

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

24TH CASE STUDY

Ψυχική Υγεία και Ευζωία στην Εργασία

Γνωμοδοτήσεις:

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ | ΒΙΚΥ ΓΙΩΤΣΙΔΗ
ΜΑΡΙΑ ΤΣΙΤΤΕΡΟΥ | ΖΩΗ Α. ΛΙΟΛΙΟΥ



HR CASE STUDY SERIES

24TH CASE STUDY

Ψυχική Υγεία και Ευζωία στην Εργασία

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 6 Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος
 - 9 Βίκυ Γιωτσίδη
 - 12 Μαρία Τσιττερού
 - 15 Ζωή Α. Λιόλιου
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Η πανδημία έφερε στο προσκήνιο θέματα ψυχικής υγείας και ευζωίας στον εργασιακό χώρο αναδεικνύοντας τη σημασία τους. Η τηλεργασία και ο υβριδικός τρόπος εργασίας σε συνδυασμό με τις πολλές ώρες τηλε-συναντήσεων έχουν επιτείνει τα θέματα της αποξένωσης, της εξουθένωσης και έχουν προκαλέσει τα όρια μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής. Τα μεσαία στελέχη είναι τα πρώτα που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν τέτοιες καταστάσεις και μάλλον δεν ήταν έτοιμα ούτε να διοικήσουν από απόσταση ούτε να διαχειριστούν αυτά τα ζητήματα.

Οι γνωμοδότες αυτού του τεύχους εξετάζουν πολύπλευρα τα θέματα αυτά και φωτίζουν ως προϋποθέσεις, τη δέσμευση της ηγεσίας, το ρόλο του HR στο να εκπαιδεύσει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει πολιτικές, να αξιοποιήσει προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων καθώς και τη βοήθεια ψυχολόγων και coaches. Η ψυχική υγεία, η ευζωία και η ευημερία στην εργασία δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως «πολυτέλειες» στον εργασιακό μας χώρο. Χωρίς αυτά τα συστατικά δεν υπάρχει πραγματική δέσμευση, ικανοποίηση και παραγωγικότητα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Η εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας είναι σίγουρα καλύτερα από το να μην υπάρχει καμία πρωτοβουλία. Η διαχρονική όμως επιτυχία των προγραμμάτων ψυχικής υγείας και ευζωίας εξαρτώνται από την οργανωσιακή κουλτούρα, τις αξίες και την ηγεσία μιας εταιρείας. Αν θεωρηθούν μια απάντηση στην πανδημία, θα εξαφανιστούν σε κάποιους μήνες. Αν αναγνωριστεί η πραγματική τους αξία, τότε θα γίνουν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης με σημαντικά οφέλη για όλους

Καλή ανάγνωση και όλα τα σχόλια καλοδεχούμενα στο mvakola@aueb.gr

Μαρία Βακόλα
Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Την έβλεπα πως κάθε φορά που συνδεόμασταν για μια συνάντηση δεν ήταν καλά. Όσο μπορούσα να καταλάβω μέσα από την οθόνη έβλεπα πως ήταν αποτραβηγμένη και κάθε φορά έβρισκε ευκαιρία να κλείσει την κάμερα. Άνοιγε την κάμερα στη συνέχεια με μεγάλη απροθυμία. Ως προϊσταμένη της, έχω κάνει πολλές προσπάθειες και τώρα και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Την παίρνω τηλέφωνο πιο συχνά και προσπαθώ να συζητώ τα θέματα προσφέροντας λύσεις. Μια φορά μου είπε πως αισθάνεται λίγο άσχημα γιατί δεν έχει καλή σύνδεση, δεν είναι πολύ μεγάλο το σπίτι της και πρέπει να μοιράζεται το χώρο εργασίας της. Της είπα πως και εγώ μοιράζομαι το χώρο εργασίας μου και δεν πρέπει να ανησυχεί για αυτό. Τώρα που έχουμε επανέλθει στο χώρο εργασίας, έχει ζητήσει να εργάζεται μισές μέρες από το σπίτι της. Της είπα πως φυσικά να το κάνει αλλά δεν κρατήθηκα να μην της πω πως δεν είμαι σίγουρη πως θα της κάνει καλό. Η Λίζα, πριν την πανδημία, ήταν ένας χαρούμενος άνθρωπος, πολύ αγαπητή συνάδελφος και εξαιρετική με τους πελάτες. Αυτό κατά την διάρκεια της πανδημίας άλλαξε και εκείνη δείχνει απόμακρη και λυπημένη. Άκουσα πως και κάποιοι συνάδελφοι της προσπάθησαν να την προσεγγίσουν μα δείχνει πως έχει κλειστεί στο καβούκι της. Την προηγούμενη εβδομάδα αποφάσισα να της κάνω ευθέως κουβέντα και την ρώτησα πως είναι τα πράγματα στο σπίτι. Εκείνη ήταν ευγενική και μου απάντησε «πως να είναι; Όπως σε όλους».

