθώς και στους ίδιους τους εργαζόμενους, βοηθώντας τους ανθρώπους να αποκτήσουν μια εικόνα για το τι πραγματικά τους ενδιαφέρει όταν αντιμετωπίζουν σημαντικές αποφάσεις στη ζωή τους (σπουδές, καριέρα, σχέσεις, ...). Οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν γρήγορα και διακριτικά ποικίλες πληροφορίες, συμβουλές και συμβουλευτική για κάθε είδους σημαντικά προσωπικά ζητήματα που μπορεί να επηρεάσουν την ιδιωτική και επαγγελματική τους απόδοση.

Εκτός από τις διευρυμένες υπηρεσίες, προστέθηκε επίσης ένα γραφείο βοήθειας για κρίσεις, το οποίο προσφέρει βοήθεια 24 ώρες το 24ωρο για ακραίες καταστάσεις, όπως σκέψεις αυτοκτονίας ή ενδοοικογενειακή βία. Και το EAP επιτρέπει επίσης την πρόσβαση σε μια ομάδα παρέμβασης για κρίσιμα περιστατικά όπως εργατικά ατυχήματα, ατομικά ατυχήματα ή αιφνίδιους θανάτους.

Η επιτυχία του ΕΠΠ της AB InBev οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη συνεχή προθυμία όλων των μερών να μαθαίνουν από κάθε μικρή επιτυχία ή αποτυχία και να προσαρμόζουν το πρόγραμμα αναλόγως. Τα βασικά διδάγματα που αντλήθηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος είναι τα εξής:

- Ποτέ μην σταματάτε να επικοινωνείτε. Κάθε εργαζόμενος έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες EAP και ευτυχώς δεν τις χρειάζεται συχνά. Είναι σημαντικό, όταν τις χρειάζονται, οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι είναι διαθέσιμο και ότι η εμπιστευτικότητα είναι πάντα εγγυημένη. Ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί αυτό είναι η τακτική επικοινωνία.
- Το EAP χρειάζεται πρόσωπο. Μερικές φορές είναι δύσκολο να κερδίσετε την εμπιστοσύνη των εργαζομένων όταν δεν είστε ένας από τους συναδέλφους. Γι' αυτό φροντίζουν ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να δώσουν ένα πρόσωπο στους ανθρώπους επαφής της Fonds Verhelst: συμμετέχουν σε εκδηλώσεις, στέλνουν ενημερωτικά δελτία, οργανώνουν εργαστήρια κ.λπ.
- Διαφορετικότητα στη συνοχή. Όλα τα άτομα που έρχονται σε επαφή με το EAP ακολουθούν τις ίδιες κατευθυντήριες γραμμές εμπιστευτικότητας και επαγγελματικών διαδικασιών. Όμως, στο πλαίσιο αυτών των κατευθυντήριων γραμμών, το ύφος και ο τόνος επικοινωνίας μπορεί να διαφέρουν ανά χώρα. Η παροχή αυτής της ευελιξίας ώστε να διασφαλίζεται η τοπική αίσθηση είναι το κλειδί για την επιτυχία σε όλες τις περιοχές.

Το πρόγραμμα EAP, μεταξύ άλλων πρωτοβουλιών, έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη της ευημερίας των εργαζομένων όλα αυτά τα χρόνια. Τα κλειδιά αυτής της επιτυχίας μπορούν να συνοψιστούν σε 3 λέξεις: Συνεργασία, ενσυναίσθηση και επανάληψη.

Χρειάζεται στενή συνεργασία με τον πάροχο EAP για να λειτουργήσει, αλλά και με

τον πελάτη, τον εργαζόμενο που έρχεται για καθοδήγηση. Και οι δύο πρέπει να αισθάνονται ότι είναι ισότιμοι εταίροι. Το αίσθημα αυτό ενισχύεται για τον εργαζόμενο όταν έχει μπροστά του ένα άτομο με ενσυναίσθηση - όταν αισθάνεται ότι τον ακούνε και ότι η συμβουλευτική θα είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του, αυτό θα συμβάλει στο αίσθημα της εταιρικής σχέσης. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό: η επανάληψη είναι απαραίτητη για την επιβίωση του EAP. Ο κόσμος αλλάζει συνεχώς, οπότε πρέπει να ακούμε, να αξιολογούμε και να εξελισσόμαστε συνεχώς, προκειμένου να διατηρούμε το πρόγραμμά μας επίκαιρο. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να διασφαλίσουμε ότι θα εξακολουθήσουμε να είμαστε επίκαιροι και τα επόμενα χρόνια και τις επόμενες δεκαετίες.

Πρακτική δραστηριότητα 3:

Μοιραστείτε τις βέλτιστες πρακτικές του δικού σας ή άλλου οργανισμού. Τι μπορείτε να μάθετε από αυτές;

5. Σύνοψη

Ένα πρόγραμμα ευημερίας μπορεί να σχεδιαστεί με τα ακόλουθα 8 βήματα. Για να πετύχει, είναι απαραίτητη η δέσμευση και η πρεσβεία της διοίκησης, η δέσμευση και η ιδιοκτησία των εργαζομένων, ο καλός σχεδιασμός και η παρακολούθηση από τον υπεύθυνο φορέα, καθώς και η τακτική επικοινωνία και ευαισθητοποίηση.

- Κατανόηση του στρατηγικού οράματος του οργανισμού - και καθορισμός στόχων για την πολιτική ευημερίας.
- Αποσαφήνιση του ποιος είναι υπεύθυνος για την ευημερία των εργαζομένων.
- Αξιολόγηση των γνώσεων του υπεύθυνου μέρους.
- Αξιολόγηση της κατάστασης της ευημερίας του οργανισμού και ανάλυση των αναγκών των εργαζομένων.
- Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του προγράμματος ευημερίας.
- Επικοινωνία μέσω διαφόρων καναλιών για την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ευημερία στο χώρο εργασίας και το συνεχιζόμενο πρόγραμμα.
- Εφαρμογή του επιλεγμένου προγράμματος ευημερίας.
- Αξιολόγηση του προγράμματος ευημερίας και σχεδιασμός δράσης για βελτίωση.

6. Βιβλιογραφικές αναφορές

Acerta. (2021). *Vier op de tien werknemers vinden dat baas niet genoeg geeft om hun mentaal welzijn*. https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20210607_91292581

Arens, L. (2021). *Reinventing employee engagement. Dat betekent reinventing leadership*. <https://zigzaghr.be/reinventing-employee-engagement-dat-betekent-reinventing->

[leadership/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=reinventing-employee-engagement-dat-betekent-reinventing-leadership](https://www.beatwork.be/leadership/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=reinventing-employee-engagement-dat-betekent-reinventing-leadership)

Begian Federal public service (2022). *Psychosocial risks at work*. <https://employment.belgium.be/en/themes/well-being-workers/psychosocial-risks-work>

Campagne om mentaal welzijn op het werk bespreekbaarder te maken. (2021, 22 Nov). <https://werk.belgie.be/nl/nieuws/campagne-om-mentaal-welzijn-op-het-werk-bespreekbaarder-te-maken>

CM. (2021). *CM-Informatie: Analyses en standpunten*. https://www.cm.be/media/CM-info-284_tcm47-70639.pdf

Van Hoof, E. (2019). Legislation and practical management of psychosocial risks at work. *Online* *Document:*
https://cris.vub.be/ws/files/63938595/Executive_Summary_PR_SE.pdf

7. Γλωσσάριο

Πολιτική ευημερίας: μια πολιτική σε έναν οργανισμό που ευθυγραμμίζεται με το όραμα και τις αξίες του οργανισμού και προωθεί την ευημερία των εργαζομένων του. Η πολιτική βασίζεται στην αρχή της ανάλυσης κινδύνου.

Ψυχοκοινωνικός κίνδυνος: η πιθανότητα ο εργαζόμενος να υποστεί ψυχολογική βλάβη, η οποία μπορεί να συνοδεύεται από σωματική βλάβη, μετά την έκθεση σε τμήματα της οργάνωσης της εργασίας, του περιεχομένου της εργασίας, των συνθηκών εργασίας, των συνθηκών διαβίωσης στην εργασία και των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία, στα οποία έχει αντίκτυπο ο εργοδότης και τα οποία αντικειμενικά ενέχουν κίνδυνο. Η ψυχολογική βλάβη μπορεί να περιλαμβάνει άγχος, κατάθλιψη ή ακόμη και σκέψεις αυτοκτονίας.

Εσωτερική υπηρεσία πρόληψης και προστασίας (Internal prevention and protection service-IPPS): εσωτερική υπηρεσία που αποτελείται από ένα ή περισσότερα άτομα εντός της εταιρείας - συμβούλους πρόληψης - οι οποίοι υποστηρίζουν τη διοικητική ομάδα στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και την εφαρμογή προληπτικών μέτρων.

Εξωτερική υπηρεσία πρόληψης και προστασίας (External prevention and protection service - EPPS): μια εξωτερική υπηρεσία που αποτελείται από δύο πτυχές: ιατρική παρακολούθηση και διαχείριση ψυχοκοινωνικών κινδύνων.

Αξιολόγηση της ευημερίας: αξιολόγηση της συνολικής κατάστασης της ευημερίας του οργανισμού με τη μορφή ερευνών ευημερίας, ανάλυσης ψυχοκοινωνικών κινδύνων, δεδομένων απουσιών, παραπόνων από τους εργαζομένους, συζητήσεων με τους εργαζομένους κ.λπ.

Κεφάλαιο 3: Ηγετικές Ικανότητες

Περίληψη

Αυτό το κεφάλαιο στοχεύει στο να παρέχει μια επισκόπηση των διαφόρων παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της υποστήριξης από τη διοικητική ομάδα ενός οργανισμού και στον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να τη καταφέρουμε, επιτυγχάνοντας ηγετική δέσμευση και κατ' επέκταση, την καθιέρωση μιας κουλτούρας ευημερίας εντός του οργανισμού. Επιπλέον, παρουσιάζονται και αναλύονται οι διάφορες δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες για την προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας. Επομένως, οι μαθησιακοί στόχοι του κεφαλαίου επικεντρώνονται: 1. στην συνειδητοποίηση των παραγόντων επιτυχίας στην εισαγωγή ενός προγράμματος ευημερίας, ώστε οι Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι σε θέση να τους εφαρμόσουν, όταν είναι απαραίτητο και, 2. στην απόκτηση βαθιάς κατανόησης της σημασίας που έχει η δέσμευση της ηγεσίας και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί για την επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας και τη βιωσιμότητα μιας κουλτούρας ευημερίας μέσα στον οργανισμό.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μαθησιακό Αποτέλεσμα 1. Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι μαθητές θα αναγνωρίζουν τι πρέπει να γίνει για να επιτύχει ένα πρόγραμμα ευημερίας.

Μαθησιακό Αποτέλεσμα 2. Μετά την εισαγωγή και τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, οι μαθητές θα είναι σε θέση να περιγράψουν τουλάχιστον 4 από τους 6 παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας.

Μαθησιακό Αποτέλεσμα 3. Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τη σημασία της δέσμευσης της ηγεσίας, καθώς και την προσέγγιση η οποία σχετίζεται με την προώθηση της ευημερίας.

Μαθησιακό Αποτέλεσμα 4. Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν πρακτικές για να λάβουν την υποστήριξη της ηγεσίας εντός του οργανισμού τους.

Μαθησιακό Αποτέλεσμα 5: Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν και θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με τη προώθηση και την εγκαθίδρυση της ευημερίας εντός του οργανισμού.

Μαθησιακό Αποτέλεσμα 6: Μετά τη μελέτη αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εξασκήσουν τις ηγετικές δεξιότητες που σχετίζονται με την προώθηση και την καθιέρωση της ευημερίας εντός των οργανισμών τους.

Λέξεις κλειδιά

Παράγοντες επιτυχίας, υποστήριξη από την ηγεσία, δέσμευση, κουλτούρα ευημερίας, ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού, ηγετικές δεξιότητες.

Ταυτότητα του κεφαλαίου	
Κεφάλαιο	<i>Ηγετικές Ικανότητες</i>
Σύντομη περιγραφή του κεφαλαίου/περίληψη	<p><i>Αυτό το κεφάλαιο στοχεύει στο να παρέχει μια επισκόπηση των διαφόρων παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της υποστήριξης από τη διοικητική ομάδα ενός οργανισμού και στον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να τη καταφέρουμε, επιτυχάνοντας ηγετική δέσμευση και κατ' επέκταση, την καθιέρωση μιας κουλτούρας ευημερίας εντός του οργανισμού. Επιπλέον, παρουσιάζονται και αναλύονται οι διάφορες δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες για την προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας. Επομένως, οι μαθησιακοί στόχοι του κεφαλαίου επικεντρώνονται: 1. στην συνειδητοποίηση των παραγόντων επιτυχίας στην εισαγωγή ενός προγράμματος ευημερίας, ώστε οι Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι σε θέση να τους εφαρμόσουν, όταν είναι απαραίτητο και, 2. στην απόκτηση βαθιάς κατανόησης της σημασίας που έχει η δέσμευση της ηγεσίας και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί για την επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας και τη βιωσιμότητα μιας κουλτούρας ευημερίας μέσα στον οργανισμό.</i></p>
Μαθησιακά αποτελέσματα	<p><i>Μαθησιακό Αποτέλεσμα 1. Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι μαθητές θα αναγνωρίζουν τι πρέπει να γίνει για να επιτύχει ένα πρόγραμμα ευημερίας.</i></p> <p><i>Μαθησιακό Αποτέλεσμα 2. Μετά την εισαγωγή και τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, οι μαθητές θα είναι σε θέση να περιγράψουν τουλάχιστον 4 από τους 6 παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας.</i></p> <p><i>Μαθησιακό Αποτέλεσμα 3. Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τη σημασία της δέσμευσης της ηγεσίας, καθώς και την προσέγγιση η οποία σχετίζεται με την προώθηση της ευημερίας.</i></p> <p><i>Μαθησιακό Αποτέλεσμα 4. Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να</i></p>

	<p>εφαρμόσουν πρακτικές για να λάβουν την υποστήριξη της ηγεσίας εντός του οργανισμού τους</p> <p><i>Μαθησιακό Αποτέλεσμα 5: Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίζουν και θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις δεξιότητες που σχετίζονται με τη προώθηση και την εγκαθίδρυση της ευημερίας εντός του οργανισμού.</i></p> <p><i>Μαθησιακό Αποτέλεσμα 6: Μετά τη μελέτη αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εξασκήσουν τις ηγετικές δεξιότητες που σχετίζονται με την προώθηση και την καθιέρωση της ευημερίας εντός των οργανισμών τους.</i></p>										
<p>Μαθησιακές ενότητες</p>	<p><i>Μαθησιακή Ενότητα 1: Εισαγωγή στο κεφάλαιο</i></p> <p><i>Μαθησιακή Ενότητα 2: Παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή προγραμμάτων ευημερίας</i></p> <p><i>Μαθησιακή Ενότητα 3: Ο ρόλος της δέσμευσης της ηγεσίας στην προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας</i></p> <p><i>Μαθησιακή Ενότητα 4: Ηγετικές ικανότητες και ευημερία στο χώρο εργασίας</i></p>										
<p>Βασικό εκπαιδευτικό υλικό</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="550 1227 1035 1328">Ενότητα</th> <th data-bbox="1035 1227 1426 1328">Μαθησιακό υλικό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="550 1328 1035 1469">1. Εισαγωγή στο κεφάλαιο</td> <td data-bbox="1035 1328 1426 1469">Κείμενο, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1469 1035 1688">2. Παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας</td> <td data-bbox="1035 1469 1426 1688">Κείμενο, άρθρα, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1688 1035 1870">3. Ο ρόλος της δέσμευσης της ηγεσίας στην προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας</td> <td data-bbox="1035 1688 1426 1870">Κείμενο, άρθρα, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1870 1035 2013">4. Ηγετικές ικανότητες και ευημερία στο χώρο εργασίας</td> <td data-bbox="1035 1870 1426 2013">Κείμενο, άρθρο</td> </tr> </tbody> </table>	Ενότητα	Μαθησιακό υλικό	1. Εισαγωγή στο κεφάλαιο	Κείμενο, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα	2. Παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας	Κείμενο, άρθρα, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα	3. Ο ρόλος της δέσμευσης της ηγεσίας στην προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας	Κείμενο, άρθρα, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα	4. Ηγετικές ικανότητες και ευημερία στο χώρο εργασίας	Κείμενο, άρθρο
Ενότητα	Μαθησιακό υλικό										
1. Εισαγωγή στο κεφάλαιο	Κείμενο, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα										
2. Παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας	Κείμενο, άρθρα, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα										
3. Ο ρόλος της δέσμευσης της ηγεσίας στην προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας	Κείμενο, άρθρα, βίντεο, πρακτική δραστηριότητα										
4. Ηγετικές ικανότητες και ευημερία στο χώρο εργασίας	Κείμενο, άρθρο										

Μέθοδος αξιολόγησης	Ενότητα	Μέθοδος αξιολόγησης
	1. Εισαγωγή στο κεφάλαιο	-
	2. Παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας	Ερωτήσεις Σωστού-Λάθους, ανοιχτού τύπου
	3. Ο ρόλος της δέσμευσης της ηγεσίας στην προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας	Ερωτήσεις Σωστού-Λάθους, ανοιχτού τύπου, πολλαπλής επιλογής
	4. Ηγετικές ικανότητες και ευημερία στο χώρο εργασίας	Ερωτήσεις Σωστού-Λάθους, ανοιχτού τύπου
Φόρτος εργασίας (Εκτιμώμενος χρόνος μελέτης)	155 λεπτά	
Συντάκτης/ες	Χριστίνα Σωφρονίου, Σίλια Χατζηχριστοδούλου, GrantXpert	
Αξιολογητής/ες	Yang Yang, Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος, PULSO	

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Χριστίνα Σωφρονίου, είμαι μέλος της GrantXpert και σας καλωσορίζω στο τρίτο κεφάλαιο του εκπαιδευτικού μας προγράμματος, με τίτλο «Ηγετικές Ικανότητες».

Οι στόχοι του κεφαλαίου είναι η παροχή μιας επισκόπησης των διαφόρων παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της υποστήριξης από τη διοικητική ομάδα ενός οργανισμού και στον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να τη καταφέρουμε, επιτυγχάνοντας ηγετική δέσμευση και κατ' επέκταση, την καθιέρωση μιας κουλτούρας ευημερίας εντός του οργανισμού. Επιπλέον, παρουσιάζονται και αναλύονται οι διάφορες δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες για την προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας.

Το κεφάλαιο **χωρίζεται** σε τρεις ενότητες, οι οποίες είναι: 1. Εισαγωγή στην ενότητα, 2. Παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή προγραμμάτων

ευημερίας, 3. Ο ρόλος της δέσμευσης της ηγεσίας στην προώθηση της ευημερίας και 4. Ηγετικές ικανότητες και ευημερία στο χώρο εργασίας.

Η Ενότητα 2 εξετάζει τους διάφορους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας μέσα σε έναν οργανισμό, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κυρίως πριν από την έναρξη εφαρμογής ενός προγράμματος ευημερίας, έτσι ώστε να δημιουργηθεί πρώτα το κατάλληλο περιβάλλον για την επιτυχή εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος.

Η Ενότητα 3 παρουσιάζει τη σημασία της υποστήριξης των ηγετών προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς ένα πρόγραμμα ευημερίας, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτύχει ηγετική δέσμευση.

Η Ενότητα 4 αναλύει διάφορες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης προκειμένου να καθοδηγεί και να παρακινεί τους εργαζομένους, διατηρώντας τους ικανοποιημένους, συμβάλλοντας και συνεισφέροντας στην ευημερία τους στο χώρο εργασίας.

Όλες οι ενότητες περιλαμβάνουν πρακτικές ασκήσεις, άρθρα και βίντεο για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το θέμα, καθώς και αρκετές συμβουλές για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, **η αξιολόγησή σας** αποτελείται από ερωτήσεις σωστού ή λάθους, ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

1. Εισαγωγή



Τα προγράμματα ευημερίας έχουν λάβει ιδιαίτερη προσοχή τα τελευταία χρόνια, από την αρχή της πανδημίας COVID-19, καθώς οι εργαζόμενοι άρχισαν να αισθάνονται ακόμη περισσότερο άγχος και βίωσαν υψηλότερα επίπεδα κούρασης και εξουθένωσης, προσπαθώντας να χειριστούν και να διατηρήσουν μια ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική τους ζωή, ενώ βρίσκονταν περιορισμένοι μέσα στο σπίτι. Αυτός ο «θόρυβος» που δημιουργήθηκε γύρω από την έννοια της ευημερίας ενίσχυσε το επιστημονικό και επαγγελματικό/βιομηχανικό ενδιαφέρον για τα προγράμματα ευημερίας, οδηγώντας σε μεγάλο αριθμό άρθρων που γράφτηκαν τα τελευταία χρόνια, που είχαν στόχο να τονίσουν τους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν θετικά στα προγράμματα ευημερίας που εφαρμόζονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Μια έκθεση αναφοράς του CIPD το 2021 έδειξε ότι περισσότερα ανώτερα στελέχη έχουν την ευημερία των εργαζομένων στην ατζέντα τους τα τελευταία χρόνια (τώρα 75%, από 61% που ήταν το 2020) και ότι το 47% των εργοδοτών παρέχουν πλέον συμβουλές για έναν υγιεινό τρόπο ζωής σε όλους τους εργαζομένους. Επομένως, η αντιμετώπιση των ευθυνών της ηγεσίας είναι το κλειδί για την επιτυχία της ευημερίας του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Όπως υποστηρίζεται σε μια έκθεση του Οργανισμού Έρευνας για την Ενίσχυση της Υγείας (HERO) και της Mercer, «Ακόμη και σε οργανισμούς που προσφέρουν πολύ καλά προγράμματα ευημερίας - συμπεριλαμβανομένων εξετάσεων υγείας, εργαστηρίων αλλαγής συμπεριφοράς, γυμναστηρίων στο χώρο εργασίας και άλλων - η έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία που γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους μπορεί να λειτουργήσει ως εμπόδιο στη συμμετοχή και την αποκόμιση οφέλους από τέτοια προγράμματα» (Murphy, 2018).

Για να ολοκληρώσετε αυτήν την ενότητα, θα πρέπει να:

Παρακολουθήστε ένα βίντεο ως εισαγωγή στην ευημερία στο χώρο εργασίας:

<https://www.youtube.com/watch?v=GOU22vOjatc>

Πρακτική Δραστηριότητα - Συζήτηση (5 λεπτά)

Ερώτηση: Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας; Μοιραστείτε τις ιδέες και τις σκέψεις σας.

2. Ενότητα Μάθησης 2: Παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να λάβουν υπόψη οι Ηγέτες και οι Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την εφαρμογή προγραμμάτων ευημερίας

Τι ορίζει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα ευημερίας; Οι απαντήσεις μπορεί να διαφέρουν από έναν οργανισμό σε άλλον, καθώς πρόκειται για ένα πολυδιάστατο και περίπλοκο ζήτημα. Κάθε προσπάθεια αλλαγής που περιλαμβάνει ανθρώπους μπορεί να είναι χρονοβόρα και δύσκολη και τα αποτελέσματα μπορεί μερικές φορές να είναι απογοητευτικά. Ωστόσο, οι περισσότεροι εμπειρογνώμονες σε θέματα ευημερίας, θα συμφωνήσουν ότι πρόκειται για τη δημιουργία χειροπιαστών οφελών, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Εάν το πρόγραμμα δεν επιτυγχάνει μια αμοιβαία επωφελή κατάσταση, τότε θα εγκαταλειφθεί ή θα χρησιμοποιηθεί μόνο από ένα ποσοστό των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την ανεπαρκή επίτευξη μακροπρόθεσμων και βιώσιμων θετικών αποτελεσμάτων και για τις δύο πλευρές.

Σύμφωνα με τη Renee Cocchi (2022), στο άρθρο της με τίτλο «Πώς μοιάζει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα ευημερίας;» στο περιοδικό HRMorning, για να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα ευημερίας των εργαζομένων, οι εργοδότες πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το πρόγραμμα και το χρησιμοποιούν. Οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία περιλαμβάνουν την προώθηση της ευαισθητοποίησης, την ισχυρή υποστήριξη από τους ηγέτες και την προσέλκυση πληροφοριών και εισηγήσεων από τους υπαλλήλους. Επιπλέον, δύο βασικοί παράγοντες επιτυχίας είναι η πραγματική δέσμευση και η υπέρβαση τυχόν εμποδίων: αυτό περιλαμβάνει δέσμευση και υποστήριξη από όλους τους ανθρώπους στην ιεραρχία, από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και την υπόλοιπη ομάδα ανώτερης διοίκησης του οργανισμού, την ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού, τη μεσαία διοίκηση και τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Ένα πρόγραμμα ευημερίας θα μπορέσει να επιτύχει και να έχει θετικό αντίκτυπο μόνο εάν εμπλέξει το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων. Επιπλέον, τα προγράμματα εταιρικής ευημερίας δεν μπορούν να αντιμετωπίζονται ως «επίδεσμος» κάθε φορά που προκύπτει ένα θέμα στον οργανισμό. Η δέσμευση, η υποστήριξη, τα κίνητρα και η στρατηγική αποτελούν τα κλειδιά της επιτυχίας. Εάν οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στην πρωτοβουλία αυτή από την αρχή, είναι δύσκολο για το πρόγραμμα να πετύχει.

«Γκρεμίστε» τα εμπόδια:

Ένα σημαντικό εμπόδιο που αντιμετωπίζουν πολλές εταιρείες είναι το γεγονός ότι πολλοί εργαζόμενοι δεν θέλουν να τους κάνουν «μαθήματα» για τις επιλογές στον τρόπο ζωής τους. Έτσι, είναι σημαντικό να ενημερώσετε με σαφήνεια τους υπαλλήλους της εταιρείας ότι δεν υπάρχει κίνδυνος να συμβεί αυτό στο πλαίσιο του προγράμματος ευημερίας που θα ξεκινήσετε. Ας μην ξεχνάμε ότι ένα πρόγραμμα είναι τόσο καλό, όσο καλή είναι και η επικοινωνία του. Περισσότερη προσοχή και προγραμματισμός πρέπει να δοθούν στο θέμα της επικοινωνίας, μόλις το πρόγραμμα ευημερίας είναι έτοιμο για εφαρμογή.

Το πρώτο βήμα στο σχεδιασμό ενός προγράμματος ευημερίας είναι η αξιολόγηση της κατάστασης στον οργανισμό σας. Θα πρέπει να αξιολογήσετε τι θέλουν και τι χρειάζονται οι εργαζόμενοι. Οι οργανισμοί θα αποκομίσουν πραγματικά οφέλη, μόνο εάν οι ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες επηρεάζουν την ευημερία τους, γίνουν κατανοητές από τους ηγέτες του οργανισμού. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα μέσα στην οποία οι εργαζόμενοι

θα αισθάνονται ότι λαμβάνουν την απαραίτητη προσοχή και υποστήριξη και όχι απλά για μια επιφανειακή διεκπεραίωση ενός στόχου. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η ηγεσία του οργανισμού νοιάζεται πραγματικά για αυτούς, αισθάνονται περισσότερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά στο να τα πάνε καλά στη δουλειά τους. Μόλις οι ανάγκες των εργαζομένων είναι σαφείς, θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους συνολικούς στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους της εταιρείας, καθώς ένας προϋπολογισμός θα πρέπει να διατεθεί για τον επιτυχή σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος ευημερίας. Επίσης, το πρόγραμμα θα πρέπει να συμβαδίζει με τις απόψεις και τους στόχους της ηγετικής ομάδας του οργανισμού, προκειμένου να λάβει πραγματική υποστήριξη από την αρχή.



Σε ένα πρόσφατο άρθρο στο [Superwellness.co.uk](https://www.superwellness.co.uk) (Angela, 2021), παρουσιάζονται έξι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των προγραμμάτων ευημερίας, ως εξής:

1. Χωρίς αποκλεισμούς και με ποικιλομορφία – Τόσο στις μεθόδους παράδοσης όσο και στο περιεχόμενο. Για παράδειγμα, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διάφορες ανάγκες και η φάση ζωής στην οποία βρίσκονται την εκάστοτε στιγμή οι εργαζόμενοι, σε σχέση με το φύλο, την ηλικιακή τους ομάδα κ.λπ. Αυτό θα δημιουργήσει ευξημένη δέσμευση, καθώς η διοικητική ομάδα θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει θέματα τα οποία είναι σημαντικά για τους εργαζόμενους σε διαφορετικά στάδια της ζωής τους (π.χ. εμμηνόπαυση για γυναίκες μεγαλύτερης ηλικίας ή «φιλική προς το περιβάλλον» διατροφή για νεότερες γενιές εργαζομένων).

2. Μετρήσιμα αποτελέσματα – Είναι δύσκολο να δικαιολογηθεί η ανάγκη ενός προγράμματος ευημερίας εξ αρχής και να αναπτυχθεί περισσότερο, μόλις αποδειχθεί ότι έχει μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα σε διάφορες πτυχές, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την απόδοση της εταιρείας, εάν δεν μπορείτε να παρακολουθείτε πόσο καλά προχωρά το πρόγραμμα ευημερίας και εάν επιτυγχάνει τους στόχους του. Φυσικά, δεν είναι απλό να μετρηθεί η απόδοση ενός προγράμματος ευημερίας, αλλά υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να ξεκινήσετε με κάποιες βασικές μετρήσεις, όπως:

- Ετήσια έρευνα υγείας και ευημερίας.

- Παρακολούθηση της συμμετοχής σε δραστηριότητες ευημερίας κάθε τρίμηνο (π.χ. συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια, λήψεις από σχετικά βίντεο ή συνδέσεις σε πλατφόρμες).
- Προσδιορισμός των βασικών στοιχείων απόδοσης που μπορούν να σας δώσουν μια ιδέα για τον αντίκτυπο της ευημερίας σε οργανωτικό επίπεδο: απουσία λόγω ασθένειας, αφοσίωση των εργαζομένων, μέτρηση παραγωγικότητας όπως επίδοση στις πωλήσεις ή βαθμολογίες εξυπηρέτησης πελατών.
- Εξέταση εξωτερικών αξιολογήσεων που μπορούν να παρέχουν ένα πλαίσιο και να αξιολογήσουν τις τρέχουσες επιδόσεις (Investors in People, Workplace Well-being Charter, Britain's Healthiest Workplace κ.λπ.).

3. Μακροπρόθεσμο πλάνο – Για να επιτευχθεί η συμμετοχή και η δέσμευση των εργαζομένων, χρειάζεται χρόνος. Σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην επιθυμούν να συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής, όπως είναι η ένταξη δραστηριοτήτων ευημερίας, επειδή δεν είναι έτοιμοι. Αυτό όμως μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να υπάρχει ένα σαφές σχέδιο για το είδος των δραστηριοτήτων που προσφέρεται σε μηνιαία βάση και να παρακολουθείται η ανταπόκριση και η αποδοχή καθεμιάς από αυτές τις δραστηριότητες, ώστε να γνωρίζετε τι πρέπει να αλλάξει και πού να επικεντρωθείτε. Επίσης, μόλις το σχέδιο είναι έτοιμο και ξεκάθαρο, η ανώτερη διοικητική ομάδα μαζί με την ομάδα/Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να επικοινωνούν με συστηματικό και συνεχή τρόπο με όλους τους εργαζόμενους σε διάφορα επίπεδα, ώστε κάθε δραστηριότητα να προωθείται αποτελεσματικά. Αυτό φυσικά απαιτεί ισχυρή υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση, καθώς οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής δεν μπορεί να είναι επιτυχημένη, εάν ο Διευθύνων Σύμβουλος και η ανώτερη διοικητική ομάδα δεν την υποστηρίζουν, τόσο προφορικά όσο και πρακτικά. Επιπλέον, αυτό που θα βοηθήσει είναι η ύπαρξη μιας επιτροπής ευημερίας, τα μέλη της οποίας θα μπορούν να συζητούν ετησίως τις προτεραιότητές τους και να συμφωνούν σε κοινά θέματα για κάθε τρίμηνο. Μόλις αυτό το πρόγραμμα καθοριστεί, είναι χρήσιμο να παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους το πρόγραμμα ευημερίας, προκειμένου να μπορούν να δουν με μια ματιά, τις βασικές δραστηριότητες και τις ημερομηνίες τους, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

4. Προσιτή, διασκεδαστική και ενημερωτική προσέγγιση – Μια ρεαλιστική και προσγειωμένη προσέγγιση μαζί με μερικές δόσεις χιούμορ μπορεί να είναι σημαντικά χαρακτηριστικά για την επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί προσθέτοντας διασκεδαστικά στοιχεία στο πρόγραμμα όπως προκλήσεις ή διαγωνισμούς, μαζί με μικρά δώρα ή βραβεία για τους νικητές ή αυτούς με τις καλύτερες επιδόσεις. Επίσης, η παροχή ενδιαφερόντων εργαστηρίων ή ενημερωτικών σεμιναρίων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μάθουν κάτι καινούργιο και ενδιαφέρον μπορεί να είναι χρήσιμο και ωφέλιμο, καθώς το θέμα είναι το «γιατί» αυτό έχει όφελος για την υγεία και όχι το «αυτό πρέπει να κάνετε». Τέλος, εάν μοιράζονται φωτογραφίες και παρουσιάσεις από δραστηριότητες ευημερίας (είτε εσωτερικά είτε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης), αυτό βοηθά στην αύξηση της προβολής του προγράμματος, ενθαρρύνοντας έτσι περισσότερους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες που προσφέρει.

5. Δέσμευση από άτομα που εμπνέουν ενθουσιασμό για το αντικείμενο – Οι «πρεσβευτές» διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας, καθώς μπορούν να αναγνωρίσουν από την αρχή τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη ενός καλά σχεδιασμένου προγράμματος, προσαρμοσμένου στις ανάγκες του οργανισμού. Επιπλέον, οι «πρεσβευτές» είναι οι βασικοί υποστηρικτές που μπορούν να εντοπίσουν πιθανά εμπόδια και να τα καταρρίψουν, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα όλους τους άλλους συναδέλφους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες ευημερίας, δημιουργώντας έτσι ευρύτερη συμμετοχή και δέσμευση. Οι οργανισμοί δημιουργούν όλο και περισσότερο αυτά τα δίκτυα ή τις επιτροπές των εμπλεκόμενων ατόμων. Είναι καλή πρακτική να ζητάτε από τους εργαζόμενους να συμμετέχουν εθελοντικά σε αυτές τις επιτροπές, αντί να ορίζετε τον εαυτό σας. Αφού σχηματιστεί η επιτροπή, είναι απαραίτητο να δοθούν σαφείς περιγραφές ρόλων και να διασφαλιστεί ότι υπάρχει ένα ξεκάθαρο και δομημένο πρόγραμμα, με τακτικές συναντήσεις και ούτω καθεξής. Φυσικά, αυτά τα άτομα θα πρέπει επίσης να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να είναι σε θέση να εκπληρώσουν τους ρόλους τους.

Ο Steve Boese, συνιδρυτής της H3 HR Advisors, Συμπόεδρος του Human Resource Executive Magazine's HR Technology Conference, δήλωσε: «Νομίζω ότι η ιδιοκτησία είναι σημαντική. Είναι σημαντικό να βρείτε ποιο είναι το σωστό άτομο ή τα σωστά άτομα για να αναλάβουν τις στρατηγικές ευημερίας του οργανισμού σας. Ένας ιδιοκτήτης θα βοηθήσει στην περαιτέρω και πιο αποτελεσματική προώθηση αυτών των στρατηγικών» (Cocchi, 2022).

6. Προσαρμοσμένη εφαρμογή – Δεδομένου ότι δύο οργανισμοί δεν είναι οι ίδιοι, είναι σημαντικό να προσδιορίσετε από την αρχή τις βασικές ανάγκες και τους περιορισμούς που υπάρχουν, καθώς θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του προγράμματος ευημερίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιλογές επικοινωνίας είναι περιορισμένες ή υπάρχουν οργανισμοί με εργαζόμενους που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες και επίπεδα εκπαίδευσης. Όλα αυτά πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο κατά το σχεδιασμό όσο και κατά την εφαρμογή του προγράμματος ευημερίας.

Αυτοί οι έξι παράγοντες από το άρθρο Superwellness.co.uk παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα και σχηματίζουν στα Αγγλικά τη λέξη IMPACT:



Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα, πρέπει να:

Διαβάστε αυτά τα ηλεκτρονικά άρθρα:

1. <https://superwellness.co.uk/workplace-wellbeing-success-factors/>
2. <https://www.bluehost.com/blog/how-to-improve-employee-well-being-for-happy-employees-and-better-business/>

Παρακολουθήστε το παρακάτω βίντεο: <https://www.youtube.com/watch?v=odyyk926mfY>

Πρακτική Δραστηριότητα (5 λεπτά)

Οδηγίες: Παρακαλώ αντιστοιχίστε τους έξι διαφορετικούς παράγοντες της αριστερής στήλης με τους κατάλληλους ορισμούς στη δεξιά στήλη.

Παράγοντας	Ορισμός
1. Προσαρμοσμένη εφαρμογή	α. Προσεγγίζει περισσότερα άτομα
2. Προσιτή, διασκεδαστική & ενημερωτική προσέγγιση	β. Εξασφαλίζει συνάφεια
3. Μακροπρόθεσμο πλάνο	γ. Καταρρίπτει τα εμπόδια
4. Χωρίς αποκλεισμούς & με ποικιλομορφία	δ. Ενσωματώνει την ευημερία στην κουλτούρα της εταιρείας
5. Μετρήσιμα αποτελέσματα	ε. Οικοδομεί θετική δυναμική
6. Δέσμευση από άτομα που εμπνέουν ενθουσιασμό για το αντικείμενο	στ. Έχει καλή επιχειρηματική λογική

1 - , 2 - , 3 - , 4 - , 5 - , 6 -

3. Μαθησιακή Ενότητα 3: Ο ρόλος της δέσμευσης από την ηγεσία στην προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας

Πρακτική Δραστηριότητα - Συζήτηση (10 λεπτά)

Σκεφτείτε τον τρόπο με τον οποίο ένας Επαγγελματίας Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να κερδίσει την υποστήριξη της ηγεσίας (ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν), καθώς και τη σημασία της επίτευξής του. Συζητήστε.

«Η ανώτερη ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα επιρροής και καθοδήγησης ατόμων και ομάδων εντός ενός οργανισμού» (Passey et al., 2018, σελ. 1792). Επομένως, μια κουλτούρα ευημερίας



ξεκινά από την κορυφή. Ως εκ τούτου, η πρώτη ενέργεια που πρέπει να γίνει είναι να λάβετε την υποστήριξη από τους ηγέτες της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο, και να βεβαιωθείτε ότι οι ίδιοι κατανοούν τη σημασία των προγραμμάτων ευημερίας. Πρέπει να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση των ηγετών και των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τα οφέλη τέτοιων προγραμμάτων, μέσω αναλυτικών δεδομένων και εκθέσεων (Valencia, 2021). Οι ηγέτες και οι διευθυντές, με τη σειρά τους, θα πρέπει να κατανοήσουν ότι λειτουργούν ως

πρότυπα για τους εργαζόμενους, μεταφέροντάς τους την αίσθηση ότι η ηγεσία ενδιαφέρεται για την ευημερία τους. Έτσι, ενθαρρύνεται και η δέσμευση και η συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα ευημερίας (Martic, 2020). Μόνο εάν η ανώτατη και μεσαία διοίκηση ενθαρρύνει και είναι πρόθυμη να συμμετάσχει σε μια τέτοια διαδικασία, μπορεί να διασφαλιστεί η επιτυχία ενός προγράμματος ευημερίας (Peterson, 2022).

Η προσέλκυση ανώτερων ενδιαφερομένων μελών στα αρχικά στάδια του σχεδιασμού μπορεί συνήθως να διευκολύνει την υπόλοιπη διαδικασία και να την κάνει πιο ευέλικτη. Θέλουμε οι ηγέτες να υποστηρίζουν την εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας, όχι απλώς να διεκπεραιώνουν επιφανειακά ένα στόχο και να προχωρήσουν σε κάτι που θεωρούν πιο σημαντικό. Φυσικά, δεν κατανοούν όλοι οι ηγέτες ή τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη τη σημασία ενός προγράμματος ευημερίας. Εκεί είναι που χρειάζονται τα σεμινάρια ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης σε σχέση με τη σημασία, όχι μόνο της ευημερίας των εργαζομένων και τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, αλλά και της επιχειρηματικής απόδοσης με την εφαρμογή προγραμμάτων ευημερίας.

Και πάλι, η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική, ώστε η ηγετική ομάδα να πιστέψει στην ιδέα ότι η βελτίωση της πρόσβασης σε δραστηριότητες ψυχικής υγείας και ευημερίας δεν είναι απλώς αυτό που «πρέπει» να γίνει, αλλά και μια πολύ καλή επιχειρηματική πρακτική. Ίσως χρειαστεί να επιχειρηματολογήσετε υπέρ της επένδυσης σε χρόνο και χρήμα και υπέρ των οφελών ενός προγράμματος ευημερίας για την ευρύτερη επιτυχία του οργανισμού. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού που θα προτείνει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός νέου προγράμματος ευημερίας, θα πρέπει να τονίσει στην ανώτατη ηγετική ομάδα ότι αυτά τα προγράμματα συμβάλλουν στην αύξηση της κερδοφορίας, στη μείωση του κύκλου εργασιών, στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων και στη προώθηση της καλύτερης εργασιακής απόδοσης και σε πολλά άλλα οφέλη που προέρχονται από πιο ευτυχισμένους και πιο υγιείς εργαζόμενους. Επιπλέον, υπάρχει πραγματική Οικονομική Απόδοση Επένδυσης (Return on Investment-ROI). Για να αποκτήσετε την υποστήριξη της εκτελεστικής ομάδας και να πείσετε και όλα τα άλλα σχετικά τμήματα (όπως Οικονομικά, Προμήθειες κ.λπ.) πρέπει να αποδείξετε ότι υπάρχει υψηλή απόδοση επένδυσης σε αυτά τα προγράμματα και αυτό μπορεί να εκδηλωθεί με τον καθορισμό μετρήσεων που συνδέουν την ευημερία με την απόδοση επένδυσης. Οι εργοδότες και τα διευθυντικά στελέχη σε όλο τον κόσμο χρειάζονται αποδείξεις από την πραγματική ζωή ότι τα προγράμματα ευημερίας στο χώρο εργασίας είναι μια επένδυση που αποφέρει αξιόλογα αποτελέσματα και όχι κόστος. Έτσι, οι υποστηρικτές και οι εμπνευστές τέτοιων προγραμμάτων θα πρέπει να μελετήσουν σχετικές και πρόσφατες επιστημονικές εργασίες που υποστηρίζουν αυτά τα στοιχεία και να τα παρουσιάσουν στην ομάδα η οποία θα λάβει την απόφαση για την εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος.

Αν δεν έχετε μια ηγετική ομάδα που υποστηρίζει και υπερασπίζεται ένα εταιρικό πρόγραμμα ευημερίας, το πρόγραμμα αυτό δεν θα μπορεί να επιτύχει. Είναι μια διαδικασία που κινείται από πάνω προς τα κάτω και η γρήγορη επίτευξη των στόχων και των αποτελεσμάτων δεν είναι απλή ούτε εύκολη υπόθεση. Έτσι, χρειάζεται δέσμευση από την ηγεσία, υπομονή, συνεχείς προσπάθειες υποστήριξης και ευαισθητοποίησης, καθώς και αλλαγές, όπου και όποτε χρειάζεται, ώστε το πρόγραμμα να είναι πιο φιλικό και ελκυστικό προς τον χρήστη, καθώς και ευκολότερο στο να ακολουθηθεί. Η ευημερία των εργαζομένων είναι ουσιαστικά μια πλήρης

αλλαγή τρόπου ζωής και συμπεριφοράς για την κουλτούρα του οργανισμού. Και η αλλαγή αυτή απαιτεί χρόνο και δέσμευση.

