

Ευημερία και δέσμευση: Απαραίτητα για την παρακίνηση των εργαζομένων

της Όλγας Παπατριανταφύλλου

Τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια οικονομική κρίση, οι γρήγορες αλλαγές και οι μεγάλες ανακατατάξεις που τη συνοδεύουν, έχουν δημιουργήσει αβεβαιότητα, πνευματική και συναισθηματική αναστάτωση και πολύ υψηλά επίπεδα άγχους στους εργαζόμενους. Αυτό έχει σαν συνέπεια να είναι λιγότερο δεσμευμένοι.

Παλαιότερα υπήρχε ένα ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εταιρίας και ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργώντας μεγαλύτερη δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων. Σήμερα αυτό το συμβόλαιο έχει σπάσει, επηρεάζοντας τη σχέση, τη δέσμευση και το πόσο «πιστός» είναι κάποιος στην εταιρία.

Μέσα σε αυτή τη δίνη υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για τη δέσμευση των εργαζομένων και την ευημερία τους, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τι είναι όμως η ευημερία και η δέσμευση και ποια η σχέση μεταξύ τους για καλύτερη απόδοση;

Ευημερία δεν είναι μόνο η απουσία ασθένειας αλλ'αυτή περιλαμβάνει και την αγάπη για μάθηση, την αυτοπεποίθηση, την ανάγκη αυτονομίας. Στο χώρο της εργασίας όταν μιλάμε για well-being δεν εννοούμε μόνο τη σωματική ευεξία, την αποφυγή τραυματισμών και ασθενειών αλλ'αυτή και την προσωπική πρωτοβουλία, την ανάπτυξη και την εύρεση νοήματος

Ευημερία (well-being)

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) ορίζει την ευημερία ως «μια κατάσταση μέσα στην οποία το άτομο συνειδητοποιεί τη δυναμική του, διαχειρίζεται το άγχος της καθημερινότητας, εργάζεται αποδοτικά και παραγωγικά και συμβάλλει στην ευρύτερη κοινότητά του».

Ευημερία δεν είναι μόνο η απουσία ασθένειας αλλά περιλαμβάνει και την αγάπη για μάθηση, την αυτοπεποίθηση, την ανάγκη αυτονομίας. Στο χώρο της εργασίας όταν μιλάμε για well-being δεν εννοούμε μόνο τη σωματική ευεξία, την αποφυγή τραυματισμών και ασθενειών αλλά και την προσωπική πρωτοβουλία, την ανάπτυξη και την εύρεση νοήματος. Όσοι έχουν ψυχολογική ευημερία έχουν περισσότερη ευελιξία, αντιδρούν καλύτερα στη διορθωτική ανατροφοδότηση (feedback), κρίνουν τους γύρω τους ευμενέστερα, έχουν περισσότερη δέσμευση, είναι περισσότερο παραγωγικοί και είναι πιο πιθανό να έχουν μακροζωία, με λιγότερες ασθένειες και να απολαμβάνουν την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή (Lubomirsky, Diener & King, 2005).

Ευημερία και Δέσμευση

Αυτό που όλοι οι άνθρωποι χρειάζονται είναι να αισθάνονται καλά και να έχουν ένα συναισθηματικό ψυχολογικό ευημερίας (psychological well-being), τα οποία είναι ο στόχος για την παρακίνηση των ανθρώπων. Για να δημιουργηθεί ένα δεσμευμένο προσωπικό θα πρέπει να υπάρχουν καλές συμπεριφορές σε επίπεδο management, και οργανωσιακές διεργασίες που ενδυναμώνουν την ψυχολογική ευημερία. Για παράδειγμα, όσοι έχουν χαμηλά επίπεδα ψυχολογικής ευημερίας είναι περισσότερο πιθανό να βλέπουν τα αβέβαια γεγονότα ως απειλητικά. Αυτό σημαίνει ότι όταν υπάρχουν αλλαγές στον εργασιακό χώρο, θα τις δουν ως αρνητικές. Το ίδιο συμβαίνει και όταν αυτά τα άτομα δέχονται διορθωτικό feedback. Το βλέπουν ως επιζήμιο και έτσι υπάρχουν λίγα αφέλη τόσο για τους ίδιους όσο και για την εταιρία.

Η ψυχολογική ευημερία λειτουργεί ως βάση για λιγότερες αποχωρήσεις προσωπικού, υψηλή παραγωγικότητα και λίγες απουσίες από το χώρο εργασίας. Όταν ένας οργανισμός διαθέτει αυτή τη βάση, μπορεί όχι μόνο να διατηρήσει τα ταλέντα του, αλλά να προσελκύσει τους καλύτερους εργαζόμενους από την αγορά.