Δεν ξέρω πραγματικά πως να το χειριστώ. Φοβάμαι πως, αν



συνεχίσω να την ρωτάω, θα θεωρήσει πως παραβιάζω την ιδιωτικότητα της. Από την άλλη μεριά όμως ανησυχώ για εκείνη και θέλω να βοηθήσω αν μπορώ. Το συζήτησα με την διευθύντρια μου τις προάλλες και μου είπε πως δεν είναι δική μας ευθύνη και, αν κάποιος δεν είναι καλά, να ζητήσει βοήθεια έξω από την εταιρεία. Μου έκανε επίσης εντύπωση που μου είπε κάπως κυνικά «Πένυ, δεν θα κάνουμε εμείς τους ψυχολόγους. Ας αναλάβει ο καθένας τις ευθύνες του. Γιατί εμείς είμαστε καλά με τόσα που περνάμε;».



Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο

Κωνσταντίνος

Γιαννακόπουλος

REGIONAL MANAGER, PULSO SOUTH EAST EUROPE

Διαβάζοντας στη μελέτη περίπτωσης για την αμυντική-αποφευκτική συμπεριφορά της Λίζας και την καταθλιπτική της διάθεση, αρχικά ανακάλεσα στη μνήμη μου ορισμένους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους που ενισχύθηκαν με την τηλεργασία και οι οποίοι φαίνεται να είναι παρόντες στη συγκεκριμένη περίπτωση:

«...υπάρχουν ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι που ενισχύθηκαν με την τηλεργασία και οι οποίοι φαίνεται να είναι παρόντες στη συγκεκριμένη περίπτωση»

- ο υπερβολικός **χρόνος εργασίας** και η θόλωση των ορίων μεταξύ ιδιωτικού και εργασιακού χρόνου
- το **τεχνολογικό άγχος** (Technostress), που οφείλεται σε ελλείψεις ψηφιακές ικανότητες ή σε χαμηλής απόδοσης υπολογιστές, internet, κ.λπ.
- η **αίσθηση μοναξιάς και αποξένωσης** από συναδέλφους, διοίκηση και συνεργάτες με κίνδυνο την επαγγελματική εξουθένωση (burn out).
- Η **κατάργηση των ορίων επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής**, η οποία σε συνδυασμό με τις υποχρεώσεις φροντίδας εξαρτώμενων μελών προσθέτει βάρος στις υποχρεώσεις («φόρτος φροντιστή»).

Η Πένυ αντιλαμβάνεται, καταλαβαίνει και αισθάνεται ότι η αλλαγή της συμπεριφοράς της Λίζας εγείρει ερωτήματα για την ψυχική της υγεία. Το τρίπτυχο «αντίληψη-κατανόηση-συναίσθημα» δείχνει σαφώς μια ενσυναισθητική κατανόηση και αποτελεί σημαντική ικανότητα ενός manager. Στην περίπτωση της Πένυς βλέπουμε ότι ενώ αυτή προτίθεται να βοηθήσει τη Λίζα, η συμπεριφορά της τελευταίας είναι «κλειδωμένη» και δεν αφήνει κανένα περιθώριο διαλόγου και αυτοαποκάλυψης. Το αποτέλεσμα είναι η Πένυ να ματαιώνεται στην επιθυμία της να βοηθήσει και να νιώθει ανεπαρκής, αναποτελεσματική και αδέξια

στον χειρισμό, κάτι που δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα, όπως είναι ο θυμός και η θλίψη.

Οι εταιρείες και οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να καλλιεργούν μια κουλτούρα ευζωίας και ψυχοσωματικής ανθεκτικότητας στην εργασία. Ορισμένες καλές πρακτικές σχετιζόμενες με τη μελέτη περίπτωσης είναι οι εξής:

1. Για μεσαία στελέχη όπως είναι η Πένυ είναι σημαντικό να υπάρχει μέριμνα για ευαισθητοποίηση σε θέματα ψυχικής υγείας καθώς και **συστηματική εκπαίδευση** στη διαχείριση στρες και πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, στον έγκαιρο εντοπισμό «ανησυχητικών συμπεριφορών» και στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων και κρίσεων.

2. **Coaching** στελεχών από εξειδικευμένους ψυχολόγους, οι οποίοι αφενός καθοδηγούν, αφετέρου εποπτεύουν τα στελέχη ώστε τα τελευταία να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για προσαρμοστικότητα και ψυχοκοινωνική ανθεκτικότητα.

3. **Θέσπιση πολιτικών** για την τηλεργασία και εκπαίδευση των στελεχών με θέσεις ευθύνης στο remote management.

4. **Έρευνες μέτρησης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων** στην εργασία όπως πχ. εργασιακό στρες, κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης, παρενόχληση, αφοσίωση στην εργασία, ομαδικότητα, κ.λπ. ώστε να λαμβάνονται οι αποφάσεις για πολιτικές ευζωίας βάσει εμπειρικών δεδομένων.

5. Για το σύνολο των εργαζομένων είναι σημαντικό να υπάρχει δωρεάν και εμπιστευτική πρόσβαση σε δίκτυο ψυχολόγων, ώστε να μπορούν να λαμβάνουν συμβουλευτική και υποστήριξη και να συζητούν τις δυσκολίες και τα προβλήματα που προέρχονται όχι μόνο από το εργασιακό περιβάλλον, αλλά και από την ιδιωτική και κοινωνική τους ζωή. Τα **«Employee Assistance Programmes»** παρέχονται κατά κανόνα από εξωτερικό ανάδοχο και η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι αποτελεσματικότητά τους είναι σημαντική για τη μείωση των φαινομένων «απουσιασμού» (absenteeism) και «παρουσιασμού» (presenteeism), για την αύξηση της αποδοτικότητας στην εργασία, τη βελτίωση της ομαδικότητας, κ.α

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το ζήτημα της ψυχικής υγείας και ευζωίας στην εργασία είναι αξιακά διαχρονικό και εργασιακά κρίσιμο και δεν απορρέει ούτε προκύπτει ως ανάγκη από τις τρέχουσες συνθήκες.

«το ζήτημα της ψυχικής υγείας και ευζωίας στην εργασία είναι αξιακά διαχρονικό και εργασιακά κρίσιμο και δεν απορρέει ούτε προκύπτει ως ανάγκη από τις τρέχουσες συνθήκες.»

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Κωνσταντίνος Γιαννακόπουλος, είναι διδάκτωρ Κοινωνιολογίας (Dr.rer.pol.) του Otto-Friedrich Universität Bamberg της Γερμανίας, όπου σπούδασε Κοινωνιολογία (Dipl Soz.). Συνέχισε σπουδές Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας στην Αγγλία, ενώ εκπαιδεύτηκε ως ψυχοθεραπευτής στην Ελληνική Εταιρεία Ομαδικής Αναλυτικής και Οικογενειακής Ψυχοθεραπείας, όπου είναι τακτικό μέλος καθώς και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Επίσης είναι μέλος του Employee Assistance European Forum (EAEF). Διαθέτει πολυετή επαγγελματική εμπειρία στο πεδίο των ανθρώπινων πόρων με την ιδιότητα του μελετητή, συμβούλου και εκπαιδευτή καθώς και κλινική εμπειρία ως θεραπευτής. Εργάζεται από το 2017 στην PULSO ως Regional Manager για την περιοχή της Νοτιο-ανατολικής Ευρώπης. Οργανώνει προγράμματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης και συμβουλευτικής εργαζομένων και εκπαιδεύει στελέχη επιχειρήσεων.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει η
**Βίκυ
Γιωτσίδα**

*ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ, ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ,
ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.*

*«Η έρευνα ...
επιβεβαιώνει ότι
δεν μπορεί
να υπάρξει
ατομική
ευημερία,
εάν δεν
μεριμνάται
η ευημερία
της κοινωνικής
ομάδας.»*

Από την πρώτη πρόταση, η ιστορία της Λίζας ξεκινά με το αίτημα για «σύνδεση» (...«κάθε φορά που συνδεόμασταν για μια συνάντηση»...), ενώ τελειώνει με μια διασχιστική τοποθέτηση «εμείς» vs. «οι άλλοι», η οποία οδηγεί σε αποσύνδεση και ατομικισμό (...«Ας αναλάβει ο καθένας τις ευθύνες του. Γιατί εμείς είμαστε καλά με τόσα που περνάμε;»). Η έρευνα, ωστόσο, για την ευημερία στους οργανισμούς επιβεβαιώνει ότι δεν μπορεί να υπάρξει ατομική ευημερία, εάν δεν μεριμνάται η ευημερία της κοινωνικής ομάδας, κάτι που αποτελεί ευθύνη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας των εταιρειών.

Η ιστορία της Λίζας αποτυπώνει αυτό που έχουν κληθεί να αντιμετωπίσουν στη σύγχρονη πραγματικότητα κάθε άτομο ξεχωριστά, αλλά και οι ομάδες στο εργασιακό περιβάλλον. Με την απειλή της πανδημίας, τον αναγκαστικό εγκλεισμό, καθώς και την επικράτηση της τεχνολογίας, ως κύριο μέσο δράσης και επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, συντελέστηκε μία ευρεία κρίση. Ένα κύριο χαρακτηριστικό αυτής της κρίσης είναι η σύγχυση ορίων, η οποία αφορά τον προσωπικό χώρο/χρόνο σε σχέση με τον εργασιακό χώρο/χρόνο, τη φυσική ανθρώπινη παρουσία σε σχέση με την εξ αποστάσεως ασώματη επαφή, την οικογενειακή ζωή σε σχέση με την εργασιακή ζωή, την ιδιωτικότητα σε σχέση με το δημόσιο θέαμα. Παράλληλα, η διάχυση των ορίων αφορά τι ανήκει στο «μέσα» και τι στο «έξω». Για παράδειγμα, τι κρατώ για τον εαυτό μου και δεν το μοιράζομαι με τους άλλους, και τι δημοσιοποιώ. Σε τέτοιες περιόδους γενικευμένης κρίσης, η ψυχική υγεία και η ευημερία δοκιμάζονται, οι έως τότε κατακτημένες ισορροπίες διασαλεύονται και μια πιθανή ψυχική δυσφορία ή διαταραχή, ή ακόμη και η τάση του ατόμου να επαναπροσδιορίσει τα όρια (π.χ. με τρόπο απρόσφορο,

μέσω της απόσυρσης) μπορεί να δεχθεί μια αντίδραση αδιαφορίας και περιχαράκωσης. Μια τέτοια αντιμετώπιση, ωστόσο, οδηγεί σε φαύλους κύκλους, αφού αποκλείει την επικοινωνία, τις συνδέσεις και τη δυνατότητα μεταβολισμού, τόσο σε προσωπικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο, της ανάγκης για προσαρμογή και αλλαγή, ως «φυσική εξέλιξη» κάθε κρίσης.

Η Πένυ αποτελεί ένα παράδειγμα θετικής αντίστασης σε έναν τέτοιο φαύλο κύκλο. Διατηρώντας τα όρια μίας πολύτιμης «συνέχειας» στον θεσμικό της ρόλο ως προϊσταμένη, αντιλαμβάνεται τις διαφορές στη διάθεση και τη συμπεριφορά της Λίζας και συνδέει, έτσι, το πριν και το μετά, καθώς ανταποκρίνεται στη νέα κατάσταση με γνήσιο ενδιαφέρον και νοιάξιμο. Όμως, παρά τις «γέφυρες» σύνδεσης που επιδιώκει η Πένυ, οι προσπάθειες της παραμένουν ατελείς.

Η πρόθεση και η καλή προαίρεση, αν και απαραίτητα συστατικά, δεν αποτελούν επαρκείς συνθήκες για την ευόδωση της συν-ομιλίας με τον άλλον. Η επιδίωξη της Πένυς να βοηθήσει χρειάζεται να πλαισιωθεί με την προσπάθεια για μια από κοινού κατανόηση αυτού που συμβαίνει και με μια δυνατότητα για ενσυναίσθηση. Η Πένυ προσπαθεί μεν να εκφράσει το ενδιαφέρον της για τη Λίζα, ωστόσο το κάνει με έμμεσους τρόπους μάλλον παρά άμεσα, πιθανόν για λόγους διατήρησης της ιεραρχίας, ή/και από διακριτικότητα. Ακόμη και όταν επιλέγει να της μιλήσει «ευθέως», της απευθύνει ένα ερώτημα έμμεσο και συμβατικό. Μια τέτοια στάση, ωστόσο, δεν επικυρώνει τα συναισθήματα της Λίζας, δεν προσφέρει τον απαραίτητο «χώρο» για έκφραση, ούτε χαρακτηρίζεται από ανοιχτότητα και αυθεντικότητα, στοιχεία βασικά στην ανθρώπινη επικοινωνία.

Η Πένυ δεν χρειάζεται να συμπεριφερθεί σαν να είναι ψυχολόγος. Χρειάζεται από εδώ και πέρα να εμπνεύσει την εμπιστοσύνη και την προοπτική στη Λίζα, συνομιλώντας άμεσα μαζί της για την ανησυχία της σε σχέση με το κοινό βίωμα της πανδημίας, ώστε να κατανοήσουν μαζί τι μπορεί να έχει αλλάξει, χωρίς διάθεση να βρεθούν βιαστικές «λύσεις» από κάποιον ιεραρχικά ανώτερο, αλλά αντίθετα, σε μια από κοινού βάση: το «όπως σε όλους» που αναφέρει η Λίζα. Μια τέτοια στάση καλοσύνης και διαθεσιμότητας θα καλλιεργήσει κλίμα θετικότητας και ασφάλειας στην εταιρεία και θα «θρέψει» το αίσθημα αποδοχής των εργαζόμενων και της συνοχής του οργανισμού σε περιόδους κρίσης. Παράλληλα, θα επιτρέψει να αναδυθούν νέες ανάγκες που θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένες πολιτικές, όπως προγράμματα εκπαίδευσης για την ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας και την προαγωγή της ευημερίας, ή πιο στοχευμένες παρεμβάσεις, όπως την παραπομπή σε ψυχολόγο, σε περίπτωση που χρειάζεται περαιτέρω υποστήριξη και θεραπεία.

*«Η Πένυ
δεν χρειάζεται
να συμπεριφερθεί
σαν να είναι
ψυχολόγος.
Χρειάζεται
από εδώ και πέρα
να εμπνεύσει
την εμπιστοσύνη
και την προοπτική
στη Λίζα»*

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Βασιλική Γιωτσίδη είναι κλινικός ψυχολόγος και ψυχοθεραπεύτρια, Επίκουρη Καθηγήτρια Κλινικής Ψυχολογίας στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Είναι ιδρυτικό μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Θετικής Ψυχολογίας (ΕΕΘΕΨΥ) και του Εργαστηρίου Κλινικής Ψυχολογίας & Ψυχοπαθολογίας, Κοινωνικής Ψυχιατρικής και Αναπτυξιακής Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου. Διατελεί ως συντονίστρια του Κλάδου Κλινικής Ψυχολογίας και Ψυχολογίας της Υγείας της Ελληνικής Ψυχολογικής Εταιρείας (ΕΛΨΕ) και συμμετέχει ως μέλος σε διεθνείς και ελληνικές επιστημονικές εταιρείες. Διδάσκει στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, την Ιατρική Σχολή και στο ΕΚΠΑ (κλινική εποπτεία). Είναι συγγραφέας και επιμελήτρια βιβλίων για την ψυχοθεραπεία, την ψυχική αλλαγή και την προαγωγή της ψυχικής υγείας και έχει δημοσιεύσει κεφάλαια σε συλλογικούς τόμους και άρθρα σε διεθνή και σε ελληνικά επιστημονικά περιοδικά.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει η
**Μαρία
Τσιττερού**

*SUPERVISOR, EMPLOYEE EXPERIENCE, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ ΑΘΗΝΩΝ.*

Η Πένυ από τη μία πλευρά φαίνεται να έχει αντιληφθεί την αλλαγή στη διάθεση και στη συμπεριφορά της Λίζας και έχει προσπαθήσει κατά διαστήματα να την υποστηρίξει επαγγελματικά, όμως εκείνη φαίνεται ότι δεν νιώθει άνετα να συζητήσει ανοιχτά ό,τι την απασχολεί με την προϊσταμένη της. Πιθανώς να μην έχει χτιστεί μια σχέση εμπιστοσύνης στο βαθμό που θα βοηθούσε τη Λίζα να μοιραστεί αυτό που την προβληματίζει και επιβεβαιώνεται ότι όταν της κάνει ερώτηση «κλειστού τύπου» για το «πώς είναι τα πράγματα στο σπίτι;» και εκείνη δεν επιθυμεί να μοιραστεί αυτό που συμβαίνει. Ίσως να αισθάνεται ανασφάλεια και ανησυχία ότι η αποκάλυψη μιας δυσκολίας της προσωπικής ή οικογενειακής, θα κάνει το εργασιακό περιβάλλον να τη θεωρήσει αδύναμη ή ακατάλληλη.

Η Πένυ εφόσον αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει διάρκεια σε αυτό που νιώθει η εργαζόμενη και ταυτόχρονα δεν υπάρχει διάθεση από τη Διευθύντρια τους να διαχειριστεί το ζήτημα, θα μπορούσε να εκφράσει ανοιχτά το ενδιαφέρον υποστήριξης της απέναντι στη Λίζα.

Επισημαίνοντας τα δυνατά σημεία της Λίζας και με γνήσιο ανθρώπινο ενδιαφέρον, πρέπει να την παροτρύνει να απευθυνθεί αρχικά στο γιατρό εργασίας της εταιρείας και εάν αυτό δεν αποβεί επαρκές, στη συνέχεια σε κάποιον ψυχολόγο της επιλογής της, εξαλείφοντας πιθανώς ταμπού & προκαταλήψεις αναφορικά με την αναζήτηση υποστήριξης από ειδικούς. Η Πένυ πρέπει να την βοηθήσει να προσεγγίσει διαφορετικά αυτό που την προβληματίζει, χωρίς όμως να δημιουργεί την αίσθηση παρέμβασης στην προσωπική της ζωή.

*«Η ηγεσία
της κάθε εταιρείας
θα πρέπει
να αντιληφθεί
την αναγκαιότητα
ολιστικής
προσέγγισης
των εργαζομένων
της και διαχρονικής
υποστήριξης τους.»*

«Η φυσική & η ψυχική υγεία θα πρέπει να υποστηρίζονται τόσο σε επίπεδο πρόληψης, όσο και διαχείρισης.»

Η ηγεσία της κάθε εταιρείας θα πρέπει να αντιληφθεί την αναγκαιότητα **ολιστικής προσέγγισης** των εργαζομένων της και **διαχρονικής υποστήριξης** τους. Το HR θα πρέπει να αναπτύξει ανθρωποκεντρικές δράσεις της ατομικής και οργανωσιακής υγείας, αναγνωρίζοντας ξεκάθαρα τη συμβολή τους στη βιωσιμότητα του οργανισμού. Η οργανωσιακή υγεία δεν σχετίζεται μόνο με τον τρόπο που οι ομάδες επικοινωνούν και δουλεύουν υπέρ ενός κοινού σκοπού, αλλά ταυτόχρονα πώς διαχειρίζονται τις αλλαγές, περιορίζοντας τους στρεσογόνους παράγοντες, παραμένοντας με θετικά συναισθήματα, με εργασιακή ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα.

Η καλλιέργεια της ανθεκτικότητας μέσω σύντομων workshops στα οποία συμμετέχει και ο επικεφαλής της ομάδας, αναδεικνύεται αναγκαιότητα, στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες γύρω μας. Η φυσική & η ψυχική υγεία θα πρέπει να υποστηρίζονται τόσο σε επίπεδο πρόληψης, όσο και διαχείρισης. Πλέον η χρήση προγραμμάτων υποστήριξης εργαζομένων – EAP (Employee Assistance Program) αποτελεί διαδομένη παροχή και συμβάλλει αναπόφευκτα και στη δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας απέναντι στα θέματα ψυχικής υγείας.

Έχοντας έναν τέτοιο μηχανισμό υποστήριξης, σε συνδυασμό με συστηματική εκπαίδευση των επικεφαλής ομάδων για το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση της ομάδας του, θα βοηθήσει πολύ στον έγκαιρο εντοπισμό θεμάτων ψυχικής υγείας, με στόχο την έγκαιρη υποστήριξη τους προς αποφυγή κακού κλίματος, στιγματισμού, μειωμένης απόδοσης και παραγωγικότητας για την εταιρεία.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Μαρία Τσιττερού έχει πτυχίο Κοινωνιολογίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο και μεταπτυχιακό τίτλο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Η ανθρωποκεντρική της προσέγγιση την οδήγησε επαγγελματικά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου απασχολήθηκε από τα πρώτα επαγγελματικά βήματα της, αρχικά στον τραπεζικό κλάδο.

Η πολύπλευρη ενασχόληση της μέσα στο χώρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, της έδωσε την ευκαιρία να χτίσει τις γνώσεις και την εμπειρία της σε όλες τις λειτουργίες του HR και να προσεγγίσει ολιστικά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών διαχειρίζεται την εσωτερική επικοινωνία, το wellbeing πρόγραμμα του οργανισμού, καθώς και όλες τις ενέργειες από την πλευρά της ΔΑΔ που συντελούν στη διαμόρφωση μιας ιδιαίτερης εμπειρίας του εργαζόμενου μες τον εργασιακό χώρο..



Γνωμοδότηση 4

Γράφει η
**Ζωή Α.
Λιόλιου**

COACH, ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ.

Η συνέχεια της ιστορίας...

Καθώς αναζητούσα μια λύση, θυμήθηκα την παρουσίαση του coach στο συνέδριο που παρακολούθησα, πριν την πανδημία, με θέμα την «Ψυχική υγεία και ευζωία στην εργασία». Είχε αναφέρει ότι, ο εσωτερικός μας διάλογος και οι σκέψεις που κάνουμε για τα γεγονότα που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον, επηρεάζουν αυτό που αισθανόμαστε καθώς και τη συμπεριφορά μας. Μου είχε κινήσει το ενδιαφέρον και το είχα ψάξει, αλλά μετά έτρεχα να προλάβω τα dead lines και το άφησα. Απορώ πως δεν το σκέφτηκα νωρίτερα. Θα ζητήσω μια συνάντηση μαζί του. Κι ας λέει η διευθύντρια ότι δεν είναι δική μας ευθύνη. Ξέρω να διαχωρίζω τι εξαρτάται από εμένα και τι όχι. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για να διαμορφώσει την πολιτική διαχείρισης θεμάτων ψυχικής υγείας και να ενημερώσει κάθε εργαζόμενο/η. Ταυτόχρονα, είναι δική μου ευθύνη να βελτιώσω τις γνώσεις και τις δεξιότητές μου. Αναλαμβάνω το μερίδιο που μου αναλογεί, κι ας έχει διαφορετική άποψη η διευθύντριά μου. Σίγουρα κι άλλοι θα ζορίζονται εκτός από την Λίζα. Απλά εκείνη το εκφράζει πιο έντονα.

Κατά τη διάρκεια της συνεδρίας coaching *:

*(*) Το Coaching είναι σχεδιασμένο για να ξεκλειδώσει τις προσωπικές δυνατότητες, να μεγιστοποιήσει την απόδοση και να βοηθήσει τον coachee-πελάτη, να μάθει με το δικό του τρόπο και όχι να διδάξει. Το Coaching εστιάζεται στο μέλλον και δεν ασχολείται με το παρελθόν.*

Σημείωση: Εδώ ο διάλογος δεν αποτελεί μια ολοκληρωμένη συνεδρία Coaching. Οι ερωτήσεις είναι ενδεικτικές και τίθενται ώστε να απαντηθεί το ζητούμενο της ιστορίας.

Coach: Ανέφερες ότι θέλεις πολύ να βοηθήσεις την Λίζα να βγει από το καβούκι της και να ξαναγίνει ο χαρούμενος άνθρωπος που ήταν πριν την πανδημία. Επειδή το θέλεις, σημαίνει ότι πρέπει οπωσδήποτε να θέλει και εκείνη το ίδιο ακριβώς με αυτό που θέλεις εσύ;

Πένυ: Έτσι όπως το θέτεις, όχι! Δεν πρέπει οπωσδήποτε να θέλει ακριβώς το ίδιο. Θέλω όμως να τη βοηθήσω να ξαναβρεί την προθυμία της, να προτείνει λύσεις στα θέματα που προκύπτουν και να τις υλοποιεί.

Coach: Τι σου απαντάει όταν ζητάς τις προτάσεις της;

Πένυ: Διστάζω να την ρωτήσω γιατί την βλέπω έτσι απόμακρη και λυπημένη και νομίζω ότι δεν θα θέλει να προτείνει. Επίσης, επειδή δεν θέλω να την επιβαρύνω, της δίνω έτοιμες λύσεις και κάποιες φορές κάνω τη δουλειά της. Αυτό μπορεί να την αποθαρρύνει αντί να την ενθαρρύνει. Όταν τη ρώτησα για την κατάσταση στο σπίτι, απέφυγε να δώσει συγκεκριμένη απάντηση. Τώρα καταλαβαίνω ότι μπορεί να μην είναι έτοιμη να μιλήσει για τις προσωπικές της δυσκολίες. Αν όμως την εμπλέξω στην επίλυση των εργασιακών θεμάτων και ακούσω τις προτάσεις της, ίσως να παρακινηθεί. Άλλωστε η Λίζα ξέρει καλά τη δουλειά. Αυτό αξίζει να της το αναγνωρίσω. Κάτι που δεν έχω κάνει τελευταία. Θα μιλήσω μαζί της.

Coach: Ωραία! Τι θα κάνεις διαφορετικά αυτή τη φορά;

Πένυ: Θα την ρωτήσω για τις δικές της ιδέες και προτάσεις στα θέματα που διαχειρίζεται και θα την ακούσω, πριν προλάβω να δώσω τις δικές μου λύσεις. Θα της δώσω χώρο και χρόνο για να αναλάβει δράση, κάνοντας follow up, χωρίς αυτό το στενό μαρκάρισμα που της έκανα ως τώρα. Σκέφτομαι ότι ο εμπλουτισμός του ρόλου της με tasks, που ξέρω ότι της αρέσουν, μπορεί να την ανανεώσει. Ίσως αξίζει να επανεξετάσω τις αρμοδιότητες που τις έχω αναθέσει και να κάνω κάποιες αλλαγές. Επίσης, λέω να της στείλω ένα βίντεο που είδα και ένα σχετικό άρθρο που διάβασα για την διατήρηση της ψυχικής υγείας στην εργασία.

Coach: Πολύ καλές σκέψεις! Ποια είναι η πολιτική της εταιρίας σε τέτοια θέματα;

Πένυ: Πρόσφατα αναρτήθηκε στο intranet portal από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η πολιτική της εταιρίας για τη διαχείριση της ψυχικής υγείας, την οποία στηρίζει το διοικητικό συμβούλιο. Αναφέρει συγκεκριμένα:

- ύπαρξη προϋπολογισμού για την κάλυψη τέτοιων αναγκών,
- παροχή υποστήριξης από κατάλληλα εκπαιδευμένους εμπειρογνώμονες και τηλεφωνική γραμμή υποστήριξης

- διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ημερίδων ενημέρωσης για την κατάρτιση όλων των εργαζομένων με πρακτικές που προάγουν την ευζωία και τη διατήρηση καλής ψυχικής υγείας,
- παροχή ατομικών και ομαδικών συνεδριών συμβουλευτικής υποστήριξης σε άτομα που βιώνουν έντονο στρες και άλλα προβλήματα ψυχικής υγείας
- σχετικά άρθρα και βίντεο για την πρόληψη καθώς και δράσεις για την αποκατάσταση και επιστροφή στην εργασία

Όλα αυτά σε ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει την ισότητα και την αποφυγή διακρίσεων. Θα ενημερώσω και την διευθύντριά μου, η οποία μάλλον δεν έχει ενημερωθεί ακόμα.

Τώρα ξέρω πως να το χειριστώ!

Ευχαριστώ.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ζωή Α. Λιόλιου είναι κάτοχος MSc στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, MBA από το Πανεπιστήμιο του Sheffield και πτυχίου Οικονομικών Επιστημών από το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης,. Έχει 15ετή εμπειρία ως Εκπαιδύτρια ενηλίκων & Coach σε πολυεθνικές και ελληνικές εταιρείες. Είναι Πιστοποιημένη Εκπαιδύτρια ενηλίκων (ΕΟΠΠΕΠ), Coach (EMCC- Senior Practitioner level) και RE&CBT Coach (Rational-Emotive & Cognitive Behavioral Theory-Albert Ellis Institute).

Παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης και coaching σε ανώτερα και μεσαία στελέχη, για την ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων σε θέματα: πωλήσεων, διοίκησης ομάδας, διαχείρισης της συναισθηματικής αναστάτωσης, διαχείρισης χρόνου, εξυπηρέτησης πελατών, κ.α.

Στον ελεύθερο χρόνο της προσφέρει εθελοντικά υποστήριξη σε ΜΚΟ. Το πρώτο της βιβλίο «Το Coaching στην Πράξη» κυκλοφορεί από τις εκδόσεις iWrite.

HR
CASE
STUDY
SERIES