Η υπηρεσιακή ηγεσία (servant leadership) ως προσέγγιση για την προώθηση της ευημερίας.

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι θεμελιώδης για τη διατήρηση μιας κουλτούρας ευημερίας μέσα σε έναν οργανισμό, αφού οι ηγέτες είναι εκείνοι που μπορούν να επηρεάσουν τις απαιτήσεις και τους πόρους εργασίας των εργαζομένων. Η υπηρεσιακή ηγεσία αποτελεί μία από τις προσεγγίσεις που μπορούν να θεωρηθούν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της δέσμευσης στην εργασία, μειώνοντας έτσι την εξουθένωση και τα προβλήματα υγείας. Αυτό συμβαίνει επειδή, όπως εξηγεί ο Van Dierendonck (2011), «Η υπηρεσιακή ηγεσία είναι μια μοναδική και περιεκτική θεωρία, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης υπηρετεί, ενδυναμώνει και υποστηρίζει τους εργαζόμενους στο να επιτύχουν ουσιαστικά αποτελέσματα προς όφελος του ατόμου, του οργανισμού και της κοινότητας» (όπως αναφέρεται στο Coetzer et al., 2017, σελ. 2).



Οι υπηρεσιακοί ηγέτες είναι οι άνθρωποι εκείνοι που επικεντρώνονται περισσότερο στους ανθρώπους τους, στην ικανοποίηση των σωματικών, ψυχολογικών, συναισθηματικών και πνευματικών αναγκών των εργαζομένων (Sendjaya, 2015), αντί να επικεντρώνονται αποκλειστικά ή κυρίως στα αποτελέσματα (Chathury, 2008; Sendjaya, 2015, όπως αναφέρεται στο Coetzer et al., 2017, σ. 2-3). Όπως αποδεικνύεται από μερικές μελέτες, υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της υπηρεσιακής ηγεσίας και ορισμένων διαστάσεων της εξουθένωσης, δηλαδή της κινικότητας (Bobbio, Van Dierendonck, & Manganeli, 2012) και της συναισθηματικής εξάντλησης (Tang, Kwan, Zhang, & Zhu, 2016) (όπως αναφέρεται στο Coetzer et al., 2017, σελ. 3). Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι η υπηρεσιακή ηγεσία αποτελεί μια βιώσιμη θεωρία ηγεσίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μείωση της εξουθένωσης, είτε άμεσα είτε έμμεσα (Coetzer et al., 2017).

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

Διαβάστε αυτά τα ηλεκτρονικά άρθρα:

1. <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1790398/leaders-promote-employee-wellbeing>
2. <https://www.glintinc.com/blog/employee-well-being/>

Παρακολουθήστε το παρακάτω βίντεο: <https://www.youtube.com/watch?v=ctZHSa4Qhd4>

Περαιτέρω ανάγνωση και μικρά βίντεο:

1. <https://www.rewardgateway.com/uk/blog/employee-wellbeing-success-stories>
2. <https://www.perkbox.com/uk/resources/blog/employee-wellbeing-programmememes>

4. Μαθησιακή Ενότητα 4: Ηγετικές δεξιότητες και ευημερία στο χώρο εργασίας

Η Melanie Berman (Υπεύθυνη Ανθρώπινου Δυναμικού, NiSource) τονίζει το γεγονός ότι η ευημερία των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα για τους διευθυντές, τους ηγέτες και τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, ενώ η προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων έχει διαπιστωθεί ότι ενεργεί ως ενδιάμεση μεταβλητή για την επιτυχία (Kalshoven & Boon, 2012). Υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης προκειμένου να καθοδηγεί και να παρακινεί τους υπαλλήλους, διατηρώντας τους ικανοποιημένους και συμβάλλοντας κατ' επέκταση στη διατήρηση της ευημερίας τους στο χώρο εργασίας.

Η απόδοση και τα κίνητρα των εργαζομένων επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακό τους περιβάλλον. Η δημιουργία ενός *όμορφου και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος* φέρνει πολύ καλύτερα αποτελέσματα στην αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά και της επιχείρησης γενικότερα. Έτσι, ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να διασφαλίσουν οι ηγέτες είναι η δημιουργία και ύπαρξη ενός κατάλληλου και καλού κλίματος εντός της εταιρείας και μεταξύ των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας και ξεπερνώντας ταυτόχρονα συγκρούσεις που ενδέχεται να προκύψουν στο χώρο εργασίας, συνεχίζοντας να προσελκύουν και να διατηρούν τους εργαζόμενους του οργανισμού.

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν, πρώτα απ' όλα, την ύπαρξη μιας *ανοικτής επικοινωνίας* εντός του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι τόσο η διοικητική ομάδα όσο και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν οποιεσδήποτε ιδέες, ζητήματα ή προβλήματα μπορεί να έχουν με ειλικρινή, διαφανή και αξιόπιστο τρόπο (Klein, 2022). Η ανοιχτή επικοινωνία είναι αυτή που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να μοιραστούν τυχόν προκλήσεις ή ζητήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν, προκειμένου να ζητήσουν βοήθεια και να λάβουν ανατροφοδότηση, καθώς και τυχόν συναισθήματα και σκέψεις που μπορεί να θέλουν να επικοινωνήσουν. Αυτό βοηθά στην αποφυγή προβλημάτων στο χώρο εργασίας, στην εύκολη επίλυση συγκρούσεων, με αποτέλεσμα τη διασφάλιση της ομαλής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και τη συμβολή στη διατήρηση της ευημερίας τους. Είναι σημαντικό, επομένως, ακόμη και αν μια εταιρεία

Λειτουργεί σήμερα με έναν πιο υβριδικό τρόπο εργασίας μετά την πανδημία, οι ηγέτες να εξακολουθούν να βρίσκουν τρόπους να έρχονται τακτικά σε επαφή με τους εργαζόμενους τους, να μιλούν με αυτούς και να τους ακούν. Αυτό βοηθά τους ηγέτες να γνωρίζουν περισσότερα για τους εργαζόμενους του οργανισμού τους, την προσωπικότητά τους, τις συνήθειές τους και τυχόν προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν στη καθημερινότητά τους, κατανοώντας καλύτερα πιθανούς κινδύνους ψυχικής υγείας και εντοπίζοντας έγκαιρα ενδεχόμενες «κόκκινες σημαίες», ώστε να ενεργήσουν ανάλογα εκ των προτέρων (Runyon, 2021).

Ωστόσο, μια ανοιχτή επικοινωνία χτίζεται με την πάροδο του χρόνου και απαιτεί από τους ηγέτες να καθοδηγούν, *δίνοντας το παράδειγμα*. Αυτό είναι σημαντικό όσον αφορά την οριοθέτηση σαφών ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής από τους ίδιους τους ηγέτες, ώστε να προωθηθεί η έννοια και η σημασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της ευημερίας των εργαζομένων. Επίσης, οι ηγέτες θα πρέπει να επιδεικνύουν *ευπάθεια, δείχνοντας ότι και οι ίδιοι βρίσκονται σε ευάλωτη θέση*, προκειμένου να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να επικοινωνούν οποιαδήποτε ζητήματα ή προκλήσεις μπορεί να αντιμετωπίζουν, χωρίς να αισθάνονται ντροπή, καταρρίπτοντας έτσι τυχόν στερεότυπα που υπάρχουν σχετικά με το να φαίνεται κανείς ευάλωτος. Για παράδειγμα, εάν έχουν μια κακή μέρα και δεν αισθάνονται καλά, είναι σημαντικό για τους ηγέτες να το επικοινωνήσουν και να το δείξουν, αντί να κρύβονται πίσω από ένα επαγγελματικό προφίλ και στάση (Hunter, 2021). Αυτό θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν ότι οι ηγέτες τους είναι ανθρώπινοι και θα τους μεταφέρει την αίσθηση ότι είναι εντάξει να μην είναι πάντα σε καλή διάθεση, με εξαιρετική απόδοση. Όλες αυτές οι ενέργειες είναι απλές ενδείξεις για τους εργαζόμενους, δείχνοντάς τους ότι είναι εντάξει για αυτούς να παραδεχτούν όταν αντιμετωπίζουν οποιοδήποτε είδους προβλημάτων και ότι η ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής είναι μια ένδειξη υγείας.

Επιπλέον, αυτό είναι κάτι που θα βοηθήσει τους ηγέτες να αποκτήσουν τη δεξιότητα της *ενσυναισθητικής ηγεσίας*. Μεταβαίνοντας, στη σημερινή εποχή, από έναν τύπο ηγεσίας και διοίκησης με εντολές και έλεγχο, είναι σημαντικό για τους ηγέτες να επικεντρωθούν στο να μπαίνουν στη θέση κάποιου άλλου, να κατανοούν τον τρόπο σκέψης τους και να ταυτίζονται μαζί τους, επιδεικνύοντας γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς είναι οι εργαζόμενοι και παράλληλα να είναι σε θέση να «δουν» πίσω από τα λόγια τους, αν χρειαστεί, για να βρουν την πραγματική απάντηση. Αυτό προϋποθέτει, ωστόσο, ότι οι ηγέτες *ακούν ενεργά* τους εργαζόμενους τους κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους. Σύμφωνα με την ομιλία του Julian Treasure στο TED, ενώ οι άνθρωποι συνήθως ξοδεύουμε το 60% του χρόνου μας ακούγοντας, συγκερατούμε μόνο το 25% αυτών που ακούμε (όπως αναφέρεται στο Runyon, 2021). Επομένως, η ενεργή ακρόαση βοηθά τους ανθρώπους, όχι μόνο στο να διατηρούν πληροφορίες, αλλά και στο να κατανοούν αυτό που ακούν, ενισχύοντας τη συναισθηματική τους νοημοσύνη και καθιστώντας τους πιο ενσυναισθητικούς ως ηγέτες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ενεργή ακρόαση βοηθά τους ηγέτες να κατανοήσουν τις δυσκολίες, το άγχος και τα σημεία έντασης των εργαζομένων τους. Αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης, διαφάνειας, συμπάθειας και επιρροής -απαραίτητης μεταξύ των ηγετών και εκείνων που καθοδηγούνται από αυτούς- ενισχύοντας επίσης την αφοσίωση και, κατ' επέκταση, την ευημερία των εργαζομένων, μέσω ενός θετικού περιβάλλοντος και καλών σχέσεων (Covey).

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες είναι η *ευελιξία*. Πρώτον, οι καλοί ηγέτες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να βγαίνουν από τη ζώνη άνεσής τους και να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας, όπως αποδείχθηκε επίσης από την κρίση του κορωνοϊού, με τρόπο ο οποίος θα είναι κατάλληλος για τη διατήρηση και την προώθηση της καλής απόδοσης των εργαζομένων (Yasar & McLaughlin). Δεύτερον, η υποστήριξη ευελιξίας από την πλευρά της ηγεσίας σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων θα πρέπει να προσφέρεται και να καθιερώνεται στο πλαίσιο των πρακτικών ηγεσίας του οργανισμού, ειδικά σε αυτήν τη μετά-πανδημική εποχή. Το κλειδί, ωστόσο, είναι να μην μπερδεύουμε την ευελιξία με την έλλειψη σαφήνειας. Επομένως, απαιτείται ανοιχτή και συχνή επικοινωνία μεταξύ ηγετών και εργαζομένων, μέσω της οποίας καθορίζονται σαφείς προσδοκίες, στόχοι και ρόλοι, με υψηλής ποιότητας και συχνή ανατροφοδότηση που σχετίζεται με τη δουλειά. Αυτό θα συμβάλει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος και μιας εταιρικής κουλτούρας όπου η ευελιξία μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα, καθώς η σαφήνεια και η ανατροφοδότηση θα επιτρέψουν τόσο στους ηγέτες όσο και στους εργαζόμενους να κατανοήσουν ποιες πολιτικές και διαδικασίες θα μένουν σταθερές και ποιες μπορούν να προσαρμόζονται ανάλογα με τους στόχους τους (Hunter, 2021). Αυτό θα δημιουργήσει επίσης μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ηγετών και εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι θα έχουν την αίσθηση ότι τους επιτρέπεται η καθιέρωση των δικών τους προσωπικών πρακτικών διαχείρισης χρόνου, πάντα σύμφωνα με τις γενικές πολιτικές της εταιρείας, κάτι το οποίο θα συμβάλει στη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και, κατ' επέκταση, στην ευημερία τους.

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

Διαβάστε το ακόλουθο ηλεκτρονικό άρθρο:

https://www.verityintl.com/blog_post/foundational-leadership-skills-that-promote-employee-wellbeing/

5. Σύνοψη

Η ευημερία των εργαζομένων έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή τα τελευταία χρόνια, ειδικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, η οποία επηρέασε τα επίπεδα άγχους και στρες των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να βιώνουν περισσότερη εξουθένωση, εγκαταλείποντας πολλές φορές την εργασία τους. Επομένως, έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα προγράμματα ευημερίας στην εργασία, τα οποία αναμφίβολα συμβάλλουν θετικά στη μείωση του άγχους των εργαζομένων και, κατ' επέκταση, των σοβαρότερων συμπτωμάτων, διατηρώντας έτσι τα επίπεδα ευημερίας τους. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί, ωστόσο, και στη σημασία της υποστήριξης, της δέσμευσης και της εμπλοκής της ηγετικής ομάδας ενός οργανισμού. Συνεπώς, όπως έχει ήδη συζητηθεί στις παραπάνω ενότητες, εκτός από τους παράγοντες που βοηθούν στην επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας μέσα σε έναν οργανισμό, χρειάζεται πρωτίστως η υποστήριξη και η δέσμευση από την πλευρά της ηγεσίας, προκειμένου να επιτύχει μια τέτοια πρωτοβουλία.

6. Βιβλιογραφικές αναφορές

Active Listening: an Essential Leadership Skill. DrJodie Mind Strength Method. <https://drjodie.com.au/blog/active-listening-an-essential-leadership-skill#:~:text=The%20Impact%20of%20Active%20Listening,team%20members%20and%20drives%20engagement.>

Angela (2021, December 7). *Workplace Wellbeing Programmes: Six Key Success Factors.* Superwellness. <https://superwellness.co.uk/workplace-wellbeing-success-factors/>.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

Cocchi, R. (2022, June 6). *What does a successful wellness program look like?* HRMorning. <https://www.hrmorning.com/articles/successful-wellness-program/>.

Coetzer, M. F., Bussin, M. H., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10.

Hunter, P. (2021, April 7). *Foundational Leadership Skills that Promote Employee Wellbeing.* Verity. https://www.verityintl.com/blog_post/foundational-leadership-skills-that-promote-employee-wellbeing/.

Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping: The moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.

Kocherbaeva, A., Samaibekova, Z., & Isabaeva, K. (2019, October). Leadership and leaders in successful small and medium enterprises. In 4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership (ICSBAL 2019) (pp. 89-94). Atlantis Press.

Klein, M. (2022, March 10). *The importance of open communication in the workplace.* Blink. <https://joinblink.com/intelligence/open-communication-importance/#:~:text=Open%20communication%20is%20when%20senior,resolve%20conflicts%2C%20and%20collaborate%20better.>

Mirvis, P. H. (1997). Human resource management: Leaders, laggards, and followers. *Academy of Management Perspectives*, 11(2), 43-56.

Martic, K. (2020). *What Is Employee Wellbeing and How to Launch a Wellbeing Program.* Haiilo. <https://haiilo.com/blog/employee-wellbeing-definition-importance-best-practice/>.

Murphy, K. (2018, Dec 20). *Leadership Plays Key Role in Effective Workforce Wellness Efforts.* Health Payer Intelligence. <https://healthpayerintelligence.com/news/leadership-plays-key-role-in-effective-workforce-wellness-efforts>

Passey, D. G., Brown, M. C., Hammerback, K., Harris, J. R., & Hannon, P. A. (2018). Managers' support for employee wellness programs: An integrative review. *American Journal of Health Promotion*, 32(8), 1789-1799.

Pant, D. (2022, March). TradeSmart CEO on HR's role in driving SME growth. Retrieved from: <https://www.peplematters.in/article/culture/tradesmart-ceo-on-hrs-role-in-driving-sme-growth-32867>.

Peterson, M. (2022). *How to Implement a Wellness Program In the Workplace*. Limeade. <https://www.limeade.com/resources/blog/how-to-implement-a-wellness-program-in-the-workplace/>.

Runyon, M. (2021, November 18). *How active listening can make you a better leader*. The Enterprisers Project. <https://enterpriseproject.com/article/2021/11/how-active-listening-can-make-you-better-leader#:~:text=Active%20listening%20can%20help%20you,employees'%20struggles%20and%20avoid%20misunderstandings>.

The HR digest (2022). Reflections on the rising conflicts in the workplace. Retrieved from: <https://www.thehrdigest.com/success-stories/>

Valencia, C. (2021, October 05). *How to Get Employees to (Actually) Participate in Well-Being Programs*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/10/how-to-get-employees-to-actually-participate-in-well-being-programs>.

(2020). *Employee Well-being and Why Leadership Should Lead by Example*. All Things Talent. <https://allthingstalent.org/2020/02/07/employee-well-being-and-leadership/>.

Yasar, K. & McLaughlin, E. *Leadership skills*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership-skills>

7. Γλωσσάριο

Ευημερία των εργαζομένων: Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις, οι προσδοκίες, τα επίπεδα άγχους και το εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων επηρεάζουν τη συνολική τους υγεία και ευτυχία. Η ευημερία των εργαζομένων περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από τη σωματική/φυσική υγεία. Επιπλέον, πρόκειται για λιγότερο απτούς παράγοντες, όπως η διάθεση και η γνωστική λειτουργία των εργαζομένων. Πάνω απ' όλα, η ευημερία των εργαζομένων αφορά την κατανόηση των εργαζομένων ενός οργανισμού, με μια ολιστική ματιά.

Προγράμματα ευημερίας: πρωτοβουλίες και πολιτικές που στοχεύουν στην πρόληψη χρόνιων ασθενειών και στην υποστήριξη υγιεινών συμπεριφορών για τους εργαζομένους. Η συμμετοχή σε ολοκληρωμένα προγράμματα ευημερίας μπορεί να μειώσει την επαγγελματική εξουθένωση και τις εναλλαγές των εργαζομένων, αυξάνοντας την ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους, την παραγωγικότητα και την ψυχική ευημερία. Επίσης, οι εργαζόμενοι θεωρούν την

πρόσβαση και την παροχή προγραμμάτων ευημερίας ως ένδειξη δέσμευσης του εργοδότη στην υγεία και την ευημερία.

Δέσμευση ηγεσίας: Ο ρόλος της ηγεσίας είναι θεμελιώδης για τη διατήρηση μιας κουλτούρας ευημερίας μέσα σε έναν οργανισμό, δεδομένου ότι οι ηγέτες είναι εκείνοι που μπορούν να επηρεάσουν τις απαιτήσεις και τους πόρους εργασίας των εργαζομένων. Οι ηγέτες πρέπει να υπερασπίζονται την εφαρμογή ενός προγράμματος ευημερίας, όχι απλώς να διεκπεραιώνουν επιφανειακά έναν στόχο και να προχωρήσουν σε κάτι που θεωρούν πιο σημαντικό.

Κεφάλαιο 4: Καθοδήγηση (mentoring), μια πρακτική που ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων.

Περίληψη

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους εκπαιδευόμενους (Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού) τις βασικές αρχές της καθοδήγησης και της εφαρμογής της, μια πρακτική η οποία ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων. Σε αυτό το κεφάλαιο, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίσουν την έννοια της καθοδήγησης και θα μάθουν όλα όσα είναι απαραίτητα για τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας καθοδήγησης μεταξύ ενός μέντορα και ενός καθοδηγούμενου. Αυτή η τεχνική μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την ευημερία τους και, ως εκ τούτου, να ευδοκιμήσουν στην εργασία. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν τις αρχές της καθοδήγησης, να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματά της στο χώρο εργασίας και να αναγνωρίσουν τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης και να εφαρμόσουν αυτές τις πρακτικές στην εργασία, μέσω της καθοδηγητικής διαδικασίας, προκειμένου να αυξήσουν την ευημερία των εργαζομένων τους. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν ποιες είναι οι βασικές αρχές της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τα οφέλη της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τη σημασία της ευημερίας μέσω της διαδικασίας καθοδήγησης.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν μια ολοκληρωμένη διαδικασία καθοδήγησης, η οποία πρόκειται να ενισχύσει την ευημερία στο χώρο εργασίας.

Λέξεις-κλειδιά

καθοδήγηση, ευημερία στο χώρο εργασίας, μέντορας, καθοδηγούμενος

Ταυτότητα του κεφαλαίου	
Κεφάλαιο	Καθοδήγηση (mentoring), μια πρακτική που ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων
Σύντομη περιγραφή του κεφαλαίου/περίληψη	<p>Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους εκπαιδευόμενους (Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού) τις βασικές αρχές της καθοδήγησης και της εφαρμογής της, μια πρακτική η οποία ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων. Σε αυτό το κεφάλαιο, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίσουν την έννοια της καθοδήγησης και θα μάθουν όλα όσα είναι απαραίτητα για τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας καθοδήγησης μεταξύ ενός μέντορα και ενός καθοδηγούμενου. Αυτή η τεχνική μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την ευημερία τους και, ως εκ τούτου, να ευδοκιμήσουν στην εργασία. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν τις αρχές της καθοδήγησης, να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματά της στο χώρο εργασίας και να αναγνωρίσουν τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης και να εφαρμόσουν αυτές τις πρακτικές στην εργασία, μέσω της καθοδηγητικής διαδικασίας, προκειμένου να αυξήσουν την ευημερία των εργαζομένων τους. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους.</p>
Μαθησιακά Αποτελέσματα	<p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν ποιες είναι οι βασικές αρχές της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης.</i></p> <p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τα οφέλη της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τη σημασία της ευημερίας μέσω της διαδικασίας καθοδήγησης.</i></p> <p><i>Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν μια ολοκληρωμένη διαδικασία καθοδήγησης, η οποία πρόκειται να ενισχύσει την ευημερία στο χώρο εργασίας.</i></p>
Μαθησιακές Ενότητες	<i>Μαθησιακή Ενότητα 1 – Βασικές αρχές καθοδήγησης στο χώρο εργασίας</i>

	<p>Μαθησιακή Ενότητα 2 - Η σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης για την ευημερία</p> <p>Μαθησιακή Ενότητα 3 - Καθοδήγηση στην πράξη</p>	
<p>Βασικό εκπαιδευτικό υλικό</p>	<p>Κεφάλαιο</p>	<p>Εκπαιδευτικό Υλικό</p>
	<p>Εισαγωγή στο Κεφάλαιο 6 «Καθοδήγηση»</p>	<p>Κείμενο</p>
	<p>Βασικές αρχές καθοδήγησης στο χώρο εργασίας</p>	<p>Κείμενο, Άρθρα, Βίντεο</p>
	<p>Η σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στο χώρο εργασίας για την ευημερία</p>	<p>Κείμενο, Άρθρα, Βίντεο</p>
	<p>Καθοδήγηση στην πράξη</p>	<p>Κείμενο, Άρθρα</p>
<p>Μέθοδος αξιολόγησης</p>	<p>Κεφάλαιο</p>	<p>Μέθοδος Αξιολόγησης</p>
	<p>Εισαγωγή στο κεφάλαιο 6 «Καθοδήγηση»</p>	<p>-</p>
	<p>Βασικές αρχές καθοδήγησης στο χώρο εργασίας</p>	<p>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους</p>
	<p>Η σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στο χώρο εργασίας για την ευημερία</p>	<p>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους</p>
	<p>Καθοδήγηση στην πράξη</p>	<p>Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους</p>

Φόρτος εργασίας (Εκτιμώμενος χρόνος μελέτης)	120 λεπτά
Συντάκτης/ες	<i>Βέρα Λαζανάκη & Μαρία Βακόλα, Job Pairs</i>
Αξιολογητής/ες	Yang Yang, Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος, PULSO

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Βέρα Λαζανάκη από το Job Pairs και σας καλωσορίζω στο κεφάλαιο «Καθοδήγηση, μια πρακτική που ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων».

Στόχος του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στους εκπαιδευόμενους (Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού) τις βασικές αρχές της καθοδήγησης και της εφαρμογής του, μια πρακτική που ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων. Επίσης, οι εκπαιδευόμενοι θα εκπαιδευτούν στο πώς «να μειώσουν το χάσμα μεταξύ των δύο πλευρών και να αυξήσουν την ευημερία των καθοδηγούμενων». Από την άλλη πλευρά, το κεφάλαιο αυτό προσφέρει την ευκαιρία για δράση από επαγγελματίες (μέντορες) σε μια εποχή που «μπορούμε και πρέπει όλοι να προσφέρουμε τις γνώσεις και την εμπειρία μας σε όσους το έχουν ανάγκη». Σε αυτή την εκπαίδευση, οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίσουν την έννοια της καθοδήγησης και θα μάθουν όλα όσα είναι απαραίτητα για τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας καθοδήγησης μεταξύ ενός μέντορα και ενός καθοδηγούμενου. Αυτή η τεχνική μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την ευημερία τους και, ως εκ τούτου, να ευδοκιμήσουν στην εργασία. Στο τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν ποιες είναι οι αρχές της καθοδήγησης, να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματά της στο χώρο εργασίας και να αναγνωρίσουν τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης και να εφαρμόσουν αυτές τις πρακτικές στην εργασία, μέσω των διαδικασιών καθοδήγησης, προκειμένου να αυξήσουν την ευημερία τους.

Το Κεφάλαιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες, και συγκεκριμένα (1) Βασικές αρχές καθοδήγησης, (2) Καθοδήγηση στο χώρο εργασίας και (3) Οφέλη από την εφαρμογή της καθοδήγησης.

Η Ενότητα 1 εξετάζει τον ορισμό και την ιστορία της καθοδήγησης, ενώ δίνει μια εικόνα για τα χαρακτηριστικά του μέντορα και του καθοδηγούμενου, καθώς και τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης.

Η Ενότητα 2 παρουσιάζει τα οφέλη και τη σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στον χώρο εργασίας, καθώς και τον ρόλο της στην αύξηση της ευημερίας.

Η Ενότητα 3 εξετάζει τη διαδικασία των συνεδριών καθοδήγησης μεταξύ ενός μέντορα και ενός καθοδηγούμενου, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στο χώρο εργασίας για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων.

Τέλος, η **αξιολόγησή των εκπαιδευομένων** αποτελείται από τη μέθοδο των *ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής και σωστού-λάθους*.

1. Μαθησιακή Ενότητα 1 - Βασικές αρχές καθοδήγησης στο χώρο εργασίας

Σε αυτή τη μαθησιακή ενότητα παρουσιάζεται ο ορισμός και η ιστορία της καθοδήγησης, ενώ παρουσιάζεται επίσης και μια σύνοψη σχετικά με τα χαρακτηριστικά του μέντορα και του καθοδηγούμενου και τις διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης.

Ορισμός της καθοδήγησης (mentoring)

Η έννοια της καθοδήγησης υιοθετήθηκε από οργανισμούς το 1970. Ωστόσο, η ιδέα δεν είναι τόσο πρόσφατη. Οι ρίζες της βρίσκονται στην Αρχαία Ελλάδα, όπου ο Όμηρος ανέφερε για πρώτη φορά την έννοια του Μέντορα στο έργο του, «Οδύσσεια». Ο μυθικός ήρωας του Ομήρου, ο Οδυσσεύς, πριν φύγει για τον Τρωικό πόλεμο, εμπιστεύτηκε τη φροντίδα, την εκπαίδευση και την προστασία του γιου του Τηλέμαχου στον φίλο του Μέντορα. Στη συνέχεια, η θεά Αθηνά παίρνει τη μορφή του Μέντορα και καθοδηγεί τον Τηλέμαχο κατά τη διάρκεια της δεκαετούς απουσίας του πατέρα του. Ο Μέντορας - Αθηνά, εξοπλισμένος με υπομονή, σοφία, ανιδιοτέλεια και θέληση για σύνδεση με τον καθοδηγούμενο Τηλέμαχο, παρέχει υποστήριξη και συμβουλευτική ώστε ο Τηλέμαχος να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις γνώσεις που θα τον βοηθήσουν να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της ζωής. Αυτή η σχέση που ανέπτυξε ο Μέντορας με τον καθοδηγούμενο Τηλέμαχο είναι η πρώτη σχέση καθοδήγησης που αναφέρεται στην ιστορία (Murray, 2002). Από τότε, η έννοια της καθοδήγησης έχει συσχετιστεί με ένα άτομο που έχει μεγαλύτερη εμπειρία, το οποίο δημιουργεί μια σχέση με ένα λιγότερο έμπειρο άτομο προκειμένου να το συμβουλευσει, να το ενθαρρύνει και να το υποστηρίξει (Collin, 1988).

Σύμφωνα με τον Fagenson (1989), «η καθοδήγηση είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο σε θέση εξουσίας ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη ενός κατώτερου σε εξουσία ατόμου, παρέχοντας του συμβουλές για να δείξει την προσπάθεια, την αξία και την ανάπτυξή του στην ανώτερη διοίκηση». Όταν ο μέντορας και ο καθοδηγούμενος ανήκουν στον ίδιο οργανισμό, ο μέντορας είναι ένας εργαζόμενος ο οποίος προέρχεται από μια ανώτερη ιεραρχικά θέση, που διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες είναι υπεύθυνος να μεταδώσει στον καθοδηγούμενο για να βελτιώσει την απόδοσή του. Είναι μια διαδικασία καθοδήγησης της ανάπτυξης και της εξέλιξης του καθοδηγούμενου με βάση συγκεκριμένους στόχους που συμφωνούνται μεταξύ τους (Murray, 2002). Ο μέντορας μπορεί να είναι ένα άτομο που ανήκει σε διαφορετικό τμήμα από εκείνο στο οποίο ανήκει ο καθοδηγούμενος και δεν είναι ο υπεύθυνος ή ο διευθυντής του καθοδηγούμενου (Scandura & Williams, 2001).

Ο σκοπός της καθοδήγησης είναι να συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση της καριέρας του καθοδηγούμενου και του μέντορα, διατηρώντας το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό τους για εργασία, δημιουργώντας κίνητρα για βελτίωση και αύξηση της απόδοσης, της ικανοποίησης και της δημιουργικότητας από την εργασία, καθώς και της συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης τόσο εντός του οργανισμού όσο και προσωπικά (Vakola & Nikolaou, 2019). Μια έρευνα της Gallup έδειξε ότι το 66% της γενιάς των Millennials προσδοκούν να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους εντός τεσσάρων ετών. Διαπιστώθηκε επίσης ότι το 94% των συμμετεχόντων στην έρευνα εκτιμούσαν την ύπαρξη ενός μέντορα στην εργασία. Αυτό δείχνει ότι η δέσμευση των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία συνδέονται με μια κουλτούρα καθοδήγησης στους οργανισμούς.

Ιστορία της καθοδήγησης (mentoring)

Η ιστορία της εφαρμογής της καθοδήγησης για τις ανάγκες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού χρονολογείται από το 1931, όταν η Jewel Tea Company υλοποίησε για πρώτη φορά ένα επίσημο πρόγραμμα καθοδήγησης. Σε αυτή τη μορφή καθοδήγησης, κάθε νέος υπάλληλος που εισερχόταν στην εταιρεία είχε έναν ανώτερο διευθυντή ως σύμβουλο και μέντορα στην αρχή της καριέρας του (Russell, 1991). Ωστόσο, μέχρι το 1980, δεν υπήρξε κάποια διάδοση των επίσημων προγραμμάτων καθοδήγησης. Τελικά, η ανάπτυξη και εξέλιξη της επίσημης εφαρμογής καθοδήγησης προέκυψε από διάφορες οικονομικές και κοινωνικές τάσεις κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι οποίες διευκόλυναν την ανάπτυξή της, όπως οι ανταγωνιστικές προκλήσεις, οι ελλείψεις ανθρώπινου δυναμικού, ο μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων, η έμφαση στην καινοτομία και την τεχνολογία, τα διαπολιτισμικά ζητήματα, αλλά και οι στόχοι της θετικής δράσης και της συνειδητοποίησης των αναγκών κάθε οργανισμού για την ανάγκη ποικιλομορφίας του προσωπικού και για καλύτερο σχεδιασμό της διαδοχής (Kram & Bragar, 1991, Zey, 1988).

Καθώς τα επίσημα προγράμματα καθοδήγησης άρχισαν να αναπτύσσονται σε οργανισμούς, άρχισε παράλληλα να αυξάνεται και η ποικιλομορφία των συμμετεχόντων. Στην πραγματικότητα, πολλοί οργανισμοί άρχισαν να χρησιμοποιούν επίσημα προγράμματα καθοδήγησης για να προωθήσουν τους οργανωτικούς τους στόχους και να ανταποκριθούν στις αναπτυξιακές ανάγκες στους τομείς της πρόσληψης, της διατήρησης, της κατάρτισης και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, της μείωσης των ποσοστών αποχώρησης, του σχεδιασμού της διαδοχής και της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων (Collin, 1988).

Τέλος, με την πάροδο των χρόνων, υπήρξε και μια σταδιακή αλλαγή στη δομή και το περιεχόμενο των επίσημων προγραμμάτων καθοδήγησης. Οι οργανισμοί άρχισαν να απομακρύνονται από προγράμματα που επικεντρώνονταν μόνο σε εργαζόμενους μειοψηφίας, όπως οι γυναίκες, και να εστιάζονται σε προγράμματα που αφορούν όλους τους υπαλλήλους. Πλέον, τα σύγχρονα προγράμματα καθοδήγησης επικεντρώνονται στην ενθάρρυνση των εργαζομένων στο να δημιουργήσουν σχέσεις με τους συναδέλφους τους, καθώς και με ανώτερα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού (Farren, Gray & Kaye, 1984, Kaye & Jacobson, 1995, Rogers, 1992).

Μέντορας

Οι Dreher & Chargois (1998), ορίζουν τον μέντορα ως ένα άτομο που έχει περισσότερη εργασιακή εμπειρία από τον καθοδηγούμενο και ενδιαφέρεται να αναλάβει ενεργό ρόλο στην επαγγελματική ανάπτυξη του νέου συναδέλφου. Φυσικά, η κλασική σχέση ανάμεσα σε έναν εργαζόμενο και τον υπεύθυνό του δεν θα μπορούσε από τη φύση της να χαρακτηριστεί ως μια σχέση καθοδήγησης. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο υπάρχει αυτή η σχέση σε περιπτώσεις όπου τα δύο μέρη βρίσκονται στον ίδιο τομέα του οργανισμού, προσφέρει μια σημαντική ευκαιρία για τον νέο επαγγελματία που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τον μέντορά του (Dreher & Cox, 1996).

Όπως επισημαίνουν οι Haggard κ.ά. (2011), το πώς μπορεί κανείς να ορίσει τη σημασία του μέντορα εξαρτάται από ορισμένες συνθήκες. Υπάρχουν τέσσερις προϋποθέσεις σχετικά με την καθοδήγηση. Το επίπεδο ιεραρχίας του μέντορα στον οργανισμό, εάν ο μέντορας είναι το

επιβλέπων άτομο του καθοδηγούμενου, εάν ο μέντορας εργάζεται στον ίδιο οργανισμό με τον καθοδηγούμενο και, τέλος, ο βαθμός οικειότητας που έχουν αναπτύξει τα δύο άτομα.

- Περνά χρόνο με τον καθοδηγούμενο.
- Μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του.
- Είναι αντικειμενικός και δίνει ρεαλιστικές απαντήσεις.
- Ακούει τον καθοδηγούμενο χωρίς να τον κρίνει.
- Θέτει πολλές ερωτήσεις και δεν βγάζει βιαστικά συμπεράσματα.
- Είναι υπομονετικός
- (Humphrey, 2010)

Καθοδηγούμενος

Ένας παράγοντας που έχει πολύ σημαντική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων να μπουν σε μια διαδικασία καθοδήγησης και στο πόσο καλή θα είναι η ποιότητα της σχέσης με τον μέντορά τους, είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του καθοδηγούμενου. Αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις αντιδράσεις των καθοδηγούμενων καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης καθοδήγησης, τη συναισθηματική τους σταθερότητα και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν τόσο με τον μέντορα όσο και με τους άλλους εργαζόμενους στον οργανισμό (Turban & Dougherty, 1994).

Η έννοια της αυτοκαθοδήγησης του καθοδηγούμενου, δηλαδή η ικανότητα αυτοπαρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης του καθοδηγούμενου, διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των αποτελεσμάτων. Κάθε καθοδηγούμενος έχει διαφορετική ευαισθησία στη διαχείριση κοινωνικών ζητημάτων όπως η εργασιακή εικόνα και συμπεριφορά, και διαφορετική ικανότητα προσαρμογής της συμπεριφοράς του σε διαφορετικές καταστάσεις (Snyder, 1987).

Ο Digman (1990), προτείνει τη συναισθηματική σταθερότητα ως έναν άλλο παράγοντα που επηρεάζει τη συμπεριφορά του καθοδηγούμενου κατά τη διάρκεια της σχέσης αυτής. Η συναισθηματική σταθερότητα εξαρτάται από την έννοια της αυτοεκτίμησης του καθοδηγούμενου σχετικά με τις ικανότητές του και την έννοια της αρνητικής συναισθηματικότητας. Τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι πιο πιθανό να αποφύγουν καταστάσεις που μπορεί να ρίξουν το ηθικό τους, όπως η συμμετοχή σε προκλητικά και δύσκολα έργα, έχουν λιγότερη εμπιστοσύνη και σιγουριά στις ικανότητές τους να επιτύχουν υψηλούς στόχους και είναι λιγότερο πιθανό να ζητήσουν ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους τους, γεγονός που προφανώς επηρεάζει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (Brockner, 1988, Campbell, 1990). Επιπλέον, η τάση των καθοδηγούμενων να έχουν αρνητικά συναισθήματα, τόσο για τον εαυτό τους όσο και για άλλους συναδέλφους, είναι πιθανό να τους κάνει νευρικούς, αγχωμένους και εχθρικούς. Συναισθηματική σταθερότητα υπάρχει όταν ο καθοδηγούμενος έχει υψηλή αυτοεκτίμηση και χαμηλή αρνητική συναισθηματικότητα (Levin & Stokes, 1989, Watson & Clark, 1984).

Διαφορές μεταξύ καθοδήγησης και εκπαίδευσης

Καθοδήγηση

- Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός
- Μέντορας=Δάσκαλος
- Συμφωνηθέντες στόχοι
- Εστίαση σε θέματα επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης
- Συνήθως ο μέντορας είναι πιο έμπειρος από τον καθοδηγούμενο
- Βασίζεται στην ανάπτυξη

Εκπαίδευση

- Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός
- Μέντορας=Προπονητής
- Λειτουργεί στοχευμένα και στοχεύει σε άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα.
- Ο προπονητής καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο να αναλάβει δράση.
- Βασίζεται στην απόδοση

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη μαθησιακή ενότητα, θα πρέπει να:

- Διβάσετε το άρθρο: "[Mentoring made easy: A practical guide](#)"
- Διαβάσετε το άρθρο: "[The art of mentoring](#)"
- Δείτε το παρακάτω βίντεο: <https://www.youtube.com/watch?v=qoy5MifHuLs>
- Δείτε το παρακάτω βίντεο: <https://www.youtube.com/watch?v=0Qy0P65kMIM>

2. Μαθησιακή Ενότητα 2 - Η σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στο χώρο εργασίας για την ευημερία

Αυτή η ενότητα μάθησης παρουσιάζει τα οφέλη και τη σημασία της κουλτούρας καθοδήγησης στο χώρο εργασίας και τον ρόλο της στην ενίσχυση της ευημερίας.

Οφέλη της καθοδήγησης (mentoring)

Ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα καθοδήγησης έχει θετικά αποτελέσματα, τόσο για τον μέντορα όσο και για τον καθοδηγούμενο. Οι Eby & Lockwood (2005) αναφέρονται σε μια προκαθορισμένη διαδικασία όπου το ζευγάρι μέντορα-καθοδηγούμενου δεσμεύεται σε ορισμένους στόχους που καθορίζονται από κοινού. Στις περισσότερες περιπτώσεις, υπάρχει ένα προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα που ακολουθείται από το ζευγάρι και ένας οδηγός τον οποίο συμβουλευεται ο μέντορας για να καθοδηγήσει σωστά τον καθοδηγούμενο.

Τα οφέλη της καθοδήγησης για τον μέντορα είναι η αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση και η αναγνώριση που λαμβάνει από τους συναδέλφους του. Αυτό συμβαίνει επειδή ο ρόλος του μέντορα είναι πολύ σημαντικός και ανταμείβεται. Ο ενθουσιασμός και η προσωπική

ικανοποίηση αυξάνονται όταν ο μέντορας καθοδηγεί έναν κατώτερο ιεραρχικά εργαζόμενο να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του. Επιπλέον, η συμβολή τους στην ανάπτυξη των καθοδηγούμενων, τους προσφέρει μια θετική εικόνα στα μάτια των καθοδηγούμενων τους, οι οποίοι τους θαυμάζουν και τους εκτιμούν για τις δεξιότητές τους στην ανάπτυξη των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να αποκτούν μεγάλη προβολή και κύρος ως εργαζόμενοι. Άλλωστε, η συμβουλευτική καριέρας είναι μια διαδικασία που βοηθά τον μέντορα να αναπτύξει τις ηγετικές του ικανότητες, την ικανότητά του να μεταφέρει γνώσεις, να καθοδηγεί και να δίνει συμβουλές. Επιπλέον, ο μέντορας έχει τη δυνατότητα να σκεφτεί ορισμένα θέματα από μια διαφορετική οπτική, ειδικά όταν ο καθοδηγούμενος έχει διαφορετικό τρόπο προσέγγισης των θεμάτων και διαφορετικό τρόπο σκέψης από τον δικό τους. Αυτό βοηθά τους μέντορες επίσης να αποκτήσουν νέες και καινοτόμες ιδέες, κάτι που μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να επανεκτιμήσουν πράγματα που δεν είχαν ληφθεί υπόψη προηγουμένως. Τέλος, η συμβουλευτική σταδιοδρομίας βοηθά τον μέντορα να διευρύνει το επαγγελματικό του δίκτυο στον οργανισμό, χτίζοντας ουσιαστικές σχέσεις με το νεότερο προσωπικό.

Πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τα οφέλη της καθοδήγησης για τον καθοδηγούμενο, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι συνδέεται με σημαντικά θετικά αποτελέσματα σταδιοδρομίας και εξέλιξης για τον καθοδηγούμενο, όπως αυξημένο μισθό, προαγωγή και αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία (Chao, Walz & Gardner, 1992). Λαμβάνοντας υπόψη τα πιθανά οφέλη που προσφέρει η καθοδήγηση στον καθοδηγούμενο, πολλοί αναζητούν έναν ικανό μέντορα και πολλοί οργανισμοί ενθαρρύνουν τέτοιες σχέσεις λόγω των οφελών που θα αποκομίσουν έμμεσα οι ίδιοι (McKeen & Burke, 1989, Douglas & McCauley, 1999, Kram, 1985). Όπως επισημαίνουν οι Levinson et al. (1978), οι μέντορες δεν αποτελούν μόνο πηγή γνώσεων για τον καθοδηγούμενο, αλλά και βασικό ρόλο στην καλλιέργεια της αυτοεκτίμησης και της επαγγελματικής ταυτότητας του καθοδηγούμενου.

Σύμφωνα με ερευνητές, ο καθοδηγούμενος αποκτά, μέσω της σχέσης αυτής, πρόσβαση σε κοινωνικά δίκτυα που αποτελούν πηγή γνώσης που σε άλλη περίπτωση, θα ήταν δυσπρόσιτη (Dreher & Ash, 1990). Επιπλέον, μέσω της επαφής που αποκτά ο καθοδηγούμενος με τα δίκτυα, έχει τη δυνατότητα να επιδείξει τις δεξιότητές του σε βασικά άτομα του οργανισμού που λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν ή έχουν συμμετάσχει, ως καθοδηγούμενοι, σε μια διαδικασία καθοδήγησης, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία από αυτούς που δεν έχουν/είχαν αυτή την ευκαιρία. Ο καθοδηγούμενος βλέπει τον μέντορα του ως έναν έμπειρο επαγγελματία, ως πρότυπο συμπεριφοράς, από τον οποίο ενημερώνεται για τα πρότυπα συμπεριφοράς που διέπουν τον οργανισμό και πρέπει να τηρούνται (Bolton, 1980, Dreher & Ash, 1990, Zagumny, 1993). Ο Kram (1985), δηλώνει ότι μέσω της συμβουλευτικής και της αποδοχής, ο μέντορας βοηθά τον καθοδηγούμενο να αναπτύξει τις επαγγελματικές δεξιότητες (ικανότητες) και την αυτοεκτίμηση που απαιτούνται για να επιτύχει επαγγελματικά.

Οι Allen κ.ά. (2004), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι επιδράσεις των λειτουργιών καθοδήγησης που σχετίζονται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και των ψυχοκοινωνικών λειτουργιών της καθοδήγησης, διαφέρουν σημαντικά. Όπως επισημαίνουν, οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας επικεντρώνονται στην προώθηση της σταδιοδρομίας του καθοδηγούμενου (έκθεση, προβολή, προαγωγή, προκλητικά έργα). Επίσης,

η καθοδήγηση για επαγγελματική ανάπτυξη έχει κυρίως αντικειμενικά αποτελέσματα που σχετίζονται με τη σταδιοδρομία. Από την άλλη, η ψυχοκοινωνική καθοδήγηση (αποδοχή, συμβουλευτική), επικεντρώνεται κυρίως στη βελτίωση υποκειμενικών χαρακτηριστικών του καθοδηγούμενου όπως η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση και η διαμόρφωση επαγγελματικής ταυτότητας, τα οποία αποτελούν συνέπειες οι οποίες σχετίζονται με τον συναισθηματικό κόσμο του καθοδηγούμενου. Πράγματι, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η ψυχοκοινωνική καθοδήγηση και η επιτυχία της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση του καθοδηγούμενου από τη συμπεριφορά του μέντορά του.

Οφέλη για τον Μέντορα

- ✓ Προσωπική ικανοποίηση
- ✓ Αποκτά ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση
- ✓ Αναπτύσσει την καριέρα του - Μαθαίνει μια νέα προοπτική, πώς σκέφτεται η νέα γενιά, πώς να προσεγγίσει καλύτερα τη δική του ομάδα και τους συνεργάτες του.
- ✓ Αναπτύσσει έναν προσωπικό τρόπο ηγεσίας
- ✓ Ανανεώνεται το ενδιαφέρον του για την εργασία

Οφέλη για τον καθοδηγούμενο

- ✓ Αναπτύσσει τις δεξιότητές του
- ✓ Αναπτύσσει μια στρατηγική καριέρας
- ✓ Ενισχύει την αυτοπεποίθησή του
- ✓ Καθορίζει & επιτυγχάνει επαγγελματικούς και προσωπικούς στόχους.
- ✓ Δικτύωση
- ✓ Ενσωματώνεται πιο γρήγορα στο επαγγελματικό περιβάλλον.
- ✓ Εξερευνά νέες προοπτικές για την καριέρα του.
- ✓ Προσδιορισμός των τομέων ανάπτυξης
- ✓ Απόκτηση νέων γνώσεων
- ✓ Βοήθεια και ανατροφοδότηση

Ο ρόλος της καθοδήγησης (mentoring) στην αύξηση της ευημερίας

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται υποστήριξη για να ευδοκιμήσουν στο χώρο εργασίας, να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους για να διατηρήσουν την ευημερία τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσω συνεδριών καθοδήγησης (Hobson and Maxwell, 2017).

Οι σχέσεις καθοδήγησης μπορούν να βοηθήσουν τους καθοδηγούμενους να εξερευνήσουν νέες ιδέες και να αναπτυχθούν χωρίς το φόβο κριτικής, καθώς και να έχουν ένα άτομο που θαυμάζουν και τους υποστηρίζει. Η καθοδήγηση αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εαυτό τους και έτσι μπορεί πραγματικά να βοηθήσει στη μείωση των προβλημάτων ψυχικής υγείας, όπως η κατάθλιψη. Οι σχέσεις καθοδήγησης έχουν τεράστιο αντίκτυπο στο επίπεδο της ικανοποίησης που αισθάνεται ένας εργαζόμενος από την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Επίσης, καλλιεργεί ισχυρές σχέσεις μεταξύ των δύο μερών και

δημιουργεί το αίσθημα του ανήκειν μεταξύ των εργαζομένων. Η επικοινωνία στο πλαίσιο των σχέσεων καθοδήγησης επιτρέπει στους εργαζόμενους να ξεπεράσουν οποιαδήποτε εμπόδια, ενώ αισθάνονται ότι ανήκουν σε έναν ασφαλή χώρο εργασίας.

Αυξάνοντας τη ψυχοκοινωνική υποστήριξη και τις κοινωνικές δραστηριότητες, η καθοδήγηση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τα εμπόδια προς την επιτυχία (για παράδειγμα το άγχος και οι απαιτήσεις). Οι μέντορες αποτελούν ένα θετικό στοιχείο για τους εργαζόμενους. Οι μέντορες μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τα συναισθήματα ανασφάλειας, να γιορτάσουν τις επιτυχίες, να διαχειριστούν τα λάθη και να αντιμετωπίσουν την επαγγελματική εξουθένωση (Eckleberry-Hunt et al., 2009).

Ως αποτέλεσμα της καθοδήγησης, οι εργαζόμενοι θα βιώσουν αυξανόμενη ευημερία. Αυτό σημαίνει ότι η καθοδήγηση μπορεί να βελτιώσει όλες τις πτυχές της επαγγελματικής ζωής, από την ποιότητα και την ασφάλεια του φυσικού περιβάλλοντος, μέχρι το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους, το εργασιακό τους περιβάλλον, το κλίμα στη δουλειά και την οργάνωση της εργασίας τους. Επίσης, θα νιώσουν ότι έχουν κάποιον να μοιραστούν τις σκέψεις τους και να τους βοηθήσει με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Η δημιουργία ενός προγράμματος καθοδήγησης μπορεί να οικοδομήσει μια κουλτούρα, η οποία οδηγεί στην ανάπτυξη, την ενσωμάτωση και την υποστήριξη των εργαζομένων. Οι καθοδηγούμενοι μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά, να μοιραστούν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους με τους μέντορες σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος. Ως αποτέλεσμα της καθοδήγησης, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να εντοπίσουν διαφορές μεταξύ της ευημερίας των εργαζομένων. Επιπλέον, η δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος καθοδήγησης απαιτεί χρόνο και προσπάθεια, αλλά μπορεί να βελτιώσει την ευημερία των εργαζομένων. Έτσι, ένας οργανισμός με υγιείς και ανθεκτικούς υπαλλήλους μπορεί να έχει μακροπρόθεσμη επιτυχία.

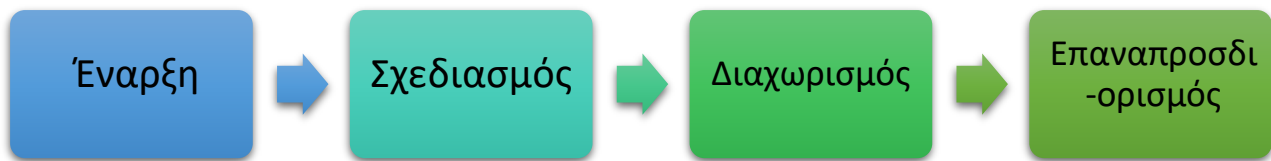
Για την ολοκλήρωση αυτής της Μαθησιακής Ενότητας, θα πρέπει να:

- Διαβάσετε το άρθρο: "[Workplace mentors: Demands and benefits](#)"
- Διαβάσετε το άρθρο: "[Organisational benefits of mentoring](#)"
- Παρακολουθήσετε το παρακάτω βίντεο:
<https://www.youtube.com/watch?v=aTez8uz1GDQ>

3. Μαθησιακή Ενότητα 3 – Η καθοδήγηση στην πράξη

Σε αυτή τη μαθησιακή ενότητα, θα παρουσιαστούν δραστηριότητες σχετικά με το «πώς να καθοδηγήσετε», οι οποίες μπορούν να σας βοηθήσουν να αυξήσετε την ευημερία των εργαζομένων. Αυτές οι δραστηριότητες χωρίζονται σε τέσσερα στάδια, τα οποία περιγράφουν μια επίσημη διαδικασία καθοδήγησης.

Τα στάδια μιας επίσημης σχέσης καθοδήγησης



Έναρξη

Το πρώτο στάδιο είναι η Έναρξη. Η έναρξη αποτελείται από τρία επίπεδα:

- Γνωριμία μεταξύ των ατόμων
- Προσδιορισμός των αναγκών και προσδοκιών και των δύο πλευρών
- Καθορισμός του προγράμματος και των κανόνων των συναντήσεων

Το στάδιο της γνωριμίας είναι η στιγμή που πραγματοποιείται η πρώτη συνάντηση ανάμεσα σε στον μέντορα και τον καθοδηγούμενο, ενώ παράλληλα καλείστε να συνομιλήσετε μεταξύ σας, επιτυγχάνοντας έναν κοινό στόχο σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Για να «σπάσετε γρήγορα τον πάγο» μεταξύ σας, συνιστάται να μιλήσετε και να δημιουργήσετε μια χαλαρή ατμόσφαιρα.

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τα εξής:

- Τι επαγγελματική εμπειρία έχει ο μέντορας/καθοδηγούμενος;
- Γιατί έγινα μέντορας;
- Τι πρέπει να γνωρίζει ο καθοδηγούμενος μου για μένα;

Σχετικά με το στάδιο του προσδιορισμού των αναγκών και των προσδοκιών που έχουν και οι δύο πλευρές, ο καθοδηγούμενος θα πρέπει να παρουσιάσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στο χώρο εργασίας και τις προσδοκίες του για το μέλλον σχετικά με την ευημερία του. Λίγο πριν από το τέλος της συνάντησής σας, θα ήταν καλό να συζητήσετε τις προϋποθέσεις και τις προσδοκίες για τη συνολική εργασία, συμφωνώντας ότι θέλετε να αυξήσετε την ευημερία και να κάνετε ότι καλύτερο μπορείτε για να ευδοκιμήσετε στην εργασία μέσω της διαδικασίας καθοδήγησης. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο καθοδηγούμενος. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να συζητηθούν τα εξής:

- Τι αναμένει να κερδίσει ο καθοδηγούμενος; (π.χ. η αύξηση της ευημερίας)
- Τι μπορεί να προσφέρει ο μέντορας για να συμβάλει στην αύξηση της ευημερίας;
- Ποιοι είναι οι ειδικοί στόχοι της διαδικασίας; (π.χ. η αύξηση της ευημερίας)



Σχετικά με το στάδιο του καθορισμού ενός προγράμματος για τις συναντήσεις και των κανόνων τους, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

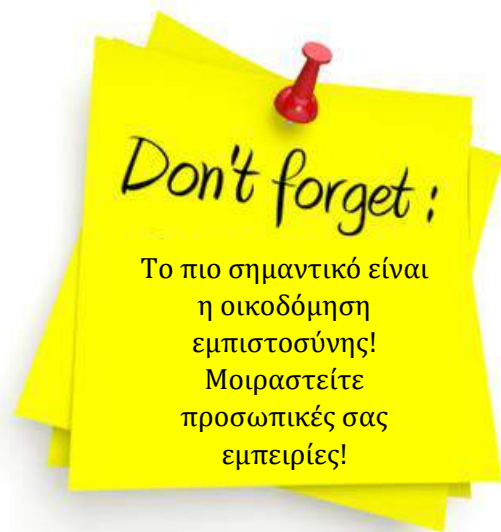
- Πότε θα συναντιόμαστε; Πού;
- Πώς θα επικοινωνούμε; Μέσω email; Μέσω τηλεφώνου;
- Πόσο χρόνο έχω στη διάθεσή μου για να προετοιμαστώ μεταξύ των συναντήσεων;
- Ποιες είναι οι ευθύνες του μέντορα και του καθοδηγούμενου;

Σχεδιασμός

- Οι καθοδηγούμενοι εργάζονται για την επιτυχία των στόχων τους και ο μέντορας τους καθοδηγεί προκειμένου να ολοκληρώσουν τις εργασίες οι οποίες θα αυξήσουν την ευημερία τους.
- Ο μέντορας δίνει συμβουλές, απαντάει σε ερωτήσεις, μοιράζεται τις γνώσεις και τις προσωπικές του εμπειρίες.
- Οι μέντορες αναπτύσσονται, κατανοούν το ρόλο τους, αναπτύσσουν μια στρατηγική για τη καριέρα τους και λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις για να αυξήσουν τα επίπεδα ευημερίας τους.

Συμβόλαιο Καθοδήγησης

- Συμφωνημένοι στόχοι και προκαθορισμένες προσδοκίες (π.χ. αύξηση της ευημερίας)
- Βασικές ανάγκες και υποχρεώσεις κάθε πλευράς
- Συχνότητα των συναντήσεων
- Εμπιστευτικότητα και εμπιστοσύνη



Η εμπιστοσύνη μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου είναι απαραίτητη για την επιτυχία του έργου, καθώς στις συναντήσεις πρόκειται συζητηθούν ευαίσθητα θέματα. Καλό είναι να καλλιεργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μέσω ενεργής ακρόασης, εποικοδομητικής κριτικής και μοιράζοντας με τον καθοδηγούμενο τις δικές σας στιγμές από την επαγγελματική σας πορεία. Γενικά, θα ήταν καλό ο μέντορας να προσεγγίσει το άτομο και τις δυνατότητές του. Εξάλλου, η ουσία της καθοδήγησης είναι ακριβώς η ουσιαστική και αυθεντική σχέση που μπορεί να χτιστεί μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου.

Ανάλυση SWOT του καθοδηγούμενου

Σε αυτό το σημείο, παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT, ένα εργαλείο που θα επιτρέψει στους μέντορες να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία των καθοδηγούμενων ως άτομο (προσωπικά, επαγγελματικά), τις αδυναμίες τους, τις ευκαιρίες που μπορούν να δημιουργήσουν ή να αντιμετωπίσουν οι εκπαιδευόμενοι και τις απειλές που μπορεί να προκύψουν στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Αυτή η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την επίτευξη ευημερίας.

Το ακρωνύμιο SWOT προέρχεται από τις αγγλικές λέξεις Strengths = Δυνατά σημεία, Weaknesses = Αδύνατα σημεία, Opportunities = Ευκαιρίες and Threats = Απειλές.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της ανάλυσης SWOT είναι ότι με λίγη προσπάθεια μπορεί να βοηθήσει τους καθοδηγούμενους να ανακαλύψουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που θα προκύψουν στο χώρο εργασίας τους και πώς αυτές οι ευκαιρίες μπορούν να αυξήσουν την ευημερία τους. Από την άλλη, επιτρέπει στους καθοδηγούμενους να εντοπίσουν τα αδύνατα τους σημεία και, ως εκ τούτου, να διαχειριστούν και να εξαλείψουν απειλές οι οποίες, σε άλλη περίπτωση, θα έβρισκαν απροετοίμαστους και θα τους έκαναν ευάλωτους. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι η ανάλυση SWOT δίνει στους καθοδηγούμενους την ευκαιρία να δημιουργήσουν μια σαφή εικόνα του εαυτού τους και των ανταγωνιστών τους. Αυτή η διαδικασία βοηθά τους καθοδηγούμενους να σχεδιάσουν μια στρατηγική που θα τους επιτρέψει να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να τους αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη επιτυχία στην αγορά εργασίας. Ως αποτέλεσμα, οι καθοδηγούμενοι θα έχουν περισσότερο έλεγχο στη δουλειά τους, αυξημένη απόδοση και κίνητρα για εργασία, μειωμένο άγχος, χαμηλό κύκλο αλλαγής του προσωπικού και βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων. Όλα αυτά μπορούν να βοηθήσουν τους καθοδηγούμενους να επιτύχουν ευημερία στο χώρο εργασίας.

Εν συντομία:

- Οι δυνατότητες των καθοδηγούμενων θα πρέπει να διατηρηθούν, να ενισχυθούν και να αξιοποιηθούν
- Οι αδυναμίες του καθοδηγούμενου θα πρέπει να διορθώνονται ή να εξαλείφονται
- Οι ευκαιρίες των καθοδηγούμενων θα πρέπει να ιεραρχούνται και να βελτιστοποιούνται
- Οι απειλές των καθοδηγούμενων θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ή να ελαχιστοποιούνται

Παράδειγμα:

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT



Προγραμματισμένη
ολοκλήρωση του
έργου

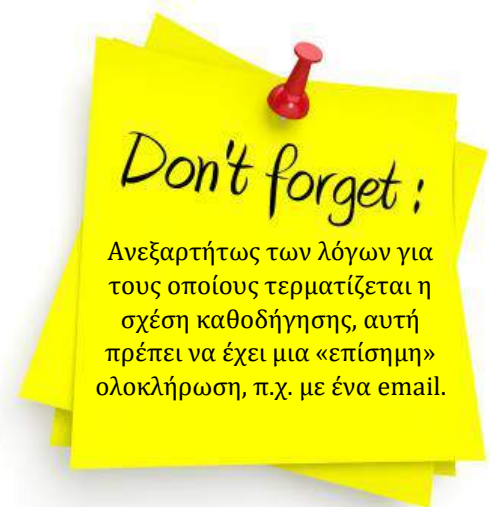
Τερματισμός μόλις
επιτευχθούν οι
στόχοι

Ξαφνικός
τερματισμός για
σοβαρούς λόγους

Σύγκρουση και
αναζήτηση νέου
μέντορα/καθοδηγού
μενου

Γιατί τερματίζεται μια σχέση καθοδήγησης;

1. Προγραμματισμένη (από το πρόγραμμα) ενσωμάτωση
2. Ο καθοδηγούμενος αισθάνεται έτοιμος να ανεξαρτητοποιηθεί από τον μέντορα
3. Ακατάλληλο «ταίριασμα» μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου
4. Ο μέντορας δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καθοδηγούμενου
5. Ο καθοδηγούμενος ή ο μέντορας δεν είναι συνεπής



Επαναπροσδιορισμός

Οι ρόλοι μέντορα - καθοδηγούμενου δεν διαρκούν για πάντα. Οι δύο πλευρές γίνονται «ομότιμες» και η σχέση μεταξύ τους συνεχίζεται με τα χρόνια.

Ποια χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων κάνουν τη σχέση με τους μέντορες δύσκολη;

- Δεν είναι συνεπείς
- Επιμένουν στο δικό τους επιχείρημα και δεν ακούνε άλλες απόψεις
- Δεν προσπαθούν
- Έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση

Τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει ο μέντορας

Οι μέντορες θα πρέπει να:

- Είναι φιλικοί, άνετοι και ανοιχτοί
- Ακούν προσεκτικά τι λένε οι καθοδηγούμενοι
- Εστιάζουν στο διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων
- Μεταφέρουν τη δική τους εμπειρία
- Να είναι ειλικρινείς στις απαντήσεις τους, επισημαίνοντας πιθανές δυσκολίες στην αγορά εργασίας

Οι μέντορες δεν θα πρέπει να:

- Προσπαθούν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις
- Φαίνεται ότι αποφεύγουν τις «δύσκολες» ερωτήσεις
- Προβαίνουν σε ενέργειες για χάρη της προώθησης της εταιρείας τους
- Κάνουν διακρίσεις ή να επιδεικνύουν τη προτίμηση τους προς ορισμένους καθοδηγούμενους

Για να ολοκληρωθεί αυτή η Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

- Διαβάσετε το άρθρο: [“The Efficacy of Mentoring – the Benefits for Mentees, Mentors, and Organizations”](#)
- Διαβάσετε το άρθρο: [The Stages of Mentoring Relationships](#)

4. Σύνοψη

Η καθοδήγηση είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο σε θέση εξουσίας φροντίζει για την ανάπτυξη ενός κατώτερου ιεραρχικά ατόμου, παρέχοντας συμβουλές για να δείξει την προσπάθεια, την αξία και την ανάπτυξή του στην ανώτερη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ύπαρξη ενός μέντορα στην εργασία. Αυτό δείχνει ότι η δέσμευση και η ευημερία των εργαζομένων συνδέεται με μια κουλτούρα καθοδήγησης στους οργανισμούς. Παρόλο που η εκπαίδευση (coaching) έχει πολλές ομοιότητες με την καθοδήγηση (mentoring), οι δύο αυτοί όροι διαφέρουν ουσιαστικά ως προς τον σκοπό τους: ενώ η καθοδήγηση έχει μια πιο ολιστική προσέγγιση στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η εκπαίδευση επικεντρώνεται περισσότερο σε συγκεκριμένες δεξιότητες και καθήκοντα που απαιτούνται για την επίτευξη σαφών στόχων επαγγελματικών στόχων. Υπάρχουν τέσσερα στάδια που περιγράφουν μια σχέση καθοδήγησης προκειμένου να βελτιωθεί η ευημερία των εργαζομένων: Έναρξη, Σχεδιασμός, Διαχωρισμός, Επαναπροσδιορισμός.

5. Βιβλιογραφικές αναφορές

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127.

Bolton, E. B. (1980). A conceptual analysis of the mentor relationship in the career development of women. *Adult Education*, 30(4), 195-207.

Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books/DC Heath and Com.

- McKeen, C. A., & Burke, R. J. (1989). Mentor relationships in organisations: Issues, strategies and prospects for women. *Journal of Management Development*.
- Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of personality and social psychology*, 59(3), 538.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Collin, A. (1988), "MENTORING", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 20 No. 2, pp. 23-27.
- Douglas, C. A., & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 203-220
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of applied psychology*, 75(5), 539.
- Dreher, G. F., & Chargois, J. A. (1998). Gender, mentoring experiences, and salary attainment among graduates of an historically black university. *Journal of Vocational Behavior*, 53(3), 401-416.
- Dreher, G. F., & Cox Jr, T. H. (1996). Race, gender, and opportunity: a study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of applied psychology*, 81(3), 297.
- Eckleberry-Hunt, J., Lick, D., Boura, J., Hunt, R., Balasubramaniam, M., Mulhem, E., & Fisher, C. (2009). An exploratory study of resident burnout and wellness. *Academic Medicine*, 84(2), 269-277.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 441-458.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of organizational behavior*, 10(4), 309-320.
- Farren, C., Dreyfus Gray, J. and Kaye, B. (1984) Mentoring: A boon to career development, *Personnel*, vol. 61, no. 6, pp. 20-24.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of management*, 37(1), 280-304.
- Hobson, A. J., & Maxwell, B. (2017). Supporting and inhibiting the well-being of early career secondary school teachers: Extending self-determination theory. *British Educational Research Journal*, 43(1), 168-191.
- Humphrey, H. J. (2010). *Mentoring in academic medicine*. ACP Press.

- Kaye, B., & Jacobson, B. (1995). Mentoring: A group guide. *Training & Development*, 49(4), 22-28.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Kram, K. E., & Bragar, M. C. (1991). Development through mentoring: A strategic approach. In D. Montross & C. Shinkman (Eds.), *Career development: Theory and practice* (pp. 221-254). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Levin, I., & Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of applied psychology*, 74(5), 752.
- Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Murray, M. (2002). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. John Wiley & Sons.
- Rogers, K. B. (1992). A best-evidence synthesis of research on acceleration options for gifted students. In N. Colangelo, S. G. Assouline, & D. L. Ambrosone (Eds.), *Talent development: Proceedings of the 1991 Henry B. and Jocelyn Wallace national research symposium on talent development* (pp. 406-409). Unionville, NY: Trillium Press.
- Russell, J. E. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 237-287.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 342-363.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, Private realities: The psychology of self-monitoring*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management journal*, 37(3), 688-702.
- Vakola, M. & Nikolaou, I., (2019): *Organizational Psychology and Behaviour*, Rosili Publications: Athens, Greece, 2nd edition
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.
- Zagumny, M. J. (1993). Mentoring as a tool for change: A social learning perspective. *Organization Development Journal*.
- Zey, M. G. (1988). A mentor for all reasons. *Personnel Journal*.

6. Γλωσσάριο

Καθοδήγηση (mentoring): Μια διαδικασία όπου ένα άτομο σε θέση εξουσίας φροντίζει για την ανάπτυξη ενός κατώτερου «ιεραρχικά» ατόμου, παρέχοντάς τους συμβουλές ώστε οι καθοδηγούμενοι να δείξουν την προσπάθειά τους, την αξία τους και την ανάπτυξή τους στην ανώτερη διοίκηση.

SWOT: Ένα εργαλείο που επιτρέπει στους μέντορες να αναγνωρίσουν τα δυνατά σημεία των καθοδηγούμενων ως άνθρωπο (προσωπικά, επαγγελματικά), τις αδυναμίες τους, τις ευκαιρίες που μπορεί να δημιουργηθούν ή να αντιμετωπιστούν και τις απειλές που μπορεί να προκύψουν στην επαγγελματική τους καριέρα.

Κεφάλαιο 5: Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Αυτό το κεφάλαιο απευθύνεται σε επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, τόσο ως εργαλείο αυτοδιδασκαλίας όσο και ως εκπαιδευτικό υλικό που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τους υπαλλήλους τους.

Η ενότητα αυτή παρέχει πληροφορίες, πρακτικές δραστηριότητες και εξωτερικούς (on-line) πόρους για να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να διαχειριστούν την αρμονία μεταξύ εργασίας και ζωής σε δύο κατευθύνσεις: **Ένα άτομο μπορεί να σκεφτεί την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όταν βιώνει άγχος ζωής ή εξάντληση, ενώ ένα άλλο μπορεί να προσπαθεί να θέσει προτεραιότητες για την αντιμετώπιση προσωπικών και οικογενειακών αναγκών.**

Ο όρος ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στην ίδια την επαγγελματική ζωή μπορεί να δημιουργήσει ψευδείς ιδέες σχετικά με το τι είναι ένα «ιδανικό» σημείο εξισορρόπησης, όταν στην πραγματικότητα ο στόχος μπορεί να αφορά λιγότερο την πραγματική ισορροπία και περισσότερο την εκτίμηση της συνειδητής επιλογής όταν πρόκειται για το πού και πώς ξοδεύουμε το χρόνο μας.

Η εργασία μπορεί να μας κάνει να νιώθουμε καλά με τον εαυτό μας και να μας δώσει μια αίσθηση σκοπού. Είναι ένας σημαντικός τρόπος για να μας βοηθήσει να προστατεύσουμε και να βελτιώσουμε την ψυχική μας υγεία και ευεξία. Ωστόσο, μερικές φορές το άγχος της εργασίας και της προσωπικής ζωής μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ψυχική μας υγεία και την ικανότητά μας να κάνουμε τη δουλειά μας.

Για να αντιμετωπίσουμε το άγχος της εργασίας και να ξεπεράσουμε τις καθημερινές προκλήσεις της ζωής, είναι σημαντικό να παραμείνουμε όσο το δυνατόν πιο καλά ψυχικά. Αυτό μπορεί να μας βοηθήσει να ξεπεράσουμε τις προκλήσεις, να οικοδομήσουμε υγιείς σχέσεις και να εργαστούμε πιο παραγωγικά.

Για πολλούς από εμάς, η πανδημία Covid-19 ανοίγει ερωτήματα σχετικά με την ψυχική μας υγεία και αλλάζει τον σκοπό μας. Έχει επιδράσει στα σχέδια και τις φιλοδοξίες μας. Μας επέτρεψε να κατανοήσουμε το βαθύτερο νόημα της ζωής και να βρούμε την ευτυχία με απρόβλεπτους τρόπους. Σημαίνει ότι είχε άμεση επίδραση στον τρόπο που σκεφτόμασταν τον σκοπό μας στη ζωή. Ήταν καιρός για επαναξιολόγηση και ενδοσκόπηση για τις αξίες μας και το νόημα της ζωής.

Αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής όσον αφορά το νόημα της εργασίας – προσωπικής ζωής, ποιες είναι οι αξίες της ζωής μας και πώς ευθυγραμμίζεται η εργασία με αυτές, πώς να επαναπροσδιορίσουμε τόσο την προσωπική μας ζωή όσο και την εργασία μας.

Το Κεφάλαιο χωρίζεται σε 4 Μαθησιακές Ενότητες:

Μαθησιακή Ενότητα 1 – Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η σχέση με τη δουλειά μου.

Μαθησιακή Ενότητα 2 – Ευχαρίστηση έναντι ικανοποίησης. Αρχές και προσωπικές αξίες.

Μαθησιακή Ενότητα 3 – Πώς να ρυθμίσουμε το συναισθηματικό μας σύστημα ώστε να έχουμε τη βέλτιστη ψυχική ευημερία;

Μαθησιακή Ενότητα 4 – Διαχείριση ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ευέλικτοι τρόποι και ο ρόλος των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού και των διευθυντών.

Στο τέλος της κατάρτισης οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με διαφορετικές μεθόδους, όπως ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις σωστού/λάθους, συμπλήρωση προτάσεων και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν ποια είναι η διαφορά ανάμεσα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στην αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, της εργασίας ως μέσου για την επίτευξη ενός σκοπού και της εργασίας ως αυτοσκοπού.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν γνώσεις σχετικά με τον τρόπο καθορισμού προτεραιοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι μαθητές θα είναι σε θέση να ορίσουν τη διαφορά μεταξύ ευχαρίστησης και ικανοποίησης.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 4: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους σχετικά με τις βασικές αξίες τους, οι οποίες τους βοηθούν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 5: Οι μαθητές θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν γνώσεις σχετικά με τον τρόπο εξισορρόπησης των Συστημάτων Συναισθηματικής Ρύθμισης και του Mental Health Platter.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 6: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν γνώσεις σχετικά με το τι είναι η διαχείριση ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ποιοι είναι οι ατομικοί ευέλικτοι τρόποι διαχείρισης ορίων – Integrators (Ολοκληρωτές), Separators (Διαχωριστές) και Vollevers («παίκτες» βόλει) και ποιος είναι ο ρόλος των εμπειρογνομόνων και των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη της ενσωμάτωσης της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά

Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έναντι αρμονίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής· Η εργασία ως μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού/ η εργασία ως αυτοσκοπός· Ευχαρίστηση έναντι ικανοποίησης· Προσωπικές αξίες· Ντοπαμίνη, νευροδιαβιβαστής, συστήματα συναισθηματικής ρύθμισης· Συμπόνια, The Healthy Mind Platter· Διαχείριση ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής/εργασίας και οικογένειας· Ευέλικτοι τρόποι διαχείρισης ορίων – Ολοκληρωτές (Integrators), Διαχωριστές (Separators) και «Παίκτες βόλει» (Volleyers).

Ταυτότητα του κεφαλαίου	
Τίτλος Σύντομη περιγραφή του κεφαλαίου/περίληψη	<p><i>Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής</i></p> <p><i>Αυτό το κεφάλαιο απευθύνεται σε επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, τόσο ως εργαλείο αυτοδιδασκαλίας για τον εαυτό τους όσο και ως εκπαιδευτικό υλικό που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τους εργαζόμενούς τους. Το κεφάλαιο παρέχει πληροφορίες, πρακτικές δραστηριότητες, εξωτερικούς (διαδικτυακούς) πόρους για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε δύο κατευθύνσεις: 1) πώς να θέσετε προτεραιότητες και αξίες για την αντιμετώπιση προσωπικών και οικογενειακών αναγκών και 2) πώς να ρυθμίσετε τη συναισθηματική και ψυχική σας υγεία όταν αντιμετωπίζετε άγχος στη ζωή σας ή εξάντληση.</i></p> <p><i>Ο όρος ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να δημιουργήσει λανθασμένες ιδέες σχετικά με ένα «ιδανικό» σημείο εξισορρόπησης, όταν στην πραγματικότητα ο στόχος μπορεί να αφορά λιγότερο την πραγματική ισορροπία και περισσότερο την εκτίμηση της συνειδητής επιλογής, όταν πρόκειται για το πού και το πώς ξοδεύουμε το χρόνο μας.</i></p> <p><i>Για πολλούς από εμάς, η πανδημία COVID άλλαξε τον σκοπό στη ζωή μας. Ήταν μια περίοδος για επαναξιολόγηση και ενδοσκόπηση για τις αξίες μας και το νόημα της ζωής.</i></p> <p><i>Αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής όσον αφορά τις αξίες της ζωής μας και πώς η εργασία ευθυγραμμίζεται με αυτές, καθώς και στο πώς μπορούμε να επαναπροσδιορίσουμε, τόσο την προσωπική μας ζωή όσο και την εργασία μας.</i></p> <p><i>Το κεφάλαιο χωρίζεται σε 4 Μαθησιακές Ενότητες.</i></p> <p><i>Στο τέλος της κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογηθούν με διαφορετικές μεθόδους, όπως ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις σωστού/λάθους, συμπλήρωση προτάσεων και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.</i></p>

**Μαθησιακά
Αποτελέσματα**

Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν ποια είναι η διαφορά ανάμεσα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στην αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, της εργασίας ως μέσου για την επίτευξη ενός σκοπού και της εργασίας ως αυτοσκοπού.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν γνώσεις σχετικά με τον τρόπο καθορισμού προτεραιοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Οι μαθητές θα είναι σε θέση να ορίσουν τη διαφορά μεταξύ ευχαρίστησης και ικανοποίησης.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 4: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους σχετικά με τις βασικές αξίες τους, οι οποίες τους βοηθούν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 5: Οι μαθητές θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν γνώσεις σχετικά με τον τρόπο εξισορρόπησης των Συστημάτων Συναισθηματικής Ρύθμισης και του Mental Health Platter.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 6: Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν γνώσεις σχετικά με το τι είναι η διαχείριση ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ποιοι είναι οι ατομικοί ευέλικτοι τρόποι διαχείρισης ορίων – Integrators (Ολοκληρωτές), Separators (Διαχωριστές) και Volleyers («παίκτες» βόλει) και ποιος είναι ο ρόλος των εμπειρογνομώνων και των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη της ενσωμάτωσης της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων.

<p>Μαθησιακές Ενότητες</p>	<p>1. Μαθησιακή Ενότητα 1 – Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η σχέση με τη δουλειά μου.</p> <p>2. Μαθησιακή Ενότητα 2 – Ευχαρίστηση έναντι ικανοποίησης. Αρχές και προσωπικές αξίες.</p> <p>3. Μαθησιακή Ενότητα 3 – Πώς να ρυθμίσουμε το συναισθηματικό μας σύστημα και να έχουμε τη βέλτιστη ψυχική ευημερία;</p> <p>4. Μαθησιακή Ενότητα 4 – Ευέλικτοι τρόποι διαχείρισης ορίων μεταξύ εργασίας και ζωής και ο ρόλος των Επαγγελματιών και Διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού.</p>	
<p>Βασικό εκπαιδευτικό υλικό</p>	<p>Κεφάλαιο</p>	<p>Εκπαιδευτικό Υλικό</p>
	<p>1. Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έναντι αρμονίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η σχέση με τη δουλειά μου.</p>	<p>Κείμενο, Πρακτική δραστηριότητα, Άρθρο, Βίντεο</p>
	<p>2. Ευχαρίστηση έναντι ικανοποίησης. Αρχές και προσωπικές αξίες.</p>	<p>Κείμενο, Πρακτική δραστηριότητα, Άρθρο, Άσκηση με βίντεο</p>
	<p>3. Πώς να ρυθμίσουμε τα συναισθηματικά μας συστήματα και να έχουμε τη βέλτιστη ψυχική ευημερία;</p>	<p>Κείμενο, Πρακτική δραστηριότητα, Άρθρο, Βίντεο</p>
	<p>4. Ευέλικτοι τρόποι διαχείρισης των ορίων μεταξύ εργασίας και ζωής και ο ρόλος των επαγγελματιών και των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού.</p>	<p>Κείμενο, Πρακτική δραστηριότητα, Άρθρο</p>
<p>Μέθοδος αξιολόγησης</p>	<p>Κεφάλαιο</p>	<p>Μέθοδος αξιολόγησης</p>

	<p>1. <i>Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έναντι αρμονίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικήςζωής. Η σχέση με τη δουλειά μου.</i></p>	<p><i>Σωστό - Ψευδής δήλωση, Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ανοιχτή ερώτηση, συμπλήρωση πρότασης</i></p>
--	---	---

	2. Ευχαρίστηση έναντι ικανοποίησης. Αρχές και προσωπικές αξίες.	Ερωτήσεις σωστού-λάθους, Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
	3. Πώς να ρυθμίσουμε τα συναισθηματικά μας συστήματα και να έχουμε τη βέλτιστη ψυχική ευημερία;	Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ανοιχτή ερώτηση
	4. Ευέλικτοι τρόποι διαχείρισης ορίων μεταξύ εργασίας και ζωής και ο ρόλος των επαγγελματιών και διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού	Ερωτήσεις σωστού-λάθους, Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
Φόρτος εργασίας (Εκτιμώμενος χρόνος μελέτης) (ελάχ.)	200 λεπτά	
Συντάκτης/ες	Liliya Georgieva, CATRO Βουλγαρία	
Αξιολογητές	Yang Yang, Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος, PULSO	

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Liliya Georgieva από την CATRO Βουλγαρίας και σας καλωσορίζω στο κεφάλαιο με τίτλο «Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής».

Στόχος του κεφαλαίου είναι να παρέχει πληροφορίες, πρακτικές δραστηριότητες και εξωτερικούς (διαδικτυακούς) πόρους και εργαλεία για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε δύο κατευθύνσεις:

1. πώς να θέσει κανείς προτεραιότητες και αξίες για την αντιμετώπιση προσωπικών και οικογενειακών αναγκών και να βρεί τον ατομικό, ευέλικτο τρόπο διαχείρισης των ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
2. πώς να ρυθμίσει κανείς τη συναισθηματική και ψυχική του υγεία, όταν αντιμετωπίζει ανισορροπία στη ζωή.

Το Κεφάλαιο χωρίζεται στις 4 ακόλουθες ενότητες: 1) Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έναντι αρμονίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής – η σχέση με τη δουλειά μου· 2) Ευχαρίστηση έναντι ικανοποίησης – Αρχές και προσωπικές αξίες· 3) Πώς να

ρυθμίσουμε το συναισθηματικό μας σύστημα και να έχουμε τηβέλτιστη ψυχική ευημερία· 4) Ο ατομικός ευέλικτος τρόπος διαχείρισης των ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του εργαζόμενου και ο ρόλος των επαγγελματιών και των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού.

Η Ενότητα 1 πραγματεύεται τη διαφορά ανάμεσα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στην αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τη διαφορά μεταξύ της εργασίας ως μέσου για την επίτευξη ενός σκοπούκαι της εργασίας ως αυτοσκοπού· τον ορισμό των πολιικοτήτων· παρέχει πρακτικές δραστηριότητες σχετικά με το: Πού ξοδεύω την ενέργειά μου; Ποιοι είναι οι εξισορροπητικοί ρόλοι στη ζωή μου και οι εξωτερικοί πόροι που αφορούν αυτά τα θέματα;

Η Ενότητα 2 παρουσιάζει τη διαφορά μεταξύ ευχαρίστησης και ικανοποίησης, τις τρεις στρατηγικές αρχές του «Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος ζωής;», τις προσωπικές αξίες, την ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών και την απόδοση. Παρέχει πρακτικές δραστηριότητες σχετικά με το: Ποιες είναι οι βασικές προσωπικές μου αξίες και οι εξωτερικοί πόροι για δωρεάν διαδικτυακή αξιολόγηση των προσωπικών αξιών και της ταυτόχρονης εκτέλεσης πολλών εργασιών.

Η Ενότητα 3 παρουσιάζει μια περιγραφή του μοντέλου του Paul Gilbert για τους τρεις τύπους συστημάτων συναισθηματικής ρύθμισης που λειτουργούν στο νευρικό μας σύστημα, παρουσιάζει μια εξήγηση σχετικά με το μοντέλο του Dan Siegel που αφορά το Healthy Mind Platter και πώς μπορεί να βελτιστοποιηθεί. Αυτή η ενότητα παρέχει πρακτικές δραστηριότητες και εξωτερικούς πόρους σχετικά με το Healthy Mind Platter, πρακτικές δραστηριότητες και εξωτερικούς πόρους για το πώς να χρησιμοποιήσουμε τα τρία Συστήματα Συναισθηματικής Ρύθμισης για να διατηρήσουμε την ισορροπία στη ζωή μας, τη συμπόνια ως τον καλύτερο τρόπο αυτορρύθμισης των συναισθημάτων μας, καθώς και πρακτικές δραστηριότητες και εξωτερικούς πόρους σχετικά με το Healthy Mind Platter.

Η Ενότητα 4 βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν καλύτερα πώς διαχειρίζονται τις σχέσεις μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, να εντοπίσουν κενά στοπόσο καλά ταιριάζει αυτός ο τρόπος διαχείρισης με τις πραγματικές αξίες, τη δουλειά, την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή και να καθορίσουν ποιες ενέργειες μπορούν να αναλάβουν οι εμπειρογνώμονες και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού για να εξασφαλίσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που υποστηρίζει τη διαχείριση των ορίων μεταξύ της εργασίας και της ζωής των εργαζομένων.

Τέλος, η αξιολόγησή σας αποτελείται από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις σωστού/λάθους, συμπλήρωση προτάσεων και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

1. Μαθησιακή Ενότητα 1 - Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έναντι αρμονίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η σχέση με τη δουλειά μου

Συχνά αισθάνεσαι κουρασμένος, όχι επειδή κάνεις πολλά, αλλά γιατί έχεις κάνει πολύ λίγα από αυτά που φωτίζουν την ψυχή σου.

Alexander Del Heijer

1.1. Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έναντι αρμονίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι μια ευρεία έννοια που παραπέμπει στην ιεράρχηση μεταξύ «εργασίας» (σταδιοδρομίας ή φιλοδοξίας), αφενός, και «ζωής» (ευχαρίστηση, αναψυχή, οικογένεια ή πνευματική ανάπτυξη), αφετέρου. Η ιδέα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι λίγο λανθασμένη, διότι εκφράζει την έννοια ενός τέλει διαχωρισμού 50/50 μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής. Η πραγματικότητα είναι πολύ πιο ρευστή. Δεν υπάρχει «τέλεια» ισορροπία που θα λειτουργήσει για κάθε άτομο και σε κάθε στάδιο της ζωής.

Αυτό που μπορεί να θεωρήσετε «ισορροπημένο» όταν είστε νέος επαγγελματίας που μόλις ξεκινά στον κόσμο της εργασίας θα είναι πολύ διαφορετικό από αυτό που θεωρείτε ή θα θεωρήσετε «ισορροπημένο» όταν είστε 40 χρονών και έχετε παιδιά με τα οποία θέλετε να περάσετε όσοπερισσότερο χρόνο μπορείτε.

Ο ίδιος ο όρος ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να δημιουργήσει λάθος ιδέες σχετικά με ένα «ιδανικό» σημείο εξισορρόπησης, όταν στην πραγματικότητα ο στόχος μπορεί να αφορά λιγότερο την πραγματική ισορροπία και περισσότερο την εκτίμηση της συνειδητής επιλογής, όταν πρόκειται για το πού και το πώς ξοδεύουμε το χρόνο μας.

Ένα άτομο μπορεί να σκεφτεί την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής όταν βιώνει άγχος ή εξάντληση, ενώ ένα άλλο μπορεί να προσπαθεί να θέσει προτεραιότητες για την αντιμετώπιση προσωπικών και οικογενειακών αναγκών.

Τι είναι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής;

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει να κάνει με την προσπάθεια του να καταλάβεις τι να προσθέσεις στη ζωή σου, ή τι να αφαιρέσεις από την εργασίαςου, για να πετύχεις το μαγικό αποτέλεσμα της «ισορροπίας». Αυτή η προσέγγιση είναι προβληματική, αφού:

- Ενώ πρόκειται για το ίδιο άτομο, αντιμετωπίζεται η εργασία και η ζωή ως δύο ξεχωριστά πράγματα και όχι ως αλληλένδετα.
- Προτείνει ότι εργασία είναι κάτι κακό, ενώ η προσωπική ζωή κάτι καλό.
- Αντιμετωπίζει τη δουλειά και τη ζωή ως ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος. Εάν υπερέχουμε ή καταβάλλουμε επιπλέον προσπάθεια στη δουλειά, τότε η προσωπική μας ζωή επηρεάζεται αρνητικά.
- Υποδηλώνει ότι υπάρχει μια αντικειμενική «τέλεια απάντηση» την οποία πρέπει να ανακαλύψουμε.

Τι είναι η αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής;

Η αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει να κάνει με την εύρεση ενός τρόπου ώστε να συνυπάρχουν αρμονικά οι διάφορες πτυχές της ζωής μας. Αυτό παράγει μια μεγαλύτερη αίσθηση ευημερίας και ικανοποίησης από ό,τι θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο μέσω της εργασίας ή μόνο μέσω του προσωπικού χρόνου.

- Είναι σαν να δημιουργείς ένα παζλ με μεμονωμένα κομμάτια εργασίας, οικογένειας, φίλων, υγείας, χόμπι και ούτω καθεξής.
- Έχει να κάνει με τη λήψη συνειδητών αποφάσεων σχετικά με το πού θα δώσουμε προτεραιότητα και γιατί.
- Δεν υπάρχει μια ενιαία φόρμουλα για τον τρόπο επίτευξης αρμονίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Είναι διαφορετικό για κάθε άτομο και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί αλλάζει με την πάροδο του χρόνου.
- Υπάρχει ένα φάσμα ανάμεσα στην εργασία ως μέσο προς ένα σκοπό και στην εργασία ως αυτοσκοπό.

1.2. Πολικότητες έναντι διχοτόμησης στη ζωή

Γνωρίζετε την παρακάτω εικόνα του διάσημου κυπέλλου και των γυναικών; Οι περισσότεροι άνθρωποι βλέπουν είτε τα πρόσωπα των δύο γυναικών είτε το κύπελλο. Δεν μπορείτε να κρατήσετε και τις δύο εικόνες στο μυαλό σας ταυτόχρονα.

Οι διχοτομίες είναι αφύσικες διαιρέσεις στις οποίες ένα πεδίο αποτελείται από ξεχωριστά, ανταγωνιστικά μέρη, αντί για ολοκληρωμένα στοιχεία τα οποία σχηματίζουν ένα σύνολο

(Kellogg, 2004). Ωστόσο, οι πολικότητες είναι ένα φυσικό μέρος των πεδίων. Τα πεδία διαφοροποιούνται σε πολικότητες – αντίθετα μέρη που λειτουργούν παράλληλα ή σε αντίθεση μεταξύ τους για να βοηθήσουν στην αποσαφήνιση του νοήματος.



Οι πολικότητες στη ζωή είναι μια κατάσταση που συνδυάζει δύο πεδία, αυτό είναι το **φάσμα μεταξύ δύο αντίθετων και συμπληρωματικών μερών, ενώ η κίνηση και ο ρυθμός μεταξύ τους δίνει νόημα στο σύνολο.**

Κατά τη κίνησή μας μεταξύ των ποικιλοτήτων της ζωής, καλούμαστε να κάνουμε καθημερινές επιλογές, οι οποίες έχουν να κάνουν για παράδειγμα με: ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ – ΑΛΛΑΓΗ· ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ – ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ· ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΕΣ – ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ· ΕΠΑΦΗ – ΑΠΟΣΤΑΣΗ.

Χρειαζόμαστε κίνηση μεταξύ των δύο πόλων του φάσματος, όχι όμως για να επιλέξουμε ποιο είναι το καλύτερο (ο ρυθμός και ο παλμός της κίνησης αυτής εξαρτάται από τις συνθήκες στη ζωή μας ανά πάσα στιγμή).

1.3. Η σχέση με την εργασία μου

Η εργασία ως μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού

Στο ένα άκρο του φάσματος, η εργασία είναι απλώς μια απλή τεχνική υποχρέωση, ώστε να λάβει κανείς το μισθό του. Οι άνθρωποι σε αυτό το άκρο είναι ευτυχείς με το να κάνουν απλά τη δουλειά τους και στη συνέχεια να γεμίσουν τον ελεύθερο τους χρόνο με τρόπο που τους ευχαριστεί. Δεν αναζητούν προαγωγή, περισσότερες ευθύνες ή να ξεκινήσουν ή να διατηρήσουν μια καριέρα. Μπορεί να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και να απολαμβάνουν τη δουλειά που κάνουν, αλλά η εργασία δεν είναι ο κύριος παράγοντας που προσφέρει νόημα στη ζωή τους.

Είναι δελεαστικό να πιστεύουμε ότι αυτή η άποψη κυριαρχεί στα άτομα τα οποία που προετοιμάζονται για συνταξιοδότηση. Ωστόσο, άνθρωποι οποιασδήποτε ηλικίας ή οποιουδήποτε σταδίου ζωής στο οποίο βρίσκονται, μπορεί να έχουν αυτή τη φιλοσοφία. Και είναι μια απολύτως θεμιτή προσέγγιση για την αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Στην πραγματικότητα, σε μια κοινωνία η οποία γιορτάζει την αδιάκοπη επιδίωξη προαγωγής και κύρους, αυτή μπορεί να είναι μια πραγματικά ανατρεπτική και επαναστατική προσέγγιση!

Η εργασία ως αυτοσκοπός

Στο άλλο άκρο του φάσματος, η εργασία είναι μια ουσιαστική επιδίωξη. Παρέχει ένα δρόμο για προσωπική και επαγγελματική μάθηση και ανάπτυξη. Προσφέρει ευκαιρίες για τον καθορισμό και την επίτευξη στόχων, την επίτευξη κύρους και την ανάπτυξη μιας ακμάζουσας σταδιοδρομίας.

Οι άνθρωποι σε αυτό το άκρο του φάσματος βρίσκουν ικανοποίηση και ολοκλήρωση μέσα από τη δουλειά τους. Η προσωπική τους ζωή και ο ελεύθερος χρόνος που έχουν τους προσφέρει την ενέργεια και την «τροφή» που απαιτούνται για τις προσπάθειες που καταβάλλουν στην εργασία. Και αυτή είναι μια απολύτως θεμιτή προσέγγιση για την αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Αυτό δεν σημαίνει ότι αυτοί οι άνθρωποι δεν απολαμβάνουν επίσης την οικογένεια, τους φίλους, τα χόμπι, τον αθλητισμό κ.λπ. Αντίθετα, η ίδια η εργασία παρέχει μια ισχυρή αίσθηση νοήματος και σκοπού που δεν μπορούν να βρουν ή δεν βρίσκουν σε άλλες δραστηριότητες.

1.4. Προτεραιότητες μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αφορά πολύ περισσότερο την αρμονία μεταξύ διαφορετικών πτυχών της ζωής μας. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει εσείς να αποφασίσετε τι σημαίνει ισορροπία για εσάς. Μην βασίζεστε σε άλλα άτομα για να σας πουν τι είναι ή πώς να επιτύχετε καλύτερη ισορροπία – είναι μια ατομική υπόθεση που έχει να κάνει με τις δικές σας προτεραιότητες, οι οποίες θα αλλάζουν κατά τη διάρκεια της ζωής σας. Σκεφτείτε τα εξής:

- 1) Ποια είναι τα πράγματα που σας προσφέρουν νόημα και ευχαρίστηση;
- 2) Ποια από αυτά έχουν υψηλότερη προτεραιότητα στη παρούσα φάση;
- 3) Ποιο κομμάτι της ζωής σας είναι λιγότερο σημαντικό;
- 4) Αναλάβετε την ευθύνη για τη ζωή σας χωρίς ενοχές!
- 5) Εστιάστε και επικεντρωθείτε σε ένα πράγμα κάθε φορά.

Για να καθορίσετε τις προτεραιότητές σας και να αρχίσετε να υπολογίζετε ποια είναι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για εσάς, δημιουργήστε ένα όραμα για το πώς μοιάζει η ιδανική εμπειρία για εσάς σε διάφορους τομείς:

- **Φίλοι και οικογένεια:** Πώς θέλετε να μοιάζουν αυτές οι σχέσεις; Πόσο μεγάλος θέλετε να είναι ο κύκλος των ατόμων που σας περιβάλλουν; Πόση αλληλεπίδραση θέλετε να έχετε με αυτά τα άτομα;
- **Σύντροφος:** Είστε σε σχέση με έναν/μία σύντροφο; Θέλετε να είστε; Τι αποζητάτε από αυτή τη σχέση για να ικανοποιηθούν οι προσωπικές σας ανάγκες;
- **Σωματική υγεία:** Θέλετε να γυμνάζεστε τακτικά; Πόσες ημέρες την εβδομάδα; Ποιος τύπος διατροφής λειτουργεί καλύτερα για εσάς και ποια είναι η χρονική δέσμευση που απαιτείται για την επίτευξή της; Πόσες ώρες ύπνου χρειάζεστε;
- **Επαγγελματική καριέρα:** Απολαμβάνετε τη φασαρία μιας παρατεταμένης εβδομάδας εργασίας ή είναι πιο σημαντικό για εσάς να την κρατήσετε στις 40 ώρες;
- **Διασκέδαση και ελεύθερος χρόνος:** Τι κάνετε όταν δεν εργάζεστε; Τι θα θέλατε να κάνετε; Ποια χόμπι είναι σημαντικά για να ξεκινήσετε, να επανεκκινήσετε και να διατηρήσετε;
- **Πνευματικότητα:** Τι ρόλο παίζει η πίστη ή η πνευματική πρακτική στη ζωή σας; Τι ρόλο θα θέλετε να παίξει;
- **Οτιδήποτε άλλο είναι σημαντικό για εσάς!**

1.5. Πώς η ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών μπορεί να επηρεάσει την απόδοση;

Η ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών εμποδίζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οδηγεί σε άγχος, κόπωση και ανισορροπία στη ζωή μας. Συνήθως, ένα άτομο που αλλάζει καθήκοντα, 1) θα χρειαστεί πολύ περισσότερο χρόνο για να ολοκληρώσει

την εργασία, 2) θα παρατηρήσει σημαντική μείωση της ποιότητας της εργασίας και 3) θα βιώσει περισσότερο προσωπικό άγχος.

Πρακτική Δραστηριότητα 1: Πού καταναλώνω την ενέργειά μου; (15 λεπτά)

Σκοπός: Να σας βοηθήσει να εξετάσετε πού βρίσκεστε και πού ξοδεύετε την ενέργειά σας. Θα αξιολογήσετε επίσης εάν θα θέλατε να κάνετε αλλαγές για να βρείτε σε ποιους τομείς της ζωής σας θα θέλατε να ξοδεύετε την ενέργειά σας ή να μειώσετε την ενέργεια που ξοδεύετε κάπου, αλλά και να δημιουργήσετε μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ των «επιθυμιών» και των «αναγκών» σας.

Οδηγίες: Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

Πού βρίσκομαι ανάμεσα στους δύο πόλους του φάσματος και πού θέλω να είμαι; Μετά από αυτό, σκεφτείτε τις δύο ακόλουθες ερωτήσεις: «Τι κάνω που δεν θέλω να κάνω;» και «Τι δεν κάνω που θα ήθελα να κάνω;»

Πού βρίσκομαι ανάμεσα στους δύο πόλους του φάσματος και πού θέλω να είμαι;
Πού θέλω να είμαι σε 5-10 χρόνια;

Η εργασία ως μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού

Η εργασία ως αυτοσκοπός

Τι κάνω που δεν θέλω να κάνω; (Τι έχω, αλλά θέλω να αλλάξω, τι με εμποδίζει να αφήσω ή να αλλάξω κάτι)	Τι δεν κάνω που θα ήθελα να κάνω; (Τι είναι σημαντικό για μένα, αλλά δεν το κάνω, λόγω φόβου, εμποδίων, περιορισμένων πεποιθήσεων)

Σημειώσεις:

Τι σας κρατάει πίσω από τη ζωή που πραγματικά θέλετε;

Αν μπορούσατε να αλλάξετε τρία πράγματα στη ζωή σας, ποια θα ήταν αυτά?

Πρακτική Δραστηριότητα 2: Εξισορρόπηση Ρόλων Ζωής (25 λεπτά)

Σκοπός: Να σας βοηθήσει να εξετάσετε το σχετικό χρόνο που αφιερώνετε σε κάθε έναν από τους κύριους ρόλους της ζωής σας. Θα αξιολογήσετε επίσης εάν θέλετε να κάνετε αλλαγές για να δημιουργήσετε μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ των ρόλων που θεωρείτε σημαντικούς.

Οδηγίες: Κάτω από τη στήλη με την ένδειξη «Τρέχον επίπεδο», υπολογίστε τον σχετικό χρόνο που αφιερώνετε σε αυτόν τον ρόλο ζωής. Σκεφτείτε αν έτσι θέλετε να περάσετε το χρόνο σας. Τροποποιήστε τα ποσοστά κάτω από τη στήλη «Προτιμώμενο επίπεδο», ώστε να αντικατοπτρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θέλετε να ξοδεύετε το χρόνο σας.

Ρόλος	Τρέχον επίπεδο (%)	Προτιμώμενο επίπεδο (%)
Φίλοι και συγγενείς:		
Σύντροφος:		
Σωματική υγεία:		

Επαγγελματική καριέρα:		
Διασκέδαση και αναψυχή		
Πνευματικότητα		
Οτιδήποτε άλλο είναι σημαντικό για εσάς		
Σύνολο	100%	100%

Επιπλέον, απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις για να γίνει πιο σαφές το τι σημαίνει για εσάς η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:

- .1 Τι σημαίνει για εσάς η «Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής»;
- .2 Εξετάστε την ταύτιση μεταξύ του τρέχοντος εργασιακού σας ρόλου και της ζωής σας εκτός εργασίας. Είστε ικανοποιημένοι με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής;
- .3 Ποιες είναι οι αξίες σας για την εργασία και πού εμπίπτουν αυτές στη ζωή σας;
- .4 Ποιες είναι οι αξίες του συντρόφου ή της οικογένειάς σας για την εργασία και πώς αυτές ταιριάζουν στη κοινή σας ζωή;
- .5 Ποιος είναι ο αντίκτυπος που έχει σε εσάς η ισορροπία και η ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής;
- .6 Ποια είναι τα πράγματα που προτιμάτε («θέλω») έναντι εκείνων που είναι απολύτως αδιαπραγμάτευτα («ανάγκες») όσον αφορά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής;
- .7 Τι σας λένε οι απαντήσεις σας σε αυτές τις ερωτήσεις σχετικά με τις ανησυχίες σας για την επαγγελματική ζωή;

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

- Διαβάστε το άρθρο: Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ή αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής - <https://dariawilliamson.com/work-life-balance-or-work-life-harmony/> (10 λεπτά)
- Διαβάστε το άρθρο: Είναι η ζωή μια διχοτόμηση ή μπορούμε πραγματικά να τα έχουμε όλα; - <https://www.keypersonofinfluence.com/life-dichotomy-can-really-have-all/> (5min)
- Παρακολουθήστε το βίντεο: <https://www.youtube.com/watch?v=Wo6SP-Zhjh8> (15 λεπτά).
- Ολοκληρώστε το βίντεο-άσκηση: Ο μύθος του multitasking - <https://www.youtube.com/watch?v=BCeGKxz3Q8Q> (10 λεπτά)
- Ολοκληρώστε τη πρακτική δραστηριότητα 1 και 2

- **Μαθησιακή Ενότητα 2 - Ευχαρίστηση έναντι ικανοποίησης. Αρχές και προσωπικές αξίες**

Η προσωπικότητα είναι μια σύνθεση μεταξύ δυνατότητας και αναγκαιότητας. Η συνεχής ύπαρξή της είναι σαν μια διαδικασία αναπνοής - εισπνοή και εκπνοή.

Kierkegaard

Ευχαρίστηση έναντι ικανοποίησης.

Ο Matthew Kelly στο βιβλίο του "Off balance", (2011) παρουσιάζει σημαντικές έννοιες σχετικά με την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση όπως περιγράφεται παρακάτω.

Το πρόβλημα με όλα αυτά είναι ότι το να παίρνουμε αυτό που θέλουμε σίγουρα δεν φέρνει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και το να παίρνουμε αυτό που θέλουμε δεν οδηγεί σχεδόν ποτέ σε προσωπική και επαγγελματική ικανοποίηση.

Φαίνεται ότι ενδιαφερόμαστε περισσότερο για το πώς θέλουμε να ζήσουμε παρά το να ανακαλύψουμε τον καλύτερο τρόπο ζωής. Με τον ίδιο τρόπο, ενδιαφερόμαστε πολύ περισσότερο για την ανάπτυξη της αυτοέκφρασης παρά για την ανάπτυξη ατόμων τα οποία αξίζει να εκφραστούν. Η προσωπική προτίμηση θριάμβευσε έναντι της επιδίωξης της αριστείας. Θέλουμε αυτό που επιθυμούμε και αισθανόμαστε ότι δικαιούμαστε αυτό που θέλουμε.

Η εμπειρία μιας βαθιάς αίσθησης ικανοποίησης, τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά, μπορεί να επιτευχθεί. Δεν χρειάζεται να θυσιάσετε την προσωπική ικανοποίηση για να έχετε επαγγελματική ικανοποίηση ή το αντίστροφο. Ο λόγος είναι ότι πολύ λίγοι άνθρωποι έχουν την απαιτούμενη αυτογνωσία ώστε να θέλουν τα σωστά, για αυτούς, πράγματα.

Καθώς μεγαλώνουμε και αποκτούμε αυτή την αυτογνωσία, αρχίζουμε να θέλουμε αυτό που χρειαζόμαστε, επειδή ανακαλύπτουμε ότι η επιθυμία να πάρουμε αυτό που θέλουμε συνδέεται συνήθως πολύ περισσότερο με μια αρχή ευχαρίστησης παρά με οποιαδήποτε διαρκή ικανοποίηση. Πολύ συχνά, η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση συγχέονται.

Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ ευχαρίστησης και ικανοποίησης είναι ότι η ευχαρίστηση δεν μπορεί να διατηρηθεί πέρα από τη δραστηριότητα που την παράγει. Στην πραγματικότητα, το 75% των φωνών που τρώμε, δεν πεινάμε, αλλά αγαπάμε την ευχαρίστηση του φαγητού. Η ικανοποίηση μπορεί να διατηρηθεί πέρα από τη δραστηριότητα που την παράγει.

Είναι λάθος να πιστεύουμε ότι η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση συνδέονται. Αυτή η ικανοποίηση είναι πολύ πιο σημαντική από την απόλαυση που νιώθουμε από τη δουλειάς μας – αν και ο συνδυασμός και των δύο είναι ο βέλτιστος.

Η ικανοποίηση είναι πολύ διαφορετική. Δείτε το παρακάτω παράδειγμα. Επιστρέφετε σπίτι από τη δουλειά και είναι η μέρα που γυμνάζεστε. Ωστόσο, δεν έχετε όρεξη για άσκηση και θα προτιμούσατε να ξαπλώσετε μπροστά στην τηλεόραση, αλλά αναγκάζετε τον εαυτό σας να γυμναστεί. Είναι πολύ ενδιαφέρον ότι, όποτε τελειώνουμε με τη γυμναστική, είμαστε πάντα χαρούμενοι που το κάναμε – ακόμα κι αν έπρεπε να πιέσουμε τον εαυτό μας. Αυτό είναι ικανοποίηση.

Εθισμός είναι να θέλεις όλο και περισσότερο κάτι που φέρνει όλο και λιγότερη ικανοποίηση. Έχουμε εθιστεί στην ευχαρίστηση με διάφορους τρόπους, με στόχο να πάρουμε αυτό που θέλουμε και το κόστος είναι πάντα γνήσια ικανοποίηση.

Ο ηδονισμός δεν είναι έκφραση ελευθερίας. Είναι ένα εισιτήριο προς την υποδούλωση από πόθους και εθισμούς, που στο τέλος, δεν παράγει ευχαρίστηση αλλά απελπισία. Κάθε επιλογή που κάνουμε εξαλείφει άλλες επιλογές και αυτές οι άλλες επιλογές αποτελούν μέρος των συνεπειών που συνεπάγονται της ζωής που επιλέγουμε να ζήσουμε.

Αρχές και προσωπικές αξίες.

Σίγουρα, δεν μπορούμε να εξετάσουμε το ερώτημα «Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος ζωής;», με αόριστους όρους, αλλά σε πραγματικό τόπο και χρόνο, για ένα συγκεκριμένο άτομο το οποίο έχει ρόλους και ευθύνες, ανάγκες, ελπίδες και επιθυμίες. Ο Matthew Kelly στο βιβλίο του "Off balance", (2011) περιγράφει τρεις κοινές αρχές καλής θέλησης:

.1 Η πρώτη αρχή: Είσαι εδώ για να γίνεις η καλύτερη εκδοχή του εαυτού σου.

Η πρωταρχική έννοια της εργασίας δεν είναι να βγάλεις χρήματα. Αντίθετα, όταν εργάζεστε σκληρά και δίνετε προσοχή στις λεπτομέρειες της δουλειάς σας, αναπτύσσετε χαρακτήρα και γίνεστε μια καλύτερη εκδοχή του εαυτού σας. Η ζωή έχει να κάνει με το να λες «ναι» στα πράγματα που σε βοηθούν να γίνεις η καλύτερη εκδοχή του εαυτού σου και «όχι» στα πράγματα που δεν σε βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Η πρώτη αρχή κατέχει επίσης μια θέση της στον επιχειρηματικό κόσμο. Φανταστείτε έναν εργαζόμενο που συνεχώς αναρωτιέται: «Τι μπορώ να κάνω σήμερα για να βοηθήσω αυτή την εταιρεία να γίνει η καλύτερη εκδοχή του εαυτού της;».

.2 Η δεύτερη αρχή είναι: Ηθική

Κάθε πολιτισμός, χώρα και οργανισμός έχει μια οργανωτική αρχή. Αλλά ποια είναι η υπέρτατη οργανωτική αρχή – για τη ζωή σας, την οικογένειά σας, έναν οργανισμό, μια χώρα, ή και ολόκληρη την ανθρωπότητα;

Όλοι προτιμούν την ηθική:

- ✓ Ποιους θα προτιμούσατε ως εργαζόμενους ή συναδέλφους σας: άνδρες και γυναίκες με ηθική ή εκείνους που είναι γεμάτοι κακία και εγωισμό;
- ✓ Θα προτιμούσατε οι γείτονές σας να είναι υπομονετικοί ή ανυπόμονοι;
- ✓ Θα προτιμούσατε η οικογένειά σας να είναι γενναιόδωρη ή ιδιοτελής?
- ✓ Θα προτιμούσατε ειλικρινείς ή ανέντιμους πελάτες;
- ✓ Θα προτιμούσατε να έχετε έναν θαρραλέο ή έναν δειλό διευθυντή?

Η ηθική είναι προσωπική υπόθεση, αλλά και πάλι η ηθική των εργαζομένων μιας εταιρείας έχει τεράστιο αντίκτυπο σε κάθε πτυχή της επιχείρησης. Η ηθική μιας εταιρείας δεν μετριέται από τις δηλώσεις της αποστολής και του οράματός της, ούτε μετριέται από τις δηλωμένες αξίες μιας εταιρείας. Η ηθική μιας εταιρείας μετριέται από τη συλλογική ηθική των εργαζομένων, των διευθυντών και της ηγεσίας της.

Όταν μάθετε πώς να δίνετε προτεραιότητα στη ζωή σας, μπορείτε να εστιάσετε με πρόθεση σε αυτό που έχει σημασία και να επιτύχετε τους πιο σημαντικούς στόχους σας. Όταν μάθετε πώς να δίνετε προτεραιότητα στη ζωή σας, μπορείτε να κάνετε πράξη τις βασικές σας αξίες. Δεσμεύεστε στους [μακροπρόθεσμους στόχους](#) σας και χτίστε τη ζωή που θέλετε.

.3 Η τρίτη αρχή είναι: Αυτοέλεγχος.

Χωρίς εγκράτεια είμαστε ανίκανοι να καθυστερήσουμε την ικανοποίηση. Ο ατομικισμός, ο ηδονισμός και ο μινιμαλισμός οδηγούν στην αποσύνθεση του αυτοελέγχου ενός ατόμου και στην εξαφάνιση της ικανότητάς του να καθυστερεί την ικανοποίηση.

Πώς, όμως, είμαστε βιολογικά σχεδιασμένοι ώστε να μπορούμε να βοηθούμε ή να εμποδίζουμε τη διαδικασία του ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος ζωής; Ποιος είναι ο ρόλος της ντοπαμίνης για την ευημερία μας και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής;

Ντοπαμίνη και σεροτονίνη. Ευχαρίστηση και ευτυχία.

Η ντοπαμίνη συνδέεται με το αίσθημα της ευχαρίστησης, ενώ η **σεροτονίνη** είναι ο νευροδιαβιβαστής που συνδέεται με την ευτυχία.

Η ντοπαμίνη είναι μία από τις χημικές ουσίες που προκαλεί ένα αίσθημα ευτυχίας στον εγκέφαλό μας, το οποίο αλληλεπιδρά με την ευχαρίστηση και την ανταμοιβή. Η ανταμοιβή και η ενίσχυση

μας βοηθούν να δημιουργήσουμε τις προσωπικές μας συνήθειες. Οι άνθρωποι έλκονται προς θετικές εμπειρίες και αποφεύγουν τις αρνητικές. Ο εγκέφαλος μας ενθαρρύνει να επαναλαμβάνουμε την ευχάριστη συμπεριφορά, παρόλο που μπορεί να μην είναι η πιο υγιεινή επιλογή για τη ζωή μας. Όταν υπάρχει έλλειψη ντοπαμίνης, μπορεί να προκαλέσει στους ανθρώπους αλλαγές στη συμπεριφορά τους με τρόπους που θα βοηθήσουν στην απελευθέρωση περισσότερων από αυτή τη χημική ουσία. Θα ακολουθήσουν δραστηριότητες που ενεργοποιούν το κέντρο ανταμοιβής τους, ακόμη και αν αυτές οι δραστηριότητες είναι επιβλαβείς ή δεν σχετίζονται με τις πραγματικές τους ανάγκες. Η ντοπαμίνη είναι αυτό που μας οδηγεί να δημιουργήσουμε αυτά τα μοτίβα.

Τα υγιή επίπεδα ντοπαμίνης μας οδηγούν να αναζητούμε και να επαναλαμβάνουμε ευχάριστες δραστηριότητες, ενώ τα χαμηλά επίπεδα μπορεί να έχουν δυσμενείς σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις.

Όταν ο εγκέφαλος έχει ένα υγιές επίπεδο ντοπαμίνης, αισθανόμαστε καλά. Το κίνητρό μας αυξάνεται. Είμαστε παραγωγικοί. Σχεδιάζουμε καλά. Μαθαίνουμε γρήγορα. Είμαστε ενθουσιασμένοι για τη ζωή, συγκεντρωμένοι και προσεκτικοί. Τα υγιή επίπεδα ντοπαμίνης μπορούν επίσης να μας κάνουν πιο κοινωνικούς και εξωστρεφείς. Αυτός ο νευροδιαβιβαστής του «αισθάνομαι καλά» βοηθά επίσης στην αύξηση της ενσυναίσθησης για τους άλλους, καθιστώντας μας πιο πρόθυμους να προσαρμοστούμε στις ανάγκες των άλλων. Η ντοπαμίνη μπορεί επίσης να τονώσει τη δημιουργικότητα.

Τα χαμηλά επίπεδα ντοπαμίνης, που ονομάζεται επίσης «ανεπάρκεια ντοπαμίνης», μπορεί να μας κάνουν να αισθανόμαστε κουρασμένοι και ανήσυχοι. Αντί να αισθανόμαστε γεμάτοι ζωή, τα χαμηλά επίπεδα ντοπαμίνης μπορούν να μας προκαλέσουν έλλειψη κινήτρων, κατάθλιψη και άγχος. Η ικανότητά μας να συγκεντρωνόμαστε μειώνεται, οι συνήθειες ύπνου μας επηρεάζονται αρνητικά, η διάθεσή μας επιδεινώνεται, το σώμα μας αγωνίζεται να διατηρήσει μια αίσθηση ζωτικότητας όταν ο εγκέφαλος δεν παράγει αρκετή ντοπαμίνη. Το χαμηλό επίπεδο ντοπαμίνης μειώνει τον έλεγχο των παρορμήσεών μας, την ορθολογική σκέψη και την εκτελεστική σκέψη.

Η ντοπαμίνη λέει, «Αισθάνομαι καλά, θέλω και χρειάζομαι περισσότερα», ενώ η σεροτονίνη λέει, «Αισθάνομαι καλά, δεν θέλω και δεν χρειάζομαι περισσότερα». Πρόκειται για δύο διαφορετικές δηλώσεις. Το πρόβλημα είναι ότι αν δεν γνωρίζουμε τη διαφορά, υποκείμεθα σε συνεχή προσπάθεια να ανταμείψουμε τον εαυτό μας. Η ανταμοιβή είναι θετική, αλλά η ανταμοιβή σε συνδυασμό με το άγχος, δεν είναι!

Ευχαρίστηση	Ευτυχία/ικανοποίηση
Αισθάνομαι καλά, θέλω και χρειάζομαι περισσότερα	Αισθάνομαι καλά, δεν θέλω και χρειάζομαι περισσότερα
Είναι βραχυπρόθεσμο	Είναι μακροπρόθεσμο
Είναι σπλαχνικό	Είναι αιθέριο
Παίρνει κάτι	Δίνω κάτι
Επιτυγχάνεται μόνο του	Επιτυγχάνεται σε κοινωνικές ομάδες
Είναι εφικτό μέσω ουσιών	Δεν είναι εφικτό με ουσίες
Στα άκρα είναι εθιστικό	Δεν μπορεί να γίνει εθιστικό
Είναι ντοπαμίνη	Είναι σεροτονίνη

Πρακτική Δραστηριότητα 3: Ζήστε τις βασικές σας αξίες (10 λεπτά)

Σκοπός: Να σας βοηθήσει να προσδιορίσετε τις βασικές σας αξίες, ώστε να μπορείτε να αρχίσετε να ευθυγραμμίζετε τους προσωπικούς σας στόχους με αυτές.

Οδηγίες: Πώς αντιμετωπίζετε τη δουλειά; Τις προσωπικές σας σχέσεις; Τον εαυτό σας; Το πώς αντιμετωπίζετε τον κόσμο καθορίζεται από τις βασικές σας αξίες.

1) Προσδιορίστε τις βασικές σας αξίες

Από την παρακάτω λίστα, επιλέξτε και σημειώστε κάθε βασική αξία που ανταποκρίνεται στις δικές σας αξίες. Μην σκέφτεστε πολύ την επιλογή σας. Καθώς διαβάζετε τη λίστα, απλά σημειώστε τις λέξεις που αισθάνεστε ότι αποτελούν βασική αξία για εσάς προσωπικά. Εάν σκεφτείτε μια αξία που έχετε η οποία δεν είναι στη λίστα, μπορείτε να τη γράψετε.

Αφθονία Αποδοχή Λογοδοσία Επίτευγμα Περιπέτεια Υπεράσπιση Φιλοδοξία Εκτίμηση Ελκυστικότητα Αυτονομία Ισορροπία Τόλμη Λαμπρότητα Ηρεμία Φροντίδα Πρόκληση Φιλανθρωπία Ευθυμία Εξυπνάδα Συνεργασία Δέσμευση της κοινότητας Συμπόνια Συνέπεια Συνεισφορά Συνεργασία Δημιουργικότητα Αξιοπιστία Περιέργεια Τόλμη Αποφασιστικότητα	Αφοσίωση Αξιοπιστία Διαφορετικότητα αΕνσυναίσθηση Ενθάρρυνση Ενθουσιασμός Ηθική Αριστεία Εκφραστικότητα Δικαιοσύνη Οικογενειακή ευελιξία Φιλίες Ελευθερία Διασκέδαση Γενναιοδωρία Χάρη Ανάπτυξη Ευτυχία Υγεία Ειλικρίνεια Ταπεινότητα Χιούμορ Συμμετοχικότητα Ανεξαρτησία Ατομικότητα Καινοτομία Έμπνευση Ευφυΐα Διαίσθηση Χαρά	Καλοσύνη Γνώση Ηγεσία Μάθηση Αγάπη Αφοσίωση Κάνω τη διαφορά Προσοχή Κίνητρα Αισιοδοξία Ανοιχτό μυαλό Πρωτοτυπία Πάθος Απόδοση Προσωπική Ανάπτυξη Ειρήνη Τελειότητα Παιχνιδιάρικη διάθεση Δημοτικότητα Δύναμη Ετοιμότητα Προορατικότητα Προληπτικότητα Επαγγελματισμός Ακρίβεια Ποιότητα Αναγνώριση Σχέσεις Αξιοπιστία Ανθεκτικότητα	Επινοητικότητα Υπευθυνότητα Ανταπόκριση Ανάληψη κινδύνου Ασφάλεια Αυτοέλεγχος Ανιδιοτέλεια Εξυπηρέτηση Απλότητα Πνευματικότητα Σταθερότητα Επιτυχία Ομαδική εργασία Ευγνωμοσύνη Στοχασμός Παραδοσιοκρατία Αξιοπιστία Κατανόηση Μοναδικότητα Χρησιμότητα Ευελιξία Όραμα Ζεστασιά Πλούτος Ευεξία Σοφία Ζήλος
---	---	---	---

2) Ομαδοποιήστε όλες τις παρόμοιες αξίες από τη λίστα αξιών που μόλις δημιουργήσατε.

Ομαδοποιήστε τα με τρόπο που έχει νόημα για εσάς προσωπικά. Δημιουργήστε μέχρι και πέντε ομάδες. Εάν έχετε περισσότερες από πέντε ομαδοποιήσεις, απορρίψτε τις λιγότερο σημαντικές. Δείτε το παρακάτω παράδειγμα.

Αφθονία	Αποδοχή	Εκτίμηση	Ισορροπία	Ευθυμία
Ανάπτυξη	Ευσπλαχνία	Ενθάρρυνση	Υγεία	Διασκέδαση

Πλούτος	Συμμετοχικότητα	Ευγνωμοσύνη	Προσωπική Ανάπτυξη	Ευτυχία
Ασφάλεια	Διαίσθηση	Στοχασμός	Πνευματικότητα	Χιούμορ
Ελευθερία	Καλοσύνη	Ενσυνειδητότητα	Ευημερία	Έμπνευση
Ανεξαρτησία	Αγάπη			Χαρά
Ευκαμψία	Κάνοντας τη διαφορά			Αισιοδοξία
Ειρήνη	Ευρύτητα πνεύματος			Παιχνιδιάρικη διάθεση
	Αξιοπιστία			
	Σχέσεις			

3) Επιλέξτε μία αντιπροσωπευτική λέξη μέσα από κάθε ομαδοποίηση, ώστε να γίνει η ετικέτα της ομάδας.

Και πάλι, μην σκέφτεστε υπερβολικά τις ετικέτες σας - δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Επιλέγετε την απάντηση που είναι κατάλληλη για εσάς. Δείτε το παρακάτω παράδειγμα - η ετικέτα που έχει επιλεγεί για την ομαδοποίηση εμφανίζεται με έντονη γραμματοσειρά.

Αφθονία	Αποδοχή	Εκτίμηση	Ισοροπία	Ευθυμία
Ανάπτυξη	Ευσπλαχνία	Ενθάρρυνση	Υγεία	Διασκέδαση
Πλούτος	Συμμετοχικότητα	Ευγνωμοσύνη	Προσωπική Ανάπτυξη	Ευτυχία
Ασφάλεια	Διαίσθηση	Στοχασμός	Πνευματικότητα	Χιούμορ
Ελευθερία	Καλοσύνη	Ενσυνειδητότητα	Ευημερία	Έμπνευση
Ανεξαρτησία	Αγάπη			Χαρά
Ευκαμψία	Κάνοντας τη διαφορά			Αισιοδοξία
Ειρήνη	Ευρύτητα πνεύματος			Παιχνιδιάρικη διάθεση
	Αξιοπιστία			
	Σχέσεις			

4) Προσθέστε ένα ρήμα σε κάθε ετικέτα αξίας.

Προσθέστε ένα ρήμα σε κάθε αξία, ώστε να μπορείτε να δείτε πώς φαίνεται ως βασική αξία, με δυνατότητα δράσης. Για παράδειγμα:

- Ζήστε **ελεύθερα**.
- Αναζητήστε ευκαιρίες για να **κάνετε τη διαφορά**.
- Ενεργήστε με **προσοχή**.

- Προωθήστε την **ευημερία**.
- Πολλαπλασιάστε την **ευτυχία**.

Αυτό θα σας καθοδηγήσει στις ενέργειες που πρέπει να κάνετε για να νιώσετε ότι η ζωή σας έχει πραγματικά ένα σκοπό.

- 5) Σκεφτείτε ένα απλό βήμα δράσης για το πώς θα εφαρμόσετε το καθένα από αυτά.
- 6) Σε ποιο βαθμό οι βασικές σας αξίες συμπίπτουν με τις αξίες της κοινωνίας σας;

Πηγή: <https://www.taproot.com/live-your-core-values-exercise-to-increase-your-success/>

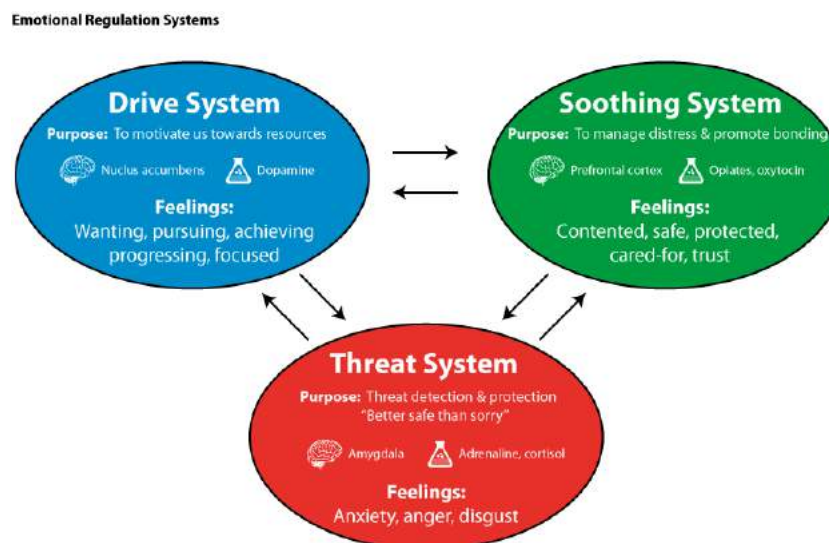
Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

- ✓ Παρακολουθήστε το βίντεο: Σεροτονίνη vs. Ντοπαμίνη - 7 βασικές διαφορές μεταξύ ευχαρίστησης και ευτυχίας - <https://www.youtube.com/watch?v=A3svaOillis> (10 λεπτά).
- ✓ Κάνετε την Αξιολόγηση Προσωπικών Αξιών (διαδικτυακή έρευνα βασισμένη στο μοντέλο Barrett: επτά επίπεδα συνείδησης) - <https://survey.valuescentre.com/survey.html?id=s1TAEQUStmyFGafKLMkogR4E3luZ.Og> (15 λεπτά)
- ✓ Ολοκληρώστε την πρακτική δραστηριότητα 3

3. Μαθησιακή ενότητα 3 – Πώς να ρυθμίσουμε τα συναισθηματικά μας συστήματα και να έχουμε τη βέλτιστη ψυχική ευεξία;

Δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής - είναι όλη η ζωή. Η ισορροπία πρέπει να είναι μέσα μας

3.1. Τρία συστήματα συναισθηματικής ρύθμισης.



Συχνά βιώνουμε ανισορροπίες στη ζωή μας, νιώθουμε ότι έχουμε πολύ βαρυφορτωμένο πρόγραμμα, είμαστε κουρασμένοι και δυσαρεστημένοι επειδή κάνουμε πράγματα που δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές μας ανάγκες και στον εαυτό μας, αλλά ανταποκρίνονται σε εξωτερικές προσδοκίες και κριτήρια άλλων ατόμων. Μερικές φορές ενεργούμε με βάση τον φόβο, ώστε να αποφύγουμε αισθήματα δυσαρέσκειας, όπως απόρριψη, αντιπάθεια, κριτική. Πώς μπορούμε έτσι να ενεργήσουμε με βάση τις πραγματικές μας ανάγκες και επιθυμίες; Για το σκοπό αυτό, θα παρουσιάσουμε το μοντέλο των τριών Συστημάτων Συναισθηματικής Ρύθμισης που λειτουργούν στο νευρικό μας σύστημα και πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το καθένα από αυτά για να διατηρήσουμε την ισορροπία στη ζωή μας.

Το μοντέλο αναπτύχθηκε από τον Paul Gilbert (ιδρυτή της θεραπείας που εστιάζει στη συμπόνια (CFT)). Είναι μια χρήσιμη οπτική για την κατανόηση της ανθρώπινης σκέψης, του συναισθήματος, των κινήτρων και της συμπεριφοράς. Ο εγκέφαλός μας περιέχει τουλάχιστον τρία συστήματα συναισθηματικής ρύθμισης για να ανταποκριθεί στις πληροφορίες που λαμβάνουμε. Δεν είναι ότι το ένα σύστημα είναι εγγενώς καλό και το άλλο κακό. Αντίθετα, όλα έχουν να κάνουν με την εξεύρεση ισορροπίας και με το να βρούμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν μετσοενεργάζονται. Τα τρία συναισθηματικά συστήματα συμβάλλουν στην επιβίωση και την ευημερία μας. Βιώνουμε ευημερία και ανθεκτικότητα όταν κινούμαστε ελεύθερα μεταξύ των

τριών συστημάτων ανάλογα με την κατάσταση και τις ανάγκες μας.

Το μοντέλο αναπτύχθηκε από τον Paul Gilbert (ιδρυτή της θεραπείας που εστιάζει στη συμπόνια (CFT)). Είναι μια χρήσιμη οπτική για την κατανόηση της ανθρώπινης σκέψης, του συναισθήματος, των κινήτρων και της συμπεριφοράς. Ο εγκέφαλός μας περιέχει τουλάχιστον τρία συστήματα συναισθηματικής ρύθμισης για να ανταποκριθεί στις πληροφορίες που λαμβάνουμε. Δεν είναι ότι το ένα σύστημα είναι εγγενώς καλό και το άλλο κακό. Αντίθετα, όλα έχουν να κάνουν με την εξεύρεση ισορροπίας και με το να βρούμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν μεταξύ τους. Τα τρία συναισθηματικά συστήματα συμβάλλουν στην επιβίωση και την ευημερία μας. Βιώνουμε ευημερία και ανθεκτικότητα όταν κινούμαστε ελεύθερα μεταξύ των τριών συστημάτων ανάλογα με την κατάσταση και τις ανάγκες μας.

Οι τρεις τύποι συναισθηματικών συστημάτων είναι οι εξής:

1) Το σύστημα απειλών

Το σύστημα απειλών εξασφαλίζει την επιβίωσή μας και ενεργοποιείται όταν αντιλαμβανόμαστε κίνδυνο ή απειλή. Ο στόχος της αντίδρασης σε μορφή διαμάχης, φυγής, αηδίας ή ακινητοποίησης, είναι να μας προστατεύσει, αλλά συχνά ενεργοποιείται σε υπερβολικό βαθμό και υποθέτουμε ότι υπάρχει απειλή ή υπερβάλλουμε, με αποτέλεσμα αυτό να οδηγεί σε υπερβολικά συναισθήματα άγχους, θυμού, μίσους, θλίψης και ανασφάλειας. Σε περίπτωση αμφιβολίας, φοβόμαστε, επιτιθέμεθα, αηδιάζουμε ή τρέχουμε μακριά μόνο σε περίπτωση που δεν αισθανόμαστε ασφάλεια. Αυτό είναι επίσης το σύστημα που ενεργοποιεί τον εσωτερικό μας κριτή, κατευθυνόμενοι από φόβο, θυμό ή αηδία. Το σύστημα απειλής συνδέεται με τον νευροδιαβιβαστή του στρες κορτιζόλη (μια χημική ουσία στον εγκέφαλο).

Αν και το σύστημα αυτό αναπτύχθηκε για την προστασία μας, το σύστημα αυτοπροστασίας απειλών μπορεί ταυτόχρονα να μας δυσκολεύει πολύ. Είναι η πηγή πολλών προβλημάτων ψυχικής υγείας, ακόμη και βίας. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν έχει σχεδιαστεί, λαμβάνοντας υπόψη την προσεκτική σκέψη, αλλά για γρήγορες αντιδράσεις, αφού αυτό μπορεί πολλές φορές να αποδεικτεί σωτήριο για τη ζωή μας. Αυτός ο τρόπος σκέψης αναφέρεται και ως «καλύτερα ασφαλής παρά να μετανιώσουμε στη πορεία».

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο το σύστημα απειλών μας δυσκολεύει είναι ότι κατευθύνει την προσοχή μας με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκλείει τα θετικά. Περισσότερα προβλήματα προκύπτουν όταν κολλάμε σε εκείνους τους φαύλους κύκλους όπου τα απειλητικά συναισθήματα τροφοδοτούν τη σκέψη μας και στη συνέχεια αυτές οι σκέψεις τροφοδοτούν τα συναισθήματά μας, τα οποία συνεχίζουν να αναπτύσσονται μέσα μας - ακόμα και όταν η απειλή έχει εξαφανιστεί προ πολλού. Το αποτέλεσμα είναι ότι όχι μόνο μπορούμε να συνεχίσουμε να αισθανόμαστε άσχημα πολύ καιρό μετά την εξαφάνιση μιας απειλής, αλλά θα συνεχίσουμε επίσης να απορρίπτουμε θετικές εμπειρίες.

Το σύστημα απειλών και αυτοπροστασίας μας βοηθά να εντοπίζουμε και να ανταποκρινόμαστε σε απειλές και συναισθηματικές βλάβες. Όταν αυτά τα συναισθήματα μας κυριεύσουν, μπορούν να κατευθύνουν την προσοχή, τη σκέψη και τη συμπεριφορά μας με συγκεκριμένους τρόπους.

Εξετάζοντας πώς λειτουργεί το σύστημα απειλής, είναι χρήσιμο να σκεφτούμε πώς οι ταυτόχρονες αντιδράσεις μπορούν να μας οδηγήσουν σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Φανταστείτε ότι το αφεντικό σας επικρίνει τις προσπάθειές σας. Τι συναισθήματα προκαλεί αυτό; Μπορεί να είναι θυμός που συνδέεται με σκέψεις όπως: Πώς τολμάς να επικρίνεις το έργο μου; Τι ξέρεις εσύ τέλος πάντων; Μπορεί να έχετε σκέψεις και νοητικές εικόνες ότι φωνάζετε κι εσείς πίσω στο αφεντικό σας, ότι τον χτυπάτε ή ότι παίρνετε την εκδίκησή σας αργότερα. Στο μεταξύ, μπορεί να υπάρχει ένα άλλο μέρος του εαυτού σας που αισθάνεται πανικό και σκέφτεται: «Η δουλειά μου δεν είναι αρκετά καλή». Ένα μέρος του εαυτού σας μπορεί να θέλει να τρέξει μακριά, να υποβάλει παραίτηση ή να κλάψει. Σε κάθε κατάσταση, αρκετά διαφορετικά και αντικρουόμενα συναισθήματα και συμπεριφορές μπορούν να μας οδηγήσουν σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

Το σύστημα απειλών μας μπορεί να εμποδίσει τη συμπονετική επίγνωση! Το σύστημα απειλών συχνά μας υπονομεύει και μπορεί να επηρεάσει την αυτοπεποίθησή μας. Ο στόχος είναι να το δουλέψετε ώστε να είστε σε θέση να αναγνωρίζετε πότε έχει ενεργοποιηθεί το σύστημα απειλών σας και, όταν χρειάζεται, να στοχεύσετε στο να το κατευνάσετε. Η ευθύνη σας είναι να το αφήσετε να κάνει σωστά τη δουλειά του και να μην το αφήσετε να ελέγχει την κατάσταση.

Είναι σημαντικό να μην είμαστε σκληροί ή επικριτικοί για το πώς λειτουργούν τα συναισθήματά μας, αφού αυτά είναι όλα ενσωματωμένα μέσα μας από την εξέλιξή μας – δεν σχεδιάστηκαν από έμας άρα δεν αποτελεί δικό μας λάθος. Όταν σταματήσουμε να κατηγορούμε και να ντροπιάζουμε τον εαυτό μας, μπορούμε να κάνουμε ένα βήμα πίσω και να αναλάβουμε πραγματικά την ευθύνη να συνεργαστούμε με τον εαυτό μας όσο καλύτερα μπορούμε. Αυτό είναι ένα βασικό συστατικό της συνειδητής συμπόνας.

2) Το σύστημα κίνησης και απόκτησης πόρων

Η ώθηση και οι πόροι που έχουμε στη διάθεσή μας, μας παρακινούν και μας ενεργοποιούν ώστε να εξερευνήσουμε το κόσμο γύρω μας και να ασχοληθούμε με τις ανάγκες και τα θέλω μας, να εκπληρώσουμε τις επιθυμίες (πόθους, δύναμη, έλεγχος, απληστία) και τις αξίες μας. Ενεργοποιεί το κέντρο ανταμοιβής μας και μας ωθεί σε δράση για να εκμεταλλευτούμε ευκαιρίες, να αντιμετωπίσουμε προκλήσεις, να καταφέρουμε πράγματα, να επιτύχουμε. Σε αυτή τη φάση, βιώνουμε μια αίσθηση ευχαρίστησης και ενθουσιασμού όταν αποκτούμε το αντικείμενο των επιθυμιών μας ή επιτυγχάνουμε τους στόχους μας. Το σύστημα αναζήτησης μας βοηθά να εντοπίσουμε, να ενδιαφερθούμε και να απολαύσουμε την εξασφάλιση σημαντικών πόρων που μας βοηθούν να επιβιώσουμε και να ευημερήσουμε/αναπτυχθούμε, όπως στην εύρεση τροφής, συντρόφων, φίλων, χρημάτων και σταδιοδρομίας. Είναι η πηγή συναισθημάτων όπως ο ενθουσιασμός και η ευχαρίστηση.

Έτσι, όταν συναντάμε πράγματα που θα μπορούσαν να μας βοηθήσουν, έχουμε κίνητρο να τα επιδιώξουμε, και αν τα αποκτήσουμε, αποκτούμε ένα λόγο ευχαρίστησης. Αυτός ο λόγος σημαίνει ότι είναι πιθανό να προσπαθήσουμε να κάνουμε το ίδιο πράγμα ξανά. Οι ψυχολόγοι το αποκαλούν θετική ενίσχυση. Αποδεικνύεται ότι συνδέεται με μια χημική ουσία του εγκεφάλου που ονομάζεται ντοπαμίνη. Όταν μας συμβαίνουν καλά πράγματα, παίρνουμε ένα μεγάλο «χτύπημα» από τον ενθουσιασμό και το σύστημα οδήγησης. Το να περάσουμε μια εξέταση που είναι σημαντική για εμάς ή να βγούμε ραντεβού με ένα καινούριο άτομο, μπορεί να μας προσφέρει ένα αίσθημα ευχαρίστησης.

Αυτό το σύστημα που μας βοηθά να απολαύσουμε αυτό που επιτυγχάνουμε είναι καλό, εκτός αν επικεντρωθούμε υπερβολικά στην επίτευξη ενός στόχου, εις βάρος άλλων πραγμάτων. Για παράδειγμα, πολλοί άνθρωποι που υποφέρουν με την αυτοπεποίθησή τους διαπιστώνουν ότι αναζητούν την επίτευξη ως αντίδοτο στο να αισθάνονται ανεπαρκείς, απειλούμενοι και ευάλωτοι. Αυτή η προσπάθεια, η απόκτηση, η επίτευξη και η κατοχή γίνεται μια σχεδόν εθιστική συνήθεια, εν μέρει επειδή συνεχώς υπερτονίζουμε την ντοπαμίνη, κάτι που οδηγεί σε μη υγιείς επίπεδα αυτού του νευρομεσολαβητή στο νευρικό μας σύστημα.

Μπορούμε επίσης να νιώσουμε ένα είδος ευχαρίστησης, με την προσμονή καλών πραγμάτων. Φυσικά, όσο περισσότερο ζούμε στα όνειρα της επιτυχίας και όσο πιο απατηλές επιτρέπουμε στις φαντασιώσεις μας να γίνονται, τόσο πιο δύσκολη θα είναι η «προσγείωση» όταν αντιμετωπίσουμε την καθημερινή πραγματικότητα και τα πράγματα δεν είναι όπως γίνονται στα όνειρά μας. Φυσικά, το σύστημα απειλών θα ενεργοποιηθεί ακόμη περισσότερο καθώς αποτυγχάνουμε να εκπληρώσουμε τα όνειρά μας. Από την άλλη, υπάρχουν άνθρωποι που δεν ασχολούνται με όλη αυτή την προσπάθεια επίτευξης στόχων για να αισθάνονται καλά και αναζητούν εύκολους τρόπους πρόκλησης αυτών των συναισθημάτων, δηλαδή καταφεύγουν σε ναρκωτικά όπως η κοκαΐνη και οι αμφεταμίνες ως έναν τρόπο να αποκτήσουν αυτό το ενεργοποιητικό, θετικό συναίσθημα.

Μερικοί ερευνητές ανησυχούν ότι η σύγχρονη κοινωνία σκόπιμα υπερδιεγείρει το σύστημα

κίνησης και απόκτησης, υπερφορτώνοντάς το, έτσι ώστε καταλήγουμε να θέλουμε όλο και περισσότερα - περισσότερο ενθουσιασμό, περισσότερα πράγματα να κάνουμε, περισσότερα πράγματα να αποκτήσουμε – χωρίς ποτέ να είμαστε αρκετά ικανοποιημένοι.

Επομένως, ενώ το σύστημα κίνησης είναι σημαντικό για την επίτευξη ορισμένων στόχων, πρέπει να είμαστε προσεκτικοί ώστε να μην βγει εκτός ισορροπίας, με αποτέλεσμα να επικεντρωνόμαστε υπερβολικά στην επίτευξη και να αισθανόμαστε απογοητευμένοι και καταθλιπτικοί όταν δεν πετυχαίνουμε.

Το σημαντικό είναι το κίνητρο πίσω από αυτό που προσπαθούμε να επιτύχουμε. Τι είναι αυτό που σας ενθουσιάζει και σας δίνει ενέργεια; Τα συναισθήματα μπορούν να συνδεθούν με πολύ διαφορετικά κίνητρα και γι' αυτό το λόγο, τα κίνητρα είναι απαραίτητα. Αυτό που τοποθετούμε στο επίκεντρο του αντικειμένου που θέλουμε και αναζητούμε στον κόσμο, θα καθορίσει την κατεύθυνση προς την οποία θα μας οδηγήσουν τα συναισθήματά μας.

3) Το Σύστημα Ικανοποίησης και Καταπράυνσης

Το καταπραϋντικό μας σύστημα συνδέεται με συναισθήματα ικανοποίησης σε καταστάσεις όπου δεν απειλούμαστε ή δεν έχουμε κίνητρο στο να αποκτήσουμε αυτό που θέλουμε. Είναι μια πηγή συναισθημάτων όπως η ειρηνική ευημερία, η ικανοποίηση, η ασφάλεια, η άνεση και η αίσθηση σύνδεσης. Αυτά τα συναισθήματα τείνουν να είναι πιο ήπια και βραδύτερης δράσης, αλλά όταν υπάρχουν μέσα μας, επηρεάζουν επίσης την προσοχή, τη σκέψη και τη συμπεριφορά μας με συγκεκριμένους τρόπους, όπως η ενίσχυση της προσοχής μας, η μείωση του άγχους, βοηθώντας μας να συλλογιστούμε και να προβληματιστούμε με πιο θετικούς, πιο ήπιους τρόπους και κατευθύνοντας τη συμπεριφορά προς πιο αργές, πιο ήρεμες ενέργειες.

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι αυτή η κατάσταση δεν είναι απλώς μια χαλαρή κατάσταση, λόγω του ότι μπορεί να περιλαμβάνει ένα αυξημένο αίσθημα ευαισθησίας και ενισχυμένης προσοχής. Για παράδειγμα, είναι πιθανότερο να εκτιμήσετε μια βόλτα στην εξοχή, παρατηρώντας τις μυρωδιές και τα χρώματα, νιώθοντας ψύχραιμοι, χωρίς να θέλετε να επιτύχετε κάτι, ούτε να ανησυχείτε για τίποτα. Το μυαλό σας είναι «απενεργοποιημένο» και ασχολείστε μόνο με τον αισθητηριακό σας κόσμο. Αυτά τα συναισθήματα φαίνεται να συνδέονται όχι μόνο με μια συγκεκριμένη ισορροπία στο **νευρικό** μας σύστημα, αλλά και με μια σημαντική χημική ουσία στον εγκέφαλο που ονομάζεται ενδορφίνη, η οποία καταπραϋνει συναισθήματα πόνου. Υπάρχει επίσης μια ορμόνη που ονομάζεται ωκυτοκίνη και συνδέεται με τα συναισθήματά μας για κοινωνική ασφάλεια και συνεργασία, εμπιστοσύνη, συμπάθεια στους ανθρώπους και αίσθημα ασφάλειας και υποστήριξης. Πράγματι, οι μελέτες υποστήριξαν ότι η ωκυτοκίνη συνδέεται με την κοινωνική υποστήριξη και το μειωμένο στρες και ότι τα άτομα με χαμηλά επίπεδα ωκυτοκίνης έχουν υψηλά επίπεδα απόκρισης στο στρες. (Heinrichs, Baumgartner, Kirschbaum, Ehlert, 2003).

Αυτό το σύστημα ξυπνά ένα αίσθημα ικανοποίησης και ασφάλειας, κάνοντάς μας να νιώθουμε ευχαριστημένοι με την παρούσα κατάσταση, να νιώθουμε ασφαλείς, χωρίς την ανάγκη του να αγωνιζόμαστε ούτε να επιθυμούμε κάτι. Είναι μια εσωτερική ειρήνη που δημιουργεί μια αίσθηση έλλειψης ανάγκης και αυξάνει τη σύνδεση με τους άλλους. Είναι ένα πολύ διαφορετικό συναίσθημα από τον υπερβολικό ενθουσιασμό ή τα συναισθήματα «προσπάθειας και επιτυχίας» που σχετίζονται με το σύστημα κίνησης. Σε αυτό το σύστημα, μπορούμε να ξεκουραστούμε, να είμαστε πιο δεκτικοί και μη επικριτικοί. Αυτό το σύστημα μας επιτρέπει να απολαμβάνουμε τις καλές στιγμές, να είμαστε ευγνώμονες, να παρατηρούμε και να αποκτούμε μεγαλύτερη προοπτική.

Αυτό το ισχυρό σύστημα μπορεί να μας κάνει συμπονετικούς και μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικό για την ευημερία μας. Μπορεί να μετριάσει τα άλλα δύο συστήματα, όταν είναι υπερβολικά ενεργά.

3.2. Healthy Mind Platter

Το Healthy Mind Platter δημιουργήθηκε από τον Δρ Daniel J. Siegel, Εκτελεστικό Διευθυντή του Ινστιτούτου Mindsight και Κλινικό Καθηγητή στην Ιατρική Σχολή του UCLA, σε συνεργασία με τον Δρ David Rock, Εκτελεστικό Διευθυντή του Ινστιτούτου Neuro Leadership.

Το Healthy Mind Platter έχει επτά καθημερινές βασικές ψυχικές δραστηριότητες απαραίτητες για τη βέλτιστη ψυχική υγεία και προσωπική ευημερία. Αυτές οι επτά καθημερινές δραστηριότητες αποτελούν το πλήρες σύνολο των «ψυχικών θρεπτικών ουσιών» που χρειάζεται το μυαλό σας και οι σχέσεις σας για να λειτουργούν στο καλύτερο δυνατό βαθμό. Ασχολούμενοι καθημερινά με μία από αυτές τις δραστηριότητες, προωθείτε την ολοκλήρωση στη ζωή σας και επιτρέπετε στο μυαλό σας να συντονίζει και να ισορροπεί τις δραστηριότητές του. Αυτές οι ουσιώσεις νοητικές δραστηριότητες ενδυναμώνουν τις εσωτερικές συνδέσεις του εγκεφάλου σας και τις συνδέσεις σας με άλλους ανθρώπους, καθώς και τον κόσμο γύρω σας.



Πηγή: <https://drdansiegel.com/healthy-mind-platter/>

- 1) **Χρόνος ύπνου:** Όταν δίνουμε στον εγκέφαλο την ανάπαυση που χρειάζεται για να εδραιώσει τη μάθηση και να ανακάμψει από τις εμπειρίες της ημέρας. Ο επαρκής ύπνος βοηθά στη συγκέντρωση, τη συναισθηματική ευημερία, τη μάθηση και τη συμπεριφορά.
- 2) **Φυσικός χρόνος:** Όταν κινούμε το σώμα μας, αερόβια αν είναι δυνατόν, ενισχύει τον εγκέφαλο με πολλούς τρόπους. Η άσκηση βελτιώνει τη διάθεση, μειώνει το στρες και το άγχος και αυξάνει την εστίαση.
- 3) **Χρόνος εστίασης:** Όταν εστιάζουμε στενά σε εργασίες με τρόπο προσανατολισμένο στο στόχο, αναλαμβάνοντας προκλήσεις που κάνουν βαθιές συνδέσεις στον εγκέφαλο. Επικέντρωση στην επίλυση προβλημάτων, συγγραφή δοκιμίων, μελέτη κ.λπ.
- 4) **Χρόνος παιχνιδιού:** Όταν επιτρέπουμε στον εαυτό μας να είναι αυθόρμητος και δημιουργικός, απολαμβάνοντας με παιχνιδιάρικο τρόπο νέες εμπειρίες, αυτό βοηθά στη δημιουργία νέων συνδέσεων στον εγκέφαλο. Αστειεύομαι, κάνω χαζομάρες, διασκεδάζω.
- 5) **Χρόνος σύνδεσης:** Όταν συνδεόμαστε με άλλους ανθρώπους, ιδανικά δια ζώσης, ή αφιερώνουμε χρόνο για να εκτιμήσουμε τη σύνδεσή μας με τον φυσικόκόσμο γύρω

μας, ενεργοποιώντας πλούσια τα σχεσιακά κυκλώματα του εγκεφάλου. Ευγνωμοσύνη, γενναιοδωρία και ανταπόδοση.

- 6) **Χρόνος διακοπής:** Όταν δεν είμαστε συγκεντρωμένοι χωρίς συγκεκριμένο στόχο και αφήνουμε το μυαλό μας να περιπλανηθεί ή απλά να χαλαρώσει, γεγονός που βοηθά τον εγκέφαλό μας να επαναφορτιστεί. Χαλάρωση. Ένα σημαντικό μέρος της εδραίωσης της μάθησης.
- 7) **Εσωτερικός χρόνος:** Όταν σκεφτόμαστε ήσυχα εσωτερικά, εστιάζοντας σε αισθήσεις, εικόνες, συναισθήματα και σκέψεις, βοηθώντας στην καλύτερη ενσωμάτωσή του εγκεφάλου. Δραστηριότητες ενσυνειδητότητας και αυτογνωσίας.

Μπορείτε να κάνετε μια αυτοαξιολόγηση από το 1 έως το 10 (1 είναι πολύ δυσαρεστημένος, 10 είναι απόλυτα ικανοποιημένος). Πού βρίσκεστε σε καθέναν από τους 7 τομείς αυτή τη στιγμή της ζωής σας; Τι είδους βήματα μπορείτε να κάνετε;

Πρακτική Δραστηριότητα 4: Τρία συστήματα συναισθηματικής ρύθμισης (20 λεπτά)

Σκοπός: Να σας βοηθήσει να αξιολογήσετε ποια είναι τα τρία συναισθηματικά σας συστήματα σε αυτή την περίοδο της ζωής σας.

Οδηγίες: Εξετάστε τους τρεις κύκλους που φαίνονται στο παρακάτω σχήμα. Εστιάστε στο καθένα για μια στιγμή, αναλογιζόμενοι το πού ξοδεύετε το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου και της ενέργειάς σας. Το παν είναι να βρούμε ισορροπία και να δούμε πώς αυτοί οι κύκλοι συνδέονται. Γράψτε σε κάθε κύκλο τα παρακάτω.

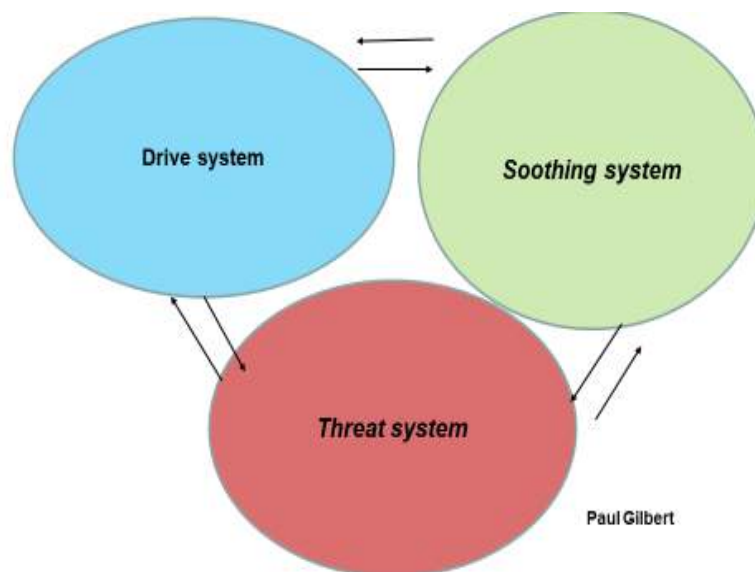
- Ποια είναι η ισορροπία μεταξύ τους;
- Ποιο σύστημα θα θέλατε να καλλιεργήσετε περισσότερο;

Σύστημα απειλής: Σκεφτείτε τα πράγματα στην καθημερινή σας ζωή που μπορεί να ενεργοποιήσουν το σύστημα απειλής. Μπορεί να πρόκειται για μικρά πράγματα όπως η ανάγκη να πάτε στη δουλειά εγκαίρως, ανησυχίες για την κίνηση ή για την ολοκλήρωση ενός έργου. Μπορεί όμως να είναι και κάτι πιο σοβαρό, όπως η αντιμετώπιση ενός διαζυγίου ή ενός ανησυχητικού προβλήματος υγείας.

Σύστημα κίνησης: Επικεντρωθείτε στα πράγματα στη ζωή σας που σας δίνουν μια αίσθηση ευχαρίστησης και απόλαυσης: πράγματα για τα οποία αισθάνεστε ενθουσιασμένοι και ανυπομονείτε, θετικά πράγματα που σας κάνουν να θέλετε να σηκωθείτε από το κρεβάτι κάθε μέρα. Αυτό θα μπορούσε να είναι κάτι που θέλετε να επιτύχετε ή μπορεί να είναι ησκέψη για ένα ταξίδι. Μπορεί να ανυπομονείτε να επιστρέψετε στο σπίτι για ένα ωραίο γεύμα, να πάτε σινεμά ή η εκτέλεση ενός σημαντικού έργου.

Λάβετε υπόψη, ωστόσο, ότι ορισμένοι ενεργοποιητές μπορεί να εστιάζονται στην απειλή: για παράδειγμα, θέλοντας να επιτύχετε πράγματα όχι για να τα απολαύσετε, αλλά επειδή φοβάστε ότι αν δεν το κάνετε, τότε οι άνθρωποι μπορεί να σας απορρίψουν.

Καταπραϋντικό σύστημα: Επικεντρωθείτε στα πράγματα στη ζωή σας που σας δίνουν την αίσθηση της επιβράδυνσης, της χαλάρωσης και ευημερίας και σας επιτρέπουν να αισθάνεστε ικανοποίηση, χωρίς την ανάγκη για επίτευξη ή για μετακίνηση προς κάπου άλλου, αφού αισθάνεστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο που είναι τα πράγματα τη δεδομένη στιγμή. Ποια πράγματα, δραστηριότητες ή σχέσεις στη ζωή σας καλλιεργούν αυτή την αίσθηση του να νιώθετε ασφαλείς, συνδεδεμένοι και ικανοποιημένοι; Πόσο χρόνο ξοδεύετε στο καταπραϋντικό σύστημα;



Πηγή: Gilbert. Π. (2014). *Ενσυνείδητη Συμπόνια*

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

- ✓ Διαβάσετε το άρθρο: Τα τρία συστήματα συναισθηματικής ρύθμισης - [https://www.mindfulpath.com.au/application/files/5115/6583/0031/The three emotional systems.pdf](https://www.mindfulpath.com.au/application/files/5115/6583/0031/The_three_emotional_systems.pdf) (5 λεπτά)
- ✓ Παρακολουθήσετε το βίντεο: Κατανόηση του στρες με 3 κύκλους - <https://www.youtube.com/watch?v=6TTtnw7Zizs> (13 λεπτά)
- ✓ Διαβάσετε το άρθρο: *Healthy Mind Platter* - <https://drdansiegel.com/healthy-mind-platter/> (10 λεπτά)
- ✓ Δείτε το βίντεο: *Healthy Mind Platter*- https://www.youtube.com/watch?v=JQ_m9rkIcak (5 λεπτά)
- ✓ Ολοκληρώσετε την πρακτική δραστηριότητα 4

4. Μαθησιακή Ενότητα 4 - Ευέλικτοι τρόποι διαχείρισης ορίων μεταξύ εργασίας και ζωής και ο ρόλος των επαγγελματιών και των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού

Για να έχετε υψηλή ποιότητα [απόδοσης], πρέπει να είστε ευαίσθητοι στις προσωπικές ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι, Διευθυντής

4.1. Ευέλικτοι τρόποι διαχείρισης των ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Πριν από πενήντα χρόνια, η επαγγελματική και η προσωπική ζωή συνήθως διατηρούνταν χωριστά και ήταν γενικά εύκολη η διατήρηση του διαχωρισμού τους. Η δουλειά περιοριζόταν στο χώρο εργασίας και με το τέλος της εργάσιμης μέρας, αυτή έμενε πίσω. Μερικοί άνθρωποι εξακολουθούν να προτιμούν αυτή την προσέγγιση. Είναι γνωστοί ως **διαχωριστές (Separators)**.

Ωστόσο, για τους περισσότερους από εμάς, οι εξελίξεις στην τεχνολογία και τις εργασιακές πρακτικές έχουν ως αποτέλεσμα η εργασία να ενσωματώνεται όλο και περισσότερο σε άλλες πτυχές της ζωής μας. Μερικοί άνθρωποι προτιμούν να εργάζονται με αυτόν τον τρόπο και είναι συνεπώς γνωστοί ως **Integrators (Ολοκληρωτές)**.

Οι λόγοι για την ενσωμάτωση της επαγγελματικής με την προσωπική μας ζωή μπορεί να είναι προσωπικοί: θέλουμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των πελατών ή να αφιερώσουμε χρόνο στη μέση της εργασίας μας για να ασχοληθούμε με πτυχές της προσωπικής μας ζωής. Εναλλακτικά, οι λόγοι μας μπορεί να καθοδηγούνται από τις προσδοκίες των άλλων. Για παράδειγμα, η κουλτούρα των πολλών ωρών στο χώρο εργασίας μας μπορεί να μας οδηγήσει στο να συνεχίσουμε να εργαζόμαστε και από το σπίτι.

Η καθηγήτρια Ellen Ernst Kossek είναι κορυφαία εμπειρογνώμονας στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, της οποίας το βιβλίο "CEO of Me", (2008) εξετάζει αυτές τις προτιμήσεις και τον αντίκτυπό τους στην ευημερία. Έχει εντοπίσει αρκετές ευέλικτες προσεγγίσεις, παραδέχεται ότι ο συμβιβασμός είναι συχνά μέρος της εξίσωσης και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το σημαντικό είναι **να αισθάνεστε ευτυχισμένοι και να έχετε τον έλεγχο, παρά δυστυχισμένοι και εκτός ελέγχου**. Έτσι, **το επίπεδο ελέγχου που έχουμε στην εκδήλωση του τρόπου διαχείρισής μας** είναι κρίσιμο για το πόσο ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι θα νιώθουμε όσον αφορά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Υπάρχουν τρεις βασικές ευέλικτες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να χτίσουν την επαγγελματική τους ζωή: **Integrators (Ολοκληρωτές), Separators (Διαχωριστές) και Volleers («παίκτες βόλει)**. Εν συντομία:

- 1) **Οι Integrators (Ολοκληρωτές) συνδυάζουν την εργασία και την προσωπική ζωή** όσον αφορά το χρόνο, τα χρονοδιαγράμματα και το χώρο ή την τοποθεσία. Ψυχολογικά, συνδυάζουν επίσης την εργασία και την προσωπική ζωή όσον αφορά τις καθημερινές σκέψεις, τα συναισθήματα και την ενέργειά τους. Δυσκολεύονται να χαράξουν διαχωριστικές γραμμές μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Οι ολοκληρωτές προτιμούν να θολώνουν τα όρια μεταξύ εργασίας και μη εργασίας. Πολλές εργαζόμενες μητέρες θα εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία, και αυτό έχει ένα **μεγάλο πλεονέκτημα στο ότι βλέπουν τους δύο ρόλους να εμπλουτίζουν και να συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον**. Έτσι, συχνά μας υπενθυμίζουν ότι οι ίδιες δεξιότητες αυτοοργάνωσης που αναπτύσσονται ως γονείς μπορεί να είναι χρήσιμες στην εργασία, ενώ οι υψηλής ποιότητας διαπραγματευτικές δεξιότητες είναι σχεδόν απαραίτητες για την αντιμετώπιση των ξεσπασμάτων των παιδιών. **Από την άλλη πλευρά, οι ολοκληρωτές επιβαρύνονται με ψυχικό κόστος κατά την αλλαγή και έχουν λιγότερο περιθώριο ασφαλείας εάν κάτι πάει στραβά σε έναν ρόλο**. Επίσης, ενδέχεται αυτά τα άτομα να δυσκολεύονται περισσότερο να «κλείσουν τον διακόπτη», δηλαδή να ηρεμήσουν και να ξεκουραστούν χωρίς να σκέφτονται τίποτα.
- 2) **Οι Separators (Διαχωριστές) διαχωρίζουν την εργασία από την προσωπική ζωή, τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά**. Για παράδειγμα, επικεντρώνονται στην δουλειά τους όταν εργάζονται και στην οικογένεια τους όταν βρίσκονται στο σπίτι. Τείνουν να μην εργάζονται στο σπίτι ή τα Σαββατοκύριακα, αλλά αν πρέπει να το κάνουν, θα το κάνουν σε ένα μέρος μέσα στο σπίτι που θα αποτελεί ειδικά διαμορφωμένο χώρο για αυτό το σκοπό (ίσως ένα γραφείο στο σπίτι με πόρτα). Εναλλακτικά, μπορεί να θέσουν ένα ξεχωριστό χρονικό διάστημα το οποίο θα είναι αφιερωμένο στη δουλειά ή σε άλλα πράγματα που πρέπει να κάνουν. Οι διαχωριστές προτιμούν να μην κοινωνικοποιούνται με συναδέλφους στον προσωπικό τους χρόνο. Δεν συζητούν ούτε εργασιακά θέματα στο σπίτι ούτε προσωπικά θέματα στην εργασία. **Σαφή σωματικά, ψυχολογικά και χρονικά όρια διατηρούνται μεταξύ της εργασίας και των οικιακών δραστηριοτήτων**. Αυτό είναι το παραδοσιακό «ανδρικό» μοντέλο που ενσωματώθηκε στις κουλτούρες του χώρου εργασίας στις αρχές του περασμένου αιώνα και εξακολουθεί να θεωρείται ως η επιτομή της επαγγελματικής συμπεριφοράς σε ορισμένους οργανισμούς. **Το πλεονέκτημα του να είσαι διαχωριστής είναι λιγότερη πίεση στους ψυχικούς πόρους**. Όταν βρίσκεστε στη δουλειά, εστιάζετε

στη δουλειά και όταν βρίσκεστε στο σπίτι εστιάζετε στο σπίτι, αντί να εναλλάζετε συνεχώς μεταξύ των δύο - κάτι που απαιτεί επίσης σημαντική πνευματική προσπάθεια. Αναγνωρίζουμε όλο και περισσότερο ότι η ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών είναι μια μη αποτελεσματική προσέγγιση στη ζωή! **Από την άλλη πλευρά, αυτοί οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να βιώσουν σύγκρουση μεταξύ των εργασιακών και μη εργασιακών ρόλων τους** - ειδικά εάν φροντίζουν άλλους. **Για παράδειγμα, μπορεί να είναι δύσκολο να επικεντρωθεί κάποιος στην εργασία, όταν ένα αγαπημένο του πρόσωπο δεν είναι καλά.**

3) Οι Volleyers εναλλάσσονται εμπρός και πίσω, μερικές φορές βιώνοντας την εργασία και τη ζωή ως αυστηρά διαχωρισμένες μεταξύ τους και άλλες φορές αναμειγνύοντας όλες τις πτυχές της ζωής τους.

Για κάθε μία από αυτές τις ευέλικτες προσεγγίσεις με τις οποίες οι άνθρωποι διαχειρίζονται την εργασία και την προσωπική τους ζωή, υπάρχουν υποομάδες στις οποίες η μία ομάδα είναι ευτυχισμένη και έχει τον έλεγχο και η άλλη ομάδα αισθάνεται δυστυχισμένη, χωρίς έλεγχο, με τις αξίες τους να διακυβεύονται.

Επίπεδο Ευημερίας/ Ευτυχίας	Integrators (Ολοκληρωτές)	Separators (Διαχωριστές)	Volleyers («παίκτες βόλεϊ)
Υψηλή (Αίσθημα ελέγχου, η εργασία και η προσωπική ζωή έχουν θετικές σχέσεις.)	Λάτρης της συνένωσης	Θέτουν προτεραιότητες (πρώτα η εργασία ή πρώτα η οικογένεια)	Χρονοδιακόπτης ποιότητας
Χαμηλή (Συγκλονισμένη, καταπονημένη, εκτός ελέγχου, η εργασία και η προσωπική ζωή συχνά βρίσκονται σε δυο διαφορετικά άκρα ενός φάσματος)	Αντιδραστήρες	Αιχμάλωτοι	Πολεμιστές της εργασίας

1) Ευέλικτη προσέγγιση Κατηγορία 1: Integrators (Ολοκληρωτές)

Οι Integrators (Ολοκληρωτές) συνδυάζουν συνεχώς εργασιακές και μη εργασιακές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της ημέρας. Μπορούν να βρεθούν σε ένα ευρύ φάσμα ρόλων και ρυθμίσεων εργασίας, συμπεριλαμβανομένων ρόλων γραφείου και εργοστασίου, διευθυντικών ή επαγγελματικών θέσεων εργασίας και εργασίας που εκτελείται από το σπίτι. Κάτω από αυτή την κατηγορία, υπάρχουν δύο υποομάδες - Λάτρεις της σύντηξης και αντιδραστήρες.

Ωστόσο, όλοι οι Integrators (ολοκληρωτές) μοιράζονται κάποιες ομοιότητες στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τις εργασιακές και μη εργασιακές δεσμεύσεις. *Ενσωματώνονται φυσικά αναμειγνύοντας τη χρήση των χώρων - για παράδειγμα, συντάσσοντας μια αναφορά χρησιμοποιώντας το φορητό υπολογιστή τους, πάνω στο τραπέζι της κουζίνας, ενώ τα παιδιά παρακολουθούν τηλεόρασή αφιερώνοντας λίγο χρόνο κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας για να εξισορροπήσουν έναν λογαριασμό ελέγχου στο γραφείο τους. Αναμειγνύουν διανοητικά και συναισθηματικά την εργασία και τη μη εργασία, όπως η εξέταση ενός προβλήματος που σχετίζεται με την επιχείρηση ενώ συμμετέχουν σε μια ομάδα συζήτησης βιβλίων ή ανησυχούν για τη συνέντευξη εργασίας του συζύγου τους ενώ συμμετέχουν σε μια επαγγελματική συνάντηση.*

	Ευέλικτη προσέγγιση Κατηγορία 1: Integrators (Ολοκληρωτές)
Λάτρεις της συνένωσης	<p>Λάτρεις της συνένωσης, οι οποίοι βιώνουν την ανάμειξη ως θετική, αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο και ταιριάζουν με τις αξίες της ζωής τους.</p> <p>Οι λάτρεις της συνένωσης υποστηρίζουν: 'Όταν ακούω «όρια», ακούω «περιοριστικά και άκαμπτα».</p> <p>Απολαμβάνουν την εναλλαγή μεταξύ εργασιακών και μη εργασιακών ευθυνών κατά τη διάρκεια της ημέρας. Είναι αυτοί που στέλνουν μήνυμα στον σύζυγό τους κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης για να δουν αν η έφηβη κόρη τους πέρασε τις εξετάσεις για άδεια οδήγησης, ή σκέφτονται λύσεις σε ένα περίπλοκο επιχειρηματικό πρόβλημα ενώ βρίσκονται στο δρόμο για να επισκεφθούν τον ηλικιωμένο γονιό τους. Πολλοί από αυτούς αισθάνονται επίσης άνετα επιτρέποντας στην εργασία να</p>

	<p>«τρυπώνει» στα βράδια και τα Σαββατοκυριάκά τους. Αναπτύσσονται παραμένοντας συνδεδεμένοι με τις επαγγελματικές, οικογενειακές, κοινοτικές και προσωπικές τους ευθύνες ταυτόχρονα.</p> <p>Βλέπουν την ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών ως έναν αποτελεσματικό και επιθυμητό τρόπο ζωής. Αυτός ο ευέλικτος τρόπος διαχείρισης τους βοηθά να εξοικονομήσουν πολύτιμο χρόνο και τους επιτρέπει να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους σε πολλές διαστάσεις της ζωής τους.</p> <p>Οι λάτρεις της συνένωσης μπορούν επίσης να αλλάξουν ρόλους, ανταποκρινόμενοι σε εξωτερικές ενδείξεις. Για παράδειγμα, ένας συνάδελφος τηλεφωνεί σε μια μητέρα, λάτρη της συνένωσης, κατά τη διάρκεια της βραδιάς για να συζητήσει ένα πρόβλημα εργασίας και σταματά αμέσως να βοηθά το παιδί της με τα μαθήματά του, ώστε να μπορέσει να δεχτεί την κλήση.</p>
<p>Αντιδραστήρες (Reactors)</p>	<p>Οι αντιδραστήρες αντιπαθούν το γεγονός ότι αναμειγνύονται πολλές πτυχές της ζωής τους μαζί και αισθάνονται εκτός ελέγχου και δυσαρεστημένοι με τον τρόπο ζωής τους, επειδή δεν ταιριάζει με τις προσωπικές τους προτιμήσεις και αξίες. Θα προτιμούσαν να κρατήσουν την εργασία και την προσωπική ζωή ξεχωριστά. Είναι δυστυχισμένοι και αισθάνονται εκτός ελέγχου επειδή δεν διαχειρίζονται τη ζωή τους με τον τρόπο που θέλουν.</p> <p>Όπως και οι λάτρεις της σύντηξης, οι αντιδραστήρες μετατοπίζονται συχνά μεταξύ εργασιακών και μη εργασιακών δραστηριοτήτων, χειρίζονται συχνά οικογενειακά ή προσωπικά ζητήματα ενώ εργάζονται και ασχολούνται με επαγγελματικά ζητήματα κατά τη διάρκεια που βρίσκονται στο σπίτι.</p> <p>Ωστόσο, σε αντίθεση με τους λάτρεις της σύντηξης, οι αντιδραστήρες θα προτιμούσαν να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο για το πότε, πού και πώς συνδυάζουν τις διάφορες ευθύνες τους. Ανταποκρίνονται σε οποιαδήποτε εργασία ή μη εργασία πιστεύουν ότι χρειάζεται την προσοχή τους περισσότερο εκείνη τη στιγμή.</p> <p>Μερικοί έχουν ελάχιστη ή καθόλου υποστήριξη στην αντιμετώπιση επαγγελματικών και προσωπικών απαιτήσεων. Για παράδειγμα, μια μονογονεϊκή οικογένεια, η οποία δεν έχει άλλη επιλογή από το να φύγει</p>

από το γραφείο και να πάρει το γιο της από τον παιδικό σταθμό νωρίς όταν αρρωστήσει. Ή ένας/μία διευθυντής/διευθύντρια σε μια μεγάλη εταιρεία, ο οποίος πρέπει να χειριστεί ένα μεσημεριανό τηλεφώνημα από έναν τραπεζίτη σχετικά με την αίτηση υποθήκης του, επειδή ο/η σύζυγός του/της είναι απρόθυμος να ασχοληθεί με τέτοια καθήκοντα. **Ορισμένοι αντιδραστήρες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις μη εργασιακές απαιτήσεις στη στρατηγική ενσωμάτωσής τους. Άλλοι αντιδραστήρες δίνουν έμφαση στις προτεραιότητες εργασίας,** συχνά επειδή ταυτίζονται έντονα μέσω της επαγγελματικής τους ζωής.

2) Ευέλικτη προσέγγιση Κατηγορία 2: Separators (Διαχωριστές)

Οι **Separators (Διαχωριστές)** διατηρούν τις εργασιακές και μη εργασιακές δραστηριότητες χωρισμένες καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Υπάρχουν δύο στρατηγικές στην κατηγορία των διαχωριστών: **Firsters (Αυτοί που έχουν ως προτεραιότητα είτε την εργασία είτε την οικογένεια)** και οι **Captives (Αιχμάλωτοι)**. Αυτές οι ευέλικτες προσεγγίσεις διακρίνονται από το πόσο έλεγχο αισθάνονται οι άνθρωποι ότι έχουν στην εφαρμογή της τρέχουσας προσέγγισής τους και πόσο ικανοποιημένοι είναι με την τρέχουσα κατάσταση.

	Ευέλικτη προσέγγιση Κατηγορία 2: Separators (Διαχωριστές)
Αυτοί που θέτουν προτεραιότητες	<p>Οι πρώτοι αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο του γεγονότος ότι το ευέλικτο στυλ τους περιλαμβάνει διαχωρισμό μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Επιλέγουν να θέσουν ένα μέρος της ζωής τους – είτε την εργασία είτε την οικογένεια – σαν υψηλότερη προτεραιότητα. Αυτοί που θέτουν την εργασία ως προτεραιότητα (Work Firsters), επικεντρώνονται στη δουλειά τους. Για αυτούς που θέτουν την οικογένεια ως προτεραιότητα (Family Firsters), είναι η οικογενειακή ή προσωπική ζωή που έχει μεγαλύτερη σημασία.</p> <p>Οι Work Firsters μπορούν να αποδεχτούν ότι η επιτυχία στην καριέρα απαιτεί να είναι διαθέσιμοι ανά πάσα στιγμή σε πελάτες. Συχνά εργάζονται αργά τη νύχτα. Η ουσία είναι όμως ότι απολαμβάνουν πραγματικά την ελευθερία και την άνεση που έχουν και δεν τους ενοχλούν οι ώρες κατά τις οποίες εργάζονται.</p> <p>Οι Family Firsters θεωρούν την οικογενειακή ή προσωπική τους ζωή πιο σημαντική από την καριέρα τους. Μια μητέρα, η οποία εργάζεται στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και είναι παντρεμένη με τρία παιδιά - είναι ανένδοτη στο να κρατήσει την οικογενειακή και την επαγγελματική της ζωή χωριστά, ειδικά όταν αυτό έχει να κάνει με το να προσφέρει στα παιδιά της την πλήρη προσοχή της όταν βρίσκεται στο σπίτι. Όταν είναι στη δουλειά, επικεντρώνεται στις εργασιακές της ευθύνες και υποχρεώσεις. Το αν κάποιος έχει ως προτεραιότητα την οικογένεια δεν βασίζεται στο οικογενειακό του υπόβαθρο, αλλά στο αν οι κυρίαρχες αξίες ενός ατόμου αφορούν τον σχεδιασμό αποφάσεων ζωής, με στόχο την εστίαση στον προσωπικό χρόνο</p>

	<p>- είτε πρόκειται για τον εαυτό του, για προσωπικά ενδιαφέροντα, είτε για την οικογένεια ή την κοινότητα. Η ανάγκη των Family Firsters να έχουν μια «ζωή» αποτελεί μια υψηλή προσωπική προτεραιότητα.</p>
<p>Αιχμάλωτοι</p>	<p>Οι αιχμάλωτοι δεν αισθάνονται ότι ελέγχουν το γεγονός ότι ένα μέρος της ζωής τους - είτε η δουλειά τους είτε οι απαιτήσεις της οικογένειάς τους - τους αναγκάζει να επικεντρωθούν υπερβολικά στο ένα μέρος της ζωής τους, θυσιάζοντας το άλλο. Αντίθετα, αυτοί που θέτουν προτεραιότητες αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο του γεγονότος ότι η ευέλικτη προσέγγισή τους περιλαμβάνει διαχωρισμό μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Επιλέγουν να θέσουν ένα μέρος της ζωής τους - είτε εργασία είτε οικογένεια - σαν υψηλότερη προτεραιότητα. Οι Work Firsters, επικεντρώνονται στις υποχρεώσεις της δουλειάς τους. Για τους Family Firsters, η οικογενειακή ή προσωπική τους ζωή είναι που έχει μεγαλύτερη σημασία.</p> <p>Μερικοί διαχωριστές τμηματοποιούν τις εργασιακές και μη εργασιακές πτυχές της ζωής τους, επειδή οι δουλειές τους ή άλλες διαστάσεις της ζωής τους δεν προσφέρονται για καμία άλλη προσέγγιση. Ίσως εργάζονται για μια εταιρεία που δεν επιτρέπει ευέλικτο χρόνο ή τηλεργασία, ή η δουλειά τους, από τη φύση της, πρέπει να γίνεται μόνο στο γραφείο. Ή ίσως η κουλτούρα της εταιρείας τους είναι τέτοια που πρέπει όλοι να πηγαίνουν στο γραφείο. Για έναν διαχωριστή ο οποίος δίνει προτεραιότητα στην οικογενειακή ζωή, ίσως η έλλειψη συντρόφου στο σπίτι σημαίνει ότι το άτομο πρέπει να διασφαλίσει ότι η εργασία δεν επεμβαίνει στην προσωπική του/της ζωής τα βράδια ή τα σαββατοκύριακα, έτσι ώστε να μπορεί να φροντίσει τα παιδιά. Οι συστάσεις προς άτομα όπως οι αιχμάλωτοι, αντικατοπτρίζουν την αίσθησή τους ότι είναι παγιδευμένοι είτε στον επαγγελματικό τους ρόλο είτε στον μη επαγγελματικό τους ρόλο.</p>

3) Ευέλικτη προσέγγιση Κατηγορία 3: Volleyers («Παίκτες βόλει»)

Οι Volleyers ενσωματώνουν κατά καιρούς τις εργασιακές και μη εργασιακές πτυχές της ζωής τους, ενώ άλλες φορές τις διαχωρίζουν, ανάλογα με τις προτεραιότητές τους και τις συνθήκες της επαγγελματικής και οικογενειακής ή προσωπικής τους ζωής. Υπάρχουν δύο ευέλικτοι τρόποι που απαρτίζουν αυτήν την κατηγορία: οι **Quality Timers (αυτοί που θέλουν να περνούν το χρόνο τους ποιοτικά)** και οι **Job Warriors («πολεμιστές» της εργασίας)**. Όπως και οι Integrators (Ολοκληρωτές), οι Volleyers χρησιμοποιούν σωματικές, χρονικές και πνευματικές τακτικές για να εφάρμοσουν το ευέλικτο στυλ τους.

	Ευέλικτη προσέγγιση Κατηγορία 3: Volleyers («Παίκτες βόλει»)
Quality Timers (Αυτοί που θέλουν να περνούν το χρόνο τους ποιοτικά)	<p>Χρησιμοποιήστε χρονικές ενδείξεις - όπως η μετάβαση από την εργάσιμη εβδομάδα στο Σαββατοκύριακο ή από μια πολυάσχολη χρονική περίοδο σε μια όχι τόσο πολυάσχολη - για να αποφασίσετε πότε θα ενσωματώσετε ή θα διαχωρίσετε τις διαστάσεις της εργασίας και τις μη εργάσιμες διαστάσεις της ζωής σας. Γενικά, οι άνθρωποι αυτοί είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή τους, αισθάνονται ότι έχουν σημαντικό βαθμό ελέγχου των καταστάσεων στη ζωή τους.</p> <p>Για παράδειγμα, μια μητέρα, λογίστρια με παιδιά στο δημοτικό σχολείο, εργάζεται εντατικά κατά τη διάρκεια της φορολογικής περιόδου – αφιερώνοντας έως και 60 ώρες την εβδομάδα κατά τη διάρκεια του Φεβρουαρίου, του Μαρτίου και του Απριλίου. Η εργασία έρχεται πρώτη κατά τη διάρκεια αυτής της πολυάσχολης περιόδου του χρόνου και η οικογένεια έρχεται δεύτερη. Κατά τη διάρκεια της φορολογικής περιόδου,</p>

	<p>βασίζεται στον σύζυγό της για να αναλάβει τον καθημερινό προγραμματισμό και τις δραστηριότητες της οικογένειας, συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς των παιδιών από και προς το σχολείο. Έχει έναν υποστηρικτικό σύζυγο που μπορεί να επωμιστεί οικογενειακές ευθύνες κατά τη διάρκεια της πολυάσχολης περιόδου του έτους που της επιτρέπει να αντιλαμβάνεται την επιλογή - να διαχειρίζεται την επαγγελματική και μη επαγγελματική ζωή για να επιτρέψει ποιοτικό χρόνο και στα δύο. Αν δεν είχε τέτοια υποστήριξη, θα μπορούσε κάλλιστα να αισθανθεί ότι είχε σημαντικά λιγότερο έλεγχο.</p> <p>Όταν ο φόρτος εργασίας μειώνεται, μπορεί να γίνει λάτρης της συνένωσης - συνδυάζοντας επαγγελματικές και προσωπικές επικοινωνίες καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας και κάνοντας διαλείμματα εργασίας για να κάνει δουλειές του σπιτιού.</p>
<p>«Πολεμιστές» της εργασίας</p>	<p>Οι Job Warriors αντιμετωπίζουν περισσότερους περιορισμούς στο πότε και πώς εναλλάσσονται μεταξύ ενσωμάτωσης και διαχωρισμού εργασίας και μη εργασίας. Συχνά σε θέσεις εργασίας που απαιτούν από αυτούς να εργάζονται στο δρόμο, αλλά και στο γραφείο ή και στο σπίτι, οι Job Warriors συνήθως διαχωρίζουν τις επαγγελματικές και τις προσωπικές δραστηριότητες σε περίπτωση που ταξιδεύουν για δουλειά ή εργάζονται από το γραφείο. Τείνουν να αναμιγνύουν την καριέρα και τις προσωπικές ή οικογενειακές διαστάσεις της ζωής τους ενώ εργάζονται από το σπίτι.</p> <p>Πολλοί από αυτούς αισθάνονται ότι η δομή της εργασίας τους ή οι οικογενειακές ή προσωπικές συνθήκες τους αφήνουν ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τις αντικρουόμενες απαιτήσεις. Αυτά τα άτομα έχουν συχνά επαγγελματικές θέσεις με μεγάλο φόρτο εργασίας και πάρα πολλές εργασίες να φέρουν εις πέρας, σε πολύ λίγο χρόνο. Σίγουρα έχουν κάποιο περιθώριο για το πότε και πού το κάνουν, αλλά ο φυσικός φόρτος εργασίας ή οι ταξιδιωτικές απαιτήσεις, περιορίζουν κατά καιρούς τη χαλαρότητα σχετικά με το πότε ενσωματώνονται και πότε διαχωρίζονται οι δύο πτυχές της καθημερινότητας. Έτσι, περνούν περιόδους υψηλής ενσωμάτωσης όταν αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο και μπορούν να αναμείξουν τις δύο πτυχές όπως πρέπει - συχνά όταν τα ταξίδια ή ο φόρτος εργασίας δεν είναι τόσο υψηλοί - και</p>

	<p>στη συνέχεια περνούν περιόδους υψηλού διαχωρισμού όταν αναγκάζονται να χωρίσουν τις δύο πτυχές μεταξύ τους.</p> <p>Μέσα σε διάστημα μιας εβδομάδας, ενδέχεται να μετακινηθούν από το να είναι σε ένα επαγγελματικό ταξίδι ή να εργάζονται μέχρι τα μεσάνυχτα για έναν πελάτη κατά τη διάρκεια της φορολογικής περιόδου, στο να αφιερώνουν μια ή δύο μέρες αποκλειστικά στο να προσέχουν τα παιδιά, αφού τότε θα είναι η σειρά του συντρόφου τους να επικεντρωθεί στη δουλειά, ανταποκρινόμενος στον ρόλο του σαν «πολεμιστής» της εργασίας.</p>
--	---

Πρακτική δραστηριότητα 5: Διάκριση της συνολικής κατηγορίας ευέλικτης προσέγγισης (εργαλείο αυτοαξιολόγησης): 15 λεπτά

Οδηγίες: Αυτό το μέρος της αυτοαξιολόγησης σας βοηθά να προσδιορίσετε αν είστε Integrator, Separator ή Volleyer. Διαβάστε κάθε δήλωση. Κυκλώστε τον αριθμό υποδεικνύοντας πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τη δήλωση.

Αρ.	Δηλώσεις	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1	Γενικά, προσπαθώ να κρατάω την εργασία και την προσωπική ζωή χωριστά τις περισσότερες φορές.	1	2	3	4	5
2	Εκτός από περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, προσπαθώ να φροντίζω τις προσωπικές ή οικογενειακές ανάγκες στη δουλειά μόνο όταν είμαι σε διάλειμμα ή κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού μου διαλείμματος	1	2	3	4	5

3	Κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας μου, υπάρχει πολύ μικρή ασάφεια των ορίων μεταξύ του χρόνου που αφιερώνεται στην εργασία και του χρόνου που αφιερώνεται σε προσωπικές δραστηριότητες	1	2	3	4	5
4	Είναι σαφές πού τελειώνει η επαγγελματική μου ζωή και πού αρχίζει η οικογενειακή ή προσωπική μου ζωή.	1	2	3	4	5
5	Σπάνια ασχολούμαι με προσωπικά ή οικογενειακά ζητήματα κατά τη διάρκεια της	1	2	3	4	5

	εργάσιμης ημέρας.					
6	Σχεδόν ποτέ δεν κάνω επιπλέον δουλειά μετά από κανονικές ώρες εργασίας.	1	2	3	4	5
7	Γενικά, δεν λαμβάνω τηλεφωνικές κλήσεις ή μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που σχετίζονται με την εργασία τα βράδια, τα σαββατοκύριακα, τις αργίες ή κατά τις διακοπές.	1	2	3	4	5

8	Γενικά, μιλάω όσο το δυνατόν λιγότερο για την οικογένειά μου ή τα προσωπικά μου θέματα με τους περισσότερους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζομαι	1	2	3	4	5
9	Συνήθως χειρίζομαι μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που σχετίζονται με την οικογένεια ή την προσωπική μου ζωή ξεχωριστά από μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που σχετίζονται με την εργασία μου.	1	2	3	4	5
10	Όταν είμαι στο σπίτι, σπάνια σκέφτομαι τη δουλειά, ώστε να μπορώ να ξεφύγω πλήρως από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
11	Εάν εργαζόμουν ή επρόκειτο ποτέ να εργαστώ από το σπίτι, θα εργαζόμουν σε έναν χώρο που προορίζεται μόνο για αυτόν τον σκοπό.	1	2	3	4	5

12	Δεν σκέφτομαι την οικογένειά μου, τους φίλους μου και τα προσωπικά μου ενδιαφέροντα όταν εργάζομαι, ώστε να μπορώ να επικεντρωθώ.	1	2	3	4	5
13	Με το μεγαλύτερο μέρος της οικογένειας και των φίλων μου, τείνω να μην μιλάω για θέματα εργασίας, καθώς μου αρέσει να κρατάω τη δουλειά μου χωριστά.	1	2	3	4	5

14	Εάν εργάζομαι από το σπίτι (ή επρόκειτο ποτέ να εργαστώ από το σπίτι), καθιστώ σαφές ότι η οικογένεια και οι φίλοι δεν πρέπει να με διακόπτουν, εκτός εάν πρόκειται για κάτι πολύ σημαντικό.	1	2	3	4	5
15	Εάν εργάζομαι από το σπίτι (ή επρόκειτο ποτέ να εργαστώ από το σπίτι) δεν θα χειριζόμουν τις οικιακές ή οικογενειακές ευθύνες μέχρι να τελειώσει η εργάσιμη ημέρα.	1	2	3	4	5
	Υπολογισμός της βαθμολογίας σας: Προσθέστε τον συνολικό αριθμό από τα νούμερα που κυκλώσατε σε κάθε στήλη και γράψτε τα σύνολα στα κουτιά στα δεξιά.	1	2	3	4	5

Ερμηνεία της βαθμολογίας: Εάν κυκλώσατε το "1" και το "2" για τις περισσότερες δηλώσεις, πιθανότατα είστε στην κατηγορία των διαχωριστών. Εάν κυκλώσατε το "4" ή το "5" για τις περισσότερες δηλώσεις, πιθανότατα είστε Integrator (Ολοκληρωτές). Εάν για τις πιο πολλές δηλώσεις οι απαντήσεις σας κυμαίνονται μεταξύ 1 και 5, πιθανότατα είστε Volleyer («παίκτες βόλεϊ»).

Αφού κάνετε αυτήν την αυτοαξιολόγηση, θα γνωρίζετε αν είστε Integrator, Volleyer ή Separator. Μπορεί να είναι πιο δύσκολο να προσδιορίσετε ποια στρατηγική θα χρησιμοποιείτε σε κάθε κατηγορία. **Οι ενδείξεις για τη στρατηγική σας περιλαμβάνουν το πόσο έλεγχο πιστεύετε ότι έχετε στη διαχείριση των απαιτήσεων της ζωής σας, καθώς και πόσο ικανοποιημένοι είστε με την τρέχουσα ποιότητα της ζωής σας.**

Για πρόσθετες αυτοαξιολογήσεις, μπορείτε να δείτε το βιβλίο της καθηγήτριας Ellen Ernst Kossek "The CEO of me".

4.2. Αλλαγή της ευέλικτης προσέγγισης για καλύτερες σχέσεις μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής

Η αλλαγή ξεκινά με την αυτογνωσία και την αξιολόγηση του ευέλικτου τρόπου που έχετε αυτήν τη στιγμή, των πλεονεκτημάτων και των παγιδιών που μπορεί να κρύβει. Για πολλούς ανθρώπους, το να έχουν απλά στο νου τους ότι πρέπει να αλλάξουν δεν είναι αρκετό - πρέπει να έχουν κίνητρο να αλλάξουν και να αναλάβουν προσωπική δράση. Έτσι, το επόμενο βήμα μετά την αυτοπαρακολούθηση και την επίγνωση είναι να ξεπεράσετε τη φυσική σας απροθυμία να εγκαταλείψετε γνωστούς τρόπους τους οποίους είστε συνηθισμένοι να ακολουθείτε για να κάνετε πράγματα, ακόμα κι αν δεν λειτουργούν πια για εσάς.

Οι ακόλουθες ερωτήσεις μπορούν να παρέχουν χρήσιμα δεδομένα ως μέρος της αυτοαξιολόγησής σας για την ανάγκη αλλαγής της ευέλικτής σας προσέγγισης:

- 1) Σε ποιο βαθμό η τρέχουσα ευέλικτη προσέγγισή μου απορροφά χρόνο και ενέργεια από αυτό που έχει πραγματική σημασία για μένα;
- 2) Οι συμβιβασμοί και το άγχος που συνοδεύουν την τρέχουσα ευέλικτη προσέγγιση που χρησιμοποιώ, αντισταθμίζουν τα οφέλη που λαμβάνω;
- 3) Η οικογένεια, οι φίλοι ή οι συνάδελφοί μου που επηρεάζονται από την ευέλικτη προσέγγισή μου πιστεύουν ότι πρέπει να κάνω αλλαγές;
- 4) Μπορώ να φανταστώ πιο αποτελεσματικούς τρόπους διαχείρισης της ζωής μου που θα ήθελα να δοκιμάσω;
- 5) Μπορώ να οραματιστώ τα εμπόδια που θα φέρει οποιαδήποτε αλλαγή και είμαι πρόθυμος/η να τα ξεπεράσω;

- 6) Μπορώ να προσδιορίσω πόρους (χρήματα, ανθρώπους, γνώσεις και ούτω καθεξής) που θα μπορούσαν να με βοηθήσουν να κάνω μια αλλαγή;
- 7) Είμαι διατεθειμένος/η να εξετάσω σταδιακές αλλαγές στην τρέχουσα ευέλικτη προσέγγισή μου, αλλά και μια σημαντική αναθεώρηση, εάν είναι απαραίτητο;

Εάν απαντήσατε «ναι» σε αρκετές από αυτές τις ερωτήσεις, πιθανότατα είστε έτοιμοι να δεσμευτείτε να αλλάξετε την ευέλικτη προσέγγισή σας.

Για να δημιουργήσουμε πραγματική αλλαγή που μας επιτρέπει να πάρουμε τον έλεγχο της ζωής μας, δεν μπορούμε να συνεχίσουμε να κάνουμε επιλογές χωρίς να αναγνωρίζουμε τα μειονεκτήματα αυτών των επιλογών. Πρέπει να βγάλουμε τις παρωπίδες που μας εμποδίζουν να δούμε ότι υπάρχουν περισσότερες επιλογές και τρόποι ζωής και διαχείρισης της ευέλικτης προσέγγισής μας. Η αδυναμία του να δούμε τι είναι αυτό που προκαλεί κάποια προβλήματα μπορεί να μεγεθυνθεί όταν έχουμε μια σημαντική αλλαγή στη ζωή ή την εργασιακή μας κατάσταση.

Υπάρχουν 5 βασικές αρχές που πρέπει να θυμάστε ανεξάρτητα από την ευέλικτη προσέγγισή σας.

<p>Πρώτος κανόνας:</p>	<p><i>Κάθε τρόπος περιέχει συμβιβασμούς</i></p>	<p>Δυστυχώς, κανένας τρόπος δεν είναι τέλειος. Θα πρέπει να σκεφτείτε αυτούς τους συμβιβασμούς και να κάνετε κάποιους αναστοχασμούς σχετικά με το ποιους συμβιβασμούς δεν θα μπορούσατε με τίποτα να κάνετε στη ζωή σας, πριν επιχειρήσετε να κάνετε αλλαγές στην ευέλικτη προσέγγισή σας.</p>
<p>Δεύτερος κανόνας:</p>	<p><i>Η σημασία της συνειδητής επιλογής της ευέλικτης προσέγγισής σας προσφέρει την καλύτερη ευθυγράμμιση με τις αξίες σας</i></p>	<p>Δυστυχώς, κανένας τρόπος δεν είναι τέλειος. Αυτό πρέπει όλοι να το γνωρίζουν και να το έχουν στο μυαλό. Πρέπει να αναλάβετε δράση. Διαφορετικά, οι άνθρωποι στη ζωή σας, όπως το αφεντικό σας ή η οικογένειά σας, θα πάρουν αποφάσεις για εσάς, αφαιρόντας σας τη δυνατότητα να κάνετε εσείς τις επιλογές σας. Με το να μην κάνετε κάποια επιλογή, κάνετε στην πραγματικότητα την επιλογή του να αφήσετε άλλους να αποφασίσουν για τη δική σας ευέλικτη προσέγγιση.</p>
<p>Τρίτος κανόνας:</p>	<p><i>Μερικοί από τους ευέλικτους τρόπους προσέγγισης, όπως οι αντιδραστήρες, οι αιχμάλωτοι ή οι «πολεμιστές» της εργασίας, δεν είναι βιώσιμοι με την πάροδο του χρόνου, ή δεν είναι αρκετά καλοί για την ψυχική και σωματική</i></p>	<p>Συνήθως αυτοί είναι τρόποι που δεν αισθανόμαστε ότι έχουμε τον έλεγχο, αυτοί που πραγματικά μπορούν να μας στερήσουν τη δυνατότητά μας να έχουμε προσωπική εξουσία πάνω στον συνδυασμό της εργασίας και της προσωπικής ζωής. Όταν μας επιβάλλονται οποιεσδήποτε προσεγγίσεις ευελιξίας, οποιασδήποτε</p>

	<p>υγεία, τόσο τη δική μας όσο και των μελών της οικογένειάς μας.</p>	<p>μορφής – όταν συνειδητά ή ασυνείδητα ζούμε τη ζωή μας με τρόπους διαφορετικούς από ό, τι υποδηλώνουν οι προτιμήσεις και οι ταυτότητές μας, αισθανόμαστε ότι έχουμε ελάχιστο έλεγχο στη ζωή μας. Το άγχος αυξάνεται και η ευημερία παίρνει μια βουτιά στον τρόπο με τον οποίο βιώνουμε την προσωπική μας κυριαρχία στις αλληλεπιδράσεις στο γραφείο, στο σπίτι ή στις κοινότητές μας. Σε γενικές γραμμές, έχοντας περισσότερο έλεγχο και τη δυνατότητα να επιλέξετε τότε χωρίζετε μεταξύ εργασίας και οικογένειας και τότε ενσωματώνετε είναι καλό και θα κάνει τη ζωή σας καλύτερη.</p>
<p>Τέταρτος κανόνας:</p>	<p>Όταν έχετε μια ζωή που είναι υπερφορτωμένη με πάρα πολλές απαιτήσεις εργασίας και οικογένειας για να χειριστείτε ρεαλιστικά τακτικά, μικρές αλλαγές με το τρέχον ευέλικτο στυλ σας μπορεί να μην είναι αρκετές</p>	<p>Ίσως χρειαστεί να προχωρήσετε προς μια σημαντική αλλαγή στυλ. Συνήθως για τους ανθρώπους με πάρα πολλά στο πιάτο τους, η τελική λύση είναι να κάνετε τη δύσκολη επιλογή να μειώσετε το συνολικό φόρτο εργασίας της ζωής σας για να προσαρμόσετε τη ζωή σας για να εστιάσετε στους κουβάδες ζωής που είναι οι πιο σημαντικοί. Μπορείτε επίσης να εξετάσετε το ενδεχόμενο να εξετάσετε επιλογές μερικής απασχόλησης ή μειωμένου φορτίου εργασίας για να μειώσετε την εργασία. Μικρές τακτικές, όπως ο μη έλεγχος του ηλεκτρονικού</p>

		<p>ταχυδρομείου σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, δεν θα βοηθήσουν πλήρως εάν τα πράγματα συνεχίσουν να συσσωρεύονται.</p>
<p>Πέμπτος κανόνας</p>	<p>Για να γνωρίζετε το γεγονός ότι όταν υποβάλλετε σε μια σημαντική προσωπική ή επαγγελματική αλλαγή, θα πρέπει να είστε ανοιχτοί στην αναθεώρηση του ευέλικτου στυλ σας, επειδή είναι πιθανό να είναι εκτός ευθυγράμμισης</p>	<p>Υπάρχουν σημαντικές στιγμές κατά τη διάρκεια της ζωής μας (γεννήσεις, αλλαγή ή απώλεια θέσεων εργασίας, γάμος, διαζύγιο, θάνατος αγαπημένου προσώπου και ούτω καθεξής) που μπορεί να είναι καλές στιγμές για να επανεκτιμήσουμε και να κάνουμε κάποια αλλαγή, καθώς είμαστε πιο δεκτικοί και ανοιχτοί στην αλλαγή σε αυτά τα βασικά σημεία αλλαγής ζωής.</p>

Συμβουλές για καλύτερη διαχείριση της ευέλικτης προσέγγισής σας

Για παράδειγμα, εάν δεν είστε ικανοποιημένοι με το να έχετε ως προτεραιότητα την οικογένεια αλλά, παρόλα αυτά, δεν θέλετε να μεταβείτε σε έναν άλλο τρόπο ζωής, μπορείτε να προσπαθήσετε τουλάχιστον να μειώσετε τους κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν στη καριέρα σας, από το να είστε κάποιες φορές «αποσυνδεδεμένοι» από τη δουλειά. Φυσικά, δεν μπορούν εύκολα να ξεπεραστούν όλα τα μειονεκτήματα κάθε ευέλικτης προσέγγισης, χωρίς να ληφθεί υπόψη μια σημαντική αλλαγή ζωής προς μια νέα ευέλικτη προσέγγιση, ειδικά αν είστε στην κατηγορία των αιχμάλωτων, των αντιδραστών ή των «πολεμιστών» της εργασίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις θα είναι απαραίτητες πιο δραστικές αλλαγές ή μια μετάβαση σε έναν διαφορετικό τρόπο ζωής, όπως φαίνεται παρακάτω.

Ευέλικτη προσέγγιση		Κύρια μειονεκτήματα	Συμβουλές για καλύτερη διαχείριση της ευέλικτης προσέγγισης
ΔΙΑΧΩΡΙΣΤΕΣ	Προτεραιότητα στην οικογένεια	<p>Αρνητικός αντίκτυπος στην καριέρα</p> <p>Πιθανές αρνητικές αντιδράσεις συναδέλφων, πελατών ή προϊσταμένων</p> <p>Έλλειψη υποστήριξης σε όλους τους τομείς εργασίας και οικογένειας</p>	<p>Συμβάλετε με μοναδική αξία στην εργασία σας με τρόπους που δεν επηρεάζουν τον οικογενειακό χρόνο. Για παράδειγμα, προσφερθείτε να αναλάβετε μια εργασία που δεν ενδιαφέρει τους συναδέλφους σας.</p> <p>Δημιουργήστε μια φήμη για αξιοπιστία και φερεγγυότητα στην εργασία. Για παράδειγμα, κάντε τις εργάσιμες σας ώρες γνωστές στους συναδέλφους σας και τηρήστε τις.</p> <p>Καλλιεργήστε επίσης θετικές σχέσεις με το αφεντικό και τους συναδέλφους σας, βοηθώντας</p>

			<p>άλλους που μπορεί να έχουν ανάγκη, παρέχοντας τους θετική ανατροφοδότηση.</p>
	<p>Προτεραιότητα στην εργασία</p>	<p>Κίνδυνος απώλειας σημαντικών οικογενειακών γεγονότων ή προσωπικών ενδιαφερόντων.</p> <p>Ενδεχόμενος υπερβολικός φόρτος εργασίας και εξουθένωσης.</p> <p>Έλλειψη υποστήριξης σε όλους τους τομείς της εργασίας και οικογένειας.</p>	<p>Αφιερώστε ποιοτικό χρόνο για την οικογένεια ή τον εαυτό σας—για παράδειγμα, παίρνοντας κατά καιρούς ένα απόγευμα άδεια.</p> <p>Χρησιμοποιήστε το χρόνο και την ενέργειά σας με σύνεση: Δουλέψτε στα πιο σημαντικά έργα κατά τη διάρκεια της ημέρας που έχετε την περισσότερη ενέργεια.</p> <p>Καθορίστε συγκεκριμένες</p>

			<p>ώρες της ημέρας για τον έλεγχο και την απάντηση σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (αντί να ανταποκρίνεστε κάθε φορά που ακούγεται ένα μήνυμα). Κανονίστε ραντεβού για μεσημεριανά γεύματα, ώστε να αναγκάσετε τον εαυτό σας να κάνει ένα μεσημεριανό διάλειμμα.</p>
--	--	--	--

			<p>Διατηρήστε ένα εβδομαδιαίο αρχείο καταγραφής που τεκμηριώνει τον χρόνο που αφιερώνετε στην εργασία έναντι των προτεραιοτήτων εκτός εργασίας. Εάν παρατηρήσετε ότι συνήθως αφήνετε λίγο ή καθόλου χρόνο για μη εργασιακά ενδιαφέροντα, λάβετε μέτρα για να βελτιώσετε την ισορροπία αυτή.</p>
	<p>Αιχμάλωτος</p>	<p>Απώλεια σημαντικών οικογενειακών και προσωπικών γεγονότων Σύγκρουση ρόλων και άγχος Λιγότερο ανεπτυγμένη μη επαγγελματική ζωή Οι οικογένειες/ φίλοι μπορεί να υποφέρουν ή να γίνουν θύματα των μη εργασιακών μας απαιτήσεων. Έλλειψη υποστήριξης μεταξύ των διαφόρων</p>	<p>Βρείτε μια προσέγγιση διαχείρισης άγχους που λειτουργεί για εσάς. Απλές τεχνικές όπως η τακτική άσκηση μπορούν να μειώσουν το άγχος και τα προβλήματα υγείας που σχετίζονται με αυτό. Χρησιμοποιήστε ολόκληρο το διάλειμμά σας στη δουλειά για προσωπική αναζωογόνηση.</p>

		τομέων της ζωής μας.	
ΠΑΙΚ ΤΕΣ ΒΟΛΕ Ï	Ποιοτικός χρόνος	<p>Σύγχυση σχετικά με το ποια ζήτηση είναι πιο πιεστική. Κίνδυνος επιδίωξης, τόσο εργασιακών όσο και δικτυακών δραστηριοτήτων, με μέτρια αποτελέσματα και στα δυο. Πιθανή σύγχυση ρόλων για την οικογένεια και τους συναδέλφους.</p> <p>«Εισβολή» της εργασίας στον προσωπικό χρόνο. Αυξημένη γνωστική πολυπλοκότητα</p>	<p>Αφιερώστε μεγάλα κομμάτια χρόνου για να εστιάσετε στην εργασία ή την οικογενειακή / προσωπική / κοινοτική ζωή - θα μειώσετε το κόστος αλλαγής και θα δώσετε την καλύτερη προσοχή σας σε κάθε ρόλο.</p> <p>Καθορίστε περιόδους κατά τις οποίες θα επικεντρωθείτε στην εργασία ή την οικογένεια/προσωπική/κοινοτική ζωή - θα μειώσετε το κόστος μετάβασης και θα δώσετε τον καλύτερό σας εαυτό σε κάθε ρόλο.</p>

		<p>τα. Δυσκολία στον καθορισμό προτεραιοτή των. Σύγχυση ρόλων</p>	
	<p>«Πολεμιστής» εργασίας</p>	<p>Δυσκολία στη μετάβαση από το διαχωρισμό και την εστίαση στην εργασία, μεταβαίνοντ ας παράλληλα στην ενσωμάτωση της οικογένειας όταν βρίσκεστε στο σπίτι.</p>	<p>Χρησιμοποιήστε το χρόνο των μεταφορών σας από/προς τη δουλειά ή το σπίτι για να διευκολύνετε τη μετάβαση.</p>

	<p>Κόπωση: Υπερφορτωμένα Σαββατοκύριακα που δαπανώνται σε καθημερινές οικιακές εργασίες που μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι με πιο ευέλικτα ωράρια την εβδομάδα. Χάσετε γεγονότα ζωής και εργασίας που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Ευάλωτοι στην κατάρρευση του συστήματος στήριξης. μπορεί να μην λειτουργεί για κάποιον που δεν έχει έναν σύντροφο που μπορεί να χτυπήσει ενώ βρίσκεστε στο δρόμο ή σε μια βαριά φάση εργασίας. Κυριακή βράδυ μπλουζ ως αναχώρηση για το δρόμο ή άλλο λείανση μακρά εβδομάδα εργασίας Εργασία ερπυσμός</p>	<p>Ξεκινήστε την αλλαγή λειτουργιών κατά τη διάρκεια των μεταφορών σας, ώστε να διευκολύνετε την προσαρμογή μετά την άφιξή σας. Για παράδειγμα, σταματήστε να σκέφτεστε τη δουλειά όταν βρίσκεστε στο δρόμο για το σπίτι και αρχίστε να σκέφτεστε τις δραστηριότητε ς που θα θέλατε να κάνετε το Σαββατοκύρια κο. Εστιάστε το χρόνο σας σε δραστηριότητε ς που έχουν περισσότερη αξία όταν βρίσκεστε στο σπίτι.</p>
--	--	---

		<p>Αυξημένη γνωστική πολυπλοκότητα. Δυσκολία στον καθορισμό προτεραιοτήτων. Σύγχυση ρόλων</p>	
ΟΛΟΚΛΗΡΩΤ ΕΣ	Λάτρεις της συνένωσ ης	<p>Επέκταση του χρόνου ενασχόλησης με την εργασία ή την οικογένειας (μακροχρόνιες ημέρες) Οι αυξανόμενες προσδοκίες άλλων σχετικά με τη διαθεσιμότητά</p>	<p>Παρακολουθήστε τις ώρες εργασίας σας για μια εβδομάδα ή δύο, μαζί με τον αριθμό και τη διάρκεια των "διαλειμμάτων" που κάνετε. Θα αποκτήσετε μεγαλύτερη</p>

		<p>σας Αλλαγή κόστους από συχνές μεταβάσεις Η ενσωμάτωση οικογενειακών ή αλλων προσωπικών ενδιαφερόντων εωρείται αντιεπαγγελματι κή συμπεριφορά</p>	<p>επίγνωση των καταστροφικώ ν μοτίβων εργασίας. Περιορίστε τον αριθμό των διαλειμμάτων ανά ημέρα. Ορίστε ημερομηνίες για να επανεξετάσετε εάν η προσέγγισή σας ευέλικτου στυλ λειτουργεί για εσάς.</p>
--	--	---	---

	<p>Αντιδραστήρας</p>	<p>Οι αυξανόμενες προσδοκίες των άλλων ότι θα είστε διαθέσιμοι όποτε σας χρειάζονται. Αλλαγή κόστους από συχνές μεταβάσεις μεταξύ εργασίας και προσωπικού χρόνου – ακόμη υψηλότερα από τους άλλους ολοκληρωτές επειδή δεν τους αρέσει η αλλαγή. Επέκταση της εργασίας ή της οικογένειας (μακροχρόνιες ημέρες) Η ενσωμάτωση μεταξύ εργασίας και οικογένειας θεωρείται αντιεπαγγελματική συμπεριφορά. Μεγάλος φόρτος εργασίας και απώλεια αίσθησης</p>	<p>Αντισταθείτε στην παρόρμηση του να αναλάβετε όλο και περισσότερες ευθύνες, είτε στη δουλειά είτε στο σπίτι. Αναπτύξτε ρεαλιστικές προσδοκίες για τον εαυτό σας και επικοινωνήστε τις στους άλλους. Προσπαθήστε να ελαχιστοποιήσετε τον αριθμό των φορών που κάνετε εναλλαγές μεταξύ εργασίας και μη εργασίας.</p>
--	-----------------------------	--	--

		<p>ελέγχου. Απογοήτευση και εξάντληση Δυσaréσκεια με την απόδοση και στην προσωπική και στην επαγγελματικ ή ζωή</p>	
--	--	---	--

Για να μάθετε όσα περισσότερα μπορείτε από τα αρχεία παρακολούθησης των συνηθειών σας, προσπαθήστε να παρατηρήσετε και να βρείτε διάφορα μοτίβα. Υπάρχουν ορισμένες ημέρες ή ώρες που σας προκαλούν πάντα άγχος;

Πρακτική δραστηριότητα 6 - Παρακολούθηση των συνηθειών του ευέλικτου τρόπου προσέγγισής σας (10 λεπτά)

Οδηγίες: Η αλλαγή σε προσωπικό επίπεδο πρέπει να ξεκινήσει με κάποιο προβληματισμό. Αυτό περιλαμβάνει την αυτοπαρακολούθηση της συμπεριφοράς σας. Μπορείτε να το κάνετε αυτό, έχοντας ένα ημερολόγιο και σημειώνοντας το πότε έχετε κακή διάθεση κατά τη διάρκεια της ημέρας, πότε αντιμετωπίζετε συγκρούσεις ή εντάσεις και σε ποιο πλαίσιο. Μπορείτε επίσης να σκεφτείτε πώς αυτά τα συναισθήματα συνδέονται με το είδος του ευέλικτου τρόπου που έχετε αυτήν τη στιγμή και αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να καταλάβετε πώς να δημιουργήσετε αλλαγές και να εντοπίσετε προβληματικά σημεία. Μπορεί να είναι τόσο απλό όσο η δημιουργία ενός πίνακα, όπως αυτόν που φαίνεται πιο κάτω.

Σκεφτείτε τη χειρότερη μέρα για την οποία έχετε γράψει. Τι την έκανε τόσο κακή; Υπήρξαν κάποια ερεθίσματα - σημαντικά γεγονότα που φαινόταν να πυροδοτούν την κακή μέρα; Διαβάστε την τρίτη στήλη και ελέγξτε αν οι έντονες στιγμές σας τείνουν να συμβαίνουν όταν χωρίζετε, αναμειγνύετε ή αμφιταλαντεύεστε μεταξύ των δύο τρόπων προσέγγισης της προσωπικής και της επαγγελματικής σας ζωής. Αυτό μπορεί να σας δώσει ένα σήμα για την κατεύθυνση προς την οποία θα πρέπει να αλλάξετε. Συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα.

Μέρα	Ένωσα περισσότερη ένταση, αισθάνθηκα υπερβολική πίεση ή βρέθηκα σε σύγκρουση όταν...	Ενσωμάτωσα ή διαχώρισα το σπίτι από την εργασία ή αμφιταλαντευόμουν μεταξύ των δύο;	Ποιες ήταν οι επιλογές μου;	Ένωσα πιο γαλήνια και ευτυχισμένη όταν...
Δευ	<p>Συνειδητοποίησα ότι ο εργολάβος θα ερχόταν αύριο για να τελειώσει το έργο στο σπίτι, την ίδια στιγμή που θα έπρεπε να πάρω τον γιο μου από τον παιδικό σταθμό, όταν παράλληλα είχα και μια προθεσμία εργασίας για να τηρήσω.</p>	<p>Ενσωμάτωση: Αντίδραση</p>	<p>Τα κάνω όλα μόνος μου μένοντας ξύπνιος μέχρι αργά για να τελειώσω τα καθήκοντά μου. Διαπραγματεύομαι με τον/την σύζυγό μου για να καλύψω την ανάγκη του εργολάβου. Αρχίζω να βρίσκω εναλλακτικές λύσεις – νέα νταντά. Διαπραγματεύομαι ώστε να μειώσω το φόρτο εργασίας ή για να λάβω βοήθεια από έναν συνάδελφο.</p>	<p>Το σπίτι ήταν ήσυχο και μπορούσα να συγκεντρωθώ για να ανταποκριθώ στη δουλειά μου. Βγήκαμε όλοι στην αυλή για να δουλέψουμε στον κήπο.</p>

4.2. Ο ρόλος των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού και των Διευθυντικών στελεχών για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Ο ρόλος του χώρου εργασίας και η συμβολή του στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι μια ουσιαστική πτυχή που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την εξέταση της υγείας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Έτσι, κάθε εταιρεία θα πρέπει να βρει τις μεθόδους που λειτουργούν πιο καλά για την ίδια και τους εργαζόμενούς της. Από τότε που ξεκίνησε η πανδημία, οι ιδέες γύρω από την παραδοσιακή εργασία έχουν ανατραπεί. Η κρίση αυτή που είχε ως επίκεντρο την υγεία, έχει επιταχύνει τις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε. **Οι άνθρωποι θέλουν να αναλάβουν την ευθύνη της ζωής τους και όλοι έχουμε αρχίσει να σκεφτόμαστε περισσότερο τους τρόπους με τους οποίους η εργασία και η προσωπική μας ζωή μπορούν να ενσωματωθούν μεταξύ τους.**

Σύμφωνα με μια νέα έρευνα The "Job Optimism", MENLO PARK, Καλιφόρνια, 15 Ιουνίου 2021 (PRNewswire) από την παγκόσμια εταιρεία στελέχωσης Robert Half, περισσότεροι από 2,800 επαγγελματίες παρακολουθούν το συναίσθημα των εργαζομένων σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές προοπτικές σταδιοδρομίας και αποκαλύπτουν βασικές συνέπειες για τους εργοδότες:

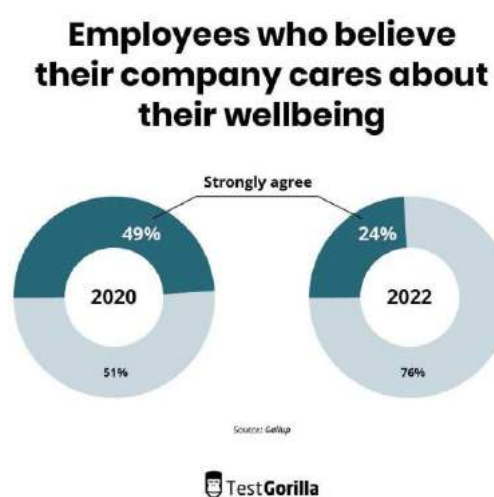
- Σχεδόν 1 στους 3 επαγγελματίες (31%) προτιμά να εργάζεται για έναν οργανισμό, του οποίου οι αξίες ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τις προσωπικές του αξίες, επομένως είχε μια αλλαγή προοπτικής λόγω της πανδημίας.
- Το 71% των εργαζομένων θα εγκατέλειπε μια εταιρεία της οποίας οι αξίες δεν ευθυγραμμίζονται με τις δικές τους.
- Τα εταιρικά προγράμματα που είναι πιο σημαντικά για τους εργαζόμενους είναι η ευημερία των εργαζομένων (70%) και η ποικιλομορφία, η ισότητα και η ένταξη (47%).

«Οι σημερινοί εργαζόμενοι έχουν υψηλές προσδοκίες από τον εργοδότη τους. Θέλουν να ανήκουν σε έναν οργανισμό που δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους και αναλαμβάνει δράση για να δημιουργήσει θετικές αλλαγές στο χώρο εργασίας και την κοινότητα», δήλωση Lynne Smith, Robert Half, ανώτερη αντιπρόεδρος του παγκόσμιου Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο ρόλος του χώρου εργασίας και η συμβολή του στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής θα συνεχίσει να αλλάζει τα επόμενα χρόνια. Καθώς εξελίσσεται, θα δούμε την εμφάνιση τεσσάρων διαφορετικών «χώρων εργασίας» που όλοι πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν επιδιώκεται να παρέχεται στους εργαζόμενους μια καλή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

- 1) **Ο συναισθηματικός χώρος εργασίας:** Ο συναισθηματικός χώρος εργασίας θα περιστρέφεται γύρω από τον πολιτισμό, την ευημερία, το κοινωνικό κεφάλαιο και την εμπιστοσύνη.
- 2) **Ο φυσικός χώρος εργασίας:** Αυτός ο χώρος εργασίας θα εξετάσει το μέλλον των φυσικών γραφείων, πώς εξελίσσονται οι ρόλοι και ο σκοπός μας και εάν υπάρχει ανάγκη για φυσικά γραφεία στο μέλλον.
- 3) **Ο τεχνολογικός χώρος εργασίας:** Καθώς η τεχνολογία συνεχίζει να εξελίσσεται, πρέπει να σκεφτούμε πώς θα προωθήσει νέα επιχειρηματικά μοντέλα, τρόπους εργασίας και εμπειρίες των εργαζομένων.
- 4) **Ο σκόπιμος χώρος εργασίας:** Τέλος, υπάρχει ο σκόπιμος χώρος εργασίας που θα εξετάσει τις εξελισσόμενες ιδέες της ηγεσίας, των οργανωτικών μοντέλων, των αξιών και της δέσμευσης των εργαζομένων.

Γιατί είναι σημαντικός ο καθορισμός ορίων στην εργασία:



Ο καθορισμός υγιών ορίων στην εργασία μειώνει την επαγγελματική εξουθένωση και δείχνει στους υπαλλήλους ότι η εταιρεία τους σέβεται τις ανάγκες τους. Η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων είναι ένα σοβαρό πρόβλημα που κοστίζει στους υπαλλήλους την υγεία τους και, κατ' επέκταση, την παραγωγικότητα και την απόδοση για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Όταν οι άνθρωποι δεν έχουν όρια εργασίας, καταλήγουν να είναι πολύ φορτισμένοι, αγχωμένοι, εκτελώντας καθήκοντα που δεν αποτελούν δική τους ευθύνη. Με άλλα λόγια, κάνουν πράγματα για τα οποία δεν πληρώνονται.

Αυτό μπορεί επίσης να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια προς τους εργοδότες αυτών των ατόμων. Το ποσοστό των εργαζομένων που πιστεύουν ότι η εταιρεία τους ενδιαφέρεται για την ευημερία τους μειώθηκε απότομα από το 2020 έως το 2022.

Συμβουλές για να βοηθήσετε το προσωπικό σας να θέσει υγιή όρια στην εργασία.

Ως επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού, μπορείτε να δημιουργήσετε μια κουλτούρα σχετικά με τα όρια που θα πρέπει να τεθούν από τον καθένα και να δώσετε στο προσωπικό σας τα εργαλεία που χρειάζονται ώστε να μπορέσουν να καθορίσουν υγιή όρια μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Στρατηγική	Περιγραφή
Ρωτήστε για τα όρια κατά τη διαδικασία πρόσληψης και βεβαιωθείτε ότι υπάρχει αντιστοιχία	Αξιολογήστε τα όρια των πιθανών υποψηφίων κατά τα αρχικά στάδια και δείτε εάν ευθυγραμμίζονται με την κουλτούρα της εταιρείας σας
Εφαρμόστε μια πολιτική για τους υπαλλήλους ώστε να επικοινωνούν και να καταλήγουν σε συμφωνία σχετικά με τα όριά τους	Διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι επικοινωνούν και διευκρινίζουν τα όριά τους με συναδέλφους και ηγέτες
Δημιουργήστε μια κουλτούρα καθοδήγησης και ειλικρινών κατ' ιδίαν συναντήσεων	Μιλήστε για τα όρια εργασίας κατά τη διάρκεια κατ' ιδίαν συσκέψεων με τους εργαζόμενους, ώστε να αισθάνονται άνετα να θέτουν όρια που σχετίζονται με προσωπικές πληροφορίες
Δημιουργήστε σαφείς ρόλους και ευθύνες για όλους τους υπαλλήλους σας.	Αποτρέψτε την υπερβολική εργασία των εργαζομένων αποσαφηνίζοντας τις ευθύνες τους
Ενισχύστε τους υπαλλήλους σας με τεχνολογικά εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να αναθέσουν και να μοιραστούν τον φόρτο εργασίας τους	Βοηθήστε τους υπαλλήλους σας να μοιράζονται τον φόρτο εργασίας τους όταν το χρειάζονται, παρέχοντάς τους το κατάλληλο λογισμικό
Βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι παίρνουν τον καθορισμένο χρόνο άδειας	Βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι δεν επιλέγουν οικειοθελώς να εξαιρεθούν από τον χρόνο διακοπών και ότι παίρνουν τις μέρες άδειας που δικαιούνται
Δημιουργήστε σαφείς ρόλους και ευθύνες για όλους τους υπαλλήλους σας	Αποτρέψτε την υπερβολική εργασία των εργαζομένων αποσαφηνίζοντας τις ευθύνες τους
Δημιουργήστε μια πολιτική που αποθαρρύνει την επικοινωνία και τσιρειδοποιήσεις εκτός ωρών εργασίας	Ενθάρρυνση καλύτερης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μειώνοντας τα μηνύματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι εκτός εργασίας
Φροντίστε να παρέμβετε, να μεσολαβήσετε και να βοηθήσετε στην εξεύρεση λύσεων όταν	Κάντε το καλύτερο δυνατό για να μεσολαβήσετε σε συγκρούσεις που προκαλούνται από κακή επικοινωνία

προκύπτουν συγκρούσεις

και υπέρβαση ορίων

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

- ✓ Διαβάστε το άρθρο: Οδηγός επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού για τον καθορισμό ορίων στην εργασία- <https://www.testgorilla.com/blog/an-hr-professionals-guide-to-setting-boundaries-at-work/> (10 λεπτά)
- ✓ Συμπληρώστε την πρακτική δραστηριότητα 5 και 6

5. Σύνοψη

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι μια ευρεία έννοια που προκαλεί μια ιεράρχηση μεταξύ της «εργασίας» (σταδιοδρομία ή φιλοδοξία) αφενός και της «ζωής» (ευχαρίστηση, αναψυχή, οικογενειακή ή πνευματική ανάπτυξη) αφετέρου.

Η ιδέα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι λίγο λανθασμένη, διότι εκφράζει την έννοια ενός τέλει διαχωρισμού 50/50 μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής σας ζωής, μεταξύ ευχαρίστησης και ικανοποίησης, μεταξύ «επιθυμιών» και «αναγκών». Αυτή η έννοια υποδηλώνει ότι η εργασία είναι κακή και η ζωή είναι καλή. Η πραγματικότητα είναι πολύ πιο ρευστή. Δεν υπάρχει «τέλεια» ισορροπία που θα λειτουργήσει για κάθε άτομο και σε κάθε στάδιο της ζωής.

Το μοντέλο θα εξηγήσει ότι αφορά περισσότερο την αρμονία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής παρά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

6. Βιβλιογραφικές αναφορές

Clear, J. (2018) Atomic habits

Gilbert, P. (2014). Mindful Compassion

Kelly, M. (2011) Off Balance Getting Beyond the Work-Life Balance Myth to Personal and Professional Satisfaction

Siegel, D. (2015) The Developing Mind

Welford, M. (2013) The power of self-compassion: using compassion-focused therapy to end self-criticism and build self-confidence

Η δύναμη της αυτοσυμπόνιας: χρησιμοποιώντας θεραπεία εστιασμένη στη συμπόνια για τον τερματισμό της αυτοκριτικής και την οικοδόμηση αυτοπεποίθησης

7. Γλωσσάριο

Πολικότητες - αντίθετα μέρη που λειτουργούν παράλληλα ή σε αντίθεση μεταξύ τους, ώστε να βοηθήσουν στην αποσαφήνιση του νοήματος.

Νευροδιαβιβαστής - χημικοί αγγελιοφόροι, χωρίς τους οποίους δεν μπορεί να λειτουργήσει το σώμα. Η δουλειά τους είναι να μεταφέρουν χημικά σήματα («μηνύματα») από έναν νευρώνα (νευρικό κύτταρο) στο επόμενο κύτταρο-στόχο.

Ντοπαμίνη - Η ντοπαμίνη είναι μία από τις χημικές ουσίες που περνούν στον εγκέφαλο το μήνυμα του «αισθάνομαι καλά», αλληλεπιδρώντας με την ευχαρίστηση και την ανταμοιβή.

Ανεπάρκεια ντοπαμίνης - Τα χαμηλά επίπεδα ντοπαμίνης μπορεί να μας κάνουν να αισθανόμαστε κουρασμένοι και ανήσυχτοι.

Τρία συστήματα συναισθηματικής ρύθμισης - Ο εγκέφαλός μας περιέχει τουλάχιστον τρία συστήματα - σύστημα απειλής, σύστημα κίνησης και καταπραϋντικό σύστημα - συναισθηματικής ρύθμισης για να ανταποκριθεί στα ερεθίσματα που έχουμε από το κάθε σύστημα. Είναι ένας χρήσιμος φακός μέσω του οποίου μπορούμε να κατανοήσουμε την ανθρώπινη σκέψη, το συναίσθημα, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά. Το μοντέλο αναπτύχθηκε από τον Paul Gilbert (ιδρυτή της θεραπείας εστιασμένης στη συμπόνια (CFT)).

Healthy Mind Platter - Το Healthy Mind Platter έχει επτά καθημερινές βασικές ψυχικές δραστηριότητες απαραίτητες για τη βέλτιστη ψυχική υγεία και προσωπική ευημερία. Αυτές οι επτά καθημερινές δραστηριότητες αποτελούν το πλήρες σύνολο των «ψυχικών θρεπτικών ουσιών». Το μοντέλο Healthy Mind Platter δημιουργήθηκε από τον Δρ Daniel J. Siegel, Εκτελεστικό Διευθυντή του Ινστιτούτου Mindsight και Κλινικό Καθηγητή στην Ιατρική Σχολή του UCLA.

Κεφάλαιο 6: Διαχείριση εργασιακού άγχους

Περίληψη

Το κεφάλαιο 6 παρέχει στους εκπαιδευόμενους πληροφορίες σχετικά με τον ορισμό και τα βασικά χαρακτηριστικά του εργασιακού άγχους. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε 3 ενότητες διάρκειας δύομιση ωρών η καθεμία. Σε αυτό το κεφάλαιο, οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν τι είναι το άγχος και τι επιπτώσεις έχει για άτομα και οργανισμούς. Θα εξετάσουμε πιο προσεκτικά τις αιτίες του άγχους στο χώρο εργασίας και θα συζητήσουμε στρατηγικές για την αξιολόγηση, την πρόληψη και τη μείωσή του. Τέλος, θα εισαγάγουμε την έννοια της ανθεκτικότητας στο στρες και θα παρέχουμε μερικές συμβουλές και ασκήσεις για ενεργή αντιμετώπιση.

Μαθησιακές Ενότητες:

Μαθησιακή Ενότητα 1 – Τι είναι το άγχος.

Μαθησιακή Ενότητα 2 – Αιτίες άγχους στο χώρο εργασίας. **Μαθησιακή Ενότητα 3** – Πρόληψη και διαχείριση εργασιακού άγχους

Στο τέλος κάθε ενότητας, θα σας ζητηθεί να ολοκληρώσετε ένα κουίζ πολλαπλής επιλογής. Η τελευταία αξιολόγηση θα περιλαμβάνει επίσης μια αναστοχαστική ερώτηση ανοιχτού τύπου.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Στο τέλος αυτού του Κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα:

Μαθησιακό αποτέλεσμα 1: Έχουν κατανοήσει τι είναι το άγχος, πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στο άγχος και ποιες είναι οι συνέπειές του για άτομα και οργανισμούς.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 2: Θα έχουν κατανοήσει τις κοινές αιτίες του εργασιακού άγχους.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 3: Είναι σε θέση να αξιολογήσουν τους κύριους στρεσογόνους παράγοντες στο χώρο εργασίας.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 4: Είναι σε θέση να προτείνουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές για την πρόληψη του εργασιακού άγχους.

Μαθησιακό αποτέλεσμα 5: Είναι σε θέση να εφαρμόσουν λύσεις για τη διαχείριση και τη μείωση του άγχους στο χώρο εργασίας.

Λέξεις κλειδιά

Εργασιακό άγχος, άγχος στον χώρο εργασίας, πρόληψη άγχους, διαχείριση άγχους, ανθεκτικότητα στο άγχος

Ταυτότητα του Κεφαλαίου	
Κεφάλαιο	Διαχείριση εργασιακού άγχους
Σύντομη περιγραφή του κεφαλαίου/περίληψη	<p>Το κεφάλαιο 6 με τίτλο «Διαχείριση εργασιακού άγχους» παρέχει στους εκπαιδευόμενους πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης του άγχους που σχετίζεται με την εργασία. Το κεφάλαιο 6 χωρίζεται σε 3 ενότητες συνολικής διάρκειας δύομιση ωρών. Σε αυτό το κεφάλαιο, οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν τι είναι το άγχος και τι επιπτώσεις έχει για άτομα και οργανισμούς. Θα εξετάσουμε πιο προσεκτικά τις αιτίες του άγχους στο χώρο εργασίας και θα συζητήσουμε στρατηγικές για την αξιολόγηση, την πρόληψη και τη μείωσή του. Τέλος, θα εισαγάγουμε την έννοια της ανθεκτικότητας στο στρες και θα παρέχουμε μερικές συμβουλές και ασκήσεις για ενεργή αντιμετώπιση.</p> <p>Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ κατανοήσουν τι είναι το άγχος, πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στο άγχος και ποιες είναι οι συνέπειές του για άτομα και οργανισμούς. ➤ γνωρίζουν τις κοινές αιτίες του εργασιακού άγχους. ➤ να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τους κύριους στρεσογόνους παράγοντες στο χώρο εργασίας. ➤ να είναι σε θέση να προτείνουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές για την πρόληψη του εργασιακού άγχους. ➤ να είναι σε θέση να εφαρμόζουν λύσεις για τη διαχείριση και τη μείωση του άγχους στο χώρο εργασίας. <p>Στο τέλος κάθε ενότητας, θα σας ζητηθεί να συμπληρώσετε ένα κουίζ πολλαπλής επιλογής. Η τελευταία αξιολόγηση θα περιλαμβάνει επίσης μια αναστοχαστική ερώτηση ανοιχτού τύπου.</p>
Μαθησιακά Αποτελέσματα	<p>Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ κατανοήσουν τι είναι το άγχος, πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στο άγχος και ποιες είναι οι συνέπειές του για άτομα και οργανισμούς. ➤ γνωρίζουν τις κοινές αιτίες του εργασιακού άγχους. ➤ να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τους κύριους στρεσογόνους παράγοντες στο χώρο εργασίας. ➤ να είναι σε θέση να προτείνουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές για την πρόληψη του εργασιακού άγχους. ➤ να είναι σε θέση να εφαρμόζουν λύσεις για τη

	διαχείριση και τη μείωση του άγχους στο χώρο εργασίας	
Μαθησιακές Ενότητες	<ol style="list-style-type: none"> 1. Τι είναι το άγχος 2. Αιτίες άγχους στο χώρο εργασίας 3. Πρόληψη και διαχείριση του εργασιακού άγχους 	
Εκπαιδευτικό υλικό		
	Μαθησιακή Ενότητα	Εκπαιδευτικό Υλικό
	Τι είναι το άγχος	Κείμενο, Παρουσίαση, βίντεο
	Αιτίες άγχους στο χώρο εργασίας	Κείμενο, Παρουσίαση, βίντεο, φύλλα εργασίας
	Πρόληψη και διαχείριση του εργασιακού άγχους	Κείμενο, άρθρα, φύλλα εργασίας
Μέθοδος αξιολόγησης	Μαθησιακή Ενότητα	Μέθοδος αξιολόγησης
	Τι είναι το άγχος	Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
	Αιτίες άγχους στο χώρο εργασίας	Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής
	Πρόληψη και διαχείριση του εργασιακού άγχους	Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και ανοιχτού τύπου
Φόρτος εργασίας (Εκτιμώμενος χρόνος μελέτης) (ελάχ.)	150 λεπτά + 30 λεπτά (για την αξιολόγηση)	
Συντάκτης	CESIE	

(ες)	
Αξιολογητές	Yang Yang, Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος, PULSO

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Francesca Conti από την CESIE και σας καλωσορίζω στο Κεφάλαιο 6 «Διαχείριση εργασιακού άγχους».

Στόχοι του Κεφαλαίου είναι οι εκπαιδευόμενοι να είναι σε θέση να:

- εξηγήσουν τι είναι το άγχος και ποιες είναι οι επιπτώσεις του για άτομα και οργανισμούς
- κατανοήσουν τις αιτίες του στρες στο χώρο εργασίας
- συζητήσουν τη σημασία της αξιολόγησης του κινδύνου του άγχους
- προτείνουν στρατηγικές για την πρόληψη και τη μείωση του άγχους στο χώρο εργασίας
- συζητήσουν τη σημασία της ανθεκτικότητας στο στρες και να δώσουν συμβουλές και ασκήσεις για ενεργή αντιμετώπιση.

Το Κεφάλαιο **χωρίζεται** σε τρεις μαθησιακές ενότητες και συγκεκριμένα:

1. Τι είναι το άγχος
2. Αιτίες άγχους στο χώρο εργασίας
3. Πρόληψη και διαχείριση του εργασιακού άγχους

Η ενότητα 1 ορίζει το άγχος και συζητά την αντίδραση των ατόμων στο στρες. Εξηγεί επίσης πώς το εργασιακό άγχος επηρεάζει τους οργανισμούς και την απόδοσή τους.

Η ενότητα 2 παρουσιάζει τις κοινές αιτίες άγχους στο χώρο εργασίας, οι οποίες είναι χωρισμένες σε περιεχόμενο εργασίας και εργασιακό πλαίσιο.

Η ενότητα 3 εστιάζει στην πρόληψη και τη διαχείριση του εργασιακού άγχους, συζητώντας τη σημασία του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση του άγχους στο χώρο εργασίας, παρουσιάζοντας τη διαδικασία αξιολόγησης του κινδύνου του άγχους και την πρόληψη, προσφέροντας πιθανές λύσεις σε διάφορες αιτίες άγχους που σχετίζονται με την εργασία. Τέλος, η ενότητα παρέχει μερικές ιδέες για το πώς μπορεί να αυξηθεί η ανθεκτικότητα των ατόμων στο στρες και η ικανότητα να ηρεμούν και να αντιμετωπίζουν αγχωτικές καταστάσεις.

Τέλος, **η αξιολόγησή σας** αποτελείται από 3 κουίζ πολλαπλής επιλογής που θα ολοκληρωθούν στο τέλος κάθε ενότητας.

1. Μαθησιακή Ενότητα 1 - Τι είναι το άγχος

Το άγχος είναι η αντίδραση του σώματος στο αίσθημα απειλής ή πίεσης, αντιμετωπίζοντας μια πρόκληση ή απαίτηση.

Αρχικά, το άγχος θεωρήθηκε ως πίεση από το περιβάλλον, στη συνέχεια ως κατάσταση έντασης που δημιουργείται στον συναισθηματικό κόσμο του ατόμου. Ο γενικά αποδεκτός ορισμός σήμερα είναι αυτός της αλληλεπίδρασης μεταξύ της κατάστασης και του ατόμου. Είναι η ψυχολογική και σωματική κατάσταση που προκύπτει όταν οι πόροι του ατόμου δεν επαρκούν για να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις και τις πιέσεις μιας κατάστασης (Michie, 2002).

Το άγχος είναι ένα αίσθημα **συναισθηματικής ή σωματικής έντασης**. Μπορεί να προέρχεται από οποιοδήποτε γεγονός ή σκέψη που σας κάνει να αισθάνεστε απογοητευμένοι, θυμωμένοι ή νευρικοί.

Ο βαθμός στρες που βιώνουν τα άτομα εξαρτάται από τη λειτουργία **δύο προστατευτικών φυσιολογικών μηχανισμών: της αντίδρασης συναγεμμού και της προσαρμογής**.

Αντίδραση συναγεμμού

Όταν αντιμετωπίζετε μια απειλή, η πρώτη αντίδραση είναι η **φυσιολογική διέγερση**: οι μύες τεντώνονται και η αναπνοή και ο καρδιακός ρυθμός γίνονται πιο γρήγοροι. Η φυσική αντίδραση σε ένα τέτοιο στρες είναι **«καταπολέμηση ή εγκατάλειψη»**. Οι σημερινές απειλές τείνουν να είναι συνδεδεμένα περισσότερο με ψυχολογικούς παράγοντες – για παράδειγμα, αδικαιολόγητη λεκτική επίθεση από έναν ανώτερο στην εργασία. Σε τέτοιες περιπτώσεις, συνήθως δεν είναι κοινωνικά αποδεκτό να ενεργούμε με «καταπολέμηση ή εγκατάλειψη» (Michie, 2002).

Προσαρμογή

Ο δεύτερος προσαρμοστικός μηχανισμός μας επιτρέπει να σταματήσουμε να ανταποκρινόμαστε στο στρες, αφού μάθουμε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα ερεθίσματα του άγχους και να κατανοήσουμε ότι η πηγή του στρες στο περιβάλλον δεν αποτελεί πλέον απειλή για την ασφάλειά μας. Με την πάροδο του χρόνου, η ανταπόκρισή μας μειώνεται. Εάν αυτή η διαδικασία δεν λειτουργούσε, στην τελική θα καταρρέαμε από τη σωματική φθορά και την ψυχική εξάντληση (Michie, 2002).

1.1. Οξύ έναντι χρόνιου στρες

Σε σύντομες εκρήξεις, το άγχος μπορεί να είναι **θετικό**, όπως στην περίπτωση που πρέπει να αποφύγετε τον κίνδυνο ή να τηρήσετε μια προθεσμία. Όταν όμως το άγχος διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορεί να βλάψει την υγεία σας.

- **Το οξύ στρες** είναι βραχυπρόθεσμο στρες που εξαφανίζεται γρήγορα. Εμφανίζεται σε δυνητικά επικίνδυνες καταστάσεις, όπως κατά τη διάρκεια ενός καυγά ή όταν κάνετε κάτι νέο ή συναρπαστικό, όπως η έναρξη μιας νέας δουλειάς. Αυτός ο τύπος άγχους είναι πολύ χρήσιμος, επειδή σας βοηθά να διαχειριστείτε αυτές τις καταστάσεις. Όλοι οι άνθρωποι βιώνουν κατά καιρούς οξύ στρες.
- **Το χρόνιο στρες**, από την άλλη πλευρά, είναι άγχος που **διαρκεί για μεγαλύτερο** χρονικό διάστημα και συνήθως προκαλείται από μια μη ικανοποιητική κατάσταση ζωής ή εργασίας, όπως ένας δυστυχημένος γάμος, οικονομικά προβλήματα ή προβλήματα στη δουλειά. Κάθε είδος στρες που συνεχίζεται **για εβδομάδες ή μήνες** είναι χρόνιο στρες. Οι άνθρωποι που πάσχουν από χρόνιο στρες μπορεί να το συνηθίσουν τόσο πολύ που δεν συνειδητοποιούν ότι είναι πρόβλημα. Εάν δεν αντιμετωπιστεί το χρόνιο στρες, μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά προβλήματα υγείας (U.S. National Library of Medicine, 2022).

1.2. Αντιδράσεις στο στρες

Οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά σε αγχωτικές καταστάσεις – η αντίστασή τους στο στρες καθώς και η εκδήλωση της αντίδρασης στο στρες μπορεί να ποικίλει ευρέως. Ωστόσο, ορισμένα κοινά σημάδια άγχους μπορούν να παρατηρηθούν στις αλλαγές **των συναισθημάτων, της συμπεριφοράς** και των **σωματικών συμπτωμάτων των ανθρώπων**. Δείτε μερικά παραδείγματα παρακάτω.

Συναισθήματα	Συμπεριφορά	Σωματικά συμπτώματα
Ανησυχία	Απόσυρση	Αίσθημα παλμών
Κατάθλιψη	Ενεργώντας επιθετικά	Πονοκεφάλους
Ευερεθιστότητα	Να είσαι δακρυσμένος	Ναυτία
Κούραση	΄Οντας χωρίς κίνητρα	Υπερβολική εφίδρωση
Υπερευαίσθησία	Ενεργώντας ανυπόμονος	Κούραση ή αϋπνία

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται υπό τεράστια πίεση είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν δυσκολίες **συγκέντρωσης, λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων**. Ενδέχεται επίσης να είναι υπερευαίσθητοι στην κριτική (Michie, 2002).

Εάν το άγχος επιμένει, το σώμα παραμένει σε εγρήγορση και υπάρχουν αλλαγές στη **νευροενδοκρινική, καρδιαγγειακή, αυτόνομη και ανοσολογική λειτουργία**, οδηγώντας σε **σωματικές και ψυχικές ασθένειες**, συνήθως υψηλή αρτηριακή πίεση, καρδιακές παθήσεις, διαβήτη, παχυσαρκία, κατάθλιψη ή άγχος (Εθνική Βιβλιοθήκη Ιατρικής των ΗΠΑ, 2022).

1.3. Άγχος στο χώρο εργασίας

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, το εργασιακό άγχος είναι η αντίδραση που μπορεί να έχουν οι άνθρωποι όταν έρχονται αντιμέτωποι με **εργασιακές απαιτήσεις και πιέσεις οι οποίες δεν συμβαδίζουν με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους** και οιοποιές αμφισβητούν την ικανότητά τους να αντεπεξέλθουν. Το άγχος εμφανίζεται σε ένα ευρύ φάσμα εργασιακών συνθηκών, αλλά συχνά επιδεινώνεται όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι **δεν έχουν αρκετή υποστήριξη από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους**, καθώς και **ελάχιστο έλεγχο στις διαδικασίες εργασίας**. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι είναι **λιγότερο πιθανό να βιώσουν εργασιακό άγχος** όταν οι απαιτήσεις και οι πιέσεις της εργασίας **συμβαδίζουν με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους**, όταν αισθάνονται σίγουροι και έχουν τον **έλεγχο** της εργασίας, όταν λαμβάνουν **υποστήριξη** από προϊσταμένους και συναδέλφους και μπορούν να **συμμετέχουν** σε αποφάσεις που αφορούν την εργασία τους (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, 2020).

Πολλές έρευνες εταιρειών δείχνουν ότι οι σύγχρονοι εργαζόμενοι αισθάνονται άγχος στην εργασία, επηρεάζοντας έτσι τον **ύπνο, την υγεία, τις σχέσεις, την παραγωγικότητα και την αίσθηση ευεξίας τους**. Η πανδημία του κορωνοϊού έφερε πρόσθετη πίεση λόγω αδειών άνευ απολαβών, απώλειας θέσεων εργασίας, ανησυχιών για τυχόν ασθένεια, αίσθησης απομόνωσης λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας (Wilkie, 2020).

Το άγχος στο εργασιακό πλαίσιο μπορεί να **υπονομεύσει την επίτευξη στόχων**, τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς.

Προβλήματα άγχους	
Απειλές σε ατομικό επίπεδο	Απειλές στο χώρο εργασίας και στον οργανισμό
Σωματική και ψυχική υγεία	Αυξημένες απουσίες και παρουσίες
Συνολική ευημερία και	Μειωμένη ποσότητα και ποιότητα

ποιότητα ζωής	εργασίας
Λειτουργία και επίτευξη στόχων	Μειωμένη ικανοποίηση και ηθικό από την εργασία (παρενόχληση, βία στην εργασία κ.λπ.)
Αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση	Κακή επικοινωνία και αυξημένες συγκρούσεις
Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη	Προβλήματα με τις προσλήψεις και αύξηση του κύκλου εργασιών

Πηγή: Michie, 2002

1.4. Πίεση έναντι στρες

Το αίσθημα της πίεσης ως κάποιο βαθμό είναι αναπόφευκτο σχεδόν σε κάθε χώρο εργασίας. Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να είναι πολύ απαιτητικό και ανταγωνιστικό. Ορισμένοι τομείς είναι φυσικά πιο πιθανό να προκαλέσουν σημαντική πίεση, όπως τα **ιατρικά επαγγέλματα, οι νοσηλευτές, οι φροντιστές, οι κοινωνικοί λειτουργοί, οι στρατιώτες και οι κορυφαίοι επικεφαλής αξιωματικοί** (Παραδείγματα των πιο αγχωτικών θέσεων εργασίας, Indeed 2021).

Οι εύλογες εργασιακές προκλήσεις ή πιέσεις που θεωρούνται αποδεκτές από ένα άτομο μπορεί να είναι θετικές, διατηρώντας τους εργαζόμενους **σε εγρήγορση, παρακινήμενους, ικανούς να εργαστούν και να μάθουν**. Ωστόσο, όταν αυτή η πίεση γίνεται **υπερβολική** ή αλλιώς **μη διαχειρίσιμη**, οδηγεί σε άγχος. Το άγχος μπορεί να βλάψει την υγεία και την επιχειρηματική απόδοση των εργαζομένων (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, 2020).

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

- Διαβάσετε το παραπάνω κείμενο
- Παρακολουθήστε τα παρακάτω βίντεο:
 - Stress 101 - Understanding Stress and How to Manage It – Health Texas Medical Group: <https://www.youtube.com/watch?v=9Hto1HeMrYQ>
 - Good Stress Vs. Bad Stress, University of California Television: <https://www.youtube.com/watch?v=mhscx8Dwn94>
 - How Job Stress Affects Your Health | WSJ video: https://www.youtube.com/watch?v=lHgWwSGZ_-o
- Δοκιμάστε το ατομικό σας επίπεδο άγχους, χρησιμοποιώντας τον παρακάτω σύνδεσμο: <https://www.stress.org.uk/individual-stress-test/>

2. Μαθησιακή Ενότητα 2 - Αιτίες άγχους στο χώρο εργασίας

Το εργασιακό άγχος προκαλείται κυρίως από **την κακή οργάνωση της εργασίας**, τον κακό σχεδιασμό της **εργασίας**, **την κακή διαχείριση**, **τις μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας** και **την έλλειψη υποστήριξης** (Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, 2020).

Η κακή οργάνωση και σχεδιασμός της εργασίας είναι διαρθρωτικά προβλήματα σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό που δεν παρέχει σαφή και συνεκτική περιγραφή καθηκόντων, κατάλληλο φόρτο εργασίας, σαφώς καθορισμένες διαδικασίες και λειτουργίες. **Η κακή διαχείριση** μπορεί να περιλαμβάνει έλλειψη ελέγχου και υποστήριξης, υπερβολικό έλεγχο, αλληλεπικαλυπτόμενους εποπτικούς ρόλους και σύγκρουση ρόλων ή κακές δεξιότητες διαχείρισης. **Οι ανθυγιεινές ανθρώπινες σχέσεις** στο χώρο εργασίας είναι επίσης πολύ ισχυροί στρεσογόνοι παράγοντες, ακραίες περιπτώσεις περιλαμβάνουν αφεντικό, ηθική παρενόχληση, εκφοβισμό ή παρενόχληση.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (2020), οι κίνδυνοι εργασιακού άγχους μπορούν να χωριστούν σε **περιεχόμενο εργασίας** και **εργασιακό πλαίσιο**.

Περιεχόμενο εργασίας:

- **περιεχόμενο εργασίας** (μονοτονία, υποδιέγερση, καθήκοντα χωρίς νόημα, έλλειψη ποικιλίας κ.λπ.)
- **φόρτος εργασίας και ρυθμός εργασίας** (πάρα πολύς ή πολύ λίγος χρόνος για να γίνει, εργασία υπό πίεση χρόνου κ.λπ.)
- **ώρες εργασίας** (αυστηρό ή μη ευέλικτο ωράριο, πολύωρη εργασία και εργασιακό περιβάλλον χωρίς κοινωνική επαφή, απρόβλεπτο, κακώς σχεδιασμένα συστήματα βαρδιών)
- **συμμετοχή και έλεγχος** (έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, έλλειψη ελέγχου των διαδικασιών εργασίας, του ρυθμού, των ωρών, των μεθόδων και του εργασιακού περιβάλλοντος).

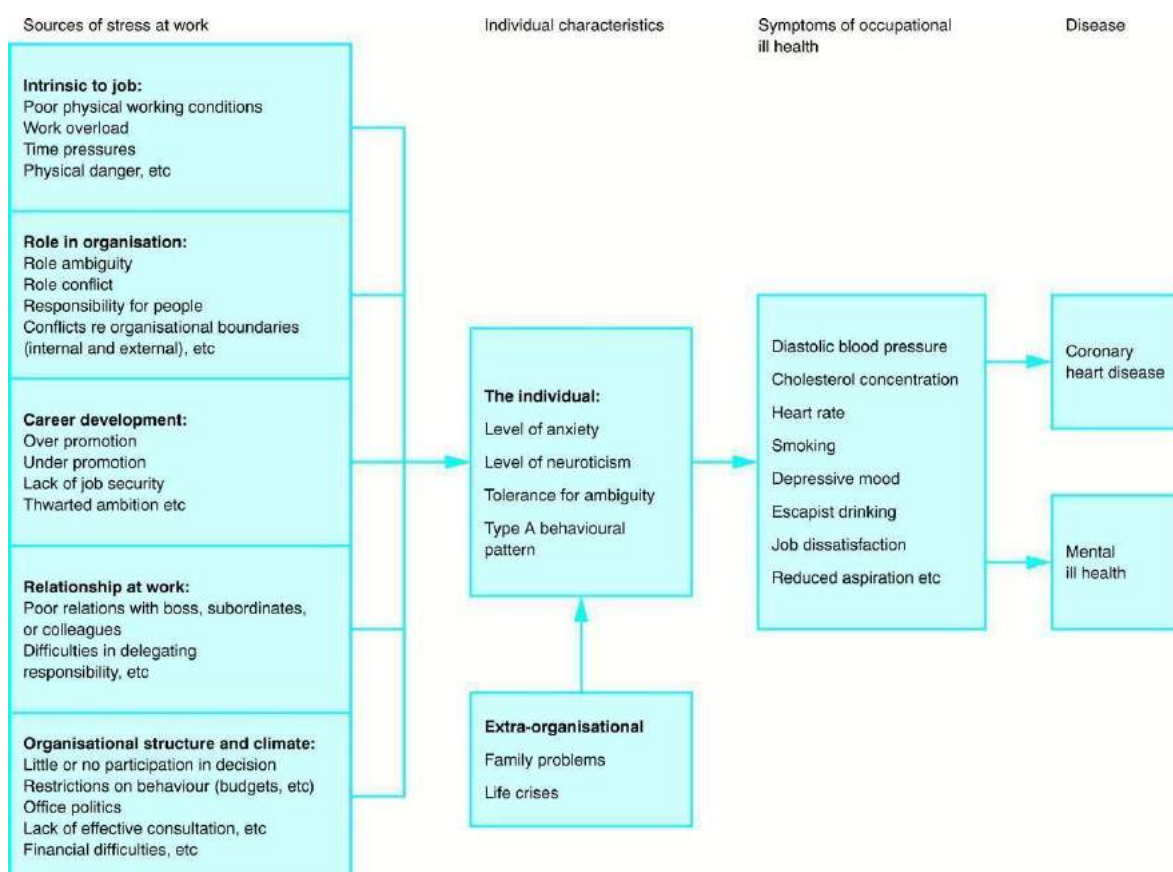
Πλαίσιο εργασίας:

- **εξέλιξη της σταδιοδρομίας, θέση και αμοιβή** (εργασιακή ανασφάλεια, έλλειψη ευκαιριών προαγωγής, ανεπαρκής ή υπερβολική προαγωγή, εργασία χαμηλής κοινωνικής αξίας, συστήματα αμοιβής με βάση την παραγωγικότητα, ασαφή ή άδικα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, υπερβολική ή ελλιπής ειδίκευση για μια θέση εργασίας)
- **ο ρόλος του εργαζομένου στην εταιρεία** (ασαφής ρόλος, συγκρουόμενοι ρόλοι)·
- **διαπροσωπικές σχέσεις** (ανεπαρκής, απερίσκεπτη ή μη υποστηρικτική εποπτεία, κακές σχέσεις με συναδέλφους, εκφοβισμός/παρενόχληση και βία, απομονωμένη ή μοναχική

- εργασία κ.λπ.)·
- **οργανωτική κουλτούρα** (κακή επικοινωνία, κακή ηγεσία, έλλειψη κανόνων συμπεριφοράς, έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τους οργανωτικούς στόχους, τις δομές και τις στρατηγικές)·
 - **ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** (αντικρουόμενες απαιτήσεις εργασίας και οικογένειας, έλλειψη υποστήριξης στον εργασιακό χώρο για προσωπικά προβλήματα, έλλειψη υποστήριξης για εργασιακά προβλήματα στο σπίτι, έλλειψη οργανωτικών κανόνων και πολιτικών για τη στήριξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής).

Οι υπερβολικές απαιτήσεις που οδηγούν σε εργασιακό άγχος είναι μερικές φορές ενσωματωμένες σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική και προσανατολισμένη στην απόδοση οργανωτική κουλτούρα με τη μορφή απλήρωτων υπερωριών ή «παρουσιασμού» (Michie, 2002).

Ένα μοντέλο άγχους στην εργασία



Πηγή: Michie, 2002

Ωστόσο, οι άνθρωποι δεν αντιμετωπίζουν άγχος αποκλειστικά στην εργασία. Το φορτίο του άγχους και της πίεσης **συσσωρεύεται από όλες τις καταστάσεις και τα περιβάλλοντα της ζωής**, με αποτέλεσμα οι διαφορετικές αυτές σφαίρες της ανθρώπινης ζωής να επηρεάζουν η μία την άλλη και να θέτουν σε κίνδυνο **την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**.

Ιδιαίτερα οι μεγάλες, οι αβέβαιες ώρες εργασίας, οι απροσδόκητες υπερωρίες, η ανάγκη μεταφοράς της εργασίας στο σπίτι, οι μεγάλες καθημερινές μετακινήσεις κ.λπ. έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην οικογενειακή και κοινωνική ζωή, μειώνοντας το χρόνο για δραστηριότητες διασκέδασης και αναψυχής. Ο υγιεινός τρόπος ζωής, συμπεριλαμβανομένων των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, της σταθερής οικογενειακής ζωής, του επαρκούς ύπνου και των υπαίθριων δραστηριοτήτων είναι καθοριστικής σημασίας για την οικοδόμηση **ανθεκτικότητας στο στρες** (Υπουργείο Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών των ΗΠΑ, 2022), η οποία αποτελεί σημαντικό ρυθμιστικό μέσο έναντι του άγχους που προκαλείται από την εργασία.

Αυτό συμβαίνει και αντίστροφα – οι προσωπικές/ οικογενειακές πιέσεις, όπως οι ευθύνες φροντίδας των παιδιών, οι οικονομικές ανησυχίες, το πένθος και τα προβλήματα στέγασης μπορεί να επηρεάσουν την ανθεκτικότητα ενός ατόμου στην εργασία. Έτσι, **δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος** στον οποίο προκαλείται άγχος και στις δύο πτυχές της ζωής κάποιου (Michie, 2002).

Για να ολοκληρώσετε αυτή τη Μαθησιακή Ενότητα, θα πρέπει να:

- Διαβάσετε το παραπάνω κείμενο
- Μελετήσετε το μοντέλο του άγχους στην εργασία.
- Σκεφτείτε και να γράψετε τους σημαντικότερους στρεσογόνους παράγοντες στη ζωή σας. Ποια από αυτά έχουν αντίκτυπο στη δουλειά σας; Πώς θα μπορούσαν να εξαλειφθούν ή να μειωθούν; Σημειώστε τις απαντήσεις σας στο φύλλο εργασίας (βλ. παράρτημα).
- Παρακολουθήστε το παρακάτω βίντεο: Εργασιακό άγχος:
<https://www.youtube.com/watch?v=ekDLeterpSk>

3. Μαθησιακή Ενότητα 3 - Πρόληψη και διαχείριση εργασιακού άγχους

Το εργασιακό άγχος, ιδίως το μακροχρόνιο και χρόνιο στρες, είναι επιβλαβές τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Για να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες ενός αγχωτικού χώρου εργασίας, οι διευθυντές και οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν το ζήτημα, να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν την υπερβολική πίεση εργασίας, να την προλαμβάνουν και να τη διαχειρίζονται. Στο οργανωτικό πλαίσιο, η διαχείριση του άγχους μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος της στρατηγικής διαχείρισης, της διαχείρισης της απόδοσης, των πολιτικών για τη φροντίδα των εργαζομένων, την ανάπτυξη και τα προγράμματα ευημερίας.

3.1. Ο ρόλος των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού

Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι βασικός παράγοντας για την αντιμετώπιση του άγχους στο χώρο εργασίας. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από τις παραδοσιακές λειτουργίες όπως η εύρεση ανθρώπινου δυναμικού, η επιλογή, η πρόσληψη, η ένταξη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η διαχείριση ή αποχώρηση, θα πρέπει να είναι **ο θεματοφύλακας της ευημερίας, της δικαιοσύνης και της ηθικής των εργαζομένων στην εταιρεία**. Επιπλέον, ο στόχος των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού είναι να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υπαλλήλους υψηλής ποιότητας χρησιμοποιώντας τις καλύτερες δυνατότητές τους για το καλό του οργανισμού. Οι αγχωμένοι και απογοητευμένοι εργαζόμενοι δύσκολα μπορούν να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητές τους και να επιτύχουν τη βέλτιστη απόδοση. Συνεπώς, για το καλό των εργαζομένων, του οργανισμού και κατ' επέκταση της κοινωνίας, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν τους κινδύνους άγχους που σχετίζονται με την εργασία και να είναι σε θέση να βρουν τρόπους για να αυξήσουν την ευημερία των εργαζομένων και να ελαχιστοποιήσουν το άγχος στο χώρο εργασίας.

Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει:

- Παρακολούθηση και εντοπισμός πιθανών στρεσογόνων παραγόντων στο χώρο εργασίας (φυσικό περιβάλλον, οργάνωση εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις).
- Αξιολόγηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων των στρεσογόνων παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία για τους εργαζομένους και τον οργανισμό.
- Διασφάλιση της ελαχιστοποίησης αυτών των ψυχοκοινωνικών κινδύνων για την πρόληψη του εργασιακού άγχους (τακτική ανάλυση του εργασιακού περιβάλλοντος, της οργανωτικής κουλτούρας, προσφορά προγραμμάτων για την ευημερία των εργαζομένων).
- Παροχή υποστήριξης στους εργαζόμενους για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του άγχους (με τη μορφή ατομικής διαβούλευσης, παρέχοντας ευκαιρίες έκφρασης ανησυχιών και δυσκολιών στην εργασία, δίνοντας αρκετό χώρο για να εμπιστευτούν χωρίς να κριθούν ή να διωχθούν).
- Παροχή υποστήριξης στους διευθυντές για την πρόληψη και τη διαχείριση του άγχους (τακτική επικοινωνία με τους διευθυντές, ικανότητα να προτείνουν κατάλληλες

ρυθμίσεις για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους τόσο στους διευθυντές όσο και στους υπαλλήλους).

- Ανάπτυξη και διατήρηση μιας κουλτούρας ευημερίας στην εταιρεία.

Οι ιεραρχικοί και οι άμεσοι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν τα σημάδια των εργαζομένων που υποφέρουν από άγχος, όπως **μειωμένη παραγωγικότητα και ποιότητα εργασίας**. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η μείωση του φόρτου εργασίας, η αναβολή των προθεσμιών και η παροχή πρόσθετης υποστήριξης μπορεί να μειώσουν το επίπεδο πίεσης και να λύσουν το πρόβλημα (Wilkie, 2020). Σε άλλες περιπτώσεις, ένας επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συμμετέχει για να αναθεωρήσει το έργο και να προτείνει συστηματικές στρατηγικές διαχείρισης άγχους.

3.2. Εκτίμηση κινδύνου λόγω εργασιακού άγχους

Το εργασιακό άγχος μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μόνο όταν ο εργοδότης γνωρίζει τους κινδύνους. Η απάντηση στις ακόλουθες ερωτήσεις μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων του εργασιακού άγχους:

- Θα μπορούσε το εργασιακό άγχος να επηρεάσει την υγεία των εργαζομένων μας;
- Υπάρχει κάποιο σύστημα για την παρακολούθηση των κινδύνων άγχους στον οργανισμό μας;
- Οι εργαζόμενοί μας δείχνουν σημάδια άγχους;
- Ποιοι είναι οι πιθανοί στρεσογόνοι παράγοντες;
- Υπάρχει ανισορροπία μεταξύ ζήτησης εργασίας και πόρων;
- Πώς μπορεί να λυθεί το πρόβλημα του στρες;

Προσεγγίσεις για τη διερεύνηση των υφιστάμενων κινδύνων άγχους που συνδέονται με την εργασία:

Υπάρχουν δύο κύριες πηγές πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτίμηση κινδύνου: συλλογή και ανάλυση (1) **ποσοτικών** και (2) **ποιοτικών** δεδομένων.

- **Πρώτον**, παρακολουθήστε και αξιολογήστε τις απουσίες των εργαζομένων λόγω ασθένειας, την εναλλαγή του προσωπικού, τις αλλαγές στα ατομικά και ομαδικά επίπεδα απόδοσης, τα ατυχήματα και τα λάθη στο χώρο εργασίας, τις συγκρούσεις εντός των ομάδων, τις ανεπιθύμητες συμπεριφορές (βία και παρενόχληση) και παρατηρήστε τυχόν αλλαγές. Διερευνήστε οποιαδήποτε σημαντική μείωση σε οποιονδήποτε από τους δείκτες. (Επισημαίνεται ότι ο παρών κατάλογος ποσοτικών δεδομένων δεν είναι εξαντλητικός).
- **Δεύτερον**, μιλήστε με τους διευθυντές και ειδικά τους εργαζόμενους για τη νεργασία τους, τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν και αν αισθάνονται ότι η εργασία επηρεάζει την υγεία τους. Ρωτήστε για δύσκολες καταστάσεις και τις αντιδράσεις τους. Αποφύγετε να ρωτήσετε ευθέως αν «είναι αγχωμένοι». Αντ' αυτού, μπορείτε να ρωτήσετε για τρεις καλύτερες και χειρότερες πτυχές της δουλειάς τους, διερευνώντας εάν αυτές είναι υπό τον

έλεγχό τους και εάν λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη. Κάντε ερωτήσεις σχετικά με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, εργασιακά πλαίσια και συνθήκες για να μπορέσετε να εντοπίσετε τους στρεσογόνους παράγοντες (Leka, 2003). (Επισημαίνεται ότι ο παρών κατάλογος ποιοτικών δεδομένων δεν είναι εξαντλητικός).

Για να πραγματοποιήσετε μια διεξοδική αξιολόγηση της κατάστασης ευημερίας στον οργανισμό σας, μπορείτε επίσης να ανατρέξετε στη μέθοδο Συστηματικής Εκτίμησης Ψυχοκοινωνικού Κινδύνου που αναφέρεται στο Κεφάλαιο 2 αυτού του Εκπαιδευτικού Προγράμματος.

3.3. Πρόληψη του εργασιακού άγχους

Είναι πάντα ευκολότερο και προτιμότερο να προλαμβάνεται το άγχος στο χώρο εργασίας, παρά να αντιμετωπίζονται οι συνέπειές του. Επιπλέον, η ευρωπαϊκή και εθνική νομοθεσία απαιτεί από τους εργοδότες να αξιολογούν και να αντιμετωπίζουν όλους τους κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της ψυχικής τους υγείας.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι πρόληψης ή τουλάχιστον ελαχιστοποίησης του κινδύνου εργασιακού άγχους. Ο ΠΟΥ χώρισε τρία επίπεδα πρόληψης (Leka, 2003):

Πρωτογενής πρόληψη

Στην πρωτογενή πρόληψη του στρες, το εργασιακό άγχος μειώνεται μέσω επαρκούς εργονομίας **του χώρου εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος**, του σχεδιασμού της εργασίας και της **οργανωτικής και διοικητικής ανάπτυξης**. Η ρεαλιστική και σαφής περιγραφή των καθηκόντων, η σαφής οργανωτική δομή, η ανάθεση ρόλων και ευθυνών, καθώς και οι καλά οργανωμένες εργασιακές πρακτικές και λειτουργίες είναι καθοριστικής σημασίας για την πρόληψη του εργασιακού άγχους. Ως εκ τούτου, τα τμήματα και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε αυτές τις θεμελιώδεις οργανωτικές πτυχές.

Μόλις καθοριστούν οι περιγραφές θέσεων εργασίας, οι οργανωτικές δομές και διαδικασίες, η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι κοινοποιούνται **με σαφήνεια σε όλους τους εργαζόμενους**. Όσο καλύτερα κατανοούν οι εργαζόμενοι τη δουλειά, το ρόλο και τις ευθύνες τους, τόσο περισσότερο θα είναι σε θέση να καταβάλουν τις κατάλληλες προσπάθειες για να το κάνουν καλά. Εάν ξέρουν τι, πότε και πώς να το κάνουν, θα είναι λιγότερο πιθανό να αισθάνονται υπερβολική πίεση από αυτό. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν αρκετές ευκαιρίες να μιλήσουν με τον διευθυντή τους και να ακουστούν. Οι διευθυντές θα πρέπει να επικοινωνούν τις προσδοκίες εργασίας με σαφήνεια, διασφαλίζοντας ότι είναι κατανοητές, συνεπείς με την περιγραφή της θέσης εργασίας και αποδεκτές από τον εργαζόμενο, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τον υπάρχοντα φόρτο εργασίας.

Δευτερογενής πρόληψη

Η Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας προτείνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων **εκπαίδευσης και κατάρτισης** ειδικά για συγκεκριμένες επιχειρήσεις και με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων (Leka, 2003). Τα προγράμματα αυτά θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την ενθάρρυνση των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων να συμμετέχουν σε διαδικτυακά σεμινάρια και μαθήματα σχετικά με τη διαχείριση του άγχους, την ανάπτυξη οργανωτικών προγραμμάτων ευημερίας, την προσφορά ευκαιριών γυμναστικής, γιόγκα και διαλογισμού στο χώρο εργασίας ή την παροχή οφελών που προάγουν τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, τη χαλάρωση και την αυτοφροντίδα. Χρήσιμα είναι επίσης τα προγράμματα κατάρτισης που ενισχύουν τις δεξιότητες αντιμετώπισης των εργαζομένων, όπως η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου, την επίλυση προβλημάτων και την επικοινωνία. Επιπλέον, η έναρξη των Προγραμμάτων Βοήθειας των Εργαζομένων αντιμετωπίζει ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία, καθώς και στρεσογόνους παράγοντες που συνδέονται με προσωπικούς, οικογενειακούς ή κοινωνικούς κινδύνους και παρέχει στους εργαζόμενους και στα άμεσα μέλη της οικογένειάς τους τη δυνατότητα να ζητήσουν υποστήριξη, καθοδήγηση και συμβουλευτική από επαγγελματίες ψυχικής υγείας.

Τριτογενής πρόληψη

Τρίτον, η ΠΟΥ προτείνει τη μείωση των επιπτώσεων του στρες με την ανάπτυξη ενός πιο **ευαίσθητου και υπεύθυνου συστήματος διαχείρισης** και την ενίσχυση της παροχής επαγγελματικής υγείας (Leka, 2003). Οι οργανισμοί πρέπει να δουλέψουν για τη δημιουργία θετικού **κλίματος και κουλτούρας** και να επικεντρωθούν στην ευαισθητοποίηση της διοίκησης σχετικά με τη σημασία της ευημερίας και της υγείας των εργαζομένων, καθώς και να ενθαρρύνουν τους διευθυντές να δώσουν το παράδειγμα, εφαρμόζοντας ορθές πρακτικές πρόληψης και διαχείρισης του άγχους. Με αυτόν τον τρόπο, ο οργανισμός θα υποστηρίξει την οικοδόμηση της ανθεκτικότητας των εργαζομένων **στο στρες**, βοηθώντας τους να αντιμετωπίσουν το οξύ στρες και αποτρέποντας τη μετατροπή της συσσώρευσης άγχους σε χρόνιο στρες. Ο Michie (2002) εξηγεί ότι η εκπαίδευση βοηθά στην πρόληψη του στρες μέσω της συνειδητοποίησης των σημείων του στρες, χρησιμοποιώντας αυτό για να διακόψει τα πρότυπα συμπεριφοράς όταν η αντίδραση στο στρες είναι μόνο η αρχή. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να βοηθήσει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ενεργού αντιμετώπισης και χαλάρωσης, αναπτύσσοντας έναν τρόπο ζωής που δημιουργεί ένα μαξιλαράκι ασφαλείας (ανθεκτικότητα) έναντι του στρες.

Επιπλέον, ο Michie (2002) αναφέρει γενικές αρχές πρόληψης του εργασιακού άγχους που εφαρμόζονται στη Σκανδιναβία. Αυτές περιλαμβάνουν:

- Προσαρμογή των **συνθηκών εργασίας** στις διαφορετικές σωματικές και διανοητικές ικανότητες των ατόμων (όπως οι ΔΦΑ).
- Παροχή στους εργαζόμενους της ευκαιρίας να **συμμετάσχουν** στο σχεδιασμό της δικής τους εργασιακής κατάστασης και στις διαδικασίες αλλαγής και ανάπτυξης που επηρεάζουν την εργασία τους.

- Σχεδιασμός τεχνολογίας, οργάνωσης εργασίας και περιεχομένου εργασίας έτσι ώστε ο εργαζόμενος **να μην εκτίθεται σε σωματικές ή ψυχικές πιέσεις** που μπορεί να οδηγήσουν σε ασθένειες ή ατυχήματα.
- Αποφυγή ή περιορισμός **στενά ελεγχόμενης ή περιορισμένης εργασίας**.
- Σχεδιασμός εργασίας έτσι ώστε να παρέχει ευκαιρίες για **ποικιλία, κοινωνική επαφή και συνεργασία, καθώς και** συνοχή μεταξύ διαφορετικών εργασιακών λειτουργιών.
- Παροχή ευκαιριών για **προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη**.

3.4. Λύσεις στο στρες

Η πρόληψη και η διαχείριση του εργασιακού άγχους απαιτεί **παρεμβάσεις σε οργανωτικό επίπεδο**, διότι ο οργανισμός είναι αυτός που προκαλεί το άγχος. Μια προσέγγιση που περιορίζεται στην παροχή βοήθειας σε όσους ήδη βιώνουν άγχος είναι ανεπαρκής.

Μόνο αφού εντοπίσετε και αξιολογήσετε τους υπάρχοντες ή δυνητικούς στρεσογόνους παράγοντες στο χώρο εργασίας, μπορείτε να αξιολογήσετε και να προτείνετε **τις καταλληλότερες παρεμβάσεις** για να βοηθήσετε τους εργαζόμενους και τις ομάδες να αντιμετωπίσουν το εργασιακό άγχος. Για παράδειγμα, εάν η αιτία του στρες είναι η υπερφόρτωση εργασίας και οι αντικοινωνικές ώρες εργασίας, προσφέροντας ένα μάθημα γιόγκα στις 7 π.μ. δεν θα έχει πολύ θετική επίδραση στο άτομο.

Στην επόμενη ενότητα, θα παρουσιάσουμε και θα συζητήσουμε μερικές στρατηγικές για τη διοίκηση και τους εργαζόμενους σχετικά με τη **μείωση ή την εξάλειψη των αιτιών άγχους**.

Αιτία άγχους: προβλήματα με το περιεχόμενο της εργασίας (μονοτονία, υποδιέγερση, καθήκοντα χωρίς νόημα, έλλειψη ποικιλίας):

- **Λύση σε προσωπικό επίπεδο:** Αναθεώρηση του περιεχομένου της εργασίας με βάση μια προσεκτική ανάλυση των καθηκόντων της εργασίας, παρατήρηση και συνεντεύξεις με τους διευθυντές και ιδιαίτερα τους εργαζόμενους στην εργασία.
- **Λύση σε οργανωτικό επίπεδο:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ευκαιρίες να μιλήσουν με τους διευθυντές τους και να συμμετάσχουν σε κάποιο βαθμό στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας τους, να τους δοθούν και να ζητηθούν σχόλια. Εργαστείτε με τα κίνητρα των εργαζομένων.

Αιτία άγχους: υπερωρίες

- **Λύση σε διοικητικό επίπεδο:** Καθορισμός ορίων. Οι διευθυντές θα πρέπει να αποφεύγουν να θέτουν απαιτήσεις στους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια των ωρών εκτός εργασίας. Οι εργαζόμενοι μπορεί να μην πάρουν ποτέ ένα ψυχικό διάλειμμα από την εργασία, γνωρίζοντας ότι ο διευθυντής τους μπορεί να καλέσει ανά πάσα στιγμή (The

important role HR plays in reducing workplace stress, 2019). Ο καθορισμός ορίων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά. Τα όρια μπορεί να είναι πανομοιότυπα με τις σταθερές ώρες εργασίας. Σε περίπτωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας, θα πρέπει να υπάρχει κοινό ημερολόγιο ή σύστημα «βαρδιών έκτακτης ανάγκης» όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι μπορεί να λάβει κλήση εργασίας ακόμα και όταν δεν εργάζεται. Ωστόσο, αυτές δεν θα πρέπει να είναι απροσδόκητες και θα πρέπει να αποτελούν μέρος των ωρών εργασίας ή να αναγνωρίζονται ως αμειβόμενες υπερωρίες. Συνεπώς, τα όρια πρέπει να γίνονται σεβαστά από τους διευθυντές αλλά και από τους υπαλλήλους, οι οποίοι για διαφορετικούς λόγους μπορεί να εργάζονται τα βράδια. Εάν αυτό συμβαίνει τακτικά, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μιλήσουν με τον διευθυντή τους και να μάθουν γιατί αισθάνονται την ανάγκη να εργάζονται υπερωρίες.

- **Λύση σε οργανωτικό επίπεδο:** Βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι κάνουν τακτικά διαλείμματα κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας, ενθαρρύνετε τους διευθυντές να δίνουν το παράδειγμα. Τα διαλείμματα δεν είναι μόνο υποχρεωτικά από το νόμο, αλλά αποτελεί και μια ευκαιρία για να ξεκουραστείτε, να ανανεωθείτε, να κοινωνικοποιηθείτε με συναδέλφους και να κανονίσετε προσωπικές υποχρεώσεις, όπως να κλείσετε ραντεβού με γιατρό.

Αιτία άγχους: συντριπτικές απαιτήσεις και φόρτος εργασίας

- **Λύση σε προσωπικό επίπεδο:** Και πάλι, είναι απαραίτητη η ανάλυση της εργασίας, των ευθυνών και του χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεση των εργασιών εργασίας, μια διαδικασία στην οποία θα πρέπει να συμμετέχει, τόσο ο επιβλέπων διευθυντής όσο και ο εργαζόμενος. Αυτό θα σας επιτρέψει να αναθεωρήσετε και να μειώσετε επαρκώς τον φόρτο εργασίας. Τα καθήκοντα μπορούν να ανακαταταξινομηθούν μεταξύ άλλων εργαζομένων. Διευθυντές, συνάδελφοι ή ασκούμενοι μπορούν επίσης να παρέχουν υποστήριξη. Προσδιορίστε εάν το πρόβλημα είναι ο όγκος εργασίας ή η έλλειψη ικανοτήτων. Εάν οι απαιτήσεις υπερβαίνουν τις ικανότητες του υπαλλήλου, εξετάστε το ενδεχόμενο να του παράσχετε πρόσθετη εκπαίδευση ή να αναθέσετε εκ νέου το έργο σε έναν πιο εξειδικευμένο συνάδελφο. Εάν το πρόβλημα είναι ο μεγάλος όγκος εργασιών, τότε η συμμετοχή ενός βοηθού ή ασκούμενου στον οποίο μπορούν να ανατεθούν υποστηρικτικά καθήκοντα μπορεί να επιλύσει το πρόβλημα.
- **Λύση σε οργανωτικό επίπεδο:** Μην υποτιμάτε τη σημασία της εκπαίδευσης. Στις μέρες μας, πολλές διαδικασίες εργασίας γίνονται πλέον ψηφιακά, λειτουργίες που μέχρι τώρα εκτελούνταν χειρωνακτικά αυτοματοποιούνται και το λογισμικό επιταχύνει τις διοικητικές εργασίες. Ωστόσο, αυτά τα επιτεύγματα της σύγχρονης εποχής είναι χρήσιμα και καθιστούν την εργασία πιο αποτελεσματική εάν χρησιμοποιούνται σωστά. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να βρουν αυτούς τους μετασχηματισμούς πιο δύσκολους από άλλους και να χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση ή υποστήριξη.
- Ορισμένοι ρόλοι εργασίας αποτελούνται από πολύ διαφορετικά καθήκοντα που μπορεί να δημιουργήσουν ισχυρή πίεση στους υπαλλήλους. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος ίσως να πρέπει να επικοινωνήσει με πελάτες, συναδέλφους και εταίρους και ταυτόχρονα να εργαστεί για την ανάπτυξη ενός προϊόντος που απαιτεί πολύ χρόνο αδιάτακτης συγκέντρωσης. Σε μια τέτοια περίπτωση, ο καθορισμός «ανέγγιχτων ημερών» μπορεί να είναι η σωστή λύση για να δοθεί στον εργαζόμενο ο χρόνος να επικεντρωθεί στη δουλειά του, χωρίς να διαταράσσεται η ροή και η προσοχή του. Μια «ανέγγιχτη ημέρα» είναι μια ημέρα που επισημαίνεται στο ημερολόγιο, κατά την οποία τίποτα δεν μπορεί να διακόψει

τον εργαζόμενο - μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κλήσεις, συναντήσεις. Μπορεί να είναι δύο ημέρες την εβδομάδα ή μία ημέρα κάθε δύο εβδομάδες, ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες του εργαζομένου, της ομάδας και του οργανισμού. Αυτές οι ημέρες πρέπει να προγραμματιστούν εκ των προτέρων και οι εργαζόμενοι να επικοινωνήσουν με όλους όσους μπορεί να επηρεάζονται ή να τους αφορά. Διαβάστε περισσότερα για τις «ανέγγιχτες μέρες» [εδώ](#).

Αιτία άγχους: πολλές ώρες εργασίας χωρίς κοινωνικές επαφές, δυσκολίες στην εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικών/κοινωνικών καθηκόντων

- **Λύση σε διοικητικό επίπεδο:** Η δυνατότητα ευέλικτου ωραρίου εργασίας ή η εν μέρει εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να επιλύσει προβλήματα που έχουν να κάνουν με το ωράριο εργασίας που εμποδίζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό για σοβαρούς λόγους που αφορούν την οργάνωση της εργασίας και τους οργανωτικούς στόχους, είναι απαραίτητο ένα προβλέψιμο και καλά σχεδιασμένο σύστημα βαρδιών που θα επιτρέπει στους εργαζομένους να προγραμματίζουν την απουσία τους από την εργασία.

Αιτία άγχους: έλλειψη ελέγχου της εργασίας

- **Λύση σε διοικητικό επίπεδο:** Επιτρέψτε τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία τους, όπως ο ρυθμός, το ωράριο εργασίας, οι μέθοδοι και το εργασιακό περιβάλλον. Παρέχετε ευκαιρίες να μιλήσετε με τους διευθυντές και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι ακούγονται. Δημιουργήστε μια ομάδα και κατ' ιδίαν συναντήσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και τους άμεσους διευθυντές.

Αιτία άγχους: διαπροσωπικές σχέσεις

- **Λύση σε οργανωτικό επίπεδο:** Προσδιορίστε τον πυρήνα των διαπροσωπικών προβλημάτων, παρατηρήστε το εργασιακό περιβάλλον, μιλήστε με τους υπαλλήλους και τους διευθυντές για να μάθετε ποιοι είναι οι στρεσογόνοι παράγοντες. Μερικά από τα τυπικά ζητήματα περιλαμβάνουν μη υποστηρικτική εποπτεία, κακές σχέσεις με συναδέλφους, απομονωμένη εργασία και, στις χειρότερες περιπτώσεις, εκφοβισμό, παρενόχληση και βία. Το τελευταίο δεν πρέπει να γίνεται αποδεκτό και ο διευθυντής μαζί με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να παρέμβουν αμέσως.
- Τα προβλήματα με την ομαδική εργασία και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών μπορούν να βελτιωθούν με δραστηριότητες οικοδόμησης ομάδας (εντός εργασίας ή ακόμα πιο αποτελεσματικά εκτός εργασίας). Η ικανότητα αναγνώρισης και αντιμετώπισης ζητημάτων στις διαπροσωπικές σχέσεις παρέχει ανοιχτά και διαφανή κανάλια επικοινωνίας, ενθαρρύνει την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών.

- **Λύση σε διοικητικό επίπεδο:** Προβλήματα με ανεπαρκή ή μη υποστηρικτική εποπτεία μπορούν να προληφθούν παρέχοντας στους διευθυντές εκπαίδευση σε δεξιότητες διαχείρισης και ηγεσίας, βελτιώνοντας τον τρόπο διαχείρισης και επικοινωνίας τους.

Αξιολογήστε όλες τις παρεμβάσεις που εφαρμόζονται για να είστε σε θέση να αξιολογήσετε την αποτελεσματικότητά τους και να κάνετε τις απαραίτητες βελτιώσεις.

Τέλος, η επιτυχία στη διαχείριση και την πρόληψη του άγχους θα εξαρτηθεί από **την κουλτούρα στον οργανισμό**. Μια κουλτούρα **διαφάνειας και κατανόησης, αντί της** επίρριψης ευθυνών και της **κριτικής**, είναι απαραίτητη. Η οικοδόμηση αυτού του τύπου κουλτούρας απαιτεί ενεργό ηγεσία και πρότυπα ρόλων από την κορυφή του οργανισμού, την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας πολιτικής άγχους σε ολόκληρο τον οργανισμό και συστήματα για τον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων και την αναθεώρηση και βελτίωση των στρατηγικών που αναπτύσσονται για την αντιμετώπισή τους. Μια κουλτούρα συμμετοχής των ανθρώπων στις αποφάσεις, της ενημέρωσής τους για το τι συμβαίνει στον οργανισμό και της παροχής καλών υπηρεσιών και εγκαταστάσεων αναψυχής, μειώνουν το άγχος (Michie, 2002).

3.5. Οικοδόμηση ανθεκτικότητας και ατομική διαχείριση άγχους

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν και πρέπει να προλαμβάνουν και να μειώνουν το εργασιακό άγχος των εργαζομένων τους είναι η ευαισθητοποίηση και η υποστήριξη της οικοδόμησης ανθεκτικότητας στο **άγχος**.

Η ανθεκτικότητα στο στρες είναι μια διαδικασία καλής προσαρμογής ενόψει αντιξοοτήτων, τραύματος, τραγωδίας ή απειλών ή σημαντικών πηγών άγχους (The American Psychological Association). Είναι η ικανότητα της αναγνώρισης και της παραδοχής ότι μια κατάσταση έχει γίνει αγχωτική, επιλέγοντας μια αντίδραση η οποία οδηγεί στην καλύτερη δυνατή λύση και ανάπτυξη. Από την άλλη όμως, η ανθεκτικότητα δεν αποτελεί αντίσταση ή αποφυγή του άγχους. Ακόμη και άτομα με μεγάλη ανθεκτικότητα θα εξακολουθούν να βιώνουν άγχος (Wagnild, 2022).

Η οικοδόμηση ανθεκτικότητας στο στρες είναι μια μακροχρόνια διαδικασία, αλλά η ενσωμάτωση τουλάχιστον μερικών από τις ακόλουθες συμβουλές θα βοηθήσει να γίνει όλο και ισχυρότερη με την πάροδο του χρόνου και θα διευκολύνει την αντιμετώπιση αγχωτικών καταστάσεων. (Διαχείριση άγχους και οικοδόμηση ανθεκτικότητας – συμβουλές, Mind 2022).

1. Φροντίστε την ευημερία σας

Ενισχύστε την ευημερία σας βρίσκοντας χρόνο για να περάσετε με ανθρώπους που σας αρέσουν, αναπτύσσοντας τα ενδιαφέροντα και τα χόμπι σας κοντά στη φύση. Βρείτε χρόνο να σταματήσετε ότι κάνετε και να χαλαρώσετε. Είναι σημαντικό να φροντίζετε τη σωματική και ψυχική σας υγεία με αρκετό ύπνο, υγιεινή διατροφή και σωματικές δραστηριότητες.

2. Δημιουργήστε το δικό σας δίκτυο υποστήριξης

Το να μπορείτε να βασίζεστε στην υποστήριξη από ανθρώπους που εμπιστεύεστε μπορεί να διευκολύνει την αντιμετώπιση αγχωτικών καταστάσεων. Μπορεί να είναι φίλοι και οικογένεια, μέντορες, διευθυντές και τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία ή υποστήριξη από συναδέλφους.

3. Μάθετε να αναγνωρίζετε τους στρεσογόνους παράγοντες στη ζωή σας

Το να είστε σε θέση να προσδιορίσετε τι μπορεί να σας προκαλέσει άγχος μπορεί να σας βοηθήσει να προετοιμαστείτε για αυτό. Γνωρίζοντας τι μπορείτε και τι δεν μπορείτε να αλλάξετε θα μπορούσε να σας βοηθήσει να βρείτε τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισης του στρες. Προσπαθήστε να φέρετε στο μυαλό σας καταστάσεις που εμφανίζονται συχνά και για τις οποίες ανησυχείτε, όπως η παρακολούθηση μιας επαγγελματικής συνάντησης ή μια παρουσίαση. Προσπαθήστε να μην σκέφτεστε ότι είστε μέρος αυτής της κατάστασης και να την αναλύσετε, σκεφτόμενοι τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισής της. Ο προβληματισμός για αγχωτικές καταστάσεις μπορεί μερικές φορές να είναι ενοχλητικός. Εάν το άγχος και ο πόνος είναι ισχυρά, σκεφτείτε να μιλήσετε γι' αυτό που σας προβληματίζει σε κάποιον που εμπιστεύεστε.

4. Οργανώστε το χρόνο σας

- Σε ένα **εργασιακό περιβάλλον**, πολλοί άνθρωποι αισθάνονται άγχος επειδή έχουν πολλά πράγματα να διαχειριστούν. Σε αυτή την περίπτωση, η αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οργανώνουμε το χρόνο μας μπορεί να μας βοηθήσει να νιώσουμε ότι έχουμε περισσότερο έλεγχο.
- Προσδιορίστε πότε έχετε την περισσότερη ενέργεια. Εάν είστε «πρωινός τύπος», προγραμματίστε τις πιο σημαντικές εργασίες εκείνη την ωραία ημέρα, έτσι ώστε να είστε περισσότερο συγκεντρωμένοι.
- Δημιουργήστε προσωπικές λίστες με τις υποχρεώσεις σας και ιεραρχήστε τις εργασίες που έχετε να κάνετε. Μπορεί να σας φανεί χρήσιμο να δημιουργήσετε ένα χρονοδιάγραμμα, προγραμματίζοντας πότε και πόσο χρόνο θα αφιερώσετε σε κάθε εργασία.
- Αναλύστε τεράστιες εργασίες σε μικρότερα βήματα και ορίστε μικρότερους, εφικτούς στόχους. Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να αισθανθείτε πιο ικανοποιημένοι και να έχετε τον έλεγχο.
- Διαφοροποιήστε τις δραστηριότητές σας καθ' όλη τη διάρκεια της εργάσιμής σας ημέρας, εξισορροπώντας πιο απαιτητικές εργασίες με ευκολότερες. Εάν η δουλειά σας το επιτρέπει, μπορείτε να ορίσετε έναν προσωπικό κανόνα, ότι θα διαβάσετε και θα απαντάτε σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μόνο δύο ώρες την ημέρα, μία το πρωί και μία το απόγευμα, για να έχετε περισσότερο ανενόχλητο χρόνο για δημιουργική εργασία.
- Η ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών είναι μια ιδιαίτερα απαιτούμενη δεξιότητα στις μέρες μας, αλλά είναι συνήθως πολύ αγχωτική και μη αποτελεσματική. Προσπαθήστε να μην κάνετε πάρα πολλά πράγματα ταυτόχρονα, επικεντρωθείτε σε μεμονωμένες εργασίες

και στην επιτυχή ολοκλήρωσή τους. Βάλτε σε σειρά προτεραιότητας τις εργασίες που έχετε για να αποφύγετε την αίσθηση του να είστε πελαγωμένοι.

- Μάθετε να λέτε όχι. Ενημερώστε τους διευθυντές ή τους συναδέλφους σας εάν τα αιτήματά τους είναι παράλογα ή μη ρεαλιστικά.
- Κάντε διαλείμματα και αφιερώστε χρόνο για να χαλαρώσετε κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας σας.
- Εάν η εργασία είναι υπερβολική ή υπερβαίνει τις δυνατότητές σας, ζητήστε βοήθεια. Αυτό ισχύει και για την προσωπική ζωή.

3.6. Ασκήσεις ανακούφισης από το άγχος στο χώρο εργασίας

Θα ολοκληρώσουμε αυτό το κεφάλαιο προτείνοντας μερικές απλές **συμβουλές** και **ασκήσεις** που οι άνθρωποι μπορούν να κάνουν απευθείας στο χώρο εργασίας τους για να ηρεμήσουν και να αντιμετωπίσουν αγχωτικές καταστάσεις.

1. Κάντε κάτι άλλο

Είναι πάρα πολλή η δουλειά που έχετε να κάνετε; Δεν ξέρετε τι να κάνετε και αισθάνεστε ότι το άγχος σας συσσωρεύεται; Σταματήστε για μια στιγμή, απομακρυνθείτε από τη δουλειά σας και κάντε κάτι άλλο.

- Διαβάστε ένα άρθρο ή μερικές σελίδες ενός βιβλίου. Το να «ταξιδέψετε» σε έναν άλλο κόσμο θα αποσπάσει την προσοχή σας και θα μπορέσετε να επιστρέψετε στα καθήκοντά σας πιο ήρεμοι.
- Φτιάξτε στον εαυτό σας ένα φλιτζάνι τσάι. Μπορεί να είναι μια ωραία στιγμή χαλάρωσης ή συνομιλίας με έναν συνάδελφο που κάνει επίσης ένα διάλειμμα για τσάι.

2. Κινηθείτε

- **Σηκωθείτε από το γραφείο σας.** Μπορείτε να κάνετε μια βόλτα γύρω από το γραφείο, να επισκεφθείτε το γραφείο ενός συναδέλφου για να αφήσετε ένα σημείωμα αντί να το στείλετε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η εκτέλεση μιας υποχρέωσης, η λήψη μιας επιστολής στο ταχυδρομείο, μπορεί να προσφέρει μια απόσπαση της προσοχής και μια αλλαγή σκηνικού για λίγα λεπτά, που είναι απαραίτητη εκείνη τη στιγμή.
- Κάντε μερικές **διατάσεις** στο γραφείο σας ή, αν είναι δυνατόν, σε μια περιοχή χαλάρωσης. Αυτό θα βοηθήσει στην ανακούφιση της έντασης στους μύες σας και θα οξυγονώσει τον εγκέφαλό σας.
[Ελέγξτε αυτές τις διατάσεις γραφείου για να σας βοηθήσουν να απαλλαγείτε από το άγχος στην εργασία](#)
- Με τη συσσώρευση στρες, ορισμένοι μύες, ειδικά στο λαιμό και τους ώμους, μπορεί να προκαλέσουν πόνο. Δοκιμάστε την προοδευτική χαλάρωση των μυών για να απαλλαγείτε από αυτή την ένταση. Μπορείτε επίσης να κάνετε μια ωραία άσκηση

αναπνοής και διαλογισμού. Κλείστε τα μάτια σας, εισπνεύστε με τη μύτη σας και εκπνεύστε με το στόμα σας. Επικεντρωθείτε στο να τεντώνετε αργά και στη συνέχεια να χαλαρώνετε τους μυς σας, διαφορετικούς κάθε φορά. Ξεκινήστε με τα δάχτυλα των ποδιών σας και προχωρήστε μέχρι το λαιμό σας.

3. Αναπνεύστε

Πολλοί άνθρωποι δεν δίνουν μεγάλη προσοχή σε κάτι τόσο ζωτικό όσο η αναπνοή. Η μεγαλύτερη επίγνωση της αναπνοής σας και η εκτέλεση μερικών ασκήσεων βαθιάς αναπνοής μπορεί να παράγει μια φυσική απόκριση χαλάρωσης. Η βαθιά αναπνοή αυξάνει την παροχή οξυγόνου στον εγκέφαλό μας και βοηθά στην προώθηση μιας κατάστασης ηρεμίας. Η βαθιά αναπνοή είναι τόσο ισχυρή που το Αμερικανικό Ινστιτούτο Στρες την ονόμασε ακόμη και την καλύτερη τεχνική μείωσης του στρες (Morin, 2015). Δοκιμάστε μερικές από αυτές τις απλές ασκήσεις αναπνοής για να σας βοηθήσουν να ξεπεράσετε τις αγχωτικές καταστάσεις και το άγχος στην εργασία:

- **Ενσυνείδητη διαφραγματική αναπνοή:** Καθίστε κάπου αναπαυτικά, κλείστε τα μάτια σας και αρχίστε να παρατηρείτε την αναπνοή σας. Αναπνεύστε κανονικά δίνοντας προσοχή στο ρυθμό και το βάθος. Είναι η αναπνοή σας βαθιά, ρηχή, γρήγορη ή αργή; Απλά παρατηρήστε. Η επίγνωση της αναπνοής σας μπορεί να σας βοηθήσει να αποκτήσετε μεγαλύτερη επίγνωση της αντίδρασης του σώματός σας στο στρες και μπορεί να σας βοηθήσει να παρατηρήσετε πότε πρέπει να χαλαρώσετε σκόπιμα την αναπνοή σας.
- **Μετρημένη αναπνοή:** Καθώς εισπνέετε, τοποθετήστε τη γλώσσα σας στην οροφή του στόματός σας ακριβώς πίσω από τα δόντια σας, στη συνέχεια αναπνεύστε από τη μύτη σας και **μετρήστε αργά από το πέντε**. Κατά την **εκπνοή**, αφήστε τον αέρα να βγει από το στόμα σας και **μετρήστε μέχρι το οκτώ**. Στη συνέχεια, επαναλάβετε.
- **Οπτικοποίηση Αναπνοή:** Καθώς εισπνέετε, φανταστείτε ότι όλη η πίεση στο σώμα σας προέρχεται από τα άκρα σας και στο στήθος σας. Στη συνέχεια, καθώς **εκπνέετε**, φανταστείτε ότι το άγχος φεύγει από το σώμα σας μέσω της αναπνοής σας και διαλύεται ακριβώς μπροστά σας. Επαναλάβετε αργά τη διαδικασία (Scott, 2020).

4. Διαλογισμός

Η βαθιά αναπνοή είναι επιτακτική ανάγκη για διαλογισμό, αλλά αν δεν είναι αρκετή και οι αγχωτικές σκέψεις φαίνεται να σας κυριεύουν, δοκιμάστε έναν καθοδηγούμενο διαλογισμό. Υπάρχουν διάφορες εφαρμογές για κινητά και βίντεο διαθέσιμα στο διαδίκτυο. Απλά πρέπει να καθίσετε κάπου αναπαυτικά, να φορέσετε ακουστικά και να ξεκινήσετε.

- Headspace Μίνι Διαλογισμός "[Αφήστε το άγχος](#)" (1:06)
- Headspace Μίνι διαλογισμός "[Αναπνεύστε](#)" (1:10)

- Headspace Mini meditation "["Διαχείριση ανήσυχων σκέψεων και άγχους με προσοχή"](#) (2:27)

Για να ολοκληρώσετε αυτή την μαθησιακή ενότητα, θα πρέπει να:

- Διαβάσετε το παραπάνω κείμενο
- Χρησιμοποιήσετε το φύλλο εργασίας από την προηγούμενη ενότητα, δείτε το ξανά και προσπαθήστε να προτείνετε κατάλληλες λύσεις για τους στρεσογόνους παράγοντες στο χώρο εργασίας που εντοπίσατε προηγουμένως. Γράψτε τις απαντήσεις σας στο φύλλο εργασίας (βλ. παράρτημα).
- Σκεφτείτε την καθημερινή σας ρουτίνα και πώς μπορεί να βελτιωθεί για να σας βοηθήσει να ενισχύσετε την ανθεκτικότητά σας στο στρες. Δοκιμάστε μερικές από τις ασκήσεις ανακούφισης του στρες μόνοι σας.

4. Σύνοψη

Το άγχος είναι η αντίδραση του σώματος στο αίσθημα απειλής ή πίεσης. Το εργασιακό άγχος είναι η αντίδραση που μπορεί να έχουν οι άνθρωποι όταν έρχονται αντιμέτωποι με εργασιακές απαιτήσεις και πιέσεις που δεν συνάδουν με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και οι οποίες αμφισβητούν την ικανότητά τους να αντεπεξέλθουν. Υπάρχουν πολλές απειλές εργασιακού άγχους τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς. Για το λόγο αυτό, είναι προς όφελος των οργανισμών να αποτρέψουν και να μειώσουν το άγχος στο χώρο εργασίας. Το εργασιακό άγχος μπορεί να προέρχεται από πολλές διαφορετικές πηγές, συμπεριλαμβανομένου του περιεχομένου και του πλαισίου εργασίας. Οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν τους κινδύνους άγχους στο χώρο εργασίας και να αναλύουν τους στρεσογόνους παράγοντες για να είναι σε θέση να λάβουν επαρκή μέτρα για την πρόληψη και τη μείωσή του. Τέλος, κάθε άτομο πρέπει να γνωρίζει τί προκαλεί το άγχος στη ζωή του, να λάβει μέτρα για να οικοδομήσει την ανθεκτικότητά του και να μάθει κάποιες στρατηγικές ενεργού αντιμετώπισης.

5. Γλωσσάριο

Στρες - Το άγχος είναι η αντίδραση του σώματος στο αίσθημα απειλής ή πίεσης, μιας πρόκλησης ή απαίτησης. Είναι η ψυχολογική και σωματική κατάσταση που προκύπτει όταν οι πόροι του ατόμου δεν επαρκούν για να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις και τις πιέσεις της κατάστασης.

Στρεσογόνος παράγοντας - Ένας στρεσογόνος παράγοντας είναι οτιδήποτε προκαλεί την απελευθέρωση των ορμονών του στρες. Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες στρεσογόνων παραγόντων: Φυσιολογικοί (ή σωματικοί) στρεσογόνοι παράγοντες και Ψυχολογικοί στρεσογόνοι παράγοντες (Stressors, 2017).

Διαχείριση άγχους - Η διαχείριση του στρες προσφέρει μια σειρά στρατηγικών για να σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε καλύτερα το άγχος και τις δυσκολίες (αντιξοότητες) στη ζωή σας.

Η διαχείριση του στρες μπορεί να σας βοηθήσει να ζήσετε μια πιο ισορροπημένη και υγιέστερη ζωή. Το άγχος είναι μια αυτόματη σωματική, ψυχική και συναισθηματική αντίδραση σε ένα δύσκολο γεγονός (Mayo Foundation for Medical Education and Research, 2021).

Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής - ο βαθμός στον οποίο η επένδυση στους διάφορους ρόλους της ζωής μας βρίσκονται σε αρμονία με τη σημασία ή τη σημαντικότητα που δίνει ένα άτομο σε έναν ρόλο (Kalliath and Brough, 2008). Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επιτυγχάνεται όταν οι προσωπικοί πόροι επαρκούν για την κάλυψη των απαιτήσεων σε επαγγελματικούς και οικογενειακούς ρόλους, επιτρέποντας έτσι την αποτελεσματική συμμετοχή σε κάθε τομέα (Voydanoff, 2002).

Ανθεκτικότητα στο στρες - Η ανθεκτικότητα ορίζεται μερικές φορές ως μια ψυχολογική διαδικασία που αναπτύσσεται ως αντίδραση σε έντονους στρεσογόνους παράγοντες της ζωής που διευκολύνει την υγιή λειτουργία (Johnson et al., 2009). Η ανθεκτικότητα στο στρες είναι η φυσική έμφυτη ικανότητα να ανακάμψει από την αντίδραση άγχους που είναι αναπόφευκτο μέρος της ζωής (Seppala, 2021).

6. Βιβλιογραφικές αναφορές

Examples of the most stressful jobs (with reasons why). Indeed. (2021, September 29). Retrieved October 28, 2022, from <https://ca.indeed.com/career-advice/finding-a-job/most-stressful-jobs>

Kalliath T, Brough P (2008b) Achieving work-life balance. *J Manage Org* 14(3):224–226. Google Scholar

Leka, S., Cox, T., & Griffiths, A. (2003). Work Organization and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives. WorldHealth Organization.

Johnson D, Polusny, MA, Erbes, CR, King, D, King, L, Litz, BT, Schnurr, PP, Friedman, M, Pietrzak, RH, Southwick, SM. Resilience and response to stress: Development and initial validation of the Response to Stressful Experiences Scale (RSES). *Journal of Affective Disorders*. 2009; (submitted).¹

Managing stress and building resilience - tips. Mind. (2022, March). Retrieved October 29, 2022, from <https://www.mind.org.uk/information-support/types-of-mental-health-problems/stress/managing-stress-and-building-resilience/>

Mayo Foundation for Medical Education and Research. (2021, October 5). *Stress management*. Mayo Clinic. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.mayoclinic.org/tests-procedures/stress-management/about/pac-20384898>

Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1). <https://doi.org/10.1136/oem.59.1.2>

Morin, A. (2015, July 29). *5 powerful stress relievers you can do at your desk*. Forbes. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/amymorin/2015/07/29/5-powerful-stress-relievers-you-can-do-at-your-desk/>

Seppala, E. (2021, March 31). *Stress resilience: It's a real thing and you can develop it*. Psychology Today. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/feeling-it/202103/stress-resilience-its-real-thing-and-you-can-develop-it>

Scott, E. (2020, July 1). *How to reduce stress with breathing exercises*. Verywell Mind. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.verywellmind.com/how-to-reduce-stress-with-breathing-exercises-3144508>

Stressors. CESH / CSHS. (2017, August 22). Retrieved October 28, 2022, from <https://humanstress.ca/stress/what-is-stress/stressors/>

The important role HR plays in reducing workplace stress. JWU College of Professional Studies. (2019, May 30). Retrieved October 28, 2022, from <https://online.jwu.edu/blog/important-role-hr-plays-reducing-workplace-stress>

U.S. Department of Health and Human Services. (n.d.). *7 steps to manage stress and build resilience*. National Institutes of Health. Retrieved October 28, 2022, from <https://orwh.od.nih.gov/in-the-spotlight/all-articles/7-steps-manage-stress-and-build-resilience>

U.S. National Library of Medicine. (n.d.). *Stress and your health: Medlineplus medical encyclopedia*. MedlinePlus. Retrieved October 28, 2022, from <https://medlineplus.gov/ency/article/003211.htm#:~:text=Stress%20is%20a%20feeling%20of,danger%20or%20meet%20a%20deadline>

Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164. <https://doi.org/10.1177/0192513x02023001007>

Wagnild, G. (2022). *Five practices for stress resilience*. True Resilience Scale. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.resiliencecenter.com/articles/healthy-and-resilient-aging/five-practices-for-stress-resilience/>

Wilkie, D. (2020, April 22). *What managers can do to ease workplace stress*. SHRM. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-managers-can-help-stressed-workers.aspx>

World Health Organization. (2020, October 19). *Occupational health: Stress at the workplace*. World Health Organization. Retrieved October 28, 2022, from <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace>

7. Παραρτήματα: Φύλλα εργασίας

Κεφάλαιο 5: Διαχείριση εργασιακού άγχους Ενότητα 2 Αιτίες άγχους στο χώρο εργασίας Φύλλο εργασίας	
Οι στρεσογόνοι παράγοντες μου Τι σας κάνει να αισθάνεστε άγχος; Σκεφτείτε το περιβάλλον εργασίας σας, τις καταστάσεις, τις εργασίες και άλλα ερεθίσματα.	Η αντίδρασή μου στο άγχος Ποια είναι η αντίδραση του σώματός σας; Πώς αισθάνεστε και ενεργείτε υπό πίεση; (συναισθήματα, σκέψη, συμπεριφορά, σωματικά συμπτώματα)

Κεφάλαιο 5: Διαχείριση εργασιακού άγχους
Ενότητα 3 Πρόληψη και διαχείριση του εργασιακού άγχους
 Φύλλο εργασίας

Οι στρεσογόνοι παράγοντες μου	Πιθανά προληπτικά μέτρα και λύσεις