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη δέσμευση όλοι συμφωνούν σε δύο βασικούς παράγοντες: 1) η δέσμευση εδρεύει μέσα στο πρόσωπο και όχι την εργασία και 2) είναι μια κατάσταση και όχι ένα χαρακτηριστικό. Αυτό σημαίνει ότι τα επίπεδα δέσμευσης ποικίλουν μεταξύ των ατόμων στην ίδια εργασία αλλά και του ίδιου του ατόμου από έργο σε έργο ή από ημέρα σε ημέρα.

Τι λένε οι έρευνες

Από τις έρευνες γνωρίζουμε, ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται όταν οι διευθυντές προάγουν το νόημα μέσα στην εργασία, δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων,



Η Όλγα Παπατριανταφύλλου είναι Leadership & Wellness Coach, πιστοποιημένη από τον I.C.F. Παρέχει executive coaching και coaching ανάπτυξης σε στελέχη επιχειρήσεων. Εξειδικεύεται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, είναι Values In Action (V.I.A) practitioner και συστημική σύμβουλος. Πιστοποιημένη στο Stress Management από την British Stress Consultancy, υποστηρίζει άτομα και ομάδες με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων ανθεκτικότητας, ώστε να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις σε δύσκολες καταστάσεις. Η Όλγα συμμετέχει στην πανευρωπαϊκή εκστρατεία του EU-OSHA για υγιέστερους και παραγωγικότερους χώρους εργασίας.

διευκολύνουν την επίτευξη των έργων και αποπνέουν εμπιστοσύνη για την καλή απόδοση προωθώντας ταυτόχρονα την αυτονομία (Greco, Laschinger & Wong, 2006).

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής δέσμευσης και της ευημερίας, της απόδοσης, της ποιότητας στην εργασία, της απόδοσης των πωλήσεων και της συνολικότερης επιτυχίας της επιχείρησης (Stairs & Gilpin, 2010).

Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις από την εργασία, έχουν μεγαλύτερη αυτο-αποτελεσματικότητα, και υψηλά επίπεδα ψυχολογικής ενδυνάμωσης ισοδυναμούν με υψηλά επίπεδα δέσμευσης στην εργασία. Επίσης έρευνες δείχνουν ότι η δέσμευση είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για τη διατήρηση των ταλέντων (Bhatnagar, 2007).

Όσοι νοιώθουν δέσμευση στην εργασία τους έχουν 3 φορές περισσότερες πιθανότητες να βιώνουν 6 θετικά συναισθήματα (ενθουσιασμό, κέφι, αισιοδοξία, ευχαρίστηση, ηρεμία και χαλαρότητα) αντί για αρνητικά συναισθήματα όπως: θλίψη, ανησυχία, ένταση, ή μελαγχολία (CIPD, 2010).

Τρόποι για μεγαλύτερη δέσμευση και ευημερία

Τα τελευταία χρόνια έχει ξεκινήσει ένα μεγάλο κίνημα το οποίο επικεντρώνεται και δίνει έμφαση σε αυτό που ονομάζεται θετικές εργασιακές συμπεριφορές (Positive Organisational Behavior). Οι ρίζες βρίσκονται στη θετική ψυχολογία και επικεντρώνονται σε συμπεριφορές, διεργασίες, ιδιότητες που οδηγούν σε υγιείς οργανισμούς. Για να υπάρξει εργασιακή δέσμευση και να δημιουργήσουμε εργασιακή ευημερία, θα πρέπει να υιοθετήσουμε μια συνθετική οπτική η οποία να περιλαμβάνει διαφορετικές παρεμβάσεις σε διαφορετικά επίπεδα. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

- **Κατανόηση:** Το πρώτο βήμα είναι οι διευθυντές να κατανοήσουν την έννοια και τα οφέλη της ψυχολογικής ευημερίας και να δημιουργήσουν εκείνες τις συμπεριφορές που οδηγούν σ' αυτή. Αυτό μπορεί να γίνει δημιουργώντας «αίσθημα σκοπού» για τους ανθρώπους τους. Οι δεσμοί που δημιουργούν οι διευθυντές της πρώτης γραμμής (line managers) με τα μέλη της ομάδας τους είναι καθοριστικοί για την επιτυχία του οργανισμού και τη δέσμευση των ατόμων. Συνεπώς και οι ίδιοι οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν αυτοεπίγνωση με ποιους τρόπους από τη δική τους πλευρά υποστηρίζουν και συμβάλλουν στην ευημερία των μελών της ομάδας τους.

- **Δεξιότητες και feedback:** Οι εργαζόμενοι παραιτούνται από έναν οργανισμό τις περισσότερες φορές λόγω της κακής σχέσης με τους προϊστάμενους τους. Το κλειδί είναι κατά πόσο το διευθυντικό στέλεχος θα είναι υποστηρικτικό και μπορεί να αναπτύξει το προσωπικό του. Δεξιότητες όπως η ανάθεση εργασιών, η διάχυση των πληροφοριών, ο τρόπος με τον οποίο δίνεται το feedback, η διαχείριση συγκρούσεων

και συναισθημάτων είναι τα κύρια συστατικά για να δημιουργηθεί η βάση για εργασιακή ευημερία και δέσμευση.

- **Επικέντρωση στα δυνατά σημεία:** Η χρήση των δυνατών σημείων στην καθημερινότητα κάνει την εργασία περισσότερο ευχάριστη και αυξάνει την ευημερία. Τα δυνατά σημεία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόδοση, είναι στενά συνδεδεμένα με την εργασιακή ικανοποίηση, και με εμπειρίες που έχουν νόημα τόσο στην επαγγελματική όσο και την προσωπική ζωή.

Έρευνες δείχνουν ότι όσοι χρησιμοποιούν τα δυνατά τους σημεία έχουν λιγότερο stress και είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους (Linley, Maltby, Kashdan, Hurling, Wood, 2011). Δυστυχώς μόνο το 1/3 των ανθρώπων γνωρίζουν τα δυνατά τους σημεία και μόνο το 17% δηλώνει ότι τα χρησιμοποιεί στην καθημερινότητά του.

- **Θετικά συναισθήματα:** Οι άνθρωποι χρειαζόμαστε να νιώθουμε καλά στον εργασιακό χώρο. Στην καρδιά όλων των θεωριών της παρακίνησης βρίσκεται ακριβώς αυτό. Από έρευνες προκύπτει ότι τα θετικά συναισθήματα προωθούν την ευημερία, την ανθεκτικότητα, τη σωματική και νοητική υγεία. Επίσης όταν υπάρχει καλή και θετική διάθεση αυτή συνδέεται με την καλύτερη λειτουργία του ανοσοποιητικού συστήματος, Ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τις θετικές εμπειρίες και επιτρέπει στους εργαζομένους να απολαύσουν τις επιτυχίες τους, τους κάνει να αισθάνονται ασφαλείς, να είναι σε θέση να ενδιαφέρονται περισσότερο για την εργασία, να μην κινδυνεύουν από επαγγελματική εξουθένωση (burnout) και να απουσιάζουν λιγότερο. Οι διευθυντές παίζουν καθοριστικό ρόλο σε αυτό γιατί έχουν άμεση επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό, μπορούν να επηρεάσουν τα μέλη των ομάδων τους δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τις θετικές εμπειρίες.

- **Διαχείριση του άγχους και αύξηση της ανθεκτικότητας:** Το άγχος δεν αφορά μόνον τα άτομα ή μόνο τις εταιρίες. Είναι πολυεπίπεδο φαινόμενο και αφορά και τις δύο πλευρές. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με μια ολιστική προσέγγιση. Επειδή η καλύτερη παρέμβαση είναι η πρόληψη, οι εταιρίες θα πρέπει να εξαλείφουν τους αρνητικούς παράγοντες και να ενισχύουν τους θετικούς ώστε να μειώνονται οι πηγές του άγχους, π.χ. να επανασχεδιάζουν την εργασία. Επίσης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται το άγχος και να βρίσκουν τρόπους να αυξάνουν τους εσωτερικούς ψυχικούς πόρους και την ανθεκτικότητά τους, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες.

- **Κουλτούρα Coaching:** Το coaching επιτελεί 2 στόχους: 1) Προσφέρει την ευκαιρία στα στελέχη των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τις ατομικές τους επιδόσεις σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο και 2) αποφέρει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις βοηθώντας την απόδοση και την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων. Ο ρόλος του coach είναι να προκαλέσει το "comfort zone" του coachee, ώστε να δοκιμάσει νέες δεξιότητες και να αναπτυχθεί μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον μάθησης. Το coaching δε θα πρέπει να απευθύνεται μόνον στα υψηλά στελέχη ενός οργανισμού, αλλά και σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αναπτύσσονται οι δεξιότητές τους. Όταν το coaching διατρέχει ολόκληρο τον οργανισμό δημιουργείται ένας αόρατος ιστός ο οποίος συνδέει τους ανθρώπους ενδοτημηματικά, μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες ενεργοποιούνται περισσότερο, συνεργάζονται καλύτερα και η εμπιστοσύνη και η δέσμευση αυξάνεται.

Η ευημερία στις εταιρίες είναι στενά συνδεδεμένη με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος και μιας κουλτούρας μέσα στην οποία οι άνθρωποι νιώθουν ότι αξίζουν και ότι αυτή η αξία αναγνωρίζεται, τους δίνονται ευκαιρίες για ανάπτυξη, ενθαρρύνονται και βρίσκουν νόημα σε αυτό που κάνουν. Οι εταιρίες οφείλουν να εστιάσουν όχι μόνο στην απουσία των αρνητικών παραγόντων αλλά και στην παρουσία των θετικών συμπεριφορών που αυξάνουν την απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία και οδηγούν στην επιτυχία και σε μεγαλύτερα κέρδη